

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREVERJANJE POSLOVNE PRILOŽNOSTI V DOPOLNILNI
DEJAVNOSTI VISOKOGORSKE KMETIJE**

Ljubljana, 23. avgust 2016

JANJA MATK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janja Matk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Preverjanje poslovne priložnosti v dopolnilni dejavnosti visokogorske kmetije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam oz. navajam v besedilu, citirana oz. povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST	3
1.1 Identifikacija podjetniške priložnosti	4
1.1.1 Začetki podjetniške priložnosti	4
1.1.2 Aktualna razprava o podjetniški priložnosti	4
1.1.3 Študija primera podjetniške priložnosti: biotehnološka podjetja	5
1.1.4 Podjetniško odkritje (<i>entrepreneurial discovery</i>) po Kirznerju	7
1.2 Vloga podjetnika in njegova identiteta.....	8
1.3 Podjetniška priložnost in okolje	10
1.3.1 Trije viri podjetniških priložnosti	10
1.3.2 Vloga raziskovanja in razvoja (R & D) v podjetniškem okolju.....	12
1.4 Zaželenost in privlačnost priložnosti.....	13
1.5 Izvedljivost podjetniške priložnosti.....	13
2 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST IN DOPOLNILNE DEJAVNOSTI NA KMETIJI.....	17
3 PREDSTAVITEV VISOKOGORSKE TURISTIČNE KMETIJE MATK.....	18
3.1 Zgodovina kmetije Matk	18
3.2 Dejavnosti kmetije Matk	20
4 POSLOVNI NAČRT VISOKOGORSKE TURISTIČNE KMETIJE MATK	21
4.1 Povzetek	21
4.1.1 Kratek opis podjetja	22
4.1.2 Priložnosti in strategije.....	22
4.1.3 Ciljni trgi in projekcije	23
4.1.4 Konkurenčne prednosti	23
4.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve	23
4.1.6 Kadri.....	24
4.2 Panoga dejavnosti, kmetija, proizvodi in storitve	26
4.2.1 Panoga dejavnosti	26
4.2.2 Turizem na visokogorski kmetiji Matk	28
4.2.3 Proizvodi in storitve	29
4.2.4 Strategija vstopa na trg in njena rast	29
4.3 Raziskava in analiza trga	31
4.3.1 Kupci	31
4.3.2 Obseg trga in trendi	32
4.3.3 Konkurenca	34
4.3.4 Sprotno ocenjevanje trga.....	36
4.4 Ekonomika poslovanja podjetja	36
4.4.1 Predpostavke pri izdelavi ekonomike poslovanja podjetja	36

4.4.2	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	37
4.4.3	Analiza donosnosti.....	37
4.4.4	Fiksni in variabilni stroški	38
4.4.5	Upravljanje z denarnim tokom podjetja.....	41
4.5	Načrt trženja	42
4.5.1	Celotna trženjska strategija	42
4.5.2	Cenovna strategija in prodajna politika	42
4.5.3	Trženjsko komuniciranje	43
4.5.4	Prodajne poti	45
4.5.5	Posebni poudarki v trženju storitev	45
4.6	Proizvodni in storitveni načrt	46
4.6.1	Geografska lokacija podjetja	46
4.6.2	Poslovni prostori	46
4.6.3	Operativni cikel.....	47
4.6.4	Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanje okolja.....	48
4.7	Načrt razvoja	50
4.7.1	Status razvoja in prihodnje naloge.....	50
4.7.2	Izboljšanje proizvoda in novi proizvodi	50
4.7.3	Industrijska lastnina	50
4.8	Vodstvena skupina in kadri.....	51
4.8.1	Organizacijska struktura	51
4.8.2	Ključno vodstveno osebje	51
4.8.3	Drugi lastniki in investitorji ter njihove pravice in omejitve.....	51
4.8.4	Profesionalni svetovalci in storitve.....	51
4.9	Splošni terminski načrt.....	51
4.9.1	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu	51
4.9.2	Terminski načrt	52
4.10	Kritično tveganje in izzivi.....	53
4.10.1	Makroraven.....	53
4.10.2	Raven podjetja	53
4.10.3	Simulirana poslovna tveganja	53
4.11	Finančni načrt.....	54
4.11.1	Predračun izkaza poslovnega izida	54
4.11.2	Predračun bilance stanja	54
4.11.3	Predračun izkaza finančnih tokov	55
4.11.4	Davčni status.....	55
4.11.5	Kazalci uspešnosti poslovanja	56
4.12	Pridobivanje in upravljanje z viri.....	57
4.12.1	Zaželeno financiranje.....	57
4.12.2	Pridobivanje virov financiranja	57
4.12.3	Upravljanje z obratnim kapitalom	57
SKLEP		58

LITERATURA IN VIRI	60
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Čista donosnost kapitala (ROE) v %, v obdobju od 2018 do 2022.....	24
Tabela 2: Letna poraba delovnega časa v kmetijsko gozdarski dejavnosti.....	25
Tabela 3: Aktivnosti in odvisnost porabe časa od prihoda gostov.....	25
Tabela 4: Realizirana vrednost delovne ure, glede na stopnjo zasedenosti razpoložljivih kapacitet	26
Tabela 5: Prikaz čistega dobička iz poslovanja visokogorske turistične kmetije in samo iz dopolnilne dejavnosti turizma v prvih petih letih poslovanja.....	37
Tabela 6: Čista donosnost sredstev v % na visokogorski kmetiji v obdobju 2018-2022....	38
Tabela 7: Osnovni podatki o visokogorski turistični kmetiji	38
Tabela 8: Letni finančni (denarni) tok v EUR na visokogorski turistični kmetiji v obdobju med 2018-2019.....	41
Tabela 9: Cene v EUR na osebo, brez turistične takse.....	43
Tabela 10: Cene v EUR in vključujejo 9,5 % DDV	43
Tabela 11: Ocenjeni stroški dodatne infrastrukture na kmetiji v EUR	47
Tabela 12: Letni finančni (denarni) tok v EUR na visokogorski turistični kmetiji v obdobju 5 let.....	55
Tabela 13: Ekonomski kazalniki poslovanja v EUR visokogorske turistične kmetije v obdobju od 2018-2022	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje števila prenočitev na turističnih kmetijah ter indeks rasti prenočitev na turističnih kmetijah in v gorskih občinah v obdobju med 2010 in 2015	17
Slika 2: Struktura prenočitvenih zmogljivosti po skupinah nastanitvenih objektov v občini Solčava	27
Slika 3: Gibanje števila prenočitev in število razpoložljivih ležišč na turističnih kmetijah v obdobju od 2010 do 2015v Sloveniji (Indeks: 2010=100).....	28
Slika 4: Gibanje nočitev v občini Solčava v zadnjih 10 letih (obdobje 2005-2015).....	33
Slika 5: Gibanje cen bivanja s polpenzionom na turizmih na kmetijah v tekočem obdobju	35

UVOD

Odločitev za uvajanje dopolnilne dejavnosti na kmetiji je pogosto posledica motivacije po nadaljevanju kmetovanja. Postane načina življenja in omogoča ostati svoboden ter neodvisen kot samozaposlen. Lahko gre za nadaljevanje tradicije kmetovanja s kombiniranjem različnih dejavnosti. Ukvarjanje z več dejavnostmi na kmetiji ni nujno samo ekonomska prilagoditvena strategija, ampak omogoča neodvisnost in povečanje prihodka, ki ga prinaša kmetija.

Za izvedbo novega posla na kmetiji sta potrebna podjetniško znanje in podjetniški pristop. V zadnjem desetletju je spodbujanje podjetništva kot instrument za povečanje vrednosti kmetijske proizvodnje tudi pomemben del evropske kmetijske politike (Černilogar, 2007). V Sloveniji že imamo izdelan pripomoček za svetovanje v obliki Kataloga kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji (Jerič, 2011), ki pa vključuje le kmetijsko proizvodnjo. Ker je kmetija splet bioloških, tehnoloških, socioloških in ekonomskih dejavnikov, je treba gospodarjenje obravnavati celostno (Jerič & Pajntar, 1995), torej je treba upoštevati tudi dopolnilno dejavnost, saj njeni dohodki pogosto pokrivajo tudi stroške kmetijske proizvodnje.

Podjetniško priložnost je težko identificirati in ovrednotiti. Večina dobrih podjetniških priložnosti se ne pojavi nepričakovano, ampak izhajajo iz aktivnega podjetniškega razmišljanja. V nekaterih primerih gre za vzpostavitev mehanizmov za identifikacijo potencialne podjetniške priložnosti (Hisrich, Peters & Shepherd, 2012). Obstoječa literatura na področju podjetniške priložnosti razlikuje dva nasprotujoča si načina podjetniškega odločanja v kontekstu nastajanja priložnosti: proces učinkovanja (angl. *effectuation*) in proces vzročnosti (angl. *causation*) (Maine, Soh, & Dos Santos, 2015).

V našem primeru odkrivanja priložnosti na kmetiji gre za proces vzročnosti, ki v nasprotju s procesom učinkovanja zasleduje točno določen cilj. Gre za premišljen način sprejemanja podjetniških odločitev. Zato tudi ne moremo govoriti o ustvarjanju podjetniških priložnosti, temveč o njenem prepoznavanju ali odkrivanju.

Kmetija leži na višini 1165 m nadmorske višine, vendar se celotno posestvo razteza od izvira Jezere na višini 880 m nadmorske višine do najvišje točke, tj. vrha Mrzle gore na 2203 m nadmorske višine. Kmetija Matk je s svojimi 700 ha ena izmed največjih kmetij v Sloveniji, vendar je več kot polovica teh površin gora, ki predstavljajo nerodoviten svet in je za intenzivnejše kmetovanje manj primeren. Glavni vir dohodka na kmetiji sta les in živinoreja, v razvijanju pa je deloma tudi turizem na kmetiji kot dopolnilna dejavnost. Povezovanje med primarno kmetijsko dejavnostjo in dopolnilnimi dejavnostmi na kmetiji je ključnega pomena, saj predstavlja pomembno preživitveno strategijo za številčno družino. Zaradi oddaljenosti kmetije od glavnih gospodarskih središč ni možnosti pridobivanja vsaj dela skupnega dohodka iz drugih gospodarskih dejavnosti.

Kmetija Matk leži na območju z izjemnimi naravnimi danostmi, ki ljudem omogočajo različne sprostivne dejavnosti in doživljanje narave. Zato je nadgradnja že obstoječega stacionarnega turizma na kmetiji še mogoča. Razvoj kmetije vključno z investicijami predstavlja enega izmed ključnih faktorjev za doseganje konkurenčnosti na trgu. K temu nedvoumno spadajo pravilno vrednotenje in ocenjevanje ter s tem sposobnost izbire tistih investicijskih projektov, ki kažejo največji potencial (Oblak, Juvančič, & Erjavec, 2003).

Osnovni namen magistrskega dela je pripomoči kmetiji, da bo svoje ekonomsko stanje izboljšala.

Namen teoretičnega dela raziskave je podrobneje proučiti, kako nastane podjetniška priložnost in kaj podjetniška priložnost sploh je, kakšna je vloga podjetnika v procesu odkrivanja podjetniške priložnosti, kako podjetnikova identiteta vpliva na njeno odkrivanje in kakšna je povezava med podjetniško priložnostjo ter okoljem. Nato podjetniško priložnost ocenimo z opredelitvijo temeljnih etap poslovnega načrta.

Namen praktičnega dela je na podlagi teoretičnih izhodišč preveriti ekonomsko upravičenost implementacije dopolnilne dejavnosti turizma na kmetiji kot poslovne priložnosti za nadaljnji celosten razvoj visokogorske kmetije.

Cilj teoretičnega dela magistrskega dela je s poglobljenim analitičnim pregledom strokovne literature odkriti in identificirati podjetniško priložnost skozi dopolnilno dejavnost na kmetiji.

Cilj empiričnega dela magistrskega dela je analizirati trenutno poslovno stanje visokogorske turistične kmetije in predstaviti potencial razvoja dopolnilne dejavnosti turizma na kmetiji. Drugi cilj praktičnega dela je, da vsebovani poslovni načrt skupaj s simulacijami nudi oporo pri odločanju in postane pomemben dokument ter vodilo visokogorske kmetije.

Empirično preverimo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali dopolnilna dejavnost turizma na kmetiji lahko predstavlja poslovno priložnost za kmetijo?
- Ali bo visokogorska kmetija z razvojem oz. diferenciacijo dopolnilne dejavnosti turizma na kmetiji poslovala ekonomsko učinkoviteje?
- Ali bi lahko z razvojem in širitvijo turizma na kmetiji v prihodnosti nadomestili prihodke v primeru popolnega izpada neposrednih kmetijskih plačil?

Pri pripravi poslovnega načrta uporabimo metodologijo, ki se uporablja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani v kombinaciji z uporabo simulacijskega modela izletniške kmetije avtorice Vesne Velikonja. Omenjeni model upošteva, da je kmetija s turistično dejavnostjo proizvodno in ekonomsko zapleten sistem ter da je trošenje osnovnih sredstev, materiala in

storitev med posameznimi dejavnostmi na kmetiji tesno prepleteno. Za izdelavo ekonomskega dela simulacijskega modela se je kot najprimernejša metoda stroškovnih kalkulacij potrdila metoda spremenljivih stroškov (Velikonja, 2009). Kombinacijo podatkov iz baze modela in vhodnih podatkov konkretne kmetije simulacijski model najbolj približa realnemu. Model omogoča preverjanje učinkovitosti poslovnih odločitev in aktivno obvladovanje stroškov. Če preveritev podjetniške priložnosti z izdelavo poslovnega načrta pokaže, da je projekt ekonomsko upravičen, s tem pripomoremo k nadaljnjim odločitvam na kmetiji.

Magistrsko delo sestavljata dva glavna sklopa kot kombinacija teoretičnih in praktično-analitičnih spoznanj. V prvem sklopu predstavimo glavna teoretična izhodišča in pregledamo literaturo s področja podjetniške priložnosti ter njene opredelitve različnih avtorjev. Nekateri (Hisrich et al., 2012) od njih pravijo, da zaznavanje podjetniških priložnosti navadno izhaja iz aktivnega podjetniškega razmišljanja oz. da so redka podjetja, kjer podjetniške priložnosti nastanejo na osnovi prebliska ali genialnosti (Timmons & Spinelli, 2009). Večina današnjih pogledov na identifikacijo podjetniških priložnosti temelji na teorijah avstrijske šole po delih Kirznerja in Schumpetra. Schumpetrov pogled je osnovan na naključnem odkrivanju priložnosti, Kirznerjev pa se v osnovi nagiba k namenskemu odkrivanju priložnosti (Dutta & Crossan, 2005). Priložnosti je treba obravnavati kot dinamičen in vedno se spreminjajoč proces, kjer uspešnemu podjetju uspe svojo strategijo ujeti s priložnostjo (Hunter, 2012). Sledi tretje poglavje, kjer predstavimo kmetijo Matk skozi zgodovino in njeno trenutno delovanje. Skozi poglobljen teoretični pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavanih tem se navežemo na praktični del magistrskega dela, kjer preko ključnih sestavin poslovnega načrta preverimo ekonomsko upravičenost implementacije dopolnilnih dejavnosti kot poslovne priložnosti za kmetijo, ki so ključna za razumevanje tako praktičnega dela kot tudi splošne tematike dela. V praktičnem delu s postopnim zbiranjem informacij popeljemo kmetijo skozi faze izdelave poslovnega načrta. Poslovni načrt je dokument, ki se razvije od začetne ideje do predloga poslovnega koncepta (angl. *Business Concept Proposal*, v nadaljevanju BCP) in nadalje do preveritve podjetniške priložnosti. Za konec predstavimo glavne ugotovitve in možnosti dejanske implementacije ideje.

Proučevana kmetija trenutno nima zapisane vizije, politike kmetije in razvojnih strategij. Zato skušamo podati predloge, ki bi jih kmetija uporabila v nadaljevanju svojega delovanja.

1 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

Podjetniško priložnost je težko identificirati in ovrednotiti. Večina dobrih podjetniških priložnosti se ne pojavi nepričakovano, ampak izhajajo iz aktivnega podjetniškega

razmišljanja ali v nekaterih primerih vzpostavitve mehanizmov za identifikacijo potencialne podjetniške priložnosti (Hisrich et al., 2012).

Nekateri od avtorjev pravijo (Hisrich et al., 2012), da zaznavanje podjetniških priložnosti navadno izhaja iz aktivnega podjetniškega razmišljanja oz. da so redka podjetja, kjer podjetniške priložnosti nastanejo na osnovi prebliska ali genialnosti (Timmons & Spinelli, 2009). Večina današnjih pogledov na identifikacijo podjetniških priložnosti temelji na teorijah avstrijske šole po delih Kirznerja in Schumpetra. Schumpetrov pogled je osnovan na naključnem odkrivanju priložnosti, Kirznerjev pa se v osnovi nagiba k namenskem odkrivanju priložnosti (Dutta & Crossan, 2005). Priložnosti je treba obravnavati kot dinamičen in vedno se spreminjajoč proces, kjer uspešnemu podjetju uspe svojo strategijo ujeti s priložnostjo (Hunter, 2012).

1.1 Identifikacija podjetniške priložnosti

1.1.1 Začetki podjetniške priložnosti

Za očeta podjetniške priložnosti veljata Joseph Schumpeter in Israel M. Kirzner. Da bomo razumeli, kako podjetniška priložnost sploh nastane, je treba osvetliti ozadje, na katerem se ta lahko zgodi oz. pojavi. Kirzner se v svojem klasičnem članku o »podjetniškem odkritju« opre na dva pomembna teoretika avstrijske šole: Ludwiga Misesa in Friedricha Hayeka. Glavni prispevek prvega vidi v tem, da razume trg kot proces, ki ga poganja podjetništvo, pri drugem pa poudari pomen védenja in njegovega pridobivanja v odnosih med udeleženci na trgu (Kirzner, 1997). Kot bomo videli v nadaljevanju, je za sam nastanek podjetniške priložnosti pomembnih več dejavnikov: vloga podjetnika,¹ vloga odkritja in dinamična konkurenčnost.

1.1.2 Aktualna razprava o podjetniški priložnosti

V strokovni javnosti na področju podjetništva poteka dejavna razprava o tem, ali podjetniške priložnosti ustvarimo ali prepoznamo.

Teorija prepoznavanja priložnosti predpostavlja, da bodo budni podjetniki prepoznali in izkoristili obstoječe tržne pomanjkljivosti (Shane & Venkataraman, 2000). Ta skupina znanstvenikov s področja podjetništva trdi, da so »priložnosti kot gore, ki obstajajo kot realni in objektivni pojavi, neodvisno od aktivnosti ali percepcij podjetnikov, in samo čakajo, da se jih odkrije in izkoristi« (Alvarez & Barney, 2007). Po tej teoriji je cilj podjetnika, da odkrije nove priložnosti na trgu, preden bodo to storili drugi posamezniki, da prepozna in natančno razmisli o vrednostih specifične priložnosti in da za to odkrije prave odnose »sredstvo-cilj«, da ustvari podjetniške dobičke (Kirzner, 1997; Shane, 2003). Nasprotno pa teorija ustvarjanja priložnosti predpostavlja, da podjetniška sredstva ali tržna

¹ Vloge podjetnika tu ne bomo obravnavali, ker ji bomo posvetili celotno podpoglavje.

aplikacija ne obstajajo neodvisno od aktivnosti podjetnika (Alvarez & Barney, 2007; Gartner, 1985; Sarasvathy, 2001). Ni tveganja za količinsko opredelitev, obstaja pa določena stopnja negotovosti glede rezultata. Številnih pomembnih priložnosti, kot je npr. panoga dejavnosti moderne potrošniške elektronike, ne bi bilo možno odkriti, saj so se le-te pojavile iz novih atributov tranzistorja, ustvarjalnega duha in delovanja podjetnikov, kot pravi Robert Noyce (Maine, Thomas, & Utterback, 2013). To razlikovanje je pomembno tako za znanstvenike kot tudi za praktike, saj velja mišljenje, da ustvarjanje priložnosti in prepoznavanje priložnosti vključujeta zelo različne načine podjetniškega odločanja.

Obstoječa literatura na področju podjetniške priložnosti razlikuje dva nasprotujoča si načina podjetniškega odločanja v kontekstu nastajanja priložnosti: proces učinkovanja (angl. *effectuation*) in proces vzročnosti (angl. *causation*). Njen cilj je raziskati, kako podjetniki sprejemajo odločitve za ustvarjanje ali prepoznavanje priložnosti in pod kakšnimi pogoji posamezni način prevlada.

Proces učinkovanja deluje po načelih eksperimentiranja, tako da podjetnik pri zasledovanju podjetniške priložnosti uporablja vire, ki so mu neposredno na voljo. Običajno začne z določenimi sredstvi, pri čemer sklepa strateške povezave, izkorišča nepredvidljivost na trgu in v celotnem procesu skuša nadzorovati nepredvidljivo prihodnost. Gre za pristop, ki na začetku nima jasno določenega cilja, zato ostaja fleksibilen in prožen (Maine et al., 2015). Če se na trgu pojavijo nepredvidljive okoliščine, se podjetnik prilagodi in jih izkoristi. Proces vzročnosti deluje tudi po načelu »privoščljive izgube«. Gre za izgubo, ki si jo podjetnik v iskanju priložnosti lahko privošči, ne da bi na kocko postavil celoten podjetniški projekt.

Proces vzročnosti v nasprotju s procesom učinkovanja zasleduje točno določen cilj. Gre za premišljen način sprejemanja podjetniških odločitev. Zato tudi ne moremo govoriti o ustvarjanju podjetniških priložnosti, temveč o njihovem prepoznavanju ali odkrivanju. Podjetnik izhaja iz predhodnega vedenja o določeni zadevi in skuša o njej pridobiti kar največ informacij. Tako predvidi več možnih scenarijev in se odloči za tistega, ki mu zagotavlja najvišji prihodek.

Ta način sprejemanja podjetniških odločitev je značilen za večje inženirske projekte, kjer si ne sme privoščiti napak (Maine et al., 2015). V nadaljevanju predstavimo, kako podjetniška priložnost nastane na konkretnem področju biotehnologije.

1.1.3 Študija primera podjetniške priložnosti: biotehnološka podjetja

Za študijo primera smo vzeli raziskavo (Maine et al., 2015), ki se ukvarja s tem, kako je podjetniško sprejemanje odločitev povezano z ustvarjanjem in prepoznavanjem podjetniške priložnosti.

Ustanovitev biotehnološkega podjetja zagotavlja še posebej primeren kontekst za to raziskavo, saj podjetniki na področju biotehnologije delujejo v zahtevnih pogojih, s trajnimi nivoji visoke tehnologije in tržne negotovosti, visokimi stopnjami kapitalske naložbe ter strogimi zakonskimi zahtevami v času kliničnega razvoja (DiMasi, Hansen, & Grabowski, 2003; Liebeskind et al., 1996; Niosi, 2003; Pisano, 2006; 2010).

Predhodne študije podjetništva, na osnovi katerih so bile zgrajene obstoječe teorije, so se osredotočile na krajše časovne okvire in na okolja z nižjo negotovostjo in nižjimi pritiski. Avtorji študije so opravili poglobljene razgovore s tremi direktorji (CEO) ustanoviteljev in pregledali 30 podjetniških odločitev, sprejetih v zvezi s komercializacijo platforme biotehnoloških izumov v najmanj 10 letih med in po ustanovitvi njihovih podjetij. Pri tem jih je zanimalo, ali je tok raziskav o podjetniškem odločanju, kot se nanaša na nastajanje priložnosti, dovolj vzdržljiv za pogoje, ki prevladujejo na področju biotehnologije.

V raziskavi so analizirali podatke iz razgovorov, najprej za vsakega posameznega podjetnika in nato po procesih odločanja posameznega podjetnika in med podjetniki. Na osnovi opažanj, tako na ravni podjetnika kot na ravni odločitev, so induktivno razvili model procesa podjetniškega odločanja. Za ta model je značilno medsebojno delovanje med okoljem in načinom odločanja, ki ponazarja, kako podjetniki na način ponavljanja izkoristijo načelo učinkovanja in vzročnosti kot odgovor na njihova razvijajoča se okolja, kar vodi do ustvarjanja ali prepoznavanja priložnosti.

Avtorji raziskave so prišli do zaključka, da so bile odločitve sprejete v okoljih, za katera je značilna visoka negotovost. Primeri podjetnikov, ki so sodelovali v raziskavi, so razkrili nekaj zanimivih ugotovitev o tem, kako zaznavajo zunanje pritiske, ki uveljavljajo različne ravni vpliva na procese njihovega odločanja. Zunanji pritiski so vključevali pričakovanja glavnih vlagateljev, partnerjev v povezavi in vlagateljev tveganega kapitala ter zakonske zahteve. Kvalitativni rezultati raziskave kažejo, da so bile odločitve, sprejete v procesu učinkovanja, opažene predvsem zaradi nizke ravni zunanjih pritiskov, vendar pa nikoli niso bile opažene zaradi visoke ravni zunanjih pritiskov. Ugotovili so, da je – zanimivo – več odločitev, sprejetih pod takimi pogoji, dejansko vodilo do prepoznavanja namesto do ustvarjanja priložnosti, kar ovrže deterministično logiko v povezavi med načinom odločanja in nastajanjem priložnosti. Po drugi strani so bile ob visoki ravni zunanjih pritiskov opažene samo odločitve v načinu povzročitve, čeprav je bil celoten rezultat skladen s prepoznavanjem priložnosti.

Ta raziskava prispeva k literaturi o podjetništvu na tri načine. Prvič, ugotovitve raziskave zadevajo nedavne razprave v literaturi na področju podjetništva o oblikovanju prihodnosti nasproti napovedovanju prihodnosti in o ustvarjanju ali prepoznavanju podjetniških priložnosti (Alvarez & Barney, 2007; Dew et al. 2009; Sarasvathy, 2001; Shane & Venkataraman, 2000). Avtorji trdijo, da je treba v pogojih visoke tehnološke in tržne negotovosti prihodnost do določene stopnje ustvariti, za to ustvarjanje pa se uporabljajo

načela učinkovanja, vendar pa pri tem določeni zunanji pritiski lahko umirijo odnos med okolji z visoko negotovostjo in načinom odločanja.

Drugič, omenjena študija osvetljuje podjetniške odločitve in aktivnosti, ki so bistvene za razlaganje procesa učinkovanja in vzročnosti: ponuja in analizira dokaze o tem, kako individualni podjetniki zaznavajo tveganja in negotovost, uokvirjajo probleme svojih odločitev in ocenjujejo nepredvidljivosti (ali pritiske), povezane z zamišljenimi potmi (ali napovedovanimi potmi) v prihodnosti.

Tretjič, ta raziskava prispeva k vse bolj množični literaturi o podjetništvu, ki temelji na znanosti s preučevanjem vloge podjetniškega odločanja pri aktivnostih znanstvenikov na področju ustanavljanja in pri njihovem eksperimentiranju z alternativnimi potmi komercializacije za podjetja, ki temeljijo na znanosti. Številne empirične študije se osredinjajo na notranje strukture in mehanizme za pretvorbo znanstvenega odkritja v uporabno inovacijo (Stuart, Ozdemir, & Ding, 2007; Subramanian, Lim, & Soh, 2013) ter na profile ali motivacije znanstvenikov za sodelovanje v aktivnostih komercializacije, vključujoč patentiranje in ustanavljanje podjetij (Ding & Choi, 2011; Jain, George, & Maltarich, 2009). Po študiju primera na področju biotehnologije se vprašamo, kako pomembna je vloga podjetnika in njegove identitete za odkritje podjetniške priložnosti.

1.1.4 Podjetniško odkritje (*entrepreneurial discovery*) po Kirznerju

Pristop podjetniškega odkritja se nanaša neposredno na podjetniško priložnost. Kirzner ga opredeli tako, da poudari tri elemente: (a) najprej gre za postopno in sistematično podiranje mej glede popolne nevednosti; (b) tako udeleženci na trgu pridobivajo vedno bolj celostno spoznanje o dogajanju; (c) posledično se cene, količina (obseg) in kakovost vse bolj gibljejo proti vrednosti, ki jo predstavlja ravnovesje na trgu (Kirzner, 1997). Za razumevanje podjetniškega odkritja je osrednjega pomena fenomen konkurenčnosti.

V zvezi s konkurenčnostjo velja omeniti dve težnji enega in istega procesa. Omenili smo že, da so udeleženci v procesu, ki teži k stabilnosti na trgu, deležni vedno boljših informacij o načrtih svojih kolegov. Toda celoten proces – tako poudarja Kirzner, sklicujoč se na Misesa – poganjajo prav dejavnosti drznih in iznajdljivih podjetnikov, ki v trenutkih nestabilnosti na trgu vidijo priložnosti za čisti dobiček (Kirzner, 1997). Neoklasični ekonomski model temelji na popolni konkurenčnosti, ki jo določa ravnovesje na trgu, kjer ni sledu o kakršnem koli rivalstvu. Avstrijski teoretiki so pokazali, da je prav dinamično rivalstvo med udeleženci tisti pogoj, ki konkurenčnost omogoča. Potemtakem je konkurenčnost dinamična in gonilna sila, ki vodi k podjetniškemu odkritju (Kirzner, 1997). Zdaj se lahko vprašamo, kako pride do odkritja podjetniške priložnosti.

Glede na to, da so udeleženci na trgu vedno bolj obveščeni med seboj, bo slej ko prej prišlo do tega, da se bodo začetni načrti zaradi napake v procesu na trgu izkazali za napačne. Napake se tako skuša sistematično izločiti, ko na trgu ni mogoče izvesti doslej

iskanega poteka dogodkov in ko se drug potek dogodkov pokaže kot donosen. V neoklasičnem modelu statičnega ravnovesja se potek dogajanja, ki je bil znotraj določenega okvira matematično določen za optimalnega, vedno pokaže kot upravičen, dokler delujemo znotraj danega okvira. Rečeno drugače, v neoklasičnem modelu odločitve praktično ni mogoče popraviti, ker pravzaprav ne more biti nikoli napačna (Kirzner, 1997).

V tržnem procesu podjetniškega odkritja nasprotno lahko pričakujemo, da bo buden in iznajdljiv podjetnik mogel izboljšati napačne načrte, ki se bodo zdaj izkazali kot dobičkonosne priložnosti. To pomeni, da je odločitev v tem kontekstu mogoče popraviti z odkritjem napake v procesu. Če smo v zgodnjem načrtovanju spregledali razpoložljive dobičkonosne priložnosti, lahko pričakujemo, da bodo poznejši načrti odsevali odkritje teh priložnosti, ki so bile implicitno navzoče že v prvotnem načrtovanju (Kirzner, 1997). Kirzner v zvezi s tem navede nazoren primer, ko je pojav avtomobila izrinil proizvodnjo konjskih kočij (Kirzner, 1999).² Po Kirznerju velja omeniti še bistveno značilnost podjetniškega odkritja, namreč moment presenečenja (angl. *surprise*).

Priložnost, ki prinaša čisti dobiček, ne more biti predmet sistematičnega iskanja (Kirzner, 1999). Sistematično lahko iščemo samo del »manjkajoče informacije«, ki pa se je iskalec na neki način zaveda, zato jo lahko tudi išče (Holcombe, 2003). V prezrti dobičkonosni priložnosti gre za nekaj popolnoma drugega: ne iščem tega, česar bi se kakor koli zavedali ali poznali, ampak se nam odkrije priložnost za dobiček, ki je bila prej popolnoma prezrta. Buden podjetnik torej odkrije nekaj, kar je bilo na določen način že vseskozi navzoče, a so drugi to prezrli (Kirzner, 1999).³ Podjetniško odkritje tako spet privede do boljšega zavedanja o dogodkih med udeleženci na trgu, to vzajemno zavedanje o dogodkih na trgu pa kaže na težnjo po ravnovesju.

1.2 Vloga podjetnika in njegova identiteta

Ko govorimo o identiteti podjetnika, je nemogoče obiti klasični opredelitvi podjetnika, ki sta ju ponudila Schumpeter in Kirzner. Oglejmo si najprej, kako vidi podjetnika prvi od obeh avtorjev.

Schumpeter razume podjetništvo kot sposobnost, ki pretrga z rutino, ki uniči in podre obstoječe strukture ter ki vrže sistem iz tečajev, iz povprečja in ustaljenega toka dogodkov, torej iz ravnovesja. Zanj je podjetnik »razdiralna, destabilizirajoča sila, ki s trga prežene

² Tu se Kirzner sprašuje, ali gre za razdiralne težnje v odkrivanju novosti ali za težnje, ki do novosti privedejo tako, da vzpostavljajo ravnovesje. Tu se strinjamo z avstrijskim teoretikom, ki trdi, da kljub Schumpetrovem klasičnem pojmu »ustvarjalnega uničevanja« (angl. *creative destruction*) lahko govorimo o »usklajevaljni« (angl. *coordinative*) težnji novosti (Kirzner, 1999).

³ Bistvo presenečenja je v tem, da sem deležen nečesa, o čemer sem bil prej v popolni nevednosti. Če bi bil o tem kakor koli obveščen, potem to ne bi bilo presenečenje. Zato Kirzner (1997) pravi: »V neoklasičnem svetu odločevalci vedo, česa ne poznajo. Nihče ni nikoli presenečen.«

zaspanost ravnovesja» (Kirzner, 1973). Schumpetrovo (1994) pojmovanje podjetnika je privedlo do dolgoročnega razvoja kapitalizma: »Odprtje novih trgov, tujih in domačih, organizacijski razvoj od rokodelskih trgovin in tovarn do takih koncernov, kot je ameriška jeklena industrija, ponazarjajo isti proces industrijske spremembe [...], ki nenehno prevrača ekonomsko strukturo od znotraj, tako da nenehno uničuje staro in nenehno ustvarja novo [strukturo]. Ta proces ustvarjalnega uničevanja je temeljno dejstvo kapitalizma.« Iz tega klasičnega navedka je razvidno, da je podjetnik po Schumpetru vodja v nasprotju s posnemovalci, ki zgolj sledijo inovativnemu zgledu podjetnikov (Kirzner, 1973; Kirzner, 1999). Lastnosti Schumpetrovega podjetnika so pogum oz. srčnost, domišljija, odločnost in ustvarjalnost.

Kirzner vidi podjetnika drugače. Videli smo že, da dogajanje na trgu zaznamuje dinamična konkurenca. Udeleženci na trgu nenehno težijo k ravnovesju, kar je posledica prav tako nenehno spodbujenih odkritij. Ta odkritja nastanejo zaradi napak, ki so bile storjene v izmenjavah med udeleženci na trgu. Vloga podjetnika je predvsem v tem, da je buden na napake, ki se pojavijo v tržnem procesu, in da ta odkritja izkoristi. To bo privedlo do večje vzajemne obveščenosti med udeleženci o dogajanju na trgu, kar pomeni, da odkritje spodbuja težnjo k ravnovesju na trgu (Kirzner, 1999). Bistveni lastnosti Kirznerjevega podjetnika sta budnost ali čuječnost (angl. *alertness*), ki mu omogočata, da napako, ki je bila storjena na trgu, opazi in zgrabi priložnost za čisti dobiček. To pomeni, da kupuje, kjer so cene nižje, in prodaja, kjer so cene višje.

Pomembni lastnosti Kirznerjevega podjetnika sta še dovzetnost in odzivnost (Kirzner, 1997). Kirznerju so očitali, da je njegov podjetnik v primerjavi s Schumpetrovim bolj pasiven in da zgolj opazuje ter se odzove, ko odkrije napako, da bi jo izkoristil za dobičkonosno priložnost. Sam Kirzner trdi, da je Schumpetrov psihološki portret podjetnika veljaven in točen (Kirzner, 1999). S tem hoče reči, da temeljna drža budnosti še ni dovolj za podjetniško odkritje. Še več, podjetnikova budnost, ki spremlja podjetniško odkritje, mora preiti v odločnost, ustvarjalnost, drznost in držo vodje (Kirzner, 1999). Ni dovolj, da si podjetnik samo zamišlja, kako bi svet lahko izboljšal s potencialno novostjo, temveč jo mora tudi udejanjiti. Če ostaja samo pri svojih zamislih o podjetniški novosti, priložnosti pravzaprav še ni odkril. Če ga ta priložnost ne žene k temu, da kljub nasprotovanju ali celo posmehu drugih udeležencev te priložnosti ne udejanji, priložnosti še ni zares videl. Kirzner se zaveda, da se mora podjetnikova budnost izraziti v agresivni, pogumni in samozavestni podobi Schumpetrovega podjetnika. Kar hoče poudariti, je to, da v ospredju niso lastnosti voditelja in drznega podjetnika kot take, temveč budnost, ki te lastnosti spodbudi in izzove (Kirzner, 1999). V čem se zdaj Kirznerjev podjetnik razlikuje od Schumpetrovega?

Kirznerjev podjetnik je buden oz. pozoren na razlike v cenah, tj. kupuje stvari po nižjih cenah in jih prodaja po višjih. Zanimajo ga dobičkonosne priložnosti, zato v prvi vrsti ne vidi podjetnika kot »ustvarjalca« tako kot Schumpeter, temveč kot zgolj budnega

opazovalca dogajanja na trgu. Dobičkonosne priložnosti, ki jih zgrabi prej kot drugi, privedejo do (ponovnega) ravnovesja na trgu. Zato je Kirznerjev podjetnik bolj vzpostavljalec ravnovesja (angl. *equilibrator*) (Kirzner, 1979; Kirzner, 2009). Končno si Schumpetrov in Kirznerjev tip podjetnika ne nasprotujeta, temveč je na trgu prostor za oba. Prvi ustvarja čisti dobiček, drugi pa »zavoha« dobičkonosne priložnosti in jih izkoristi (Kirzner, 2009).

1.3 Podjetniška priložnost in okolje

Kirzner, kot smo videli, opredeli podjetniško odkritje kot dobičkonosno priložnost, ki jo podjetnik prepozna in ki je prej nihče ni opazil. Podjetnik pri prepoznavanju priložnosti nima izdatkov ali stroškov z viri. Naše vprašanje v nadaljevanju je, kakšna je povezava med podjetniško priložnostjo in okoljem.

Kot pravi Harper (1996), ljudje lahko vlagajo v tiste dejavnosti, ki ustvarjajo bolj rodovitno okolje za opazovanje in prepoznavanje podjetniških priložnosti. Po Kirznerju samih dejavnosti, kot so iskanje informacij, vlaganje v ljudi in sistematično stremenje k obetavnim idejam, ne moremo imeti za podjetništvo, temveč te dejavnosti ustvarjajo okolje, v katerem je verjetnost podjetniških odkritij večja. Podobno velja za dejavnosti razvoja in raziskovanja (angl. *research and development*; R & D). Tudi teh neposredno ne razumemo kot podjetništvo, toda vlaganje v razvoj védenja in spoznavanja ustvarja okolje, ki spodbuja podjetniške priložnosti (Holcombe, 2003).

Na splošno lahko podjetniško priložnost razdelimo v dve skupini. V prvo skupino sodijo tiste podjetniške priložnosti, ki so plod iznajdljive dejavnosti potencialnega podjetnika. Podjetnik je edini, ki ve za obstoj take priložnosti. Primer take priložnosti je izum računalniške miške podjetja Xerox, ki je edino vedelo za ta izum, toda ker se v podjetju niso znali okoristiti z izumom, je to storil Steve Jobs iz podjetja Apple Computer (Holcombe, 2003). Iz tega sledi še nekaj pomembnega: vlogi izumitelja in podjetnika se ne prekrivata nujno.

V drugi skupini imamo opraviti z opazovalci dogajanja na trgu, ki ponuja podjetniške priložnosti, in sicer da nekje kupujejo nekaj po nižjih cenah in potem prodajajo drugje po višjih cenah ali da po nižji ceni kupujejo določene sestavine oz. material in se v novem procesu proizvodnje okoristijo z dobičkom. Če je prvi tip podjetniške priložnosti dostopen samo izumitelju oz. ozkemu krogu ljudi, je slednji tip priložnosti dostopen vsakomur, ki je buden na še neizkoriščene možnosti na trgu, saj uporablja splošno dostopne informacije (Holcombe, 2003).

1.3.1 Trije viri podjetniških priložnosti

Holcombe v članku o izvorih podjetniških priložnosti omenja tri vire: prvič, podjetniške priložnosti lahko izvirajo iz dejavnikov, ki destabilizirajo trg; drugič, izvirajo lahko iz

dejavnikov, ki povečujejo proizvodnjo; in tretjič, podjetniške priložnosti izvirajo iz dejavnosti drugih podjetnikov. Kot trdi avtor, je ta tretji vir za podjetniške priložnosti najpomembnejši (Holcombe, 2003).

Prvi vir podjetniških priložnosti so dejavniki, ki destabilizirajo trg. Ravnovesje na trgu narekuje ekonomske odnose, ki bodo ostali nespremenjeni, dokler ne nastopi stanje neravnovesja. Nato spet postopoma prihaja na trg do ravnovesja. Vprašanje je, kaj je tisto, kar trg destabilizira oz. kar vnese na trg neravnovesje. To so prednostne spremembe. Gre za spremembe, ki zahtevajo, da se viri prerazporedijo tako, da bi ustrezali novim prioritetam, te prioritete pa narekujejo okolje, blaginja in cene.

Obstajajo tudi drugi dejavniki, povezani z okoljem, ki vplivajo na proizvodnjo. Vreme je pomemben okoljski dejavnik. To pomeni, da poplava ali suša lahko znatno znižata kmetijsko pridelavo, dobro in stabilno vreme pa jo, nasprotno, lahko zviša. Podobno se dogaja z viri pridobivanja nafte. Ko nek vir usahne, je pridobivanje nafte odvisno od novih virov. Vse to so dejavniki, ki ekonomijo vržejo iz ravnovesja in tako ustvarijo podjetniške priložnosti. To, da bo vir nafte usahnil, lahko zlahka ugotovimo, manj očitno pa je, kje in kako se nahajajo novi viri, se pravi, da dejavniki, ki destabilizirajo trg, kličejo po podjetniškem delovanju (Holcombe, 2003).

Drugi vir podjetniških priložnosti so proizvodne možnosti. Vzemimo za primer proizvajalna sredstva in delo. Več kot je proizvajalnih sredstev in delovne sile, bolj verjetno je, da bodo uporabljena na nov način, kar pomeni, da bo podvojitev sredstev privedla k podvojitvi proizvodnje. Podjetnik Henry Ford je z uporabo tekočega traku povečal proizvodnjo avtomobilov. Večje povpraševanje po avtomobilih je zahtevalo več delavcev in več orodja. Ford je opazil, da bi s povečanjem proizvajalnih sredstev in delovno silo lahko začel z drugačno vrsto proizvodnje. Tako mu je uspelo znatno povečati izkoristek v primerjavi z investiranimi sredstvi.

Seveda pri tem ni pomembna samo količina, ampak tudi kakovost. Se pravi, da povečanje kakovosti delovne sile in proizvajalnih sredstev odpira podjetniške priložnosti. Toda te podjetniške priložnosti predpostavljajo, da bo nekdo uvidel, da bo s povečanjem proizvajalnih sredstev dosegel večji izkoristek (Holcombe, 2003). To pomeni, da so povečane proizvodne možnosti, uporabljene na nov in drugačen način, pomemben vir podjetništva.

Tretji in najpomembnejši vir podjetniških priložnosti so dejavnosti drugih podjetnikov. Ko podjetnik opazi podjetniško priložnost, ki je bila doslej neznana, in jo izkoristi, to ustvarja nove dobičkonosne priložnosti. Drugi podjetniki začnejo ukrepati in tako se proces nadaljuje, saj ekonomija sama ustvarja dodatne priložnosti za dobiček. Če imamo pred očmi samo odziv podjetnika na podjetniško priložnost, bomo dobili vtis, da obstaja skladišče priložnosti, iz katerega podjetniki jemljejo podjetniške priložnosti. Medtem ko podjetniki ukrepajo, se te priložnosti zmanjšujejo in trg vse bolj prihaja v ravnovesje. Ko je

ravnovesje doseženo, so vse priložnosti že izkoriščene. To vodi do zaključka: več kot je podjetniških dejavnosti, vse več podjetniških priložnosti bo izkoriščenih in končno izčrpanih. Toda v resnici velja ravno obratno. Kolikor več je podjetniških dejavnosti, toliko več je tudi novih podjetniških priložnosti (Holcombe, 2003). Se pravi, da se s podjetniškimi dejavnostmi bazen podjetniških priložnosti ne prazni, temveč polni.

Primer tega lahko vzamemo ponovno iz računalniške industrije. Omenili smo že izum računalniške miške, ki jo je kot podjetniško priložnost prepoznal Steve Jobs. Toda pojav računalniške miške ni zmanjšal podjetniških priložnosti, ampak jih je povečal. Najprej je bila miška povezana z računalnikom preko kabla. Kmalu zatem so podjetniki ugotovili, da je mogoče izdelati brezžično miško, kasneje so izdelali tudi t. i. sledilno ploščico (angl. *touchpad*). Ti primeri kažejo, da podjetniška priložnost odpira možnosti za nove podjetniške priložnosti. Tudi obratno je res: če ne bi bilo računalniške miške, tudi brezžične miške ne bi bilo in prav tako ne sledilne ploščice. Če ne bi bilo računalnika, tudi ne bi bilo računalniške miške (Holcombe, 2003). Podjetniki potemtakem ne izčrpajo podjetniških priložnosti, temveč jih ustvarjajo.

Okolje, kjer pogosto nastajajo podjetniške priložnosti, spodbuja čuječnost oz. budnost, ki tako posledično spet povzroča nove podjetniške priložnosti. Glede na to, da so podjetniške dejavnosti največji vir podjetniških priložnosti, podjetništvo stremi k temu, da se zbira na omejenem prostoru. Primer takega okolja je Silicijska dolina v Kaliforniji (ZDA), kjer je podjetništvo nakopičeno na enem kraju, saj prav to ustvarja nove podjetniške priložnosti in dela podjetnike bolj čuječe (Holcombe, 2003).

1.3.2 Vloga raziskovanja in razvoja (R & D) v podjetniškem okolju

Bistvo podjetniške priložnosti po Kirznerju je, da podjetnik odkrije nekaj, česar prej ni opazil še nihče na trgu. Podjetniška dejavnost v tem primeru ne potrebuje virov in ne zahteva naložb. Dovolj je, da je podjetnik čuječ. Pravkar smo ugotovili, da bodo podjetniki toliko bolj budni in čuječi za podjetniške priložnosti, kolikor več jih bo na razpolago. To pomeni, da je mogoče ustvariti okolje, kjer je večja verjetnost, da pride do podjetniških priložnosti. Tako okolje imenujemo »raziskovanje in razvoj« (angl. *research & development*).

So podjetja, ki imajo določeno skupino zaposlenih, ki se ukvarjajo samo z raziskovanjem in razvojem. Poudariti je treba, da obstoj take skupine po sebi še ne zagotavlja podjetniških priložnosti, ustvarja pa okolje, kjer podjetniške priložnosti lahko nastanejo. V sektorju za razvoj se posamezniki znajdejo v okolju, kjer lahko vzniknejo podjetniške priložnosti. Toda to se ne zgodi vedno in tudi ne nujno. Bivša Sovjetska zveza je veliko vlagala v raziskovanje in razvoj ter tudi v naravne in človeške vire, kar bi moralo privedi do ekonomske rasti. Toda raziskovanje in razvoj nista dosegla želenih učinkov, ker kljub storjenemu tehničnemu napredku ni bilo ekonomskega okolja, ki bi ta tehnični napredek uporabil na podjetniški način. Videli smo že, da je sestavne dele za računalnik Apple

Macintosh skupaj z operacijskim sistemom Windows in računalniško miško razvilo podjetje Xerox, ki vendarle ni znalo izkoristiti te podjetniške priložnosti. Če bi bil Xerox v Sovjetski zvezi, do te podjetniške priložnosti verjetno sploh ne bi prišlo, v ZDA pa so podjetniki z drugega podjetja to priložnost znali izkoristiti (Holcombe, 2003).

Ta dva primera jasno kažeta, da raziskovanje in razvoj po sebi ne pomenita podjetništva, ker ne vodita nujno do podjetniške priložnosti. Je pa res, da razvojni sektor lahko ustvari okolje, kjer podjetniška priložnost lahko nastane.

1.4 Zaželenost in privlačnost priložnosti

Skladno s Schumpetrovimi ugotovitvami lahko rečemo, da privlačnost in zaželenost podjetniške priložnosti po eni strani temeljita na preprostih in nezapletenih motivih in interesih, povezanih z dražjo, ki pritegne našo pozornost. Da bi bila neka podjetniška priložnost privlačna, mora presegati splošno ponudbo (Schumpeter, 1994). Na to preseganje povprečnosti pokaže tudi Kirzner, ki poudarja, da je temeljni element podjetniške priložnosti moment presenečenja.

1.5 Izvedljivost podjetniške priložnosti

Izvedljivost podjetniške priložnosti je odvisna tako od okolja kot tudi od ravnanja podjetnika samega. V tem bomo poglavju bomo natančneje spregovorili o podjetniški priložnosti in njenem preverjanju.

Poslovni načrt je ključno orodje za podjetnike, ki gradijo podjetje na novo ali pa iščejo nove podjetniške priložnosti. Prav tako je pomembno, če iščejo nove partnerje, da lahko z njim predstavljajo nove projekte drugim osebam ali finančnim institucijam, ki upravljajo s finančnimi sredstvi za investiranje v projekte, projektnim managerjem v t. i. »poslovnih inkubatorjih« itn. Je odraz investicijskih projektov na vseh področjih dejavnosti. Dandanes ti projekti postajajo vse bolj pomembni in kompleksni ter so pogosto mednarodnega značaja (Guta, 2014).

S poslovnim načrtom podjetje v prvi fazi razišče, razdela in zapiše poslovno idejo. V drugi fazi pomaga podjetju pri poslovanju, v zadnji fazi pa pri kontroliranju. Tako izdelan načrt podjetje uporablja več let in mu predstavlja vodilo za poslovanje. Načrt je izjemno pomemben dokument tako majhnih podjetij kot tudi velikih internacionalnih korporacij (Banič, 1999).

Poslovni načrt je element, ki zaseda zelo pomembno mesto v jeziku finančnikov in vlagateljev. Večina razgovorov med podjetniki in finančniki nosi elemente poslovnega načrta.

Poslovni načrt nikakor ni formular, ki se ga izpolni na zahtevo uradnika v posojilnici, niti zgolj birokratski element, ki ga je treba realizirati za to, da se od finančnika pridobi določen znesek sredstev. Poslovni načrt predstavlja veliko bolj kompleksen sistem, ki temelji na poslovni ideji in na njenem razvijanju skozi čas.

Z izdelavo poslovnega načrta se podjetje ali podjetnik podučí o poslu in trgu, v katerega želi vstopiti. Z njim spozna možnosti uspeha in predvidi nevarnosti, ki pretijo ob vstopu na trg. Z njim poudari prednosti poslovne ideje, hkrati pa pomaga razumeti konkurente. Z njim bolje načrtujemo tudi načrtovane operacije, optimiziramo finančne tokove in skušamo usmeriti podjetje v čim bolj dobičkonosne aktivnosti. Poslovni načrt je tako osnovni strateški dokument, ki ga potrebuje vsako podjetje za najbolj optimalno poslovanje.

Kakor koli, poslovni načrt je orodje, ki se uporablja za zagon in vodenje podjetja in zahteva materialne, finančne ter človeške vire. Preko njegove uporabe se valorizirajo izkušnje in dosežki iz preteklosti z namenom projiciranja prihodnosti z najbolj ustreznimi metodami ocenjevanja in aproksimacije. V večini literature je podana naslednja opredelitev poslovnega načrta: vsak poslovni načrt predpostavlja določeno zaporedje operacij. Za njegovo izdelavo je treba zajeti naslednje tri korake:

- zbiranje potrebnih informacij (cene, konkurenti, dobavitelji, tehnični podatki, pravni podatki itd.);
- učinkovito načrtovanje aktivnosti – izbira ustreznih strategij in iskanje načinov za doseganje zastavljenih ciljev;
- priprava načrta (faza izbire optimalne oblike predstavitve prejemniku rezultata predhodnih korakov).

Poslovni načrt omogoča sledeče: razjasnitev in razvoj idej o tem, kako naj se posel izvaja, oceno za preteklo obdobje glede dejanske uspešnosti poslovanja po poslovnem načrtu, ocenjevanje novih poslov in pridobivanje finančnih sredstev.

Ko smo prepričani v poslovno idejo, je čas za pripravo poslovnega načrta. Načrti se med seboj razlikujejo glede na obseg in njihovo vsebino. Poslovni načrt mora biti dobro strukturiran, da sledi logičnemu poteku. V zelo tehničnih razdelkih se povzamejo samo ključne informacije, vse dodatne informacije pa se lahko predstavijo le v prilogah. Poslovni načrt mora zaradi zahtev po zagotavljanju informacij vsebovati naslednje strukturne elemente: sintezo poslovnega načrta; kazalo dokumenta; opis poslovanja; marketinški načrt; operativni načrt; upravljanje in organizacijo poslovanja; finančni načrt ter priloge k poslovnemu načrtu (Guta, 2014).

Eden od načinov za povečanje jedrnatosti in jasnosti poslovnega načrta je ta, da se že na samem začetku predstavi sinteza poslovnega načrta. Ta sinteza načrta je ključna komponenta poslovnega načrta, saj so nekateri bralci preveč zaposleni in gredo zato samo skozi ta element ter skozi finančne projekcije. Sinteza predstavlja poslovni načrt v njegovi

najbolj strnjeni obliki in želi bralca spodbuditi, da bi prebral celoten poslovni načrt (Guta, 2014).

Cilji, ki jih je treba doseči s prvo komponento zasnovanega poslovnega načrta, so naslednji:

- zagotoviti jasen, jedrnat in relevanten povzetek poslovanja podjetja;
- poudariti edinstvene prednosti pri doseganju uspeha;
- predstaviti, zakaj bo poslovni koncept deloval;
- preprosto in jasno predstaviti cilje vodenja;
- vključiti močne ključne stavke iz ostalih poglavij poslovnega načrta;
- zapisan mora biti v pozitivnem in zaupnem tonu;
- lahko se obravnava kot mini povzetek poslovnega načrta.

Kakovosten povzetek predstavlja osnovne podatke koncepta poslovanja in njegovih priložnosti ter osnovne ideje in glavne značilnosti v zvezi z vrsto proizvodov, storitev, marketinškim načrtom, proizvodnim planom in finančnim načrtom.

Ob doslednem upoštevanju teh ciljev mora sinteza odražati pomembno poslovno idejo, jasen načrt za uspeh, sposoben vodstveni tim, jasen, specifičen in definiran trg, pomembne konkurenčne prednosti, trden in verodostojen povzetek finančnih napovedi ter končno, odlično priložnost za vlagatelje, da investirajo v zelo donosno podjetje oz. v to, da se pridobi zanesljivega in perspektivnega kupca. Niti za trenutek ne smemo pri tem pozabiti, da se interes investitorja/finančnika lahko prebudi z idejo o poslu, s stopnjo donosa ali pa celo s slogom, v katerem je zasnovana sinteza poslovnega načrta.

Povzetek mora biti kratek, jedrnat in jasen; prikazati mora, kateri so tisti dejavniki, ki omogočajo, da na konkurenčnem trgu posel uspe. Po obsegu mora imeti eno ali dve strani, največ tri. Oblika in organiziranost sinteze poslovnega načrta lahko variirata glede na najpomembnejše točke poslovanja. Najbolj učinkovit model je tisti, ki zagotavlja informacije o poslovnem načrtu v vsakem razdelku dela.

Sinteza poslovnega načrta mora vsebovati informacije, opisane v tem odstavku. Obsegati mora *zgodovino podjetja in sedanjo aktivnost podjetja*, ki vključuje kratek opis podjetja, na katerega se poslovni načrt nanaša, ter vrsto dejavnosti, ki jo to podjetje opravlja z navedbo vseh sprememb, ki so se zgodile v daljšem časovnem obdobju. *Koncept in poslovna priložnost* morata biti napisana na tak način, da takoj pritegne bralčevo pozornost. To se pogosto doseže z zapisom razlage, zakaj je poslovni načrt poseben ali edinstven. Vsebovati mora identificiranje splošnih in specifičnih ciljev poslovanja, koristi, ki jih prinaša proizvod, kaj je tisto, na čemer temelji pričakovanje bistveno večjega povpraševanja po proizvodu ali storitvi ter katere so tiste razlike ali karakteristike, ki bodo vodile do uspeha. *Opis proizvoda ali storitve* mora poudariti edinstvene karakteristike, zaradi katerih se

proizvod ali storitev dviga nad konkurenco. Večina investorjev se izogiba podjetjem, ki oponašajo druge, zato je zelo pomembno, da se v očeh investorjev pozitivno razlikujemo od drugih. *Trg* je mesto, kjer se kupi proizvod/storitev, ki ga/jo podjetje nudi. Prejemnik poslovnega načrta se mora v odstavku o *trgu* prepričati, da bodo potencialni kupci želeli kupiti in da bodo lahko kupili zadevni proizvod. V tem poglavju je treba razložiti mnenje, zakaj ravno zaradi opisanih poslovnih prednosti možnost osvojitve zmage na trgu, kdo so kupci, kaj je prednost in kakšen je pričakovani tržni delež. Poglavje o *vodstvenem timu* je namenjen temu, da predstavi načela upravljanja podjetja in kako bo le-to privedlo do uspeha podjetniškega pristopa. *Finančne zahteve in ponujene koristi* so zelo močna točka v zbirnem dokumentu. Celo najbolj slabo usposobljeni vlagatelji lahko oblikujejo trdno predstavo o tem, kaj je smiselna investicija v podjetju in koliko delniškega kapitala družbe morajo prejeti za svoj denar (Guta, 2014).

Finančnemu načrtu v finančnem delu sledi poglavje, ki mu bo bralec namenil največ pozornosti. Njegov cilj je dokumentirati, utemeljiti in prepričati. V okviru predhodno argumentiranega se s predstavitvijo računovodskih izkazov in kalkulacij dokazujeta izvedljivost in učinkovitost poslovanja. Če so elementi finančnega poročanja pripravljeni skrbno in premišljeno, postanejo najpomembnejši mejniki pri ocenjevanju privlačnosti posla. Medtem ko preostali del poslovnega načrta prispeva k temeljnemu razumevanju samega poslovanja, je finančna predstavitev namenjena končnim interesom tako bralca poslovnega načrta kot tudi podjetnika. Za obstoječa podjetja mora finančni načrt zagotoviti popolno sliko poslovanja in analizo preteklosti ter sedanjosti in napoved prihodnosti. Vse postavke, vključene v finančni načrt, morajo biti popolnoma skladne z ostalimi razdelki poslovnega načrta. V tem delu investor izve, kakšno stopnjo dobička lahko pričakuje, kreditodajalec pa spozna sposobnost dolžnika pri izpolnjevanju njegovih obveznosti.

Poslovni načrt mora ohranjati preprostost, s katero želimo doseči razumevanje ciljnih bralcev. Dobro zasnovano kazalo poslovnega načrta zagotavlja, da bralcu poslovnega načrta ni treba zapravljati časa z iskanjem tistih informacij v celotnem poslovnem načrtu, ki ga najbolj zanimajo. Cilji načrta morajo biti merljivi, realistični, časovno omejeni, dosegljivi in specifični. Ravno s pomočjo teh ciljev lahko podjetnik tudi v prihodnosti spremlja in kontrolira njihovo doseganje.

Hitro spreminjajoče se okolje lahko opazno vpliva na poslovni načrt, zato ta večkrat zastara. Podjetnik mora biti čuječ in zastaranje opaziti ter nanj odreagirati z ustrezno posodobitvijo načrta. S tem ohranja pravo smer posla, ta pa poveča možnost za uspeh. Podjetnik mora biti za doseganje uspešnosti popolnoma predan in pripravljen na neprestane spremembe ter pojavljanje raznovrstnih izzivov in preprek (Antončič, Hisrich, Petrin, & Vahčič, 2002).

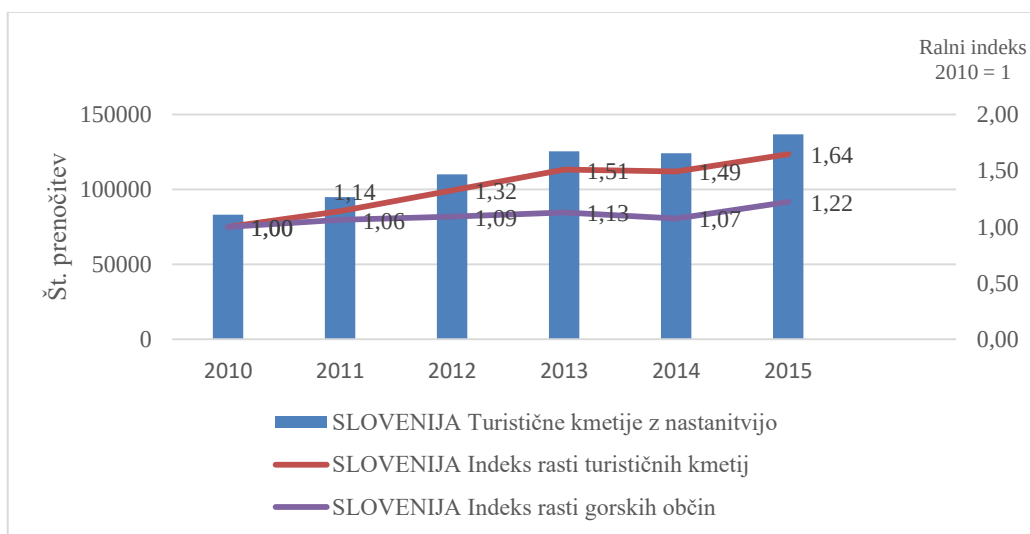
2 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST IN DOPOLNILNE DEJAVNOSTI NA KMETIJI

Nujnost posebne pozornosti pri razvoju kmetijstva in kmetij v gorskih območjih v Sloveniji izhaja tudi iz dejstva, da so to z razvojnega vidika marginalna območja, ki so večinoma odmaknjena od večjih gospodarskih središč in imajo zaradi naravnih značilnosti tako ali drugače težje življenjske ter gospodarske razmere (Cunder, 2014).

Razvoj industrije in tehnologije v kmetijstvu je zelo olajšal delo na visokogorskih kmetijah in zmanjšal potrebo po človeški delovni sili, na drugi strani pa stroškovno zelo obremenil kmetijsko proizvodnjo na teh območjih. Vse to je pripeljalo do številnih težav, kot so opuščanje kmetovanja na območjih z omejenimi dejavniki, izguba delovnih mest in upad prihodkov v kmetijskem sektorju.

Mesta postajajo vse bolj in bolj koncentrirana, podeželska območja pa opuščena. Problem podeželskih območij se kaže v odseljevanju in opuščanju tradicionalne proizvodnje, ki povzroča negativne ekonomske spremembe. Posledica vsega tega je sedanje zavedanje prostora in časa, v katerem živimo, ter izhajanje iz koncepta trajnostnega razvoja, v katerem bi lahko gospodarstvo uporabilo vse prednosti podeželskega območja. To so povečevanje dohodka, ohranjanje narave in prvotna kakovost kmetijskih pridelkov ter živil s posebnim prispevkom, ki izhaja iz ljudskega izročila in lokalne kulturne dediščine. Danes podeželje ne predstavlja samo del primarne proizvodnje, vendar se je začelo zavedati svoje različnosti in jih pretvarjati v različne oblike turistične ponudbe. Torej se počasi podoba podeželja spreminja in postaja zaželeno mesto bivanja (Soldić, 2015).

Slika 1: Gibanje števila prenočitev na turističnih kmetijah in indeks rasti prenočitev na turističnih kmetijah ter v gorskih občinah v obdobju 2010–2015



Vir: Povzeto in prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016.

Ocenjujemo, da je turizem na kmetiji vključno z gorskimi območji v porastu, kar prikazuje Slika 1. Razvoj turizma na teh območjih predstavlja gospodarsko priložnost, ki lahko spodbudi vrnitev prebivalstva, še toliko bolj pa zato, ker vključevanje lokalnih prebivalcev v turistične dejavnosti na splošno ne zahteva veliko naložb, medtem ko povpraševanje po tej vrsti turizma stalno narašča.

Trendi v sodobnem turizmu narekujejo nove težnje k individualnemu turizmu v nasprotju z nekdaj masovnim turizmom. Posledično je to spodbudilo to, da se številni turisti odločajo o ciljni destinaciji predvsem na podlagi aktivnosti, s katerimi bi se radi ukvarjali, in šele na to o destinaciji, ki to omogoča. Turizem na kmetijah, ki ležijo na območjih, obdanih z naravnimi lepotami, dosega višjo stopnjo zasedenosti in ceno kot podobni posli v manj atraktivnem okolju (Fleischer & Tchetchik, 2005). Sodobnim turistom počitnice namreč ne predstavljajo samo pobega od vsakdanjega življenja, temveč jih izkoristijo tudi za širitev obzorij in spoznanj svojega življenja. Poleg tega se zaradi urbanizacije in globalizacije povečuje priljubljenost naravnih destinacij (Permanent Secretariat of the Alpine Convention, 2013). Vendar je treba tudi omeniti, da z analizo študije avtorjev Fleischer in Tchetchikn (2005) ugotavljamo, da glavni atribut pri izbiri turističnih kmetij ni kmetija sama po sebi, ampak okolje, v katerem se kmetija oz. turizem na kmetiji nahaja, in šele potem pridejo v ospredje tudi prednosti osnovne primarne ponudbe kmetije. So pa turistične kmetije deležne višje stopnje produktivnosti kot ostali turistični ponudniki v enakem okolju, ki jim osnovna dejavnost ni kmetijstvo.

Podeželska območja, v skladu z njihovimi značilnostmi, zahtevajo skrbno načrtovani razvoj, ki naj bi temeljil na načelih trajnosti. Turizem kot razvojna strategija na podeželju spodbuja lokalno zaposlovanje in izboljšanje demografske strukture podeželskih območij ter diverzifikacijo ali razširitev obstoječih turističnih produktov in storitev, kar pripomore k rasti podeželskega gospodarstva in stabilizaciji dohodka na teh območjih. Privabljanje finančnih sredstev na podeželska območja vpliva na izboljšanje lokalnega okolja in njene infrastrukture (Soldić, 2015).

3 PREDSTAVITEV VISOKOGORSKE TURISTIČNE KMETIJE MATK

3.1 Zgodovina kmetije Matk

Prvi obstoječi zapisi o gospodarjenju na Matkovem segajo v leto 1421 (Benediktinski samostan v Gornjem Gradu). S pridobitvijo podatkov iz Štajerskega deželnega arhiva v Gradcu smo odkrili zelo zanimiv podatek o staležu živine na Matkovem leta 1542, ki je skoraj podoben današnjemu (5 krav, 3 telice in 3 teleta, 4 voli, 1 konj, 70 ovac in koz, 40 jagnjet in kozličev ter 4 prašiči). Gospodarjenje se je skozi desetletja precej spreminjalo. Z razpadom Avstro-Ogrske monarhije se je zaključilo zanimivo obdobje za kmetijstvo nasploh na območju Solčavskega, kjer kmetija tudi leži. V tem času so bili za kmetijo zelo

pomembni kmetijstvo, živinoreja in poljedelstvo, počasi pa se je začelo razvijati izkoriščanje gozdov, vendar je veliko prednost vseeno imelo kmetijstvo (pridelava žita, govedoreja, ovčereja in kozjereja). Celotno gospodarstvo je obvladovalo in od njega živelo skupaj z družino nad 20 ljudi. V času svetovne gospodarske krize so bila za kmetovanje na solčavskem težka leta, saj je takrat propadlo kar nekaj kmetij. Padel je obstoječi pravni red, goljufivi trgovci z lesom, skorumpirani odvetniki in pomanjkljiva izobraženost kmetov pa so marsikatero kmetijo »pokopali«. To obdobje je bilo tudi za Matkovo kmetijo zelo težko, poleg tega je v tem času družina zaradi bolezni izgubila očeta, tako da so mladi sinovi v rosnih letih brez očeta z materjo sami nadaljevali z delom na kmetiji in z reševanjem gospodarstva. Še posebno jih je prizadela druga svetovna vojna, ko je bila celotna družina izseljena, sinovi mobilizirani, kmetijo pa so upravljali tuji ljudje do požiga leta 1944. Po drugi svetovni vojni je agrarna reforma posestvo v veliki meri nacionalizirala. Za gospodarja in način dela na kmetiji je bil to hud udarec, ki je ljudem pustil močan pečat. Kljub vsemu so sčasoma na novo postavili še danes stoječa gospodarska poslopja in zaživeli v okvirih, ki jih je dopuščal takratni sistem. Konec 60. let je negativni ideološki pritisk na gospodarjenje začel pojenjavati. Z organiziranim zadružnim odkupom mleka v obdobju 1970–1985 je mlečna proizvodnja pomenila velik delež v skupnem prihodku kmetije. Zaradi družbeno-demografskih in gospodarskih sprememb je za delo ostalo na kmetiji štirikrat manj ljudi kot pred drugo svetovno vojno. Zaradi nacionalizacije planin in odhoda delovne sile se je v tem času skoraj popolno opustila tudi drobnica. Les se je tržil večinoma kontrolirano s strani države – državnim lesnopredelovalnim obratom, nekaj manjših količin pa se je lahko zrezalo na domači žagi, kar je močno oplemenitilo dohodek. V času pred razpadom SFRJ se je začelo močno preganjati domač razrez lesa in trženje lesa. Z osamosvojitvijo Slovenije je posestvo leta 1993 dobilo vrnjene vzete površine iz leta 1953. S soglasjem vseh dedičev se prej odvzete površine niso delile med dediče, ampak so pripadle nazaj posestvu. Na Solčavskem veljajo nenapisani zakoni, ki se jih gospodarji poskušajo držati, da posesti ne delijo med otroke, ampak posestvo prevzame v celoti en gospodar.

Leta 1996 se je na Matkovem že začelo razmišljati o dopolnilni dejavnosti počitka na kmetiji. Od 85. do 90. leta prejšnjega stoletja je začel dohodek na kmetiji močno upadati zaradi upada cen mleka in prireje mesa. Poleg pretresov na trgu, ki jih je doživljala kmetija, jo je še leta 1996 dodatno prizadel požar, v katerem je pogorela hiša. To je povzročilo gospodarstvu ponovne investicije v izgradnjo nove stavbe. V tem obdobju je posestvo večji del finančnega zalogaja pokrivalo iz prihodkov gozdarske dejavnosti. Vse večji vpliv pri gospodarjenju in razvoju kmetije je imela pozitivno naravnana kmetijska politika za območja z omejenimi dejavniki. Cena lesa se je po vstopu v EU precej izboljšala in hkrati se je odprl star regijski trg odprodaje lesa izven meja Slovenije, ki je izboljšal plačilno disciplino. Do leta 2014 je cena lesa dosegala sprejemljivo ceno, po žledolomu leta 2014 pa je cena lesa močno padla in glede na letine z ekstremnimi vremenskimi razmerami, ki si sledijo, lahko v prihodnje pričakujemo v gozdarstvu zelo nestabilno gospodarjenje. Od leta 2009 je z registracijo dopolnilne dejavnosti turizma na

kmetiji skušala kmetija pridobivati dohodke še iz te dejavnosti, je pa tudi turistična dejavnost podvržena vremenskim spremembam in lahko povzroča velika nihanja v obisku. S primerno zasedenostjo kapacitet za goste nekoliko večji doprinos daje ponovno tudi kmetijstvo z doma pridelano hrano.

Če gospodarstvo opusti živinorejo, ni več nujna stalna prisotnost človeka. Z lahkoto pride do zaposlitve v dolini, posledično vsaj občasnega odseljevanja v začetni fazi in končne opustitve. Tak vzorec je zaslediti tudi na Avstrijskem Koroškem. Samo kmetovanje v teh zaostrenih pogojih ekonomsko najbrž ne izkazuje pozitivnih števil, vendar je opisan sistem gospodarjenja tudi v veliki meri pogoj za stalno poselitev odročnih obmejnih krajev države.

3.2 Dejavnosti kmetije Matk

Kmetija »Na Matkovem« leži na višini 1165 m nadmorske višine, vendar se celotno posestvo razteza od izvira Jezere na višini 880 m nadmorske višine do najvišje točke – vrha Mrzle gore na 2203 m nadmorske višine. Kmetija Matk je s svojimi 700 ha ena izmed največjih kmetij v Sloveniji, vendar je več kot polovica te površine gora, ki predstavljajo nerodoviten svet, primeren deloma le za pašo drobnice. Posestvo je uvrščeno v gorsko višinsko območje (območje z omejenimi dejavniki), kjer je za intenzivno kmetijsko pridelavo manj primerno. Hkrati je to območje tudi med demografsko ogroženimi. Glavni vir dohodka na kmetiji so les in živinoreja ter v razvijanju deloma tudi turizem na kmetiji kot dopolnilna dejavnost. Zaradi stoletne tradicije in želje pridelati kakovostno hrano se je kmetija leta 1999 odločila vstopiti v program ekološkega kmetovanja. V zadnjih letih poskuša tudi z biodinamičnim pristopom kmetovanja, ki naj bi še dodatno oplemenitil dodano vrednost proizvodom.

Trenutno na kmetiji redijo zgolj slovenske avtohtone pasme domačih živali, in sicer 8 cikastih govedi in 7 teličkov iste pasme, približno 35 materinskih ovc jezersko-solčavske pasme in 20 jagnjet, 14 odraslih koz in 8 koz mladice slovenske srnaste pasme, 7 krško-poljskih prašičev, 1 haflinškega konja in žrebička iste pasme, 10 kokoši za domačo oskrbo ter 17 panjev kranjskih čebel. Krmo pridelujejo na 16 ha pašno-košnih travnikov in nekaj ha planinskih pašnikov. Gospodarijo z 200 ha gospodarskih gozdov, ostalih približno 400 ha pa je nerodovitnega sveta. Stalež živali je identičen kot pred 474 leti, kar kaže na trajnostno gospodarjenje z razpoložljivimi možnostmi, ki jih daje narava. Ravno to dejstvo tudi nakazuje, da je potrebo za nove možnosti rasti poslovanja kmetije iskati v dopolnilnih dejavnostih kmetije oz. v diverzifikaciji kmetijske dejavnosti.

S pomočjo poslovnega načrta preverimo poslovno aktivnost dopolnilne dejavnosti turizma na kmetiji od ideje do končnega poslovanja tovrstne dopolnilne dejavnosti ter njen vpliv na rezultat celotnega poslovanja visokogorske kmetije. Za pravilno sprejemanje odločitev v prihodnosti potrebujemo ustrezne in dobre ekonomsko-poslovne informacije. Skupni

prihodki kmetije so sestavljeni iz različnih vrst, ki skupaj pripomorejo k boljšemu dohodkovnemu položaju celotne kmetije. Zato je osnovno kmetijsko dejavnost in tudi dopolnilno dejavnost težko obravnavati ločeno, ampak kot zaokrožen sistem. Ker je kmetija splet bioloških, tehnoloških, socioloških in ekonomskih dejavnikov, je treba gospodarjenje obravnavati celostno (Jerič in Pajntar, 1995), torej je treba upoštevati v poslovnem načrtu tako osnovno kmetijsko dejavnost kot tudi dopolnilno dejavnost.

4 POSLOVNI NAČRT VISOKOGORSKE TURISTIČNE KMETIJE MATK

4.1 Povzetek

Visokogorska kmetija Matk, če gledamo z razvojnega vidika, spada v marginalno območje, ki je odmaknjeno od večjih gospodarskih središč in ima zaradi naravnih značilnosti tako ali drugače težje življenjske in gospodarske razmere. Zaradi tega je nujno posebno pozornost posvetiti spodbujanju razvoja in iskanju novih poslovnih priložnosti na kmetiji. Razvoj gospodarstva lahko spremljamo na daljše časovno obdobje. Obdobje pred obema vojnama je bilo precej stabilno. Način gospodarjenja je bil precej ustaljen. Trgovanje z živino je dajalo lep zaslužek za potrebno kritje delovanja posestva. Pred prvo svetovno vojno je Solčava z okolico imela približno 300 prebivalcev več, kot jih ima danes, tako da v takratni še precej agrarno orientirani družbi ni bilo težko dobiti delovne sile, ki je bila pred industrijsko revolucijo za obdelavo posestva neobhodno potrebna. Veliko se je vlagalo v gospodarska poslopja, tako da so obdobje med obema vojnama kmetijska gospodarstva na Solčavskem preživela relativno dobro pripravljena. V tem obdobju so se spremenile trgovske poti, takratne avstrijske pa so se hermetično zaprle. Spremenilo se je tudi poslovanje. Pojavljalo se je veliko »goljufivih« lesnih trgovcev. Pomembnost kmetijski proizvodnji je začel jemati les in njegova prodaja. Med drugo svetovno vojno in po njej so posestvo na Matkovem pretresali kup realnih stresnih testov, internacija domačih in najete delovne sile s strani okupatorjev, požig skoraj vseh gospodarskih poslopij ter agrarna reforma po vojni. V 70. letih 20. stoletja se je politika takratne države nekoliko spremenila in začelo se je boljše obdobje, ko so pri razvoju kmetij začele delovati zadruge in strokovne institucije. Po letu 1990 je na posestvu opazen napredek, ki je rezultat truda več generacij, ki so morale premagovati takratne gospodarske in ideološke ideje. Razvoj je potekal tudi zaradi strategije kmetijstva za Slovenijo, ki jo je začel prvi slovenski kmetijski minister Slavko Osterc. Slavko Osterc je predlagal delovanje slovenskih kmetij kot družinskih kmetij, ki obdelujejo kmetijske površine po možnosti po ekoloških smernicah z visoko kakovostjo, saj z masovno proizvodnjo slovenski kmet ne more biti konkurenčen. To vodilo, ki bi moralo biti vedno v zavesti slovenske kmetijske politike, se vedno bolj izgublja. Na posestvu »Na Matkovem« želimo nadaljevati v smeri samostojnega trženja pridelanih pridelkov s kombinacijo lesne proizvodnje in prodaje ter turizma. Razpršenost aktivnosti nam zagotavlja dolgoročno vzdržnost in varnost pred špekulativnimi akcijami trgov. Z našega vidika bi bilo računovodsko smiselno kmetijsko-gozdarsko posest voditi

kot eno gospodarsko celoto. Nesmiselna se nam zdi delitev naše dejavnosti na osnovne in dopolnilne dejavnosti. Naše stališče je, da gospodarske možnosti, ki jih daje posest, in človeške vire lahko zakonodaja prepozna kot celoto, zato ni potrebe po drobitvi in ločevanju dejavnosti ter posledičnem vodenju bilanc za vsako posamezno dejavnost posebej. Pogled na zgodovinsko in sedanje delovanje posestva kaže vpliv politike na razvoj gospodarstva posameznega posestva in širšega okolja, ki je medsebojno soodvisno in ima močan vpliv tudi na demografsko stanje. Prepoznavamo lahko negativno vmešavanje države v gospodarjenje kmetij in zasebno pobudo, hkrati pa imamo tudi dobre primere podpor, ki pomagajo gorskemu gospodarstvu pri investicijah v infrastrukturo. Kljub pomembnosti turistične dejavnosti za trženje vseh ostalih produktov kmetije mora ostati karakter kmetije posestva jasno ukoreninjen v tradicionalnem družinskem posestvu in delu, ki posestvu daje njegovo značilno podobo.

4.1.1 Kratek opis podjetja

Poslovanje visokogorske kmetije Matk temelji na osnovni gozdarski in kmetijski dejavnosti (živinoreji) ter na dopolnilni turistični dejavnosti, ki je šele na začetku poti. Osnovni kmetijski dejavnost sta gozdarstvo in živinoreja (prireja govejega, svinjskega mesa, jagnjetine in mesa kozličev ter mlečnih izdelkov), čemur je prilagojena tudi rastlinska pridelava. Položaj kmetije (območje z omejenimi možnostmi za kmetijstvo) in način reje omogočata vključitev v sheme plačil za ukrepe kmetijske politike.

Nosilec kmetijskega gospodarstva je hkrati tudi nosilec dopolnilne dejavnosti, ki skupaj z ženo opravlja storitve turistične dejavnosti. V sklopu turistične dejavnosti razpolaga s 7 sobami (5 dvoposteljnih in 2 triposteljni sobi). Oba sta zaposlena na kmetiji, kar pomeni, da sta pokojninsko in invalidsko zavarovana iz naslova osnovne kmetijske dejavnosti.

4.1.2 Priložnosti in strategije

Izjemne naravne lepote Solčavskega in njenih treh ledeniških dolin (Logarske doline, Robanovega kota in Matkovega kota) so že od nekdaj privabljale planince in turiste. Na srečo v času velike ekspanzije množičnega turizma ni prišlo do masovnega turističnega razvoja. Zaradi tega je naravna lepota ostala neokrnjena. Čeprav so razvojne možnosti za turizem odlične, ni nikoli prišlo do pravega razmaha te dejavnosti.

Matkov kot s širšo okolico Solčavskega se lahko pohvali z izjemno čistim okoljem in bogato naravno ter kulturno dediščino, ki jo obdajata raznovrstna flora in favna. Možnosti za razvoj zelenega turizma so še velike. Zaradi vse večjega tempa življenja je trend pogojen z vse večjo potrebo po miru, sprostitvi in uživanju v neokrnjeni naravi. Poleg tega turizem na kmetiji omogoča neposredno vključevanje obiskovalce v utrip kmetije.

Čeprav je ponudba namestitev na Solčavskem pestra, menimo, da je še vedno prostor za namestitve, ki so v neposredni povezanosti z naravo in njenim gozdom. Kmetija Matk ima

velike možnosti v smeri razvijanja gozdnega turizma, saj je obdana z gozdom in naravnimi znamenitostmi. Že včasih so zdravniki zaradi blage gorske klime priporočali ljudem, ki so jih mučile moderne (managerske) bolezni in tegobe, da lahko bivanje v omenjenem okolju blagodejno vpliva in jim pomaga pri rehabilitaciji notranje moči. Poleg tržne situacije smo poslovno priložnost videli tudi v lastništvu neokrnjenega okolja, primerne za ureditev tovrstnega zelenega turizma.

4.1.3 Ciljni trgi in projekcije

Ciljni trg kmetije predstavljajo turisti, ki Solčavsko z okolico obiščejo v času poletne sezone, ki traja nekje od konca aprila do konca septembra. Posebej smo se osredotočili na populacijo srednjih let, ki zaradi hitrega tempa življenja išče odmik v naravo, v kateri se lahko napolnijo z mirom. Poleg njih so ciljna skupina tudi mlade družine, ki želijo svojim otrokom prikazati način dela na kmetiji in pridelovanje hrane. V nesezonskem času vidimo priložnost za strokovno-delovne skupine, ki se za svoje ustvarjanje odmaknejo od vsakdanjega vrveža.

4.1.4 Konkurenčne prednosti

Konkurenčno prednost gledamo mogoče nekoliko nekonvencionalno. Naša prednost je velika zaokrožena zemljiška posest, obdana z vrhovi gora. To nam daje možnost, da na velikem prostoru načrtujemo aktivnosti, ki dajejo občutek celote posestva, hkrati pa dajejo občutek samote in svobode. Konkurenčno prednost v prvi vrsti vidimo v lokaciji kmetije, ki se nahaja v Matkovem kotu. Gre torej za geografsko ime, imenovano po kmetiji. Poleg tega je prednost posedovanje gozdov z urejenimi potmi, ki omogoča zaokroženo celoto doživljanja narave in njene kulturne dediščine. Jedro kmetije predstavlja domačija, kjer želimo sloveti po pristnem doživljanju domačnosti in kulinaricnem okušanju doma pridelane hrane po biodinamičnem načinu pridelovanja. Medsebojno sodelovanje turističnih ponudnikov ne temelji na izrivanju konkurence, ampak na medsebojnem dopolnjevanju in spoštovanju. Vsak posameznik je poseben že po svojih osebnostnih lastnostih, ki dajejo karakter posameznemu posestvu in je tako privlačen oz. sprejemljiv za določeno skupino ali posameznika.

4.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Razširitev turistične dopolnilne dejavnosti na kmetiji ocenjujemo z začetnim vložkom na 160.000,00 EUR. V začetno investicijo so vključene ureditev treh »olcarskih bajt«,⁴ obnova »planšarske bajte«, obnova avtentične »preužitkarske bajte« v Ladnicah in obnova zaokrožene gozdne poti s postanki gozdnega doživljanja. Čista donosnost kapitala, če gledamo gozdarsko kmetijsko gospodarstvo kot celoto z dopolnilno dejavnostjo, bo sicer že v prvem letu dosegala pozitivno vrednost, in sicer se bo povzpela iz 0,65 % na vrednost

4 »Olcarska bajta« pomeni gozdarska hiša v domačem solčavskem narečju.

19,77 %. Vrednost čiste donosnosti kapitala je na obravnavanem gospodarstvu kot celota nižja, kot če bi gledali dopolnilno dejavnost samostojno, in to zaradi velike obremenitve osnovnega kmetijsko-gozdarskega obrata z amortizacijo in stroškov vzdrževanja objektov ter mehanizacije. Če bi dopolnilno dejavnost turizma na kmetiji gledali kot samostojno enoto, so donosi kapitala bistveno boljši, kar prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Čista donosnost kapitala (ROE) v % v obdobju 2018–2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Osnovna gozdarsko-kmetijska dejavnost z dopolnilno dejavnostjo	0,65	7,92	12,43	15,86	19,77
Dopolnilna dejavnost samostojno	10,30	15,97	20,02	23,27	26,51

Vir: Lasten računovodski vir kmetije Matk

Ob upoštevanju knjigovodskih podatkov preteklih let, podatkov iz Kataloga kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetiji v Sloveniji ter predvidene zasedenosti ležišč bo v prvem letu poslovanja dobiček dosegel že pozitivno vrednost in v petih letih poslovanja dosegel vrednost 31.629,45 EUR.

4.1.6 Kadri

Nosilec kmetijskega gospodarstva je hkrati tudi nosilec dopolnilne dejavnosti, ki skupaj z ženo opravlja storitve turistične dejavnosti. Nosilec se ukvarja z osnovno kmetijsko dejavnostjo (gozdarstvom, rejo živine in pripravo krme zanjo), tretjino časa pa namenja dopolnilni dejavnosti (sprejema goste, skrbi za vzdrževanje opreme in objektov, ukvarja se z logistiko in vodenjem kmetije). Nosilec kmetijskega gospodarstva je tudi kmečko zavarovan iz osnovne kmetijske dejavnosti, kar pomeni, da je polno zaposlen na kmetiji. Žena ima status gospodinje in je tudi kmečko zavarovana. Njena naloga je, da skrbi za pripravo hrane, zaloge surovin za dopolnilno dejavnost, čiščenje prostorov in pranje prtov, kuhinjskih krp, zaves ter ostalega perila. Poleg tega sodeluje pri organizacijskih aktivnostih in vodenju poslovanja kmetije kot celote. Poleg njiju je na kmetijsko-gozdarskem gospodarstvu redno zaposlen še en delavec. Njegove naloge so razporejene predvsem na osnovnem kmetijskem gospodarstvu. Delovno silo predstavljata tudi gospodarjeva starša, ki sta uradno del kmečkega gospodinjstva, vendar sta že upokojena. Po končani investiciji se bo pridružila še ena dodatna oseba. Zaposlena bo za določen čas štirih mesecev oz. po potrebi dlje, če bo potreba, pa tudi izven sezonskega obratovalnega časa prenočišča. Obstoječa situacija določa stroške delovne sile.

Sestavo sheme delovnih ur, ki so potrebne za izvajanje določenega obsega dela in vrste dejavnosti ter njene intenzitete, smo sestavili s pomočjo kataloga kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji (Jerič, 2011) in je prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Letna poraba delovnega časa v kmetijsko-gozdarski dejavnosti

Vrsta dejavnosti	Število ur
Rastlinska pridelava (krma in vrtnine)	421
Reja živine:	
– krave dojlje (7 živali)	280
– teleta (4 živali)	160
– prašiči pitanci (za 6 živali)	60
– pujski (za 5 živali)	50
– koze (20)	1200
– ovce (30)	270
– jagnjeti (20)	180
– čebele (17 panjev)	100
Gozdarska dejavnost:	
– spravilo in sečnja (1024 m ³)	1228,80
Ostala organizacijska logistika 10 % skupnega časa	385
SKUPAJ ur	4234

Pri opravljanju turistične dejavnosti je poraba časa odvisna od stopnje zasedenosti oz. števila nočitev. Pri opravljanju turistične dejavnosti je poraba časa odvisna od aktivnosti, ki jih sproži prihod gostov, in od tistih aktivnosti, ki tečejo neodvisno od navzočnosti gostov (Tabela 3). Poraba časa je hkrati odvisna tudi od stopnje zasedenosti oz. od števila gostov.

Tabela 3: Aktivnosti in odvisnost porabe časa od prihoda gostov

Vrsta aktivnosti za oskrbo gosta	
Od prihoda gostov odvisna poraba časa	Od prihoda gostov neodvisna poraba časa
Čiščenje in priprava sob	Čiščenje prostorov in opreme
Sprejem gosta	Urejanje okolice
Priprava obrokov:	Vzdrževanje prostorov in opreme
– priprava hrane in kuhanje	
– pospravljanje kuhinje	
– čiščenje, pripravljanje prostora	
– sprejemanje gostov in strežba	
Nabavljanje materiala za potrebe dejavnosti	
Ostala organizacijska dela (telefonski pogovori, urejanje dokumentacije)	
Čiščenje sanitarij	
Pranje kuhinjskega perila (prtov in krp) in likanje	

Za prvo leto poslovanja pri 15-odstotni zasedenosti smo ocenili, da bo poraba števila ur v dopolnilni dejavnosti turizma znašala 1200 ur (izračun s pomočjo Kataloga kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji, 2011). Z rastjo zasedenosti kapacitet bo raslo tudi število ur, porabljenih v dopolnilni dejavnosti. V petem letu bo doseglo 27554 ur, kar prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Realizirana vrednost delovne ure glede na stopnjo zasedenosti razpoložljivih kapacitet

	2018	2019	2020	2021	2022
Delež zasedenosti kapacitet na visokogorski kmetiji	15 %	18,5 %	21 %	23 %	25 %
Število delovnih ur	1700,0	2052,0	2337,0	2622,0	2755,0
Vrednost delovne ure v EUR	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Strošek dela v EUR	8.500,00	10.260,00	11.685,00	13.110,00	13.775,00

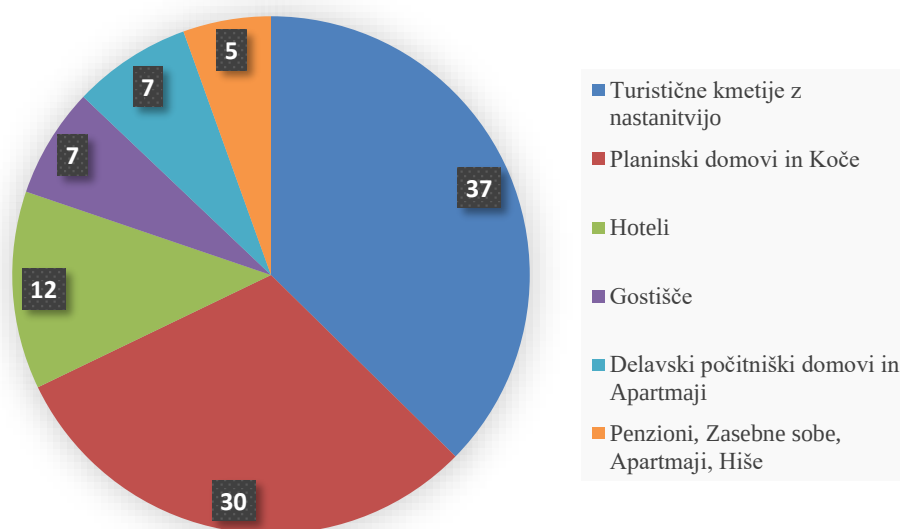
4.2 Panoga dejavnosti, kmetija, proizvodi in storitve

4.2.1 Panoga dejavnosti

Prepričljiva rast turizma v Sloveniji v zadnjem desetletju priča ne le o osupljivi pokrajini te države in gostoljubnih prebivalcih, ampak tudi o dejavnem ter zavzetem pristopu te panoge. Leta 2015 smo v Sloveniji prvič zabeležili nad 10 milijonov prenočitev turistov. V gorskih občinah, kamor spada tudi občina Solčava, je bilo leta 2015 za 14 % več prenočitev kot leta 2014. Prav tako je zanimiv podatek, da so tuji turisti največ prenočitev ustvarili v gorskih občinah, in sicer 28 % vseh tujih prenočitev. V zadnjih petih letih se je število tujih gostov povečalo za 133 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2016).

Na Solčavskem predstavlja turizem pomemben delež v gospodarski panogi. Število nastanitvenih objektov kaže rahla nihanja, prav tako tudi število ležišč, kjer je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2016) razpoložljivih 608 ležišč. Od vseh oblik turizma je še najbolj razvit turizem na kmetijah, saj po podatkih Občine Solčava (2016) predstavlja 37 % razpoložljivih ležišč. Na Sliki 2 je podrobneje predstavljena struktura nastanitvenih zmogljivosti občine Solčava leta 2016.

Slika 2: Struktura prenočitvenih zmogljivosti v % po skupinah nastanitvenih objektov v občini Solčava



Vir: Povzeto in prirejeno po Občina Solčava, 2016.

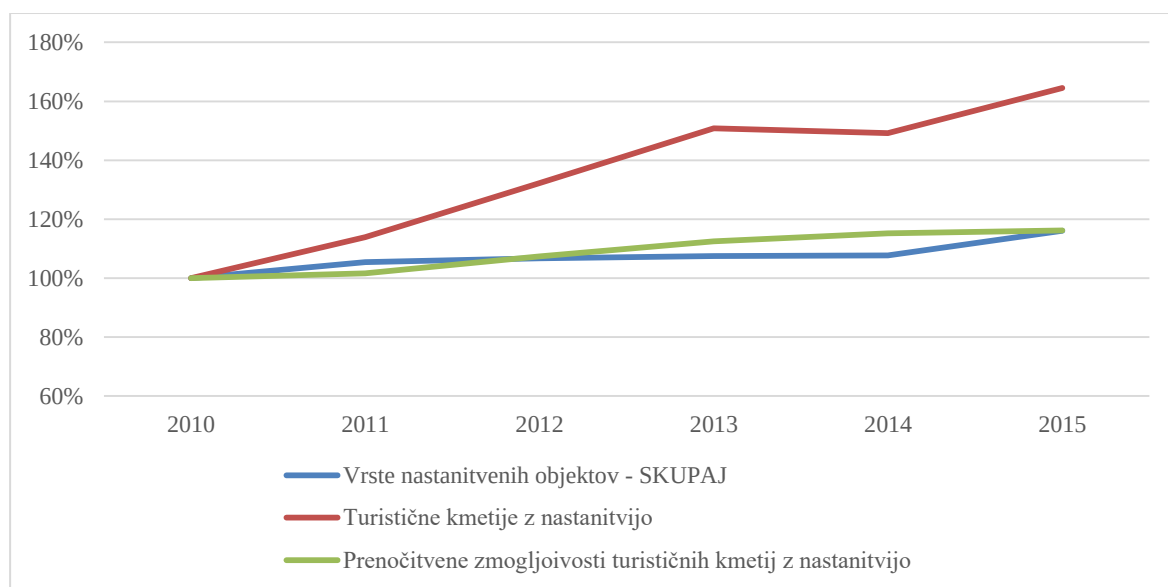
Kot zvrst se je turizem na kmetiji uveljavil že pred prvo svetovno vojno, posebno opazen pa je njegov razmah med obema vojnoma. Po drugi svetovni vojni je ta zvrst zamrla in se na novo porodila šele v zadnjih letih, v katerih je hitro napredovala zaradi evropskega trenda preživljanja počitnic na turističnih kmetijah (Logarska dolina, d. o. o., 2003a). Slika 3 kaže trend preživljanja počitnic na turističnih kmetijah v Sloveniji v zadnjih petih letih. Trend je pogojen z vse večjo potrebo po miru, sprostitvi in uživanju v neokrnjeni naravi. Turizem na kmetijah omogoča neposredno vključevanje kmetij v turistično ponudbo, kar jim daje možnost, da poleg dohodkov iz gozdarstva, poljedelstva in živinoreje ustvarjajo dodaten dohodek, ki krepi gospodarsko trdnost kmetij.

Najbolj prepoznavna turistična destinacija na Solčavskem je Logarska dolina, sledita pa ji Robanov kot in Matkov kot. Leta 2015 je bila velika pridobitev tudi otvoritev panoramske ceste ali poti najlepših razgledov, ki vodi skozi bisere naravne in kulturne dediščine Solčavskega ter hkrati tudi mimo številnih turističnih kmetij.

Obisk turistov na Solčavskem je tesno povezan s sezono. Največ turistov prihaja v poletni sezoni (približno 70 %), kar gre pripisati vedno večji priljubljenosti aktivnosti, ki se odvijajo v naravi. Opazen je izrazit upad izven nje, saj v zimskem času dosega le 30 % turistov. Po podatkih občine Solčava je bilo v lanskem letu 2015 nočitev več kot 18.000. To pomeni, da je letno izkoriščenih le 8 % razpoložljivih kapacitet, čeprav se kaže trend povečevanja nočitev. Ta podatek nakazuje, da bo v prihodnje še potrebna izboljšava turističnega produkta in storitev na vseh ravneh turističnega gospodarstva.

Na kmetiji Matk želimo razviti potencial nelesnih funkcij gozda, in sicer v smeri strategije razvoja zelenega turizma kot doživljanje gozda z vsemi njegovimi elementi. Na solčavskem tovrstni ponudniki nastanitve z doživljanjem gozda še ne obstajajo in v tem vidimo v prihodnost prednost v naši ponudbi.

Slika 3: Gibanje števila prenočitev in število razpoložljivih ležišč na turističnih kmetijah v obdobju 2010–2015 v Sloveniji (indeks: 2010 = 100)



Vir: Povzeto in prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016.

4.2.2 Turizem na visokogorski kmetiji Matk

Kmetija z dopolnilno dejavnostjo turizma na kmetiji obratuje že od leta 2009 z zmogljivostjo 16 ležišč. Poleg nočitev nudi tudi večerje in zajtrke na kmetiji. Z nadaljnjim razvojem zelenega turizma na kmetiji v smeri doživljanja narave z gozdom bomo v okviru obstoječega turizma razširili turistično ponudbo še na 3 »olcarske bajte«, »planšarsko bajto« in za kraj značilno »preužitkarsko bajto« na jasi, ki bodo med sabo povezane z gozdno potjo v celoto in s postojankami, ki omogočajo doživljanje gozda. Središčna točka dogajanja bo že obstoječa domačija s turizmom. Turizem z doživljanjem gozda na kmetiji bo začel z obratovanjem, ko bodo zaključena vsa gradbena in infrastrukturna dela z vsemi obratovalnimi dovoljenji. Predviden začetek poslovanja je april 2018. Po slovenski standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) gre za dopolnilno dejavnost na kmetiji 163, ožje dejavnosti: turistična kmetija s sobami s šifro 55.202, turistična kmetija brez sob s šifro 56.105 in podobne nastanitvene obrate za kratkotrajno bivanje s šifro 55.209 ter druge nerazvrščene dejavnosti za prosti čas s šifro 93.299. Pri poslovanju bodo uporabljena zemljišča, objekti in prostori, s katerimi ustanovitelj že razpolaga kot lastnik. Poslovna lokacija delovanja razširjene dopolnilne dejavnosti bo na sedežu kmetije – Logarska dolina 21, 3335 Solčava.

4.2.3 Proizvodi in storitve

Osnovna storitev, ki jo kmetija z dopolnilno dejavnostjo že nudi, je nočitev s polpenzionom na domačiji, kjer razpolaga s 7 sobami oz. 16 ležišči. V razširjeni ponudbi »Doživite naravo z doživljanjem gozda« bo kmetija nudila možnost bivanja v eni izmed treh gozdarskih koč, tipični gorski hiški na jasi ter planšarski koči v Matkovem kotu. Vsi omenjeni objekti bodo imeli kapaciteto za 4 ljudi z možnostjo 2 dodatnih ležišč v vsaki izmed hišk, razen v planšarski koči, ki bo namenjena večji skupini, in sicer 8 ljudem. V teh novih nastanitvah bodo gosti imeli možnost, da si hrano pripravljajo sami oz. lahko po predhodnem dogovoru koristijo zajtrke in večerje na sami domačiji. Če se bodo odločili, da bodo kuhali sami, bodo imeli možnost nakupa glavnih sestavin v jutranji košarici na kmetiji (mleko, skuta, sir, domač kruh, domače marmelade, hišni med, sezonsko zelenjavo in meso). Gozdarske kočice in planšarska kočica bodo druga od druge v razdalji približno 1,5 km in bodo med sabo povezane s sklenjeno gozdno potjo, ki bo imela označene postojanke z naravnimi lepotami in kulturno dediščino Matkovega kota.

Zaokrožena gozdna pot »Doživljanja narave z doživljanjem gozda« z možnostjo bivanja v njej bo gostu nudila doživljanje neokrnjene narave, izjemne razglede na okoliške vršace Kamniško-Savinjskih Alp in naravne lepote manjših vodnih slapov na zaokroženi poti Matkovega kota ter osvežujočo pitno vodo pri številnih izvirih in spremljanje sestave gozda na različnih nadmorskih višinah. Gostu želimo naravo približati na ta način, da bo imel občutek odmika od vsakdanjega vrveža, kar mu bo posledično omogočalo umiritev in počitek telesa ter duha. Poleg počitka bodo lahko iz narave črpali tudi navdihe za nove stvaritve predvsem delovne skupine slikarjev in fotografov ter glasbeni ustvarjalci.

Poleg nastanitve želimo gostom ponuditi tudi posebno vzdušje, ki ga bomo vsi prisotni na kmetiji skušali ustvariti že s samim načinom dela in življenjem na kmetiji. Ob večerih bodo lahko posedeli ob zvokih citer izpod rok domačega gospodarja.

Preden bodo zapustili kmetijo, bodo imeli možnost nakupa domačih proizvodov na kmetiji, kot so savinjski želodec, domač kozji in kravji sir, izdelki iz lesa, raznovrstne lesene skledice in terilniki orehov, ki so rezultat dela zaposlenega mizarja na kmetiji.

Zaradi lokacije kmetije in ostrih zimskih razmer bo v zimskem času bivanje možno samo na domačiji, v poletni sezoni pa bo na razpolago celotna turistična ponudba kmetije.

4.2.4 Strategija vstopa na trg in njena rast

Vizija in poslanstvo visokogorske kmetije

Poslanstvo visokogorske kmetije Matk je, da s svojim načinom življenjem ohranja rodovitnost zemlje in stremi k čim večji stopnji samooskrbe. S svojim delovanjem želi gostu prikazati življenje in delovanje človeka v povezanosti z naravo ter spoštovanje

kulturne dediščine, območja in ljudi. Kmetija Matk je naravnana k trajnostnemu razvoju delujočih dejavnosti na kmetiji, kjer se z zdravo pridelavo hrane prepletata naklonjenost naravi in človeku, za čimer stoji vedno trud, saj ni nič samo po sebi umevno. **Vizija** kmetije je, da ob spoštovanju tradicije in s prepletanjem sodobnih prejemov ohranja uspešno kmetijsko-gozdarsko gospodarstvo. S kvalitetno pridelavo domačih pridelkov in ponudbo doživljanja narave z gozdom želi postati prepoznavna in zanimiva za gosta, ki potrebuje mir in odmik v naravo.

Cilji pri razvoju kmetije v 3–5 letih

Kmetija si v svoji razvojni usmeritvi postavlja pet glavnih ciljev, in sicer:

- povečati svoj tržni delež in v obdobju 5 let doseči 25 % zasedenost tudi s pomočjo na novo odprte infrastrukture doživljanja narave z gozdom;
- povečati obseg in pestrost domačih produktov (proizvodov iz kozjega in kravjega mleka (lokalna posebnost sirnek), suhomesnatih izdelkov (posebnost solčavski želodec), preprostih lesenih izdelkov iz domačega lesa, medu), ki bodo prodani na domačem dvorišču;
- razviti sodelovanje s strokovnimi organizacijami, kot so fakulteta za kmetijstvo z oddelkom za zootehniko, fakulteta za gozdarstvo, KGZ Slovenije in KGZ Celovec, pri razvoju vsebin in reševanju izzivov, ki prihajajo na pot visokogorskemu vsestranskemu gospodarjenju;
- razviti prepoznavno lastno blagovno znamko;
- razviti nova potencialna delovna mesta.

Poslovna priložnost na kmetiji je bila iskana namensko na področju že obstoječe dopolnilne dejavnosti na kmetiji – turizma na kmetiji. Glede na to, da turizem na kmetiji obratuje že od leta 2009, je šlo za iskanje možnosti in širitev v že obstoječem obratovanju. Ker na Solčavskem prevladuje turistična ponudba na kmetiji, je bila ideja iskana v smeri diverzifikacije obstoječe ponudbe, ki bo kmetijo razlikovala od ponudbe ostalih.

Pri iskanju konkurenčnosti sta bili temeljni vprašanji, kaj nas bo ločilo od drugih in kje je tista konkurenčna prednost, ki je v prihodnosti drugi ne morejo zgolj posnemati od nas. Da bi bila ponudba naše kmetije privlačnejša, mora presegati splošno ponudbo, kot pravi Schumpeter. Izvedljivost naše podjetniške priložnosti je popolnoma možna v kombinaciji z naravnimi danostmi in geografsko lego kmetije, po kateri je kraj tudi poimenovan. V razvijanju ideje smo prišli do zaključka, da je glede na danosti gozdarske kmetije veliko možnosti v smeri razvijanja zelenega turizma oz. v ponudbi nastanitve »Doživeti naravo z gozdom«. Geografska lega kmetije v Matkovem kotu, po kateri se tudi imenuje, ji daje dodaten pečat in razpoznavnost kmetije že po geografskem imenu. Skupek teh danosti kmetiji daje veliko prednost in posebnost pred ostalimi ponudniki, ki jih ni moč samo posnemati. Dodatno prednost pri novi investiciji vidimo v lastništvu posestva z gozdom, ki

omogoča celotno infrastrukturo objektov bivanja z gozdno potjo dolžine približno 5 km, in tudi v tem, da bo ves gradbeni material – les pridobljen na sami kmetiji, prav tako pa tudi za notranjo opremo objektov.

Vstop v panogo je ob že obstoječem obratovanju turizma preprostejši, kot če bi začeli popolnoma na novo. Večjih ovir za vstop ne pričakujemo. Še največ jih bo na področju zakonodaje in administracije. Pri odprtju novih objektov bo treba upoštevati Zakon o gostinstvu (Ur. l. RS, št. 93/2007 – UPB2; v nadaljevanju ZGos), še posebej pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti. Na trg bomo vstopili lokalno in globalno. Lokalno bomo svoje storitve oglaševali elektronsko preko svojih spletnih strani in preko pisanja bloga, kar že danes uporabljamo. Z njim poskušamo potencialnim gostom približati naše vrednote in naš način razmišljanja na kmetiji. Prav tako se in se bomo še v prihodnosti povezovali z lokalno turistično organizacijo pri vključevanju tudi v njihov promocijski material (občinske brošure in spletne strani, ki se nanašajo na TIC Rinka (<http://www.solcavsko.info>) ter pot najlepših razgledov (<http://www.solcavska-panoramska-cesta.si>)). Globalno bomo svoje storitve prodajali preko najbolj znanih spletnih strani in portalov, ki so posebej namenjeni za oglaševanje prenočišč (www.booking.com in www.tripadvisor.com). Določene potencialne ciljne skupine, predvsem ko gre za skupine, bomo skušali nagovarjati z osebnim poštanim vabilom. Zelo je pomembna tudi prednost in številčna prisotnost na spletu, da te lahko potencialni obiskovalec pravočasno opazi pred konkurenco.

4.3 Raziskava in analiza trga

4.3.1 Kupci

Glede na karakteristike novega turističnega produkta, ki naj bi ponujal prvinsko doživljanje elementarne narave in zdravilno vplival na telo ter duha človeka, smo oblikovali naslednje ciljne skupine:

- obiskovalci, ki so v vsakdanjem življenju zelo obremenjeni oz. v nevarnosti za »managersko bolezen«: gre za skupino ljudi, ki so v vsakdanjem življenju pod stresom zaradi hitrega tempa življenja, še posebej osebe, ki so vpete na odgovorna delovna mesta z visokimi delovnimi obremenitvami. Tej skupini ljudi bi lahko ponudili prvinski stik z naravo z bivanjem v »olcarski bajti« sredi gozda, kjer bi z elementarnim doživljanjem narave in njenih zvokov ter sprehodi in gibanjem »napolnili svoje baterije« za vrnitev v vsakdan. Hkrati bi bili v popolnem miru brez vseh sodobnih tehnik in z nostalgijo bivanja umirili tempo vsakdanjega življenja. Pri sami ponudbi bi jim bili ponujeni možnosti prehranjevanja na kmetiji ali pa samostojno pripravljanje obroka z »divje hrane«, ki jo bi s pomočjo knjižice lahko nabrali v neposredni bližini in jo tudi sami pripravili. Ostala osnovna živila bi lahko kupili tudi v jutranji košarici na kmetiji (mleko in mlečni izdelki, suhomesnati izdelki in sveže meso, domač kruh,

marmelade in med). Z bivanjem, ki bi bilo ponujeno obiskovalcem ciljne skupine, bi z odmikom v naravo lahko napolnili svojo življenjsko moč prav s pomočjo nje in njenih elementov bivanja;

- družine: omenjena skupina obiskovalcev je že zdaj prisotna kot naš glavni obiskovalec. Zanimanje tega segmenta so doživljanja življenja na kmetiji, nezahtevne rekreacijske aktivnosti v naravi in nezahtevno pohodništvo ter obisk kulturnih in naravnih znamenitosti. Večinoma gre za družine z majhnimi otroki, ki izkoristijo ta čas za krepitev medsebojnih vezi. Starši otrokom želijo predstaviti delovanje kmetij, kjer otroci tudi z veseljem prisostvujejo pri preprostih kmečkih delih. Za njih je na razpolago bivanje na kmetiji ali v »preužitkarski bajti« na jasi. V jutranjih urah pred zajtrkom je možno sodelovanje otrok pri jutranjih kmečkih opravilih, kot so krmljenje živali, prisostvovanje pri molži krav in koz ter spremstvo živali na pašo. Prav tako se dan zaključi z opravili na kmetiji v večernih urah. Za njih bi bili na razpolago zajtrki in večerje na kmetiji;
- likovni in glasbeni ustvarjalci ter naravoslovni fotografi: naravne danosti narave tako v sliki kot v zvoku so lahko pravi navdih za umetnike. Pri tem segmentu gre lahko za skupino ljudi ali pa za individualiste, tako da so možnosti bivanja in gibanja po kmetiji za njih različne in tudi njihovem delu prilagojene. Če gre za skupino, je možnost bivanja na kmetiji ali v »planšarski bajti« v Matkovem kotu, v primeru samostojnega dela pa je primerna »olcarska« ali »preužitkarska bajta« na jasi. Namen njihovega bivanja bi bilo predvsem pridobivanje novih inspiracij za umetniško ustvarjanje tako v naravni sliki kot tudi v zvoku narave;
- delovne skupine strokovnjakov: omenjene skupine potrebujejo odmik iz vsakdana za uspešno izvedbo določenega delovnega programa. Za njih v prvi vrsti pride v poštev bivanje na kmetiji, kjer jim je nudena vsa komoditeta bivanja, hkrati pa imajo možnost sprostitev v naravi za nadaljnji navdih pri njihovem strokovnem delu. Tukaj imamo predvsem v mislih letna planiranja podjetij, ki za svoje uspešno delo in za »brainstorming« novih idej potrebujejo odmik iz vsakdanjega delovnega okolja.

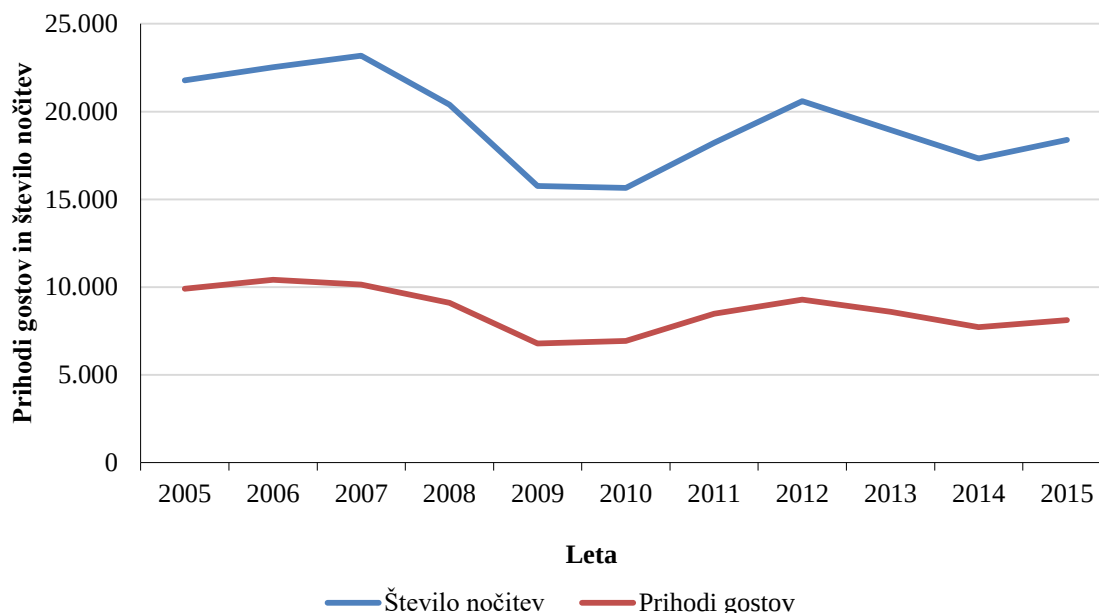
4.3.2 Obseg trga in trendi

Na Solčavskem je tudi v zimskem času veliko možnosti za aktivnosti, kot so turno smučanje, tek na smučeh, ledeno plezanje in sankanje. Vendar je kljub temu obisk v tem času bistveno nižji kot v poletni sezoni, ki nudi možnosti pohodništva, gornišтва, gorskega kolesarjenja, fotolova in plezanja.

Leta 2015 je občina Solčava zabeležila 8.127 turistov in 18.385 nočitev. Če pogledamo obdobje zadnjih desetih let, še vedno nismo ujeli najuspešnejših dveh let 2006 in 2007, ko je bilo zabeleženih med 22 in 23 tisoč nočitev. Po letu 2007 je bil zabeležen močan upad, kar je v večji meri odraz gospodarskega stanja, kar je prikazano na Sliki 4, ki je povzeta po

virih občine Solčava. Povprečna doba bivanja vseh turistov je znašala leta 2015 2,26 dneva, kar je približno enako povprečju celotne Slovenije.

Slika 4: Gibanje nočitev v občini Solčava v zadnjih 10 letih (obdobje 2005–2015)



Vir: Povzeto in prirejeno po Občina Solčava, 2016.

Struktura gostov se v desetletnem obdobju ni kaj bistveno spreminjala. Razmerje med tujimi gosti in domačimi gosti predstavlja 35 % tujih in 75 % domačih gostov. Leta 2015 se je to razmerje spremenilo v prid tujih gostov, in sicer na 45 %. Največji delež tujih gostov prihaja iz sosednjih držav, kot so Hrvaška, Avstrija in Italija, nič kaj dosti pa za njimi ne zaostaja tudi obisk nemških gostov (Občina Solčava, 2016).

Podatki kažejo, da je na Solčavskem še veliko možnosti in prostora za razvoj turizma. Če se osredotočimo samo na segment turizma na kmetiji, ki je na tem območju močan, je še veliko priložnosti, da si vsaka izmed njih poišče svoje področje specializacije, iz katerega lahko oblikuje svojo edinstveno vrednost, in to ne le na območju Solčavskega, ampak tudi širše. Večina turističnih ponudnikov tega področja bi morala predstavljati kamen v mozaiku skupne zgodbe Solčavskega, da bi lahko dosegli večjo prepoznavnost s skupnim nastopom tako na domačem trgu kot tudi na tujem trgu.

Čas obratovanja kmetije Matk bo predvidoma čez celo leto, ker že narava dela na kmetiji zahteva vsakodnevno prisotnost in je to z obratovanjem vzporedno. Treba bo delati še na ojačitvi zimske sezone, da ne bo vse vezano na poletni čas.

4.3.3 Konkurenca

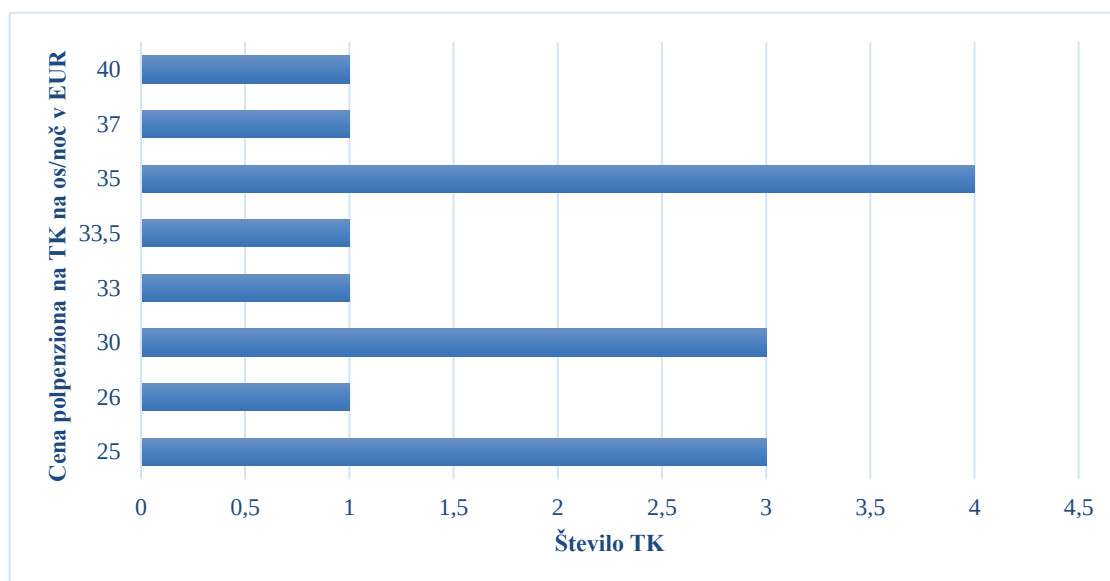
Trg turizma je izredno dejaven. Na njem se srečujeta ponudba in povpraševanje, zato je konkurenca neizogibna. Če želimo večjo kakovost naših storitev, je potrebna analiza konkurence, saj je treba svoje konkurente prepoznati in se truditi biti boljši ter kakovostnejši od njih.

Nastanitveni trg na Solčavskem zajema 36 raznolikih objektov, saj je mogoče prenočevati v hotelu, penzionih, turističnih kmetijah, zasebnih sobah, gostiščih s prenočišči, apartmajih in sindikalnih ter planinskih domovih. Turizem na kmetiji Matk je začel s svojo dopolnilno dejavnostjo leta 2009, ki pa se s svojo ponudbo bistveno ne razlikuje od ostalih ponudnikov turizma na kmetiji.

Primarno konkurenco predstavljajo vse turistične kmetije na Solčavskem, ki jih je sedemnajst s skupno kapaciteto 229 ležišč. Pri preverjanju konkurenčnih prednosti in slabosti vseh ponudnikov s kapacitetami za oddih na kmetiji je opaziti rahla cenovna odstopanja, ki jih prikazuje Slika 5. Pri proučevanju prednosti ugotavljamo, da vsaka kmetija sicer ponuja nekaj posebnega zaradi kompleksnosti vsake posamezne kmetije, hkrati pa ni opaziti bistvenih razlik v njihovi ponudbi. Še največjo posebnost vsakemu ponudniku dajejo ljudje tudi s svojim načinom razmišljanja in življenja na kmetiji. Pojavljajo se razlike, ki jih narekuje lega domačij glede na naravne lepote in dostopnost kmetij, saj so nekatere med njimi visoko ležeče. Vse te raznolikosti so lahko za koga nezanemljive oz. neprimerne, za drugega pa vir navdiha in privlačne. Duh visokogorskih kmetij ni toliko naravnan na medsebojno rivalsko konkurenčnost, ampak k spoštovanju truda in dela vsakega posameznika ter v določenih segmentih k medsebojnemu sodelovanju. Tukaj vidimo veliko prednost možnega skupnega nastopa na trgu, vendar bi se posamezne kmetije morale specializirati v posameznih segmentih (npr. sirarska kmetija, kmetija solčavskega želodca, specializirana kmetija solčavskega »sirneka«, ⁵ kmetija z izdelki iz lokalnega lesa itd.), ki bi skupaj sestavljali celoto ponudbe. Pri nekaterih pomanjkljivost vidimo v prisotnosti na spletnih portalih in tudi oblikovanju lastnih internetnih strani, ki bi lahko potencialnega kupca prepričale. V nekaterih primerih se pojavlja pomanjkljivo znanje pri urejanju bivalne arhitekture. Slabo poznavanje tradicionalnih oblik povzroča vnos neavtentičnih materialov in oblik v objekte. Prav tako je treba paziti na kulinarične značilnosti doline in v čim večji meri zagotavljati lokalno pridelane ekološke produkte ter jih vključevati v sodoben način prehranjevanje, nikakor pa jih ne izpustiti.

⁵ Solčavski lokalni proizvod iz fermentirane skute.

Slika 5: Gibanje cen bivanja s polpenzionom na turističnih kmetijah v tekočem obdobju



Vir: Turistična kmetija Ambrož-Gregorc-Sobe/cenik, 2016; Turistična kmetija Bevšek-Ošep-Sobe, 2016; Turistična kmetija Govc-Vršnik-Sobe, 2016; Turistična kmetija Gradišnik-Cenik, 2016; Turistična kmetija Juvanija-Sobe, 2016; Turistična kmetija Lenar-Nastanitev, 2016; Turistična kmetija Ložekar-Cenik, 2016; Turistična kmetija Majdač, 2016; Turistična kmetija Pečovnik, 2016; Turistična kmetija Perk-Cenik, 2016; Turistična kmetija Plesnik-Cenik, 2016; Turistična kmetija Ramšak-Cenik, 2016; Turistična kmetija Rogar-Cenik, 2016; Turistična kmetija Strevc, 2016; Turistična kmetija Žibovt-Cenik, 2016.

Med sekundarno konkurenco spadajo hotel, počitniški oz. planinski domovi, apartmaji in gostišča s prenočišči ter penzioni, ki ležijo v neposredni bližini. Pri teh ponudnikih se cene gibljejo med 30 do 90 EUR za polpenzion. Planinski in sindikalni domovi dosegajo nižje cene, vendar ne bistveno.

Kot najbolj primerljivo sekundarno konkurenco turističnim kmetijam predstavljajo hotel Plesnik in penzioni ter gostišča, ki imajo pestro in zelo urejeno ponudbo. Večina od njih se nahaja v samem krajinskem parku Logarska Dolina, kjer je tudi največ neposrednih možnosti za aktivnosti.

Pri pregledu konkurence smo ugotovili, da med ponudniki ni bistvenih razlik in da je večina usmerjena k proizvodu oz. storitvi, ta pa jih vodi k neprestanemu izboljševanju kakovosti izdelkov. Pri pregledu njihovih ponudb smo tudi opazili, da se vsi ponudniki sklicujejo na doživljanje narave kot same po sebi in jo postavljajo v ospredje kot njihovo prednost. Pri tem bomo morali na kmetiji Matk bolj natančno diferencirati ponudbo doživljanja narave z gozdom, ki nas bo razlikovala od ostalih.

Kje vidimo možnosti, da se razlikujemo od ostalih?

- Glavni konkurenčni prednosti kmetije pred ostalimi kmetijami sta njena geografska lega in možnost prepoznavnosti tudi s pomočjo geografskega imena.

- Je ena izmed največjih visokogorskih kmetij z večstoletno tradicijo, ki jo je možno zaokrožiti v zgodbo.
- Izgradnja poti doživljanja narave z gozdom na lastnem zemljišču ima smiselni zaokrožen zaključek.
- Stik z gosti je gostoljuben in pristen.
- Preko gospodarjevega pisanja bloga o različnih življenjskih razmišljanjih lahko potencialnemu gostu približamo naše delovanje.
- V bližini je mejni prehod Pavličovo sedlo.

4.3.4 Sprotno ocenjevanje trga

Neprestano bo treba biti buden glede zadovoljstva gostov in spodbujati tudi njihov kritičen pogled na nas, ki nam bo samo v pomoč pri nadaljnjih izboljšavah turističnega produkta. Sproti bomo morali spremljati tudi sekundarne podatke turističnega društva, ki redno spremlja dogajanje na trgu. Morebitne predloge in vtise bomo spremljali na našem portalu, saj so kupci lažje odprti na portalih kot v živo. Pri cenovni politiki bomo sicer upoštevali okvirno cenovno politiko okolja, vendar bo naš motiv bolj kot nizka cena kvaliteten turistični proizvod. Dogajanje pri primarni konkurenci bomo spremljali preko njihovih spletnih strani. Poleg neposredne konkurence bomo skušali spremljati tudi dogajanje na celotnem slovenskem trgu in zunaj njenih meja, da bomo gostu znali ponuditi produkte v skladu s trendi in spreminjanjem kupca.

4.4 Ekonomika poslovanja podjetja

4.4.1 Predpostavke pri izdelavi ekonomike poslovanja podjetja

Na turistični kmetiji v bistvu potekata dve dejavnosti: osnovna kmetijska dejavnost in turistična dejavnost kot dopolnilna dejavnost na kmetiji. Posledično razvoj ponudbe turistične kmetije razdelimo na dve glavni skupini, in sicer proizvode iz primarne kmetijske dejavnosti (domači produkti kmetije, kot so solčavski želodec, mlečni izdelki iz kravjega in kozjega mleka, med ter preprosti leseni izdelki – sklede iz domačega lesa) in dodatne produkte k že obstoječi turistični dejavnosti, in sicer bivanje v objektih z doživljanjem narave z gozdom. Glavna spremenljivka prve skupine domačih proizvodov bo število prodanih proizvodov, medtem ko bo spremenljivka druge skupine zasedenost kapacitet. Prodaja segmenta primarnih produktov kmetije bo rastla v soodvisnosti s povečevanjem števila nočitev na kmetiji in v novih turističnih objektih. Za začetno točko izračuna zasedenosti bomo izbrali lastne podatke kmetije Matk iz let 2014 in 2015. Povprečna zasedenost kmetije je v tem obdobju znašala 9,1 %, kar je nekoliko višje, kot je povprečje na Solčavskem, ki obsega 8,6-odstotno letno izkoriščenost kapacitet, medtem ko se povprečna zasedenost kapacitet gorskih občin v Sloveniji med letoma 2010 in 2015 giblje med 15 do 16 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). Pri načrtovanju cilja

nam bodo za izhodišče vsi navedeni podatki. Do leta 2022 želimo steber turizma na kmetiji okrepiti in s 25-odstotno zasedenostjo doseči večjo varnost gospodarjenja na kmetiji.

Karakteristika nihanj nočitev skozi sezono je vplivala na to, da smo zasedenost računali za vsak mesec posebej. Za prvo leto 2018 bomo za mesečna povprečja izhajali iz vrednosti 15-odstotne zasedenosti, kar pomeni, da se število nočitev dvigne za 64 % v primerjavi s trenutnim stanjem zasedenosti na kmetiji. Za doseg tega cilja bomo morali z oglaševalskimi aktivnostmi začeti že v začetku leta 2017. Za leti 2019 in 2020 smo predvideli 3,5-odstotno rast stopnje zasedenosti razpoložljivih zmogljivosti glede na predhodno leto, za leti 2021 in 2022 pa 2-odstotno rast stopnje zasedenosti glede na predhodno leto. To pomeni, da bi do leta 2021 dosegli 25-odstotno zasedenost razpoložljivih kapacitet, kar presega povprečno vrednost gorskih občin.

4.4.2 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Finančni izkaz v Prilogi 3 prikazuje, da je dobiček iz poslovanja že v prvem letu pozitiven, vendar nizek zaradi visokih stalnih stroškov predvsem na osnovnem kmetijsko-gozdarskem gospodarstvu. V petem letu poslovanja doseže vrednost 31.629,45 EUR. V primeru, da obravnavamo dopolnilno dejavnost ne kmetiji neodvisno od osnovne kmetijsko-gozdarske dejavnosti, so dobički iz poslovanja bistveno večji, kot prikazuje Tabela 5. Seveda dopolnilna dejavnost na kmetiji ne more delovati neodvisno, ker potem tudi izgubi status dopolnilne dejavnosti na kmetiji, osnovna kmetijska dejavnost pa ji daje tudi možnost ponudbe, kakršna je.

Tabela 5: Prikaz čistega dobička iz poslovanja visokogorske turistične kmetije in samo iz dopolnilne dejavnosti turizma v prvih petih letih poslovanja

Dobiček v EUR	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Delež zasedenosti kapacitet na visokogorski kmetiji	15 %	18,5 %	21 %	23 %	25 %
Dobiček iz poslovanja gozdarsko-kmetijskega gospodarstva s turizmom	1.033,42	12.664,78	19.886,04	25.378,24	31.629,45
Dobiček iz poslovanja dopolnilne dejavnosti	21.966,31	34.070,84	42.716,93	49.633,81	56.550,68

4.4.3 Analiza donosnosti

Dobiček iz poslovanja je v prvem letu nizek, in sicer predvsem na račun visokih stroškov na osnovnem kmetijsko-gozdarskem gospodarstvu. Vendar se v obdobju petih let dvigne na dovolj visoko stopnjo in doseže naš cilj, kot že prikazuje preglednica 4. Čista donosnost sredstev je zaradi istega vzroka relativno nizka, kar prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Čista donosnost sredstev v % na visokogorski kmetiji v obdobju 2018–2022

ROA	2018	2019	2020	2021	2022
Delež zasedenosti kapacitet na visokogorski kmetiji	15 %	18,5 %	21 %	23 %	25 %
Osnovna gozdarsko-kmetijska dejavnost z dopolnilno dejavnostjo	0,21	2,52	3,95	5,04	6,29

Čista donosnost sredstev se bo v obdobju petih let povečala iz vrednosti 0,21 na 6,29 %. Rezultat, podan v odstotkih, pove, koliko enot dobička ustvari 100 enot sredstev. Ugotavljamo, da bo donosnost v obdobju petih let naraščala.

4.4.4 Fiksni in variabilni stroški

Kmetija s turistično dopolnilno dejavnostjo je proizvodno in ekonomsko zelo zapleten sistem. Trošenje osnovnih sredstev in poraba materiala ter storitev sta med posameznimi dejavnostmi na kmetiji tesno prepletena. Za izračun kazalcev ekonomičnosti je najprimernejša metoda spremenljivih stroškov. Zaradi tega bo tudi uporabljen analitični model izletniške kmetije avtorice Vesne Velikonja, ki temelji na elementarnih tehnološko-ekonomskih kalkulacijah za posamezne proizvode oz. storitve. Kombinacija podatkov iz baze modela in vhodnih podatkov konkretne kmetije simulacijski model najbolj približa realnemu stanju. Računalniški program omogoča modificiranje večine elementov modela z aktualnimi podatki (Velikonja, 2009).

Osnovni podatki o kmetiji in njenem nosilcu ter članih kmečkega gospodinjstva umestijo visokogorsko turistično kmetijo v prostor in dajejo podatke o glavnih akterjih na kmetiji ter njihovem statusu. Vnesli smo podatke o članih kmečkega gospodinjstva in podatke o legi ter velikosti kmetije (Tabela 7).

Osnovni kmetijski dejavnosti sta gozdarstvo in živinoreja (prireja govejega mesa, ovčetine, kozličev in svinjskega mesa), čemur je prilagojena tudi rastlinska pridelava. Položaj kmetije (območje z omejenimi možnostmi za kmetijstvo) in način reje omogočata vključitev v sheme plačil za ukrepe kmetijske politike.

Nosilec kmetijskega gospodarstva je hkrati tudi nosilec dopolnilne dejavnosti, ki skupaj z ženo opravlja storitve turistične dejavnosti. Zaposlena sta na kmetiji, kar pomeni, da sta pokojninsko in invalidsko zavarovana z naslova osnovne kmetijske dejavnosti.

Tabela 7: Osnovni podatki o visokogorski turistični kmetiji

Osnovni podatki o turistični visokogorski kmetiji Matk				
Kmetija:	turistična kmetija			

Pošta:	Solčava		Občina: Solčava	
Pridelovalno območje:	Območje z omejenimi možnostmi za kmetijstvo (OMD)			
Nadmorska višina:	1665 m n. v.			
Velikost kmetijskih zemljišč:				
njive	0,03 ha			
travniki	25,00 ha			
gospodarski gozd	200,00 ha			
varovani gozd	100,00 ha			
nerodovitno zemljišče	375,00 ha			
SKUPAJ	700,03 ha			
Proizvodna usmerjenost:				
živinoreja	reja avtohtone pasme goveda (krave dojilje), ovčereja, kozjereja, prašičereja (pitanci za zakol)			
njive	proizvodnja zelenjave za porabo v turistični dejavnosti			
travniki	proizvodnja krme na travinjah			
gospodarski gozd	lesno-proizvodnja funkcija			
Izvajanje ukrepov kmetijske politike:	Program razvoja podeželja 2014–2020:			
	ukrep za ekološko kmetovanje in območje z omejenimi dejavniki			
	ukrep za ekološko kmetovanje in območje z omejenimi dejavniki			
	ukrep za ekološko kmetovanje in območje z omejenimi dejavniki – za avtohtone pasme			
	za varovanje ekološkega kmetovanja – trajnih travinj			
Dopolnilna dejavnost na kmetiji:	izletniška kmetija – turistična dejavnost			
Nosilec kmetijske dejavnosti:	nosilec kmetijskega gospodarstva			
Leto rojstva:	1974			
Končana izobrazba:	dipl. inž. kmetijstva			
Kmečko zavarovanje:	DA	NE		
Nosilec dopolnilne dejavnosti:	nosilec kmetijskega gospodarstva			
Družinski člani:		let rojstva	izobrazba	zaposlitev
žena		1975	univ. dipl. inž. agr.	gospodinja
mati		1955		upokojenka
oče		1950		upokojenec
sestra		1992		študentka

Vir: lasten vir kmetije Matk

Podatki iz zgornje preglednice že dajejo delno informacijo o tem, kakšne vrste stroškov in prihodkov imajo na kmetijskem gospodarstvu.

Najobsežnejši del ekonomskega preučevanja poslovanja visokogorske kmetije predstavlja analiziranje stroškov. Osrednja ekonomska kategorija so namreč stroški, ki kažejo vrednosti, porabljene za opravljanje gospodarskih in turističnih nalog.

Namen analize stroškov je spremljanje sprememb stroškov v času in po posameznih kategorijah stroškov. Stroške smo razdelili v dve kategoriji, in sicer na fiksne in variabilne stroške.

Stroške na ravni celotne kmetije smo torej ločili na spremenljive in stalne pri:

- poslovnih objektih in trajnih nasadih;
- mehanizaciji in opremi;
- delovni sili.

Za celotno kmetijo skupaj smo zajeli še splošne stroške in ostale odhodke. Opredelili smo jih kot stalne stroške.

Ostali so še spremenljivi stroški, ki jih lahko pripišemo točno določenemu stroškovnemu nosilcu – proizvodu ali storitvi – pri:

- reji živali;
- rastlinski pridelavi;
- turistični dejavnosti.

Spremenljivi stroški so specifikirani za vsako vrsto in intenzivnost proizvodnje posebej.

Obračuna spremenljivih stroškov za osnovno kmetijsko proizvodnjo nismo delali posebej, ampak smo uporabili tehnološke podatke o spremenljivih stroških za rejo živali in rastlinsko pridelavo iz Kataloga kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji (Jerič in sod., 2011), vendar z nekaterimi prilagoditvami. Za turistično dejavnost smo na podlagi popisa potroškov v tehnološki karti izračunali spremenljive stroške.

Stalni stroški, za razliko od spremenljivih, niso odvisni od obsega proizvodnje, ampak predvsem od razpoložljivih zmogljivosti in proizvodnih zmogljivosti kmetije kot celote. Njihova višina se ne spreminja ne glede na to, ali razpoložljive zmogljivosti na kmetiji uporabljamo v celoti ali samo delno. Njihov delež v skupnih stroških govori o uspešnosti poslovanja oz. tudi o tem, kako uspešno je gospodarjenje z delovnimi sredstvi. Ker jih je težko razdeliti na različne proizvode in storitve, smo jih obravnavali na ravni celotne kmetije v skupni vrednosti na kmetijo oz. tako, kot se pojavljajo.

Med stalne stroške štejemo amortizacijo, najemnine in zakupnine, zavarovalne premije, obresti od posojil, razne članarine, davke in prispevke, osebne dohodke zaposlenih delavcev in druge podobne stroške.

Večji del predstavljajo fiksni stroški, in sicer štejemo sem:

- amortizacijo gospodarskih poslopij in poslopij za turistično dejavnost;
- stroške računovodskega servisa;
- stroške dela gospodarja in gospodinje;
- stroške dela upravnice in delavca na kmetiji;
- stroške komunikacij in življenjskih nujnosti;

- stroške pisarniškega materiala;
- stroške ogrevanja;
- stroške oglaševanja.

Med variabilne stroške štejemo:

- stroške čiščenja (študentko bomo zaposlili glede na zasedenost ležišč);
- stroške drobnega inventarja;
- stroške pranja in sušenja perila;
- stroške prodanih proizvodov (hrana in pijača za zajtrke in večerje);
- stroške predelave suhomesnatih in mlečnih izdelkov;
- stroške pridelave medu;
- stroške izdelave lesenih skled iz domačega lesa.

Opis in sestava stroškov sta natančneje prikazana v Prilogi 1.

4.4.5 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Finančni tok podjetja bo dosegal pozitivno vrednost že v prvem letu novega turističnega produkta in se bo v prihodnjih štirih letih tudi nadaljeval.

Tabela 8: Letni finančni (denarni) tok v EUR na visokogorski turistični kmetiji v obdobju 2018–2019

	2018 brez dopol. dejav.	2018	2019	2020	2021	2022
Delež zasedenosti kapacitet na visokogorski kmetiji	brez dopolnilne dejavnosti	15 %	18,50 %	21 %	23 %	25 %
PRITOKI						
Letni prihodek skupaj	88.341,80	164.200,25	180.724,25	191.965,25	200.958,25	209.950,25
ODTOKI						
Spremenljivi stroški	49.523,81	68.159,58	73.052,22	77.071,96	80.572,75	83.313,54
Strošek dela	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00
Splošni stroški	2.300,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00
Davki in prispevki	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70
Ostali odhodki (razen odhodkov financiranja)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obveznosti do virov financiranja	0,00	11.306,52	11.306,52	11.306,52	11.306,52	11.306,52
Finančni tok	5.971,49	47.542,45	59.173,81	66.395,07	71.887,27	78.138,48

4.5 Načrt trženja

4.5.1 Celotna trženjska strategija

Osnovna naloga kmetije je nuditi visokokakovostno turistično ponudbo najzahtevnejšim kupcem. Z visoko odgovornostjo do soljudi bo kmetija pripomogla k svojemu gospodarskemu razvoju in tudi k večji konkurenčnosti turističnega produkta v sami Solčavski občini. Konkurenčno prednost vidimo v zaokroženi ponudbi doživljanja narave z gozdom s spremljajočimi elementi, kot sta vzdušje na kmetiji s spoznavanjem življenja ljudi na njej in sonaravno kmetovanje. Poleg tega vidimo prednosti tudi v gostoljubju domačih na kmetiji z možnostjo prijetnih druženj ob večerih s citrami izpod prstov gospodarja. Ponudbo kmetije z vzdušjem na njej bomo kupcu skušali približati skozi več tržnih poti. Dve izmed njih sta objavljane dogajanja na družabnih omrežjih, kot je Facebook, in redno objavljane bloga gospodarja. Pisanje bloga lahko kupcu približa naš način razmišljanja na kmetiji in je tudi edinstven način trženja na Solčavskem v primerjavi z drugimi. Poleg tega bomo s posodobitvijo lastnih spletnih strani skušali v obliki kratkih filmov in kakovostnejših fotografij približati gostu, kaj mu lahko nudimo. Naša spletna stran je že v treh tujih jezikih, vendar moramo s posodobitvijo dodati še italijanski in hrvaški jezik. Na njej bo možno najti tudi zanimive povezave, ki bodo gostu predstavile še dodatne možnosti za aktivnosti v naši okolici, kot so sprehod po poteh najlepših razgledov (www.solcavska-panoramska-cesta.si), obisk snežne jame na Raduhi (www.snezna-jama.com), in sprehod po medvedovih poteh, kjer se naša občina s turistično ponudbo povezuje tudi s sosednjo občino Železna Kapla (cavetours.eu/logarska-dolina-solcavsko).

Ponudbo bomo tržili večinoma preko spletnih strani, in sicer tako lokalno kot globalno. Pri oglaševanju bomo tesno sodelovali s TIC Rinka, ki je središčni center za turizem na Solčavskem, in sicer tako v tiskani obliki kot tudi preko njihovih oglaševanj na internetnih straneh. Prav tako ne bomo zanemarili neposrednega ustnega oglaševanja in bolj osebnega direktnega vabila na preživljanje časa na naši kmetiji, ki se je pri nas izkazal za zelo uspešnega tako na domačih tleh kot v tujini.

V zimskih mesecih s slabšo zasedenostjo bomo skušali na domačijo povabiti predvsem ciljne skupine, kot so delovne skupine strokovnjakov, katerim navdih okolja lahko pripomore k delavni učinkovitosti. Zima v naših krajih deluje zelo pomirjajoče z občutkom brezčasa in lahko predstavlja navdihujoč delovni prostor.

4.5.2 Cenovna strategija in prodajna politika

Pri postavljanju cen smo upoštevali tri ključne dejavnike, ki so nam služili kot osnova za postavitev cen storitev in izdelkov kmetije Matk. To so stroški, cena pri konkurenci in vrednost izdelka za porabnika. Glavno vodilo pri postavitvi cen je bilo upoštevanje razmerja kakovost-cena, saj želimo v očeh kupca pozicionirati storitev oz. izdelek, da za plačano storitev oz. izdelek dobi maksimalno. Pri določanju osnovnih cen bivanja se bosta

upoštevala tudi sezonska komponenta in predvideno povpraševanje, zato bodo cene od začetka julija do sredine septembra nekoliko višje kot pa v ostalem času. Cene izdelkov bodo čez vse leto enake, ne glede na čas. Prav tako bodo cene prilagojene tudi skupinam, če gre za enkratno rezervacijo večje skupine. Cene po posameznem tipu bivanja in za izdelke so prikazane v Tabelah 9 in 10.

Tabela 9: Cene v EUR na osebo brez turistične takse

	1. 7.–15. 9.	2. 1.–30. 6. 6. 9.–24. 12.	Skupina nad 10 oseb 1. 7.–15. 9.	Skupina nad 10 oseb 2. 1.–30. 6. 6. 9.–24. 12.
Nočitev	25,00	24,00	23,00	22,00
Nočitev z zajtrkom	32,00	30,00	32,00	28,00
Polpenzion	38,00	35,00	38,00	34,00
Popusti in doplačila:	otroci do 2 let brezplačno			
	otroci od 2 do 7 let: 50 % popusta			
	otroci od 7 do 12 let: 30 % popusta			
	doplačilo za enoposteljno sobo: 10 EUR			
Najem »olcarske bajte« – max. 4 osebe	110,00	90,00		
Najem »planšarske bajte« – max. 8 oseb	130,00	110,00		
Najem »preužitkarske bajte« v Ladnicah – max. 4 osebe	150,00	120,00		

Tabela 10: Cene v EUR (vključujejo 9,5 % DDV)

Cenik izdelkov	kg/kom
Matkov solčavski želodec 1 kg	37,00
Kozji sir (sveži, poltrdi) 1 kg	22,00
Kravji sir (sveži, poltrdi) 1 kg	12,00
Skuta 1 kg	7,00
Matkovo maslo 1 kg	10,00
Matkov med 1 kg	10,00
Lesena skleda za sadje	30,00
Skleda za trenje orehov	70,00

Po potrebi se bodo cene prilagajale tudi sproti glede na povpraševanje.

4.5.3 Trženjsko komuniciranje

Naš cilj tržnega komuniciranja je oblikovanje zavedanja in graditve pozitivne podobe naše kmetije kot celote. Glede na zgodovinske korenine naše kmetije in naravne danosti s prepletanjem kmetovanja ter posledično sonaravno pridelavo hrane je življenje na kmetiji Matk sklenjeno v celoto, ki se lahko predstavi kot uspešna zgodba. Naše storitve in izdelki kljub ustrezni ceni in kakovosti ne bodo uspešno prodani, če potencialni potrošniki ne bodo seznanjeni z našo blagovno znamko in ne bodo prepoznali naše prednosti pred konkurenco.

Trženje kmetije bo neprestano usmerjeno v ciljne skupine kupcev. Glavni komunikacijski in prodajni kanal je medomrežje. Prav tako ne bomo zanemarili osebnih vabil s predstavitev kmetije, ki bodo namenjene predvsem strokovnim delovnim skupinam, ki bi nam zapolnjevale nesezonski čas. Svojo prisotnost bomo skrbno zagotavljali tudi na lokalnih turističnih organizacijah, občinah in TIC-ih zgornje Savinjske doline s promocijskim materialom v obliki brošur in zgibank. Predstavitev naše kmetije je tudi v Katalogu turističnih kmetij, ki ga izdaja Združenje turističnih kmetij v Sloveniji v skupni nakladi 85.000 izvodov.

Dobro sodelovanje z občino Železna Kapla nam omogoča, da svoj promocijski material predstavljamo tudi v njihovem TIC-u DS Geopark Karavanke.

V prihodnosti želimo vzpostaviti tesnejše odnose s Slovensko turistično organizacijo in preko njih tudi doseči oglaševanje v tujini.

Nezanemarljiv delež oglaševanja predstavljajo tudi članki v slovenskih revijah in časopisih, ki se kontinuirano pojavijo vsaj dvakrat na leto na različne teme v vezi s kmetovanjem in življenjem na visokogorski kmetiji. S temi aktivnostmi bomo v prihodnosti tudi nadaljevali. Čeprav ne gre za neposredno oglaševanje, smo opazili pozitiven odziv tudi v dobrobit turizma na kmetiji.

Lastne spletne strani so za našo ponudbo najoptimalnejši oglaševalski prostor in tudi stroškovno najugodnejši. Pri prodaji preko spletnih strani bomo morali izboljšati optimizacijo na Googlovih spletnih straneh in na Facebookovi strani kmetije ter zagotoviti dovolj visoko prisotnost pri iskanju ključnih besed. Že obstoječe spletne strani je treba grafično obnoviti z začetno predstavitev zgodbe naše kmetije in opremiti z na novo oblikovanim logotipom kmetije (Priloga 5), ki se bo pojavljal na vseh nivojih tržnega komuniciranja. Zelo pomembno je, da s pomočjo kvalitetne fotografije in tematskih filmčkov potencialnega kupca informiramo o naši ponudbi in mu tudi vzbudimo pozitivna čustva o dobrem počutju pri nas. Oblikovali bi štiri tematske filmčke, ki naj bi bili namenjeni različnim ciljnim skupinam: predstavitev doživljanja gozda (poudarek na jutranjih in večernih razgledih, zvoku gozda in bivanja v njem); otroci na kmetiji (prikaz, kako lahko otroci doživijo kmetijo); vzdušje zimskih večerov ob zvokih citer ter film o biodinamičnem pridelovanju na kmetiji in naši filozofiji življenja, ki ga živimo. Posebno rubriko predstavlja tudi blog, katerega avtor je gospodar, ki redno piše o različnih temah, ki so povezane s kmetijo. Blogi lahko posredno informirajo in pritegnejo kupca. Poleg lastnih internetnih strani se bo naša kmetija oglaševala tudi preko Facebookovega profila in rezervacijskih portalov.

Z naslova rezervacij na tujih internetnih straneh bodo posredno potekale tudi aktivnosti oglaševanja in trženja. Pri omenjeni izbiri nam bosta vodilo stopnja njihove prepoznavnosti in seveda cena oz. strošek provizije. V povprečju zaračunavajo 10–12 % provizije, nekateri pa tudi letni pavšal. Glede na omenjene kriterije je naša izbira naslednja: TripAdvisor in

Booking, ki se plačujeta po proviziji, vendar sta med najprepoznavnejšimi. Za začetek bi preko Booking.com zagotavljali 30 % rezervaciji, ker zaračunava 12 % provizije od prodaje. Ostalo prodajo bomo skušali speljati preko drugih kanalov. Za prisotnost na TripAdvisorju imamo dve možnosti, in sicer da se preko njih samo oglašujemo, kar je brezplačno, v primeru, da pa se vključimo v njihov rezervacijski sistem, zaračunavajo pavšal, ki na mesečni ravni znaša 50,60 EUR.

4.5.4 Prodajne poti

Naša pričakovanja so, da bo prevladujoč delež rezervacij opravljen preko spleta, največ pa preko rezervacijskih portalov, lastnih internetnih strani in elektronske pošte. Izven sezone bomo več aktivnosti namenili osebnim vabilom, predvsem predstavnikom potencialnih ciljnih skupin strokovnjakov in umetnikov. Možna bo tudi rezervacija preko telefona ali osebno.

4.5.5 Posebni poudarki v trženju storitev

Pri trženju bomo poseben poudarek dali na posodobitev internetnih strani, na katerih bomo skušali s kratkimi »filmčki« predstaviti življenje na kmetiji in možnosti bivanja na njej. Filmčki bodo zajemali štiri različne tematike pri sami predstavitvi kmetije in njenega življenja na kmetiji ter bodo potencialnemu gostu približala predstavo o naši ponudbi. Pri tem ne bo šlo zgolj za prikaz storitev, ampak tudi kolikšna je vpletenost domačih in njihov utrip na kmetiji. Prav tako bo velik poudarek na prikazu pridelane hrane na kmetiji po biodinamičnem postopku v neokrnjeni naravi od polja do krožnika, ki je bo deležen gost na kmetiji.

Možnosti vključevanja gosta v vsakdanje življenje na kmetiji daje posebno žlahtnost predvsem družini kot ciljni skupini. Da otroci lahko sodelujejo pri vsakdanjih opravilih na kmetiji, je lahko za njih posebno doživetje. Zelo pomembna sta tudi vzdušje domačnosti in dobro počutje na domačiji, da se lahko vsak gost počuti sprejetega, obenem pa je ponujena tudi možnost za intimo vsakega posameznika.

Gostu bo s predstavitveno brošuro dana tudi možnost opazovanja zaščitene živalske in rastlinske vrste, ki se pojavljajo ob posameznih letnih časih v Matkovem kotu. Opazovanje živalske vrste in njihovih zvokov bo možno iz lovskih opazovalnih prež, kjer bo tudi možnost prenočitve na njih. Preproste opazovalne preže bodo locirane v neposredni bližini gozdne poti »Doživljanje narave z gozdom«, kjer bodo lahko ne glede na dan ali noč oz. letni čas opazovali in doživljali naravo v njenih barvah, zvokih ter vonjavah. Ob naravnih slapovih bo možna tudi ohladitev oz. »knajpanje« v naravi.

Zelo pomembna pri trženju storitev sta tudi prijaznost osebja in strokovnost zaposlenih. Goste kmetije bo sprejemala gospodinja, skrb za njihovo dobro počutje pa bo prevzemala tudi pomočnica gospodinje, ki bo v času sezone skrbela tudi za rezervacije gostov.

Pomembno je, da s kmetije odide čim večje število zadovoljnih gostov, saj je reklamna mreža od ust do ust izredno dragocena in že po sedanjih izkušnjah najboljša. Z vsakdanjim stikom z gosti bo naša prioriteta tudi bdeti nad njihovimi željami in pripombami in na podlagi tega vedno znova izboljševati oz. dopolnjevati ponudbo.

4.6 Proizvodni in storitveni načrt

4.6.1 Geografska lokacija podjetja

Turistična kmetija Matk leži na višini 1165 m nadmorske višine nad znamenitim Matkovim kotom, eno najbolj samotnih dolin v Kamniško-Savinjskih Alpah. Tu na višinah osamljene visokogorske kmetije sta doma mir in prvinskost odnosa do narave. Razgled s kmetije seže od Olševe in Raduhe preko Ojstrice do Mrzle gore. Na severni strani meji domačija z avstrijsko mejo in je tudi v neposredni bližini mejnega prehoda Pavličevo sedlo, kar daje kmetiji možnost povezav z obmejnimi koroško-avstrijskim krajem Železna Kapla (Bad Eisenappel) tudi za promocijske aktivnosti. Ker leži na samotnem kraju, to pomeni tudi odmaknjenost od vseh glavnih prometnic in se je za dostop do nje treba malo potruditi. Zato imajo aktivnosti na področju promocije in prepoznavnosti naše kmetije še toliko večji pomen. Pomembne so tudi jasne označitve ob cestah, da opozarjajo na nas. V Prilogi 4 je na voljo zemljevid z označeno lokacijo turistične kmetije in njene ponudbe gozdne poti »Doživljanje narave z gozdom«.

4.6.2 Poslovni prostori

Na kmetiji Matk se s turizmom na kmetiji ukvarjamo že od leta 2009. Želja po širitvi oz. diferenciaciji turističnega produkta, ki nas bo ločila od drugih obstoječih ponudnikov na trgu, nas je pripeljala do zamisli oz. novega produkta, in sicer gre za doživljanje narave z gozdom. Za realizacijo zamisli sta potrebni še dolga pot formalnosti in izgradnja dodatne infrastrukture, ki bo podpirala nov produkt na trgu.

Na kmetiji je na razpolago že 7 sob (5 dvoposteljnih in 2 triposteljne sobe), kjer nudimo polpenzije. Vsaka soba vsebuje svojo kopalnico in predprostor. Nahajajo se v mansardi kmečke hiše. V pritličju se nahajajo sprejemna soba, kuhinja in kmečka izba s funkcijo jedilnice.

Pri izgradnji nove dodatne infrastrukture vidimo veliko prednost v lastništvu posestvi, lastnem gradbenem materialu in lastni mizarški delavnici na kmetiji, saj se bo vsa notranja oprema proizvedla doma iz lastnih surovin.

Nova infrastruktura bo zajemala tri na novo grajene »olcarske bajte«, obnovljeno »planšarsko bajto« v Matkovem kotu, obnovljeno avtentično »preužitkarsko bajto« v Ladnicah in urejeno gozdno pot, ki bo povezovala vse omenjene bajte. Pot bo opremljena z informativnimi tablami na točkah z naravnimi znamenitostmi in znamenitostmi kulturne

dediščine. Gozdni pot bo speljana mimo točk z naravnimi lepotami, kjer se bo možno ustaviti in naužiti narav, npr. slap Tunfuca, ki nudi možnosti »knajpanja«, sprehod po mahu pod krošnjami macesna in smrek, doživljanja »stopničastega slapa« v kotu, občudovanje cvetenja »zlatega čeveljca«, ki je zelo redka in zaščitena rastlina, in še mnogo drugih možnosti doživljanja. Na domačiji bo na razpolago zemljevid poti, ki bo označen z vsemi zanimivimi točkami. Ocenjujemo, da bo zaokrožena pot dolga 5,5 km in speljana po že obstoječi, vendar zapuščeni trasi. Vsaka izmed bajt bo locirana na mestu, kjer je tudi izvir studenčnice, namenjene tudi za oskrbo z vodo.

»Olcarske bajte« in »preužitkarska bajta« v Ladnicah bodo imele kapaciteto za štiri ljudi, »planšarska bajta« pa za osem ljudi. Vse bodo grajene v avtentičnem solčavskem slogu z uporabo gradbenih materialov iz domačih tal. Električna energija bo zagotovljena preko solarnih kolektorjev. Dostop z avtom bo možen samo do »planšarske bajte« v kotu po gozdni cesti. Do ostalih objektov bomo dostavljali goste z domačim prevozom in ne bo možnosti dostopa z avtom. Parkirišče za avtomobile je v neposredni bližini kmetije.

Skupni ocenjeni stroški investicije so v vrednosti 160.000 EUR. V Tabeli 11 so predstavljeni vsi ocenjeni stroški postavitve dodatne infrastrukture na kmetiji.

Tabela 11: Ocenjeni stroški dodatne infrastrukture na kmetiji v EUR

Namen naložb	Vrednost naložbe v EUR
Postavitev treh »olcarskih bajt«	45.000,00
Obnova »preužitkarske bajte«	15.000,00
Obnova »planšarske bajte«	21.000,00
Obnova gozdne poti z informativnimi tablam	12.500,00
Notranja oprema vseh objektov	40.000,00
Drobni inventar za bajte	7.500,00
Gradbena dokumentacija	15.000,00
Dodatna promocija	5.000,00
Skupaj	160.000,00

4.6.3 Operativni cikel

Na začetku poslovanja z razširjeno ponudbo bomo imeli za pomoč pri turizmu zaposleno samo eno osebo v sezonskem času (med poletjem), ki bo skrbela za operativno in pomoč v kuhinji v času zajtrkov in večerij. Njen delavnik bo deljen, in sicer med 7. in 11. uro zjutraj ter med 17. in 21. uro zvečer. Pri pripravi zajtrkov in večerij bo prisotna tudi gospodinja – žena gospodarja. Preko študentskega servisa bomo imeli v času sezone zaposleno tudi študentko, ki bo skrbela za red in čistočo bivalnih prostorov gostov.

Pri prijavi in odjavi gostov bomo glede časa precej fleksibilni, vendar bo formalno veljalo sledeče: prijava med 14. in 20. uro popoldne, odjava do 10. ure zjutraj. Zajtrki na kmetiji

trajajo od 7.30 do 10.00 zjutraj, večerja bo ob 18.00, nakup jutranje košarice domačih izdelkov pa do 10. ure zjutraj.

4.6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanje okolja

Zakon o kmetijstvu (Ur. l. RS, št. 54/2000 in 45/2008) uzakonja dopolnilno dejavnost na kmetiji kot tisto dejavnost, ki je povezana s kmetijstvom oz. gozdarstvom ter omogoča kmetiji boljšo rabo njenih proizvodnih zmogljivosti, izkoriščenosti delovnih moči in izboljšanje dohodkovnega položaja.

Z Uredbo o dopolnilnih dejavnostih na kmetijah (Ur. l. RS, št. 57/2015) so določene oblike povezave med osnovno kmetijsko pridelavo in dopolnilno dejavnostjo. Zahtevajo se minimalni deleži domačih pridelkov ali izdelkov pri predelavi ali porabi v turizmu na kmetiji. Potrošnikom se omogoča izbira kmetijskih izdelkov, ki so narejeni na kmetiji.

Dopolnilne dejavnosti, ki jih imamo na kmetiji Matk že registrirane, vendar niso vse v obratovanju, so še:

- žaganje, skobljanje in impregniranje lesa (SKD 61.100);
- storitve za rastlinsko pridelavo (SKD 01.610);
- storitve za živinorejo, razen veterinarskih (SKD 01.620);
- proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja (SKD 16.290);
- turistična kmetija s sobami (SKD 55.202);
- turistična kmetija brez sob (SKD 56.105).

Za opravljanje dopolnilne dejavnosti turizma na kmetiji morajo kmetije na gorskem območju zagotoviti najmanj 40 % vrednosti lastnih surovin, ki so predmet ponudbe. Do 35 % vrednosti ponudbe lahko kmetija zagotovi z dokupom osnovnih surovin, ki so pridelane na drugih kmetijah z lokalnega trga ali predelane na drugih kmetijah, ki imajo dopolnilno dejavnost predelava. Če nakup ni neposredno izveden na kmetiji, mora biti iz računa ali prevzema razviden izvor surovine. Do 25 % vrednosti ponudbe lahko kmetija dokupi surovine v prosti prodaji. Zahtevani deleži se zagotavljajo v koledarskem letu.

Prostori, namenjeni opravljanju dopolnilne dejavnosti turistične kmetije z nastanitvijo oz. kampiranjem, morajo biti urejeni v objektih, ki jih ima nosilec kmetije ali člani kmetije, na kateri se opravlja kmetijska dejavnost, v lasti ali najmanj desetletnem najemu ali ima vpisano stavbno pravico za najmanj deset let.

Turistična kmetija z nastanitvijo lahko gostu nudi nočitev v sobah, apartmajih, skupnih ležiščih in prostoru za kampiranje, lahko pa tudi druge oblike prenočevanja, npr. senik, čebelnjak ipd. Na turističnih kmetijah z nastanitvijo je lahko v sobah in apartmajih največ 30 ležišč. Nastanitvene zmogljivosti so lahko na naslovu kmetije, na kateri se opravlja dopolnilna dejavnost turistične kmetije z nastanitvijo, ali v objektih, ki se prostorsko in

vsebinsko navezujejo na osnovno in dopolnilno dejavnost na kmetiji v oddaljenosti do 3 km zračne črte od naslova kmetije. Nastanitvene zmogljivosti so lahko tudi na lokaciji planine, če planina pripada kmetiji.

Nosilec dopolnilne dejavnosti izkaže evidenco gostov z izpisom iz knjige gostov.

Za izdelke, ki so predelani na kmetiji in se nudijo ter prodajajo le gostom v okviru dopolnilne dejavnosti turizma na kmetiji, ni potrebno dodatno dovoljenje za opravljanje dopolnilne dejavnosti predelave primarnih kmetijskih pridelkov (solčavski želodec, mlečni izdelki, med idr.).

Poleg Uredbe o dopolnilnih dejavnostih je za turizem na kmetiji treba upoštevati tudi pravila in določila, ki jih v panogi gostinstva in turizma ureja ZGos (Ur. l. RS, št. 93/2007 – UPB2). Za opravljanje gostinske dejavnosti morajo biti glede na 9. člen izpolnjeni naslednji pogoji:

- minimalni tehnični pogoji, ki se nanašajo na:
 - poslovne prostore, opremo in naprave v gostinskih obratih, pri sobodajalcih in na kmetiji;
 - pogoje glede zunanjih površin gostinskega obrata;
 - pogoje za opravljanje gostinske dejavnosti zunaj gostinskega obrata;
- pogoji glede minimalnih storitev v posameznih vrstah gostinskih obratov, pri sobodajalcih in na kmetiji;
- pogoji, ki se nanašajo na merila in način kategorizacije nastanitev;
- pogoji glede zagotavljanja varnosti živil in varnosti ter zdravja pri delu.

Vse zgoraj navedene pogoje urejajo naslednji pravilniki: Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur. l. RS, št. 21/2014), Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Ur. l. RS, št. 62/2008), Pravilnik o zahtevah za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na delovnih mestih (Ur. l. RS, št. 04/2006) in Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (Ur. l. RS, št. 52/2000) z vsemi spremembami in pravilniki, ki se nanašajo nanj.

Glede na to, da že imamo registrirano dopolnilno dejavnost na kmetiji, bo pri novogradnjah oz. obnovah bajt treba predvsem upoštevati prepise s področja varnosti (Ur. l. RS, št. 03/2007; Zakon o varstvu pred požarom) in predpise s področja minimalnih tehničnih pogojev. Obratovalni čas bo ostal enak, kot je določen že zdaj, in sicer po predhodnih najavah.

Pri spremembah zakonodaje in predpisih smo že zdaj neprestano budni in se sproti prilagajamo spremembam. Tako bo tudi v prihodnje.

4.7 Načrt razvoja

4.7.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Vizija razvoja je jasno zastavljena, zdaj jo bo treba samo še realizirati. Otvoritev dodatnih kapacitet z nazivom »Doživljanje narave z gozdom« načrtujemo v spomladanskih mesecih leta 2018 pred glavno poletno sezono. Že pred uradno otvoritvijo bodo potekale promocijske aktivnosti v smeri predstavitve novosti na visokogorski kmetiji Matk. Posodobiti bo treba lastne spletne strani in Facebookov profil. Te aktivnosti so tudi že v teku. Posodabljali jih bomo tudi še sproti z novimi pridobitvami. Preko spleta bomo s fotografijami objavljali tudi potek dela in graditve nove infrastrukture turizma. Takoj po končanih gradbenih delih in zunanji ureditvi bomo na novo poskrbeli tudi za tisk promocijskega materiala z novimi fotografijami ter snemanje tematskih filmčkov, ki bodo objavljeni na naših spletnih straneh. V zimskem času leta 2018 bodo pred otvoritvijo poti »Doživljanje narave z gozdom« potekale aktivnosti tudi na področju uvajanja nove delovne sile (pomočnice gospodinje in čistilke). Dogovori bodo potekali tudi o medsebojnem sodelovanju s TIC-i in občinami Zgornje Savinjske doline, z STO-jem ter s TIC-om v Železni Kapli.

4.7.2 Izboljšanje proizvoda in novi proizvodi

V prihodnosti nameravamo še širiti ponudbo poti »Doživljanje narave z gozdom« z vključevanjem zunanjih sodelavcev pri projektu »Doživljanje narave z gozdom« in prebivalcev. V mislih imamo učne poti za otroke z opazovalnicami živali in rastlin, ki bi jih za to vodili usposobljeni zunanji sodelavci. Prav tako je namen še nadgraditi ponudbo s pomočjo zunanjih sodelavcev v zvezi z doživljanjem gozda in sprostilnimi tehnikami v njem, ki pripomorejo tudi k zdravju in dvigu kvalitete življenja. Z budnostjo bomo spremljali počutje naših gostov in sledili njihovim potrebam ter trendom. Prav tako nameravamo v prihodnosti okrepiti ponudbo izposoje športne opreme za razne aktivnosti (kolesa, krplje, sanke ipd.).

4.7.3 Industrijska lastnina

Ime kmetije je že skozi stoletja enako in prav tako se po kmetiji imenuje Matkov kot, ki je tudi v njeni lasti. V zakupu imamo tudi domeno Matkov kot, tako da je to ime lastno kmetiji in je ne more nihče drug izkoriščati za svoje. Prav tako se pod iskalnim imenom Matkovega kota na spletnih straneh pojavi tudi promocija naše kmetije. Oblikovali smo svoj logotip, ki je hkrati tudi naša zaščitna znamka, ki vleče rdečo črto tudi skozi vse naše storitve in proizvode.

4.8 Vodstvena skupina in kadri

4.8.1 Organizacijska struktura

Lastnik kmetije Matk je tudi njen gospodar, ki je tudi ustanovitelj pravnega subjekta. Delovni tim pri dopolnilni dejavnosti na kmetiji bosta dopolnjevala še njegova žena kot gospodinja, pomočnica gospodinje, zaposlena za polni delovni čas za določen čas v glavni sezoni (4 mesece), in študentka čistilka.

Upravljanje prenočišča bo v rokah gospodarjeve žene oz. gospodinje. Sprotne potrebe po dodatni delovni sili bomo poskušali reševati v obliki študentskega dela.

Na sami kmetiji so v delovni proces poleg gospodarja vključeni vsi člani (oče, mati in sestra gospodarja), ki so vpisani v skupno kmečko gospodinjstvo, in ena redno zaposlena oseba.

4.8.2 Ključno vodstveno osebje

Ključno vodstveno osebje predstavljata gospodar kmetijskega gospodarstva, dipl. inž. kmet., in njegova žena, univ. dipl. inž. agr. Njune naloge so razdeljene tako, da gospodar vodi celotno kmetijsko gospodarstvo, žena pa dopolnilno dejavnost turizma na kmetiji. Tudi v prihodnosti bodo njune naloge razdeljene na ti dve področji, vendar je in bo prisotno neprestano prepletanje njunih del, saj sta potrebno dnevno posvetovanje in odločanje.

4.8.3 Drugi lastniki in investitorji ter njihove pravice in omejitve

V poslovanju ne predvidevamo, da bomo vključili še druge investitorje ali lastnike.

4.8.4 Profesionalni svetovalci in storitve

Zunanjemu izvajanju bomo predali samo področje računovodstva. Za nas ga bo vodila računovodkinja, s katero poslovno sodelujemo že vrsto let in smo z njenim delom zadovoljni.

4.9 Splošni terminski načrt

4.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V prvem poslovnem letu diverzifikacije dopolnilne dejavnosti na kmetiji se bodo odvijale naslednje aktivnosti:

- priprava poslovnega načrta;

- pridobivanje vseh potrebnih gradbenih dovoljenj;
- začetek priprav gradbenega materiala – lunarnega lesa in izolacije iz ovčje volne;
- posodobitev internetnih strani in rezervacijskega sistema.

V drugem poslovnem letu se bodo odvijale naslednje aktivnosti:

- izgradnja treh »olcarskih bajt«;
- obnova »preužitkarske bajte« v Ladnicah;
- obnova »planšarske bajte« v Matkovem kotu;
- obnova gozdne poti;
- začetek promocije novega turističnega produkta »Doživljanje narave z gozdom«;
- začetek dela notranje opreme za vse predvidene bajte v mizarski delavnici na domačiji.

V tretjem poslovnem letu se bodo odvijale naslednje aktivnosti:

- notranja ureditev vseh predvidenih bajt;
- oprema gozdne poti z informativnimi tablami;
- zbiranje gradiv in oblikovanje promocijskega materiala;
- pogovori in sklepanje poslovnih sodelovanj s TIC-i in ostalimi ponudniki, ki so vpleteni v trženje turizma;
- začetek poslovanja in odpravljanje napak.

Pred otvoritvijo novega turističnega produkta je treba izvesti kar nekaj aktivnosti. Treba je pridobiti vso dokumentacijo za izgradnjo in izvesti gradbena dela za tri nove »olcarske bajte«, obnovo avtentične »preužitkarske bajte« v Ladnicah, obnovo »planšarske bajte« v Matkovem kotu in obnovo gozdne poti z doživljanjem narave. Po izgradnji sledijo notranje opremljanje bajt, oprema gozdne poti z informativnimi točkami ter aktivno delo na promociji novega produkta.

4.9.2 Terminski načrt

Terminski načrt ključnih aktivnosti od julija 2016 do aprila 2018 je prikazan v Prilogi 2. Začetek terminskega plana se začne s pripravo poslovnega načrta v poletnih mesecih leta 2016 in se z njegovo zaključitvijo nadaljuje s pridobivanjem vse potrebne gradbene dokumentacije. Po pridobitvi vseh gradbenih dovoljenj se v začetku leta 2017 začnejo aktivnosti v zvezi s pripravo lastnega gradbenega materiala, kot je lunarni les, in izolacijskega materiala iz ovčje volne. Po pripravi gradbenega materiala se začnejo gradbena dela celotne zasnovane gradbene infrastrukture, ki naj bi bila končana do konca leta 2017. V začetku leta 2018, ko bo izgradnja novega turističnega produkta že končana, bi aktivnosti nadaljevali na področju promocije in se pripravili na začetek poslovanja pred poletno sezono 2018.

4.10 Kritično tveganje in izzivi

4.10.1 Makroraven

Uspešno gospodarjenje na visokogorski kmetiji je zelo občutljivo in izpostavljeno vplivom velikih dejavnikov.

Proizvodne sposobnosti primarno kmetijsko-gozdarske panoge na območjih z omejenimi dejavniki (OMD) so skromnejše in tudi bistveno dražje. Poleg tega so kmetije na tem območju bistveno bolj občutljive na spremembe zunanjih dejavnikov, ki lahko onemogočijo tudi njeno preživetje. Te spremembe so naslednje:

- spremembe skupne zunanje politike;
- spremembe zakonodaje na področju katastrskega dohodka (ta kmetijo še posebej prizadene zaradi specifik kmetije in njenih površin, saj lahko zaradi velikega deleža varovanih gozdov in nerodovitnih površin stroškovno kmetijo zelo obremeni);
- obetajoči zakon o nepremičninah v prihodnosti je lahko za kmetijo še dodatna obremenitev, ki lahko ogrozi tudi njen obstoj;
- zelo občutljiva dejavnost na podnebne spremembe in naravne katastrofe (veter, žledolom ipd.)

Dopolnilna dejavnost turizma na kmetiji je pa podvržena tudi zelo občutljivi spremenljivki povpraševanja. Nanj vpliva tudi veliko dejavnikov:

- spremembe predpisov in zakonodaj; v panogi obstajajo precej stroga določila, ki lahko v primeru sprememb še dodatno podražijo dejavnost;
- na delež zasedenosti tudi zelo vplivajo vremenske razmere, ker večina aktivnosti poteka v naravi;
- slabšanje standarda prebivalstva znižuje kupno moč.

4.10.2 Raven podjetja

Na ravni podjetja se lahko pojavijo sledeča tveganja in nevarnosti:

- nevarnost vstopa novih konkurentov s ponudbo podobnega turističnega produkta;
- višji stroški od načrtovanih;
- težave z zaposlovanjem oz. odnosi med zaposlenimi;
- nedoseganje zastavljenih ciljev.

4.10.3 Simulirana poslovna tveganja

Poslovanje kmetije je zelo celostno, uspešnost poslovanja pa je odvisno od več dejavnikov. Še posebej to velja za visokogorske kmetije na območju z omejenimi dejavniki. Poleg

primarne gozdarsko-kmetijske dejavnosti je uspešnost poslovanja dopolnilne dejavnosti turizma odvisna od števila realiziranih nočitev in njihovih cen. S pomočjo računalniškega programa smo opredelili različne scenarije poslovanja:

- 10 % nižje število realiziranih nočitev od povprečja;
- 10 % višje število realiziranih nočitev od povprečja;
- 15 % nižja prodajna cena za najem bajt;
- 5 % nižja prodajna cena za polpenzione;
- izpad neposrednih kmetijskih izplačil na kmetijsko gospodarstvo.

4.11 Finančni načrt

4.11.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Pri izdelavi predračuna izkaza poslovnega izida smo upoštevali naslednje predpostavke:

- predračun izkaza poslovnega uspeha smo začeli z letom 2018, ko bo investicija novega turističnega produkta že zaključena in bomo začeli že z njegovo ponudbo;
- turizem na kmetiji je odprt vse leto, vendar vse po predhodnem dogovoru, in sicer tudi zaradi karakteristik dela na kmetiji;
- pri predvideni letni zasedenosti skozi obdobje petih let smo upoštevali pretekle lastne podatke, podatke na Solčavskem in tudi širše na podlagi podatkov statističnega urada Slovenije. Za Solčavsko je letna zasedenost precej nizka, in sicer dosega vrednost 8,6 %. Zasedenost kapacitet na kmetiji je bila nekoliko višja od povprečne solčavske, z letom poslovanja že novega produkta pa smo začeli s 15-odstotno zasedenostjo, kar bo od nas zahtevalo tudi krepko delo na promocijah;
- v izračunih so upoštevane nočitve, kot so predstavljene v Tabelah 9 in 10;
- razpolagali bomo z že obstoječimi 7 sobami oz. 16 ležišči ter novimi produkti, kot so tri »olcarske bajte«, »preužitkarska bajta« v Ladnicah in »planšarska bajta« v Matkovem kot, ki bodo med seboj povezane z gozdno potjo. Za vse nastanitvene kapacitete smo upoštevali povprečno letno zasedenost, kot smo si jo zastavili v ciljih;
- poleg trženja prenočišč smo na turizmu predvideli tudi prodajo domačih izdelkov na dvorišču. Cena in ponudba doma proizvedenih izdelkov sta opisani v Tabeli 10, katerih prodaja je tudi upoštevana v finančnih izkazih;
- stalni in spremenljivi stroški so opisani v Prilogi 1.

4.11.2 Predračun bilance stanja

Vsi objekti in mehanizacija na kmetijsko-gozdarskem gospodarstvu s turizmom se upoštevajo kot osnovna sredstva in po končani investiciji novega produkta dosega precej visoko vrednost, kar je odraz tudi zelo drage proizvodnje visokogorske kmetije v oteženih pogojih. Skupna vrednost osnovnih sredstev znaša 503.221,76 EUR in posledično zaradi

tega tudi čista donosnost sredstev ROA v petletnem obdobju narašča. Kmetija se bo pred začetkom poslovanja z novim produktom zadolžila za 80.000,00 EUR, 80.000,00 EUR pa bo financirala v nov produkt iz lastnih sredstev že v predhodnem letu predstavljenega poslovnega leta.

4.11.3 Predračun izkaza finančnih tokov

Kmetija bo za zagotavljanje likvidnega poslovanja na računu zagotavljala ustrezno višino sredstev z realiziranimi dobički, nadalje pa jih bomo ponovno vložili v podjetje. Zamikov v plačevanju računov ne pričakujemo, zato tudi ne pričakujemo večjih likvidnostnih težav. Ne pričakujemo, da z likvidnostjo poslovanja ne bomo imeli težav. V Tabeli 12 je prikazan finančni tok poslovanja.

Tabela 12: Letni finančni (denarni) tok v EUR na visokogorski turistični kmetiji v obdobju petih let

	2018 brez dopol. dejav.	2018	2019	2020	2021	2022
Delež zasedenosti kapacitet na visokogorski kmetiji	brez dopolnilne dejavnosti	15 %	18,50 %	21 %	23 %	25 %
PRITOKI						
Letni prihodek skupaj	88.341,80	164.200,25	180.724,25	191.965,25	200.958,25	209.950,25
ODTOKI						
Spremenljivi stroški	49.523,81	68.159,58	73.052,22	77.071,96	80.572,75	83.313,54
Strošek dela	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00
Splošni stroški	2.300,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00
Davki in prispevki	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70
Ostali odhodki (razen odhodkov financiranja)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obveznosti do virov financiranja	0,00	11.306,52	11.306,52	11.306,52	11.306,52	11.306,52
Finančni tok	5.971,49	47.542,45	59.173,81	66.395,07	71.887,27	78.138,48

4.11.4 Davčni status

Trenutno je osnovna kmetijsko-gozdarska dejavnost visokogorske kmetije Matk vključena v sistem davčnih zavezancev in je obdavčena po sistemu dejanskih prihodkov in normiranih odhodkov. Prihodkovni prag obdavčitve po dejanskih prihodkih in normiranih odhodkih določa, da osnovna kmetijska dejavnost ne sme presegati 100.000 EUR, če je v predhodnem davčnem letu pri zavezancu bila vsaj ena oseba neprekinjeno pet mesecev obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovana za polni delovni čas. Delež priznanih odhodkov pri normiranih znaša 80 %.

Za opravljanje dopolnilne dejavnosti na kmetiji po Uredbi o dopolnilnih dejavnostih na kmetiji skupni dohodek vseh dopolnilnih dejavnosti ne sme presegati treh povprečnih letnih plač na zaposlenega v Republiki Sloveniji v preteklem letu tekočega leta. Na območjih z omejenimi možnostmi za kmetijsko dejavnost velja omejitev petih povprečnih plač, kar znaša 93.353,40 EUR. Povprečna letna plača v Republiki Sloveniji je za leto 2015 znašala 18.670,68 EUR. V primeru, da dohodek na dopolnilni dejavnosti preseže omenjeni znesek, je treba dopolnilno dejavnost spremeniti v drugo pravnoorganizacijsko obliko, kot sta npr. s. p. ali d. o. o. Za dopolnilno dejavnost turizma na kmetiji vodimo dvostavno knjigovodstvo po sistemu dejanskih prihodkov in odhodkov.

4.11.5 Kazalci uspešnosti poslovanja

Ekonomski kazalniki dajejo vpogled v poslovanje kmetije kot celote z vsemi dejavnostmi. Bilanca uspeha z ekonomsko kategorijo dobička oz. izgube kot razmerjem med vsemi prihodki in vsemi stroški na kmetiji najbolje prikaže uspešnost poslovanja kmetije s turizmom kot dopolnilno dejavnostjo. Ravno tako so zanimiva razmerja med ostalimi ekonomskimi kazalniki. Nekoliko podrobnejši pregled posameznih skupin stroškov in vpogled vanje daje možnost ugotavljanja racionalnosti rabe prvin poslovnega procesa na kmetiji – obvladovanje stroškov.

Primerjava ekonomskih kazalnikov med posameznimi leti pove, katera kombinacija dejavnosti je ekonomsko najuspešnejša (Tabela 13). Ugotovimo lahko, da dobiček raste s povečanjem zasedenosti kapacitet.

Tabela 13: Ekonomski kazalniki poslovanja v EUR visokogorske turistične kmetije v obdobju 2018–2022

	2018	2018	2019	2020	2021	2022
Delež zasedenosti kapacitet na visokogorski kmetiji	brez dopolnilne dejavnosti	15 %	18,50 %	21 %	23 %	25 %
Letni prihodek	88.341,00	164.200,25	180.724,25	191.965,25	200.958,25	209.950,25
Spremenljivi stroški	49.523,19	68.451,64	73.344,27	77.364,01	80.864,81	83.605,60
POKRITJE	38.817,81	95.748,61	107.379,97	114.601,23	120.093,43	126.344,64
Amortizacija	49.890,90	56.730,89	56.730,89	56.730,89	56.730,89	56.730,89
Davki in prispevki	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70	6.905,70
Splošni stroški	4.300,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00	6.646,00
Ostali odhodki	0,00	792,60	792,60	792,60	792,60	792,60
DOHODEK	−22.278,79	24.673,42	36.304,78	43.526,04	49.018,24	55.269,45
Strošek dela	8.000,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00	23.640,00
Dobiček/izguba (+ ali −)	−30.278,79	1.033,42	12.664,78	19.886,04	25.378,24	31.629,45

4.12 Pridobivanje in upravljanje z viri

4.12.1 Zaželeno financiranje

Izvedba in zagon novega turističnega produkta sta ocenjena na 160.000,00 EUR.

4.12.2 Pridobivanje virov financiranja

Nov turistični produkt bo v polovični vrednosti financiran iz lastnih sredstev in polovico iz virov kredita že v obdobju pred prvim poslovnim letom novega produkta.

4.12.3 Upravljanje z obratnim kapitalom

V začetnih letih poslovanja bo dobiček v celoti namenjen nadaljnjemu investiranju in vračanju dolga. Glede na prakso dosedanjega poslovanja ne predvidevamo plačilnih zamud kupcev.

SKLEP

Osnovna kmetijsko-gozdarska dejavnost na visokogorski kmetiji z omejenimi dejavniki zaradi naravnih značilnosti in tako ali drugače težjih gospodarskih razmer ne prinaša zadovoljivega dohodka. Tako je z uvedbo dopolnilnih dejavnosti na kmetiji mogoče izboljšati dodano vrednost kmetijskim proizvodom in tako bistveno izboljšati ekonomsko situacijo kmetijsko-gozdarskega gospodarstva.

Turizem na kmetiji lahko kar najbolje izkorišča prostorske, naravne, tehnološke, sociološke in ekonomske potenciale kmetije kot celote. Izhodišče pri pripravi magistrskega dela in poslovnega načrta je bilo vprašanje ekonomske upravičenosti novega turističnega produkta »Doživljanja narave z gozdom«. S preverjanjem poslovne ideje smo analizirali možnosti uspeha novonastalega turističnega produkta. Spoznavanje konkurence in kupcev, določanje tržnih strategij in načrtovanje poslovnih prihodkov in odhodkov ter tveganj v poslovanju so ključni dejavniki, ki pripomorejo k uspehu zgodbe.

Turizem na kmetiji ni na novo odprta dopolnilna dejavnost, ampak gre samo za njeno diferenciacijo in odkrivanje nove podjetniške priložnosti v obliki novega turističnega produkta. Želeli smo odkriti, katera ponudba nas razlikuje od konkurence v naši bližnji in daljni okolici. Raziskava trga in pregled konkurence sta pokazala, da nas bo nov turistični produkt »Doživljanja narave z gozdom« razlikoval od naše konkurence in nam dajal možnost prednosti pred njo. Največjo prednost naše kmetije vidimo v njeni lokaciji in njenih naravnih danostih, ki so strnjene neposredno v njeni okolici in so tudi v lasti kmetije.

Naše ciljne kupce smo razdelili v tri glavne skupine. Posebej smo se osredotočili na populacijo srednjih let, ki zaradi hitrega tempa življenja išče odmik v naravo, v kateri se lahko napolnijo z mirom. Poleg njih so ciljna skupina tudi mlade družine, ki želijo svojim otrokom prikazati način dela na kmetiji in pridelovanje hrane. V nesezonskem času vidimo priložnost za strokovno-delovne skupine, ki se za svoje delo odmaknejo od vsakdanjega vrveža.

V finančnih projekcijah se izkaže, da je investicija v nov turistični produkt ekonomsko opravičena in donosna. Osnovna dejavnost kmetije je zelo obremenjena s stalnimi stroški. Iz popisa osnovnih sredstev in njenih prihodkov se razbere, da je stroškovno zelo obremenjena z nizkimi donosi tudi zaradi visokogorske lege, ki proizvodnjo podraži, hkrati pa ji prav njena lega daje možnosti za razvoj dopolnilne dejavnosti turizma na kmetiji, ki ji lahko doprinese edinstvene možnosti. Za uresničitev poslovne ideje je potrebnega veliko več kot le sestava poslovnega načrta. Potreben je tudi učinkovit in pravočasen prihod na trg. Iz finančnih izkazov je razvidno, da je pozitivno poslovanje doseženo že pri 15 %

zasedenosti, vendar moramo biti previdni, da bomo pravočasno prisotni na trgu, da nas ne preseneti konkurenca s kakšnimi svojimi načrti.

V tej raziskavi oz. obdelavi obstoječega delovanja posestva je moč zaslediti kompleksnost produktivnih ekonomsko uspešnih dejavnosti in dejavnosti, ki so ekonomsko nezanimive oz. bremenijo gospodarstvo posestva, hkrati pa pomembno prispevajo k celotni podobi in kvaliteti bivanja. Prav ta povezanost in vztrajanje na dejavnostih, ki bi jih ekonomska stroka zavrnila, je za celosten in trajnostno dolgoročno vzdržen sistem gospodarjenja poseben. Ta karakter kmetij je povezan z izviri praodnosa do zemlje in narave. Odgovornost do kraja in doma, ki daje preživetje ljudem, ki sooblikujejo gospodarstvo, izhaja iz dela lastnih rok in trdne rodovno-lastniške posestne tradicije. Ta oblika delovanja bi lahko bila zgled za odgovorno gospodarjenje. Gospodar oz. kmet posestnik razpolaga z veliko vrednostjo nepremičnin zemljišč, vendar je v njegovih očeh to substanca, ki ji ne moremo pripisovati vrednosti v denarju. Ta vrednost je »naddenarna«. V tem pogledu se kmet posestnik razlikuje od agrarne industrije, ki je podvržena v večji meri le donosom in ekonomskim učinkom. Kmetovanje zajema tudi duhovno komponento odgovorne svobode. Kjer je kmetovanje podprto z vseh teh pogledov, subvencioniranje kmetij s strani države doseže pozitiven učinek. Sistem subvencioniranja lahko v nasprotnem primeru zmanjša podjetnost in inovativnost gospodarstva. Pomoč države pri investicijah v infrastrukturo in specialno strojno opremo je zaradi visokih cen na trgu in nekonkurenčne pridelave zelo potrebna. Obdelanost površin daje sinergijske učinke za druge dejavnosti, posebno turizma. Cilj posestva ni obdelava površin in kmetovanja zaradi neposrednih plačil, ki jih nudi skupna kmetijska politika. Ta sredstva so le pomoč k svobodnemu načrtovanju in delovanju gospodarstva. Za atraktivnost delovno-intenzivne panoge je ključno zagotavljanje odgovorne svobode kmečkega stanu. Prevelik nadzor institucij in birokratizma hromi veselje do poklica, kar se kaže v upadanju kmetijskih gospodarstev, kljub podporam, ki jih za delovanje namenja država. Pri našem delu ugotavljamo izredno kompleksnost delovanja celotnega kmetijsko-gozdarskega gospodarstva. Gozdarski in kmetijski del gospodarstva dajeta celotno podobo in omogočata smiselno gospodarsko celoto, ki je s svojim načinom delovanja neločljivo povezana. Sonaravno gospodarjenje omogoča dolgoročno vzdržnost gospodarstva, potrebno pa je budno spremljanje dogajanja na trgih. Ob izsiljevanju velikih sistemov po zniževanju cen je treba preusmeriti aktivnosti na druga področja in tako sprostiti kratkoročne pritiske in ohranjati dragoceno surovino za obdobje večjega povpraševanja po boljših cenah. Dopolnilna dejavnost ima pri tem pomembno vlogo. Načrtovanje investicij je treba prilagajati zmožnostim in potrebam gospodarstva. Pomembni so skupnost, ki oblikuje utrip kmetije, obdobja ostarelosti in mladosti, izobrazba in razgledanost gospodarja, sodelovanje vseh članov družine ter njihova uglašenost. Vse to pomembno vpliva k uspehu skupnosti. Uspeh kmetije oz. posestva je uspeh socialne oz. generacijske skupnosti, ki upravlja z danimi možnostmi, ki pa se spreminja glede na navedeno stanje posestva.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvarez, S. A., Barney, J. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1(1/2), 11–26.
2. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T., & Vahčič, A., (2002). Podjetništvo. Ljubljana: GV Založba.
3. Banič, I. D. (1999). Osnove strateškega managementa, procesi upravljanja in vodenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Cunder, T. (2014). *Razvojne možnosti in dileme kmetijstva v gorskih območjih*. Najdeno 28. januarja 2016 na naslovu: www.s-k.si/demo08/Mediji/Cuncer_Davca_gorske%20kmetije.doc
5. Černilogar, G. (2007). *Dopolnilne dejavnosti na kmetijah kot oblika podjetništva in vloga v razvoju podeželja Severno primorske regije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D., Wiltbank, R., 2009. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. *J. Bus. Venturing*, 24(4), 287–309.
7. DiMasi, J. A., Hansen, R. W., & Grabowski, H. G. (2003). The price of innovation: new estimates of drug development costs. *Journal of health economics*, 22(2), 151–185.
8. Ding, W., & Choi, E. (2011). Divergent path to commercial science: a comparison of scientists' founding and advising activities. *Research Policy*, 40(1), 69–80.
9. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. 2005. Priročnik za pripravo poslovnega načrta. Najdeno 01. marca na spletnem naslovu <http://www.fe.uni-lj.si/mma/2.%20Prirocnik%20za%20pripravo%20poslovnega%20nacrt/2010100421074721/>
10. Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The Nature of entrepreneurial Opportunities: Understanding the process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 425–449.
11. Fleischer, A., & Tchetchik, A. (2005). Does Rural Tourism benefit from Agriculture? *Tourism Managment* 26(4), 493–501.
12. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*. 10(4), 696–706.
13. Guta, A. J. (2014). The role and importance of the business plan in starting and running business opportunity. *Annals of the University of Petrosani Economics* 14(2), 119–126.
14. Harper, D. A. (1996). *Entrepreneurship and the Market Process: An Inquiry into the Growth of Knowledge*. London: Routledge.
15. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2012). *Entrepreneurship* (9th ed.) New York: Mc Graw Hill.
16. Holcombe, R. G. (2003). The origins of entrepreneurial opportunities. *The Review of Austrian Economics*, 16(1), 25–43.

17. Hunter, M. (2012). *Opportunity, Strategy and Entrepreneurship*. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers.
18. Jain, S., George, G., & Maltarich, M. A. (2009). Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research Policy*, 38(6), 922–935.
19. Jerič, D. (2011). *Katalog kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji*. Ljubljana: MKGP.
20. Jerič, D., & Pajntar, N. (1995). Katalog kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji. *Sodobno kmetijstvo*, 28(9), 413–416.
21. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
22. Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
23. Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
24. Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian Economics*, 11(1), 5–17.
25. Kirzner, I. M. (2009). The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145–152.
26. Liebeskind, J. P., Oliver, A. L., Zucker, L., & Brewer, M. (1996). Social networks, learning, and flexibility: sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization science*, 7(4), 428–443.
27. Maine, E., Soh, P. H., & Dos Santos, N. (2015). The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Tehnovation* 39–40, 53–72.
28. Maine, E., Thomas, V. J., & Utterback, J. (2013). Radical innovation from the confluence of technologies: innovation management strategies for the emerging nanobiotechnology industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 32, 1–25.
29. Niosi, J. (2003). Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms. *Research Policy*, 32(5), 737–750.
30. Občina Solčava. (2016). *Interni statistični podatki o turizmu v občini Solčava 2015* (interno gradivo). Solčava: Občina Solčava.
31. Oblak, O., Juvančič, L., & Erjavec, E. (2003). Ocena skupnega dohodka na kmečkih gospodarstvih v Sloveniji. *Slovensko kmetijstvo in Evropska unija, 2. konferenca DAES* (str. 273–288). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
32. Pajntar, N. (1997). *Spremljanje dohodkovnega položaja kmetij v Sloveniji po FADN metodologiji*. Ljubljana, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Uprava Republike Slovenije za pospeševanje kmetijstva.
33. Permanent Secretariat of the Alpine Convention. (2013). *Sustainable tourism in the Alps: report on the state of the Alps*. Innsbruck: Permanent Secretariat of the Alpine Convention.

34. Pisano, G. (2006). Can science be a business? Lessons from Biotech. *Harvard business review*, 84(10), 114–124.
35. Pisano, G. (2010). The evolution of science-based business. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 465–482.
36. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
37. Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565.
38. Schumpeter, J. (1994). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London; New York: Routledge.
39. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
40. Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.
41. Soldić, F. D. (2015). Ekonomske prilike u ruralnim prostorima. V G. Sedmak, D. Smolčić Jurdana, T. Kociper & T. Planinc (ur.), *Spodbujanje ruralnega turizma – Poticanje ruralnog turizma* (str. 51–58). Koper: Založba Univerze na Primorskem.
42. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti*. Najdeno 16. maja 2016 na naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomske/21_gostinstvo_turizem/02_21645_nastanitev_letno/02_21645_nastanitev_letno.asp
43. Stuart, T. E., Ozdemir, S. Z., & Ding, W. W. (2007). Vertical alliance networks: the case of university–biotechnology–pharmaceutical alliance chains. *Research Policy*, 36(4), 477–498.
44. Subramanian, A., Lim, K. H., & Soh, P. H. (2013). When birds of a feather don't flock together: different scientists and the roles they play in biotech R&D alliances. *Research Policy*. 42(3), 595–612.
45. Timmons, J. A., & Spinelli, S. J. (2009). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. London: McGraw-Hill.
46. *Turistična kmetija Ambrož-Gregorč-Sobe/cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ambroz-gregorc.com/?page_id=62
47. *Turistična kmetija Bevšek-Ošep-Sobe*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bevsek-osep.si/sobe.html>
48. *Turistična kmetija Govc-Vršnik-Sobe*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.govc-vrsnik.com/sobe.html>
49. *Turistična kmetija Gradišnik-Cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.gradisnik.si/cenik/>
50. *Turistična kmetija Juvanija-Sobe*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.juvanija.com/soba-1.html>
51. *Turistična kmetija Lenar-Nastanitev*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem <http://www.lenar.si/nastanitev.html>

52. *Turistična kmetija Ložekar-Cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.alpske-sanje.si/cenik.html>
53. *Turistična kmetija Majdač*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu www.turisticnekmjetije.si/majdac
54. *Turistična kmetija Pečovnik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/farm-with-accommodations/Turistična-kmetija-Ošep-Pečovnik.htm?farm_with_accommodations=57&lng=1
55. *Turistična kmetija Perk-Cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.perk.si/lang/sl/cenikpricelist/>
56. *Turistična kmetija Plesnik-Cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.logarska-tkplesnik.si/cenik>
57. *Turistična kmetija Ramšak-Cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu www.tk-ramsak.com/cenik/
58. *Turistična kmetija Rogar-Cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu www.nad1000m.si/rogar/cenik/
59. *Turistična kmetija Strevc*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu www.turisticnekmjetije.si/strevc
60. *Turistična kmetija Žibovt-Cenik*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu www.nad1000m.si/zibovt/cenik/
61. Uredba o dopolnilnih dejavnostih na kmetiji. *Uradni list RS* št. 57/2015.
62. Velikonja, V. (2009). *Razvoj simulacijskega modela izletniške kmetije v podporo poslovnim odločitvam* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Zakon o gostinstvu (ZGos). *Uradni list RS* št. 93/2007-UPB2.
64. Zakon o kmetijstvu. *Uradni list RS* št. 54/2000, 45/2008.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Sestava in opis stroškov	1
Priloga 2: Terminski načrt	5
Priloga 3: Finančni izkazi za obdobje 2018-2022	7
Priloga 4: Logotip kmetije Matk s celostno podobo turističnega produkta.....	9

PRILOGA 1: Sestava in opis stroškov

Tabela 1: Popis osnovnih sredstev – vrsta, velikost, leto in vrednost nabave/izgradnje

Dejavnost	Gospodarski objekt	Opis objekta	Leto izgradnje	Vrednost v EUR
Kmetijska dejavnost:	Hlev za rejo goveje živine, ovac in koz	Kapaciteta hleva: - 13 stojišč za govedo s privezi - 50 stojišč za ovce proste reje - 30 stojišč za koze proste reje	1965, obnovljen leta 2006	75.000
	Hlev za prašiče	Kapaciteta: - 8 stojišč	1946, Obnovljena streha 2000	15.000
	Gnojna jama za gnojnico	125 m ³	1975	10.500
	Skladišče za mrvo s sušilnico	576 m ³ , nad hlevom	1965, obnovljen leta 2006	20.000
	Mizarska delavnica z žago in skladiščem za sekance	238 m ² 90 m ³	2000	150.000
	Čebelnjak	21 m ²	1992	5500
	Strojna lopa	220 m ²	2008	70.000
Turistična dejavnost kot dopolnilna dejavnost na kmetiji:	7 sob za nočitev (5 dvoposteljnih sob, 2 triposteljne sobe) s sanitarijami	176 m ²	2007	70.400
	Kuhinja s pripadajočimi skladišči za živila, čistila, hodniki	70 m ²	2007	28.000
	Jedilnica z zunanjo teraso, hodnikom in priročnim skladiščem za pijačo	90 m ² , prostor za 35 gostov	2007	36.000
	Sanitarije za goste in osebje (z garderobo)	20 m ²	2007	8.000
	Klet, kotlovnica s prostorom za gorivo, pralnica z likalnico, hodniki	110 m ²	2000	44.000
	3 »olcarske bajte«	75 m ²	2018	45.000
	Planšarska bajta v Matkovem kotu	35 m ²	2018	21.000
	Obnova avtentične »prežitkarske bajte« v Ladnicah	25 m ²	2018	15.000

Tabela 2: Popis osnovnih sredstev mehanizacije na kmetiji vrsta, velikost, leto in vrednost nabave

Vrsta mehanizacije in opreme	Tehnične zmogljivi- vosti	Leto nakupa	Življe- njska doba	Nabavna vrednost EUR / kom	Letna raba ur	Poraba goriva l/uro	Faktor vzdrževanja % /100 ur
Oprema za kmetijsko dejavnost:							
Traktor lindner Geo 64	58 kW	2012	25	44000.00	500	4	0,8%
Traktor geo 124	87 kW	2010	25	84000	500	5	0,8%
Transporter Lindner BF 42	38	1981		42000	380	3	0,8%
Traktor Warschalowski WT32	26	1971		32000	300	3	1,0%
Prikolica nakladalka	15 m3	1986	25	10000	70		5,0%
Kosilnica Fella	2,6 m	2011	12	7000	9		4,0%
Zgrabljajnik tračni SIP	2,5 m	2012	14	3.100	28		4,0%
Obračalnik pajek sip	4m	1998	12	6000	14		4,0%
Kosilnica Bucher samohodna	1,4m	1979	12	3000	10		5,0%
Kosilnica samohodna TWist sip	1,6ml	1993	10	1.700	7		3,0%
Puhalik s teleskopom Rotometal		2005	15	7000	17		5,0%
Sušilna turbina za seno		2005	15	3500	1000		5,0%
Dvoosna gozdarska prikolica	1000 ton	2007	15	17500	400		1,3%
Travniška brana	2,5 m	2000	15	3000	8		3,0%
Cepilec za drva Bindenberger	40 ton	2001	15	10000	100		3,0%
Cepilec za drva RCA Tajfun	380 mm premera	2006	15	12000	20		3,0%
Traktorska škropilnica za biodinamične pripravke	200 Lit.	2015	15	2700	30		5,0%
Črpalka za gnojvko Creina		2000	15	2500	8		2,0%
Krožna žaga Lancman	6 PM/h	2015	15	5500	50		5,0%
Tračna žaga za razrez hlodovine Primultini		1957	15	14000	70		3,0%
Trosilnik hlevskega gnoja	3 t	1981	10	3.600	10		5,0%
Mizarski stroji in orodja		1992	15	15000	480		3,0%
2 x traktorska vitla		2010		14000			1,0%

Tabela 3: Popis notranje opreme za turizem visokogorske kmetije Matk vrsta, velikost, leto in vrednost nabave

Oprema prostorov za kmečki turizem:	Leto nabave	Življenjska doba	Vrednost v €
- kuhinjsko pohištvo – 12 m, skupaj z napo za odsasavanje zraka	2007	15	25.600
- štedilnik na trdo gorivo	2007	15	1.700
- štedilnik – plinski, s pečico	2007	15	700
- pomivalni stroj	2007	15	1500
- hladilnica	2007	15	3584

se nadaljuje

Tabela 3: Popis notranje opreme za turizem visokogorske kmetije Matk vrsta, velikost, leto in vrednost nabave (nad.)

- zamrzovalnik	2007	15	362
- zamrzovalnik	2007	15	525
- pralni stroj	2007	15	321
- sesalnik	2007	15	140
- salamoreznica	2007	15	650
- mešalni strojčki	2007	15	450
postelje	2007	15	6400
16 jogijev	2007	15	5760
16 nočnih omaric	2007	15	1600
7 lepotilnih mizic	2007	15	560
- mize	2007	15	3500
klopi za v jedilnico	2007	15	2500
- obešalniki (5 kom) in luči (12 kom)	2007	15	1760
- stoli	2007	15	2400
- omara za servirno posodo	2007	15	350
- omara za prte	2007	15	350
- straniščna školjka s kotličkom	2007	15	540
- umivalniki	2007	15	1350
- ogledala	2007	15	180
ostala drobna oprema sanitarij	2007	15	350
- pisuar	2007	15	106
- pipe	2007	15	3500
Oprema kleti, kurilnice, centralna napeljava	2007	15	5.800
dekorativna oprema, zavese	2007	10	4.365
Notranja oprema za »olcarske bajte«	2018	15	21000
Notranja oprema planšarske bajte	2018	15	10500
Notranja oprema »preužitkarske bajte« v ladnicah	2018	15	8500

– Amortizacija gospodarskih poslopij

Gospodarska poslopja na kmetiji obsegajo zgradbe, namenjene osnovni kmetijski dejavnosti, in prostore, namenjene za sprejem in bivanje gostov ter pripravo hrane. Med objekte sodijo hlev za rejo govedi, koz ter ovc in skladišča za krmo (senik) ter za organska gnojila (gnojna jama). Poleg hleva za govedo, ki je bil obnovljen leta 2006, je samostojni objekt hlev za svinje iz leta 1946. Ostala gospodarska poslopja so še mizarska delavnica, kjer je tudi žaga in skladišče za lesne sekance ter strojna »uta«.

Objekti, namenjeni za opravljanje turistične dejavnosti so domačija ter na novo postavljene tri »olcarske bajte«, obnovljena »preužitkarska bajta v Ladnicah, planšarska bajta ter urejena pot doživljanja gozda. Pri domačiji gre za prostore v obstoječi stanovanjski

zgradbi, dokončani leta 2007. Za namene turizma že razpolagamo s 7 sobami (5 dvoposteljnih in 2 triposteljne sobe), sobo za sprejem gostov ter jedilnico in sanitarijami. Kuhinjo in drugi spremljajoče prostore uporabljajo družinski člani kmetije tudi za svoje osebne namene – za vsakdanje družinske aktivnosti. Tri »olcarske bajte«, obnovljena »preužitkarska bajta v Ladnicah, planšarska bajta ter urejena gozdna pot doživljanja pa predstavljajo novo investicijo za namene širitve turizma na kmetiji.

Pri izračunu stroška za amortizacijo smo uporabili stopnje in življenjsko dobo kot je prikazano v Tabeli 1, ki so uporabljeni tudi pri spremljanju dohodkovnega položaja kmetij v Sloveniji po metodologiji FADN (Pajntar, 1997). Spremenljivi stroški vzdrževanja objektov so v višini 20 % letnega stroška amortizacije.

Ko vstavimo vhodne podatke, dobimo izračun stroškov po njihovih vrstah in dejavnosti.

PRILOGA 2: Terminski načrt

Tabela 4: Terminski načrt izvedbe projekta

	jul.- avg. 2016	sept. - dec. 2016	jan.- mar. 2017	apr.- jun. 2017	jul.- sept.2017	sept.- dec. 2017	jan.- mar.2018	apr. 2018
priprava poslovnega načrta								
pridobivanje vseh gradbenih dovoljenj								
posodobitev internetnih strani in rezervacijskega sistema								
začetek promocij novega turističnega produkta								
zbiranje gradiv in oblikovanje novega promocijskega materiala za nov turistični produkt								
sklepanje poslovnih s TIC-i in ostalimi turističnimi ponudniki								
priprava gradbenega materiala - lunarnega lesa ter izolacijske ovčje volne								
gradbena dela bajt								
obnova gozdne poti								
mizarska dela za notranjo opremo								
notranja ureditev vseh predvidenih bajt								
oprema gozdne poti z informativnimi tablami								
Začetek poslovanja in odpravljanje napak								

PRILOGA 3: Finančni izkazi za obdobje 2018-2022

Tabela 5: Predvidena bilanca uspeha visokogorske kmetije v obdobju 2018-2022

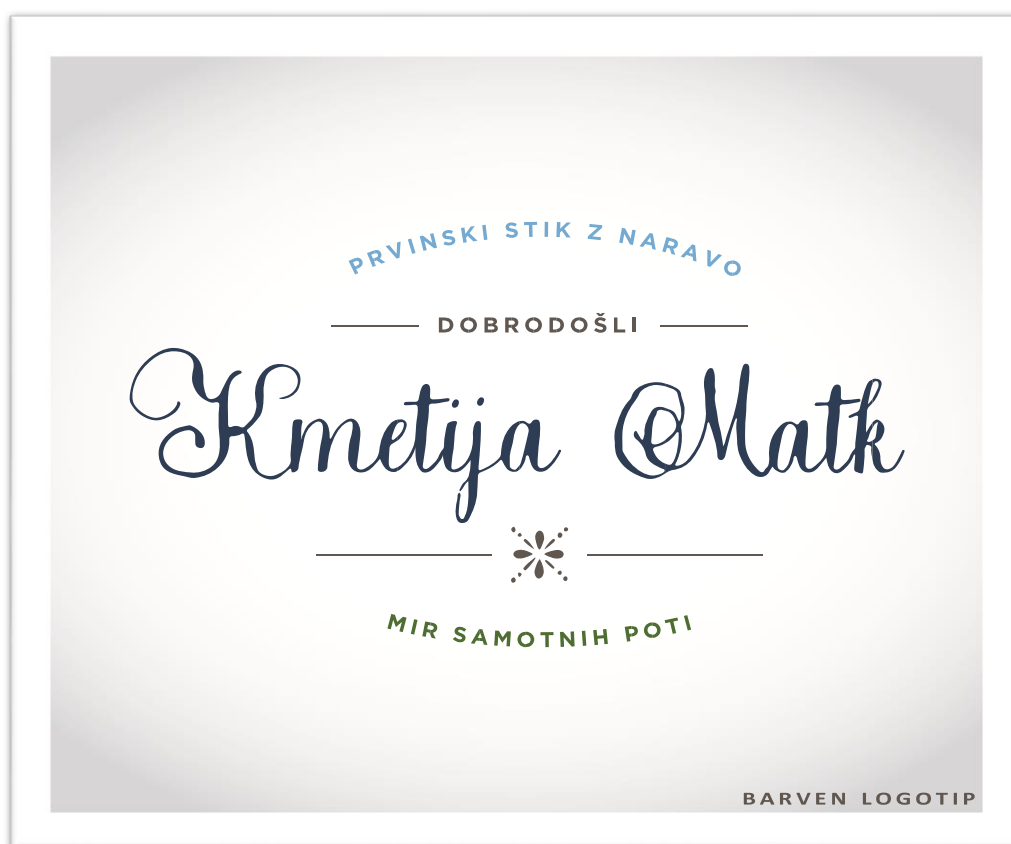
TURISTIČNA KMETIJA NA MATKOVEM						
BILANCA USPEHA		2018	2019	2020	2021	2022
a. Letni prihodek:	osnovna kmetijska dejavnost	8.021,80 €	8.021,80 €	8.021,80 €	8.021,80 €	8.021,80 €
	podpore ukrepov kmetijske politike	13.760,45 €	13.760,45 €	13.760,45 €	13.760,45 €	13.760,45 €
	dopolnilna dejavnost	75.858,00 €	92.382,00 €	103.623,00 €	112.616,00 €	121.608,00 €
	podpore dopolnilni dejavnosti	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	ostali prihodki	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	gozdarska dejavnost	66.560,00 €	66.560,00 €	66.560,00 €	66.560,00 €	66.560,00 €
Letni prihodek SKUPAJ		164.200,25 €	180.724,25 €	191.965,25 €	200.958,25 €	209.950,25 €
b. Spremenljivi stroški	pridelava krme	7.952,81 €	7.952,81 €	7.952,81 €	7.952,81 €	7.952,81 €
	reja živine	7.731,75 €	7.731,75 €	7.731,75 €	7.731,75 €	7.731,75 €
	pridelava vrtnin	1.065,38 €	1.065,38 €	1.065,38 €	1.065,38 €	1.065,38 €
	sadjarska proizvodnja	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	proizvodnja vina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	turistična dejavnost (izletniški turizem)	15.568,45 €	19.201,08 €	21.795,82 €	23.871,62 €	25.947,41 €
	gozdarska dejavnost	9.830,40 €	9.830,40 €	9.830,40 €	9.830,40 €	9.830,40 €
	mehanizacija in oprema	19.780,21 €	19.780,21 €	19.780,21 €	19.780,21 €	19.780,21 €
	vzdrževanje zgradb	3.162,64 €	3.162,64 €	3.162,64 €	3.162,64 €	3.162,64 €
	najeta delovna sila	3.360,00 €	4.620,00 €	6.045,00 €	7.470,00 €	8.135,00 €
	najete strojne storitve	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Spremenljivi stroški SKUPAJ		68.451,64 €	73.344,27 €	77.364,01 €	80.864,81 €	83.605,60 €
POKRITJE		95.748,61 €	107.379,97 €	114.601,23 €	120.093,43 €	126.344,64 €
c. Amortizacija	gospodarski objekti - osnovna kmetijska dejavnost	8.973,21 €	8.973,21 €	8.973,21 €	8.973,21 €	8.973,21 €
	gospodarski objekti-dopolnilna dejavnost na kmetiji	6.839,99 €	6.839,99 €	6.839,99 €	6.839,99 €	6.839,99 €
	trajni nasadi	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	mehanizacija in oprema	40.917,69 €	40.917,69 €	40.917,69 €	40.917,69 €	40.917,69 €
Amortizacija SKUPAJ		56.730,89 €	56.730,89 €	56.730,89 €	56.730,89 €	56.730,89 €
d. Davki in prispevki	zdravstveno in pokojninsko zavarovanje	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €
	dopolnilne dejavnosti					
Davki in prispevki SKUPAJ		6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €
e. Splošni stroški		6.646,00 €	6.646,00 €	6.646,00 €	6.646,00 €	6.646,00 €
f. Ostali odhodki		792,60 €	792,60 €	792,60 €	792,60 €	792,60 €
DOHODEK		24.673,42 €	36.304,78 €	43.526,04 €	49.018,24 €	55.269,45 €
g. Strošek dela	osnovne kmetijske in gozdarske dejavnosti	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €
	dopolnilne dejavnosti	7.640,00 €	7.640,00 €	7.640,00 €	7.640,00 €	7.640,00 €
Strošek dela SKUPAJ		23.640,00 €	23.640,00 €	23.640,00 €	23.640,00 €	23.640,00 €
Dobiček / izguba (+ ali -)		1.033,42 €	12.664,78 €	19.886,04 €	25.378,24 €	31.629,45 €

Tabela 6: Predviden finančni tok visokogorske kmetije v obdobju 2018-2022

TURISTIČNA KMETIJA NA MATKOVEM						
FINANČNI (DENARNI) IN EKONOMSKI TOK		2018	2019	2020	2021	2022
PRITOKI						
a. Letni prihodek:	osnovna kmetijska dejavnost	8.021,80 €	8.021,80 €	8.021,80 €	8.021,80 €	8.021,80 €
	podpore ukrepov kmetijske politike	13.760,45 €	13.760,45 €	13.760,45 €	13.760,45 €	13.760,45 €
	dopolnilna dejavnost	75.858,00 €	92.382,00 €	103.623,00 €	112.616,00 €	121.608,32 €
	podpore dopolnilni dejavnosti	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	ostali prihodki	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	gozdarska dejavnost	66.560,00 €	66.560,00 €	66.560,00 €	66.560,00 €	66.560,00 €
Letni prihodek SKUPAJ		164.200,25 €	180.724,25 €	191.965,25 €	200.958,25 €	209.950,57 €
b. Viri financiranja -	lastna denarna sredstva	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	nepovratna sredstva	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	najeti krediti	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Viri financiranja SKUPAJ		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
c. Ostanek vrednosti naložbe						
ODTOKI						
d. Investicijska vlaganja						
e. Spremenljivi stroški	pridelava krme	7.780,68 €	7.780,68 €	7.780,68 €	7.780,68 €	7.780,68 €
	reja živine	7.622,77 €	7.622,77 €	7.622,77 €	7.622,77 €	7.622,77 €
	pridelava vrtnin	1.054,44 €	1.054,44 €	1.054,44 €	1.054,44 €	1.054,44 €
	sadljarska proizvodnja	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	proizvodnja vina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	turistična dejavnost (izletniški turizem)	15.568,45 €	19.201,08 €	21.795,82 €	23.871,62 €	25.947,41 €
	gozdarska dejavnost	9.830,40 €	9.830,40 €	9.830,40 €	9.830,40 €	9.830,40 €
	mehanizacija in oprema	19.780,21 €	19.780,21 €	19.780,21 €	19.780,21 €	19.780,21 €
	vzdrževanje zgradb	3.162,64 €	3.162,64 €	3.162,64 €	3.162,64 €	3.162,64 €
	najeta delovna sila	3.360,00 €	4.620,00 €	6.045,00 €	7.470,00 €	8.135,00 €
	najete storitve	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Spremenljivi stroški SKUPAJ		68.159,58 €	73.052,22 €	77.071,96 €	80.572,75 €	83.313,54 €
f. Strošek dela	osnovne kmetijske in gozdarske dejavnosti	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €
	dopolnilne dejavnosti	7.640,00 €	7.640,00 €	7.640,00 €	7.640,00 €	7.640,00 €
Strošek dela SKUPAJ		23.640,00 €	23.640,00 €	23.640,00 €	23.640,00 €	23.640,00 €
g. Splošni stroški		6.646,00 €	6.646,00 €	6.646,00 €	6.646,00 €	6.646,00 €
h. Davki in prispevki	osnovne kmetijske in gozdarske dejavnosti	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,00 €
	dopolnilne dejavnosti					
Davki in prispevki SKUPAJ		6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,70 €	6.905,00 €
i. Ostali odhodki (razen odhodkov financiranja)						
j. Obveznosti do virov financiranja						
(odplačilo glavnice + obresti + stroški kredita)		11.306,52 €	11.306,52 €	11.306,52 €	11.306,52 €	11.306,52 €
Finančni tok		47.542,45 €	59.173,81 €	66.395,07 €	71.887,28 €	78.139,50 €

PRILOGA 4: Logotip kmetije Matk s celotno podobo turističnega produkta

Slika 1: Logotip visokogorske kmetije Matk



Slika 2: Oblika embalaže z logotipom visokogorske kmetije Matk



Slika 3: Oblike internetnih strani z novim logotipom visokogorske kmetije Matk

