

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT PODJETJA – BURIN YACHTING D.O.O.

Ljubljana, junij 2002

SONJA LOGAR

KAZALO

I. UVOD	2
II. NAVTIČNI TURIZEM V SVETU IN V SLOVENIJI	2
1. TURIZEM IN NAVTIKA	2
2. RAZVOJ NAVTIČNEGA TURIZMA	3
3. NAVTIČNE KAPACITETE V SLOVENIJI IN NA HRVAŠKEM	6
III. POSLOVNI NAČRT PODJETJA BURIN YACHTING D.O.O.	11
1. POGOJI ZA USTANOVITEV PODJETJA	11
2. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	12
2.1 Panoga dejavnosti	12
2.2 Podjetje	12
2.3 Proizvodi oziroma storitve	12
2.4 Strategija vstopa in rasti	14
3. TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA	15
3.1 Odjemalci (kupci)	15
3.2 Obseg trga in trendi.....	16
3.3 Konkurenca.....	17
3.4 Sprotno ocenjevanje trga.....	18
4. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	19
4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja.....	19
4.2 Donosnost in dobiček.....	21
4.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški	21
4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja	22
5. NAČRT TRŽENJA	22
5.1 Celotna trženjska strategija.....	22
5.2 Prodajna strategija in cenovna politika	23
5.3 Tržno komuniciranje	24
5.4 Prodajne poti.....	24
6. NAČRT, DIZAJN IN RAZVOJ	25
6.1 Status razvoja in bodoče naloge	25
6.2 Kritična razvojna vprašanja	26
6.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi.....	26
6.4 Sredstva, namenjena razvoju	26
6.5 Industrijska lastnina	27
7. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	27
7.1 Geografska lokacija.....	27
7.2 Poslovni prostori	27
7.3 Operativni cikel.....	28
7.4 Strategija in plan	28
7.5 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.....	29

8. MANAGEMENT TIM	29
8.1 Organizacijska struktura.....	29
8.2 Ključno vodstveno osebje	30
8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	31
8.4 Upravni odbor.....	31
8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve	31
8.6 Profesionalni svetovalci in storitve.....	32
9. SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	32
9.1 Terminski načrt	32
10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	34
10.1 Simulirana poslovna tveganja.....	34
11. FINANČNI NAČRT	35
11.1 Predračun izkaza uspeha	35
11.2 Predračun bilance stanja	36
11.3 Predračun izkaza finančnih tokov.....	36
11.4 Davčni status.....	38
11.5 Kontrola stroškov.....	38
11.6 Kazalci uspešnosti poslovanja	38
12. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI.....	39
12.1 Zaželeno financiranje	39
12.2 Pridobivanje virov financiranja	39
12.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja	39
13. PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI	40
IV. SKLEP	41
Literatura.....	42
Viri.....	43

PRILOGE

I. UVOD

Obstaja kar nekaj znanih opredelitev podjetništva. Naj omenim vsaj dve opredelitvi podjetništva različnih avtorjev.

Podjetništvo je proces, s katerim se povezujejo ljudje z določenimi viri, da bi lahko z novo kombinacijo virov uresničili podjetniško priložnost, idejo, še neizkoriščeno možnost in to s ciljem, da bi zaslužili profit. Za to so pripravljene tudi tvegati. Omenjena opredelitev je skupek opredelitev podjetništva različnih avtorjev: Schumpeter (1951), Vesper (1983), Drucker (1992), Stevenson (1989) in Timmons (1989).

Druga opredelitev podjetja po Vahčiču (2000, str. 49) označuje podjetništvo, kot poskus ustvariti dodano vrednost s pomočjo odkrivanja poslovnih priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti in s pomočjo komunikacijskih in poslovnih (managerskih) sposobnosti ter znanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja. Če povzamemo obe definiciji, bi podjetništvo lahko opredelili kot proces, ki teče med človekom, idejo in viri; podjetje pa je mesto, kjer se ta proces uresničuje. Bistvo podjetništva je torej povečanje dodane vrednosti v podjetju, pri kateri je ključen element poslovna priložnost oziroma taka uporaba sredstev, ki jo trg visoko ceni.

Podjetništvo predstavlja tudi ključni razvojni faktor. Tesna povezava med razvitostjo podjetništva in gospodarskim razvojem je prisotna danes povsod po svetu, kar se kaže tudi v novi politiki Evropske unije do tega vprašanja, posebej pri izoblikovanju stališč le-te, kako podjetništvo pospešiti. Ta ne poudarja več le razvoja malih in srednje velikih podjetij, ampak razvoj podjetništva v splošnem. Osemdeseta in devetdeseta leta povsod po svetu lahko upravičeno imenujemo leta podjetništva. Nikoli v zgodovini človeštva ni vsako leto nastalo toliko novih podjetij, kot na koncu osemdesetih in na začetku devetdesetih let. Ta proces je značilen za vse dele sveta od razvitih držav Zahoda do držav v razvoju in nekdanjih socialističnih držav.

Danes lahko za področje podjetništva ugotovimo, da je razvoj podjetij in financiranje razvoja le-teh ena najpomembnejših nalog mnogih narodnih gospodarstev v svetu, kakor tudi znotraj Evropske unije. Mala in srednje velika podjetja v evropski petnajsterici pomenijo preko 67 odstotkov prodaje in zaposlujejo preko 68 odstotkov delovne sile. Pri tem mala podjetja predstavljajo 93 odstotkov vseh podjetij in zaposlujejo 30 odstotkov delovne sile v Evropski uniji. Od tega 45 odstotkov teh podjetij propade v treh letih po zagonu, kar bi lahko pripisali strateškim pomanjkljivostim v vodenju podjetij, prevelikim davčnim bremenom in bremenom drugih upravnih predpisov ter pomanjkanju kapitala na začetku poslovanja.

Ne glede na to, da ima podjetništvo predvsem v državah na Zahodu, kar nekaj desetletij daljšo tradicijo, se je podjetništvo v Sloveniji po letu 1990 zelo razmahnilo. Ustanovljenih je bilo kar nekaj deset tisoč novih podjetij. Vahčič (2000, str. 50) meni, da je stanje podjetništva v Sloveniji možno oceniti iz naslednjih dveh vidikov, in sicer s primerjavo stanja podjetništva v Sloveniji danes s stanjem podjetništva na začetku tranzicije ter s primerjavo podjetništva v Sloveniji s podjetništvom v razvitih državah, zlasti v Evropski uniji.

V tržnem delu nacionalne ekonomije je čedalje več ljudi zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih in se bo takšen trend po mnenju Vahčiča tudi nadaljeval. Omenjeni avtor navaja, da bo v prihodnje pomanjkanje delovne sile ustvarilo številne nove poslovne priložnosti v storitvenih dejavnostih z visoko dodano vrednostjo. V primerjavi s podjetniško razvitimi državami, podjetništvo v Sloveniji zaostaja. Za doseganje visoke ravni podjetništva, ki bi Sloveniji omogočilo hitrejšo rast in dohitevanje razvitih držav, bo morala ekonomska politika

ukrepati na številnih področjih, kot so regulativa, transport in komunikacije, prostor, znanje in izobraževanje, raziskave in razvoj ter financiranje.

S podjetništvom se ukvarjam že nekaj časa, vendar doslej le v omejenem obsegu in to s poslovanjem, ki ne pomeni večjega tveganja. Vedno bolj razmišljam o novih idejah in načinih, kako bi z njihovo realizacijo dosegla svoja hotenja po večjem ustvarjanju in vključevanju v poslovni svet. Zavedam se, da je za uspeh v podjetništvu pomembna dobra ideja, ki naj se realizira v poslovnem procesu. Ko se taka zanimiva ideja osvoji, kot možnost za prodor določenega proizvoda ali storitve na trg, je potrebno izdelati poslovni načrt, s katerim ugotovimo dejanske možnosti uresničitve uspešnega poslovanja. Poslovni načrt običajno obsega analizo trga, strategijo vstopa na trg, finančne projekcije, konkurenčne prednosti in druge pogoje za uspeh podjetja ter opis organizacijske strukture podjetja. Poslovni načrt mora biti takšen, da pritegne k sodelovanju tudi potencialne investitorje.

V poslovnem načrtu sem proučila možnost za uspešno realizacijo projekta ustanovitve podjetja za opravljanje dejavnosti prodaje plovil za razvedrilo in šport. Ta projekt bom poskušala, skupaj s partnerji, uresničiti po končani diplomi.

Poslovni načrt v tem delu mi bo pomagal, da kritično ocenim poslovno zamisel, ugotovim prednosti in slabosti, ki so prisotne na tem tržnem segmentu in ocenim, ali mi bo ustanovljeno podjetje prineslo dobiček ali ne. Tako bom zmanjšala poslovno tveganje in si začrtala cilje in smeri bodočega poslovanja podjetja.

Diplomsko delo, Poslovni načrt podjetja – Burin Yachting d.o.o., sem zasnovala v dveh delih. V prvem delu sem predstavila pomen in razvoj navtičnega turizma v Sloveniji in drugod po svetu, saj je za podjetje, ki opravlja dejavnost prodaje navtičnih plovil pomembno ugotoviti stanje tovrstnega turizma v Sloveniji, kot tudi njegov prihodnji razvoj.

V drugem delu pa sem izdelala poslovni načrt podjetja in preverjala ali se podjetniška ideja uspešno realizira na trgu.

II. NAVTIČNI TURIZEM V SVETU IN V SLOVENIJI

1. TURIZEM IN NAVTIKA

Turizem je z mednarodnega vidika vodilna gospodarska panoga in hkrati nosilec nove kulture 21. stoletja. Slovenija ima, turistično gledano, tri strateška področja: navtični turizem na

Obali, igralniško - zabavišni turizem v obmejnem območju in zdravilniški turizem v notranjosti države (Kovač, 1998, str. 6).

Navtični turizem se hitro razvija. Po svetu je že nekaj milijonov turističnih plovil (jaht, motornih čolnov, jadrnic, in podobno) najrazličnejših tipov, dimenzij in vrednosti. Tak pojav velja najprej pripisati visoki kakovosti in trajnosti sodobnih plovil, še bolj pa posledici zadovoljstva, ki ga človek vsakokrat doživi ob srečanju z morjem. Za človeka, ki živi na kopnem, je plovba po morju sinonim za neutesnjeno prostost, njegovo plovilo pa sredstvo, ki mu omogoča beg iz vsakdanjosti. Pri tem užije mnogo zadovoljstva, ki se mu potem, ko ga enkrat okusi, ne more več odreči.

Kot tak, je navtični turizem pomembna sestavina turistične ponudbe in turistični produkt, še posebej v času, ko turist postavlja v ospredje doživetja in emocije. Navtični turizem je tista veja turizma, ki temelji na uporabi plovil in infrastrukture športno - rekreacijskih organizacij (F. Lupieri, 1998).

Poglavitna dejavnost te zvrsti turizma je vsekakor križarjenje, ki se lepo ujema z drugimi oblikami rekreacije. Poleg osnovne - rekreativne - funkcije ima navtični turizem vse več posrednih in neposrednih povezav z gospodarskimi in negospodarskimi aktivnostmi. Navtični turisti se poslužujejo pristaniških, upravno - komunalnih in servisnih služb. Razen teh pa tudi trgovskih, gostinskih in hotelirskih storitev ter seveda dejavnosti in storitev, ki jih nudijo marine. Udeležujejo se tudi športnih ter rekreacijskih, kulturnih in zabavnih prireditev.

V svojih začetkih, ki segajo v čas po 2. Svetovni vojni, so navtični gostje izhajali praviloma iz premožnejših slojev. Temu primerno so bila velika tudi njihova plovila. V zadnjih treh desetletjih pa je, zaradi rasti življenjskega standarda, postal navtični turizem masovni pojav. Njegov velik razvoj gre pripisati povečanju sredstev, ki jih ljudje namenjajo zadovoljevanju svojih sekundarnih, »luksuznih« potreb ter rasti deleža prostega časa. Po drugi strani pa je temu pripomogel tudi razvoj sodobne navtične turistične dejavnosti.

Podatki o svetovnem obsegu navtičnega turizma med drugim navajajo, da je vanj vključenih okrog 80 milijonov ljudi, od tega kar 15 milijonov Evropejcev ter da letna stopnja rasti dosega okoli 3- 4%.

2. RAZVOJ NAVTIČNEGA TURIZMA

Ugodna geografska lega in mediteranska klima ter bližina gravitacijskega območja srednje Evrope je na Slovenski obali logično narekovala tudi razvoj navtičnega turizma in z njim izgradnjo sodobnih marin. Navtičnim turistom, ki sem prihajajo po morju ali kopnem z jahtami, motornimi čolni, jadrnicami in drugimi vrstami plovil, so tu na razpolago praktično vse potrebne sestavine sodobne navtične ponudbe: od varnih privezov, specializiranih strokovnih storitev ter osebja in kakovostnega okolja, do najrazličnejših konkurenčnih ponudb

gostinstva, trgovine in drugih storitev, športa ter rekreacije, kulturnih ter zabavnih prireditev in tudi usposabljanja za varno navigacijo.

Iz povedanega vsekakor izhaja, da je navtični turizem, tako v svetu, kot v Sloveniji, perspektivna, poslovno zanimiva in okolju dovolj prijazna dejavnost. Zato jo velja sistematično dograjevati, posodabljati njeno ponudbo in ji zagotavljati konkurenčne pogoje poslovanja, ki bodo privabljale na naše morje navtične goste, ki spadajo v kategorijo »dobrih gostov« in vsestranskih potrošnikov. V doseganje takih ciljev velja vlagati, tako v nove priveze, kot tudi v naprave in opremo, ki zagotavlja tudi aktiven odnos do ohranjanja kakovostnega naravnega okolja. Zagotovo velja še naprej vlagati v nova znanja, ki se porajajo v tem segmentu turizma. In ne nazadnje, Slovenija mora oblikovati ustrezne sistemske ukrepe, ki bodo v podporo nadaljnjemu razvoju te pomembne zvrsti turizma ter s tem tudi krepili pomorsko usmerjenost naše države.

Ko je govor o novih privezih, velja spomniti na podatek o relativno bistveno manjšem številu privezov na naši obali v primerjavi s sosednjo italijansko. Tudi v tem smislu dobiva na veljavi izgradnja sodobne marine v Kopru, ki je, ob upoštevanju vseh sodobnih možnosti in spoznanj do zahtev ohranjanja naravnih danosti, realna in v prostorskih dokumentih že dolgo načrtovana možnost povečanja zmogljivosti privezov v slovenskem morju. Strokovnjaki za navtični turizem se ob vprašanju morebitnih drugih tovrstnih možnosti zavzemajo za izdelavo ustrezne interdisciplinarne študije, ki naj bi dala na to vprašanje objektivni, strokoven odgovor. Razvoj tehnologije plovil, namenjenih navtičnemu turizmu, vpliva tudi na povečanje dolžin sodobnih jaht. Po mednarodnih ocenah naj bi se v povprečju vsako leto gradile za okrog 40 cm daljše jahte. Tudi to narekuje ustrezno ukrepanje pri posodabljanju in izgradnji marin.

Ob dejstvu, da je turizem najbolj sestavljena dejavnost, zahteva prav navtični turizem in njegovi osveščeni, zahtevni ter dobri gostje, razvito in kakovostno ponudbo v turistični dejavnosti. Zato je ena bistvenih postavk v zagotavljanju njene konkurenčnosti, vsestranski razvoj kakovosti turistične ponudbe. Ob zagotavljeni kvalitetni hotelski in gostinski ponudbi so tu še vse ostale sestavine sodobnega turističnega produkta kraja, ki naj omogoči gostu pričakovana doživetja, za katera bo voljan seči tudi globlje v žep. V taki zahtevi pa se navtični turizem nujno srečuje in sodeluje z vsemi drugimi dejavniki v pristojnosti subjektov privatnega, javnega in društvenega sektorja. V slednjem so pomemben dejavnik turistična in druga društva, ki delujejo na ozaveščanju prebivalcev o sodobnem turizmu.

Med navtični turizem spadajo tudi tako imenovani »modri športi«, predvsem športno in rekreacijsko jadrnanje, surfanje, veslanje in potapljanje. V ta namen so na slovenski obali že dolgo obdobje dejavni štirje jadralski klubi, ki nastopajo v vlogi organizatorjev domačih in mednarodnih regat ter raznih prvenstev na nacionalni, evropski ali svetovni ravni, pa tudi kot izvajalci vrste jadralskih šol. Podobno je z veslaškim športom, ki je organiziran v treh obalnih veslaških klubih. Že dlje časa sta aktivna dva potapljaška centra, formirajo pa se še novi. Sem

sodi tudi morski športni ribolov, ki je tudi dobro organiziran in aktiven. Tukajšnji ugodni klimatski pogoji omogočajo omenjenim zvrstem modrih športov aktivnosti praktično skozi vse leto, kar lahko v pomembnejšem obsegu ugodno vpliva tudi na podaljšanje navtične turistične sezone. Pomembna razvojna naloga, tako na nacionalni kot na lokalni - podjetniški ravni, je tudi nadaljnje razvijanje in spodbujanje pomorskih športnih zvrsti - »modrih športov«. Ti so prava naložba v bodoče pomorščake, v ljubitelje morja ter v navtične turiste. Obenem pa udeleženci takih športov predstavljajo pomemben segment domačih in tujih gostov, predvsem izven glavne sezone in s tem vplivajo na njeno podaljšanje in ustvarjajo dodatne zaslužke zaposlenim in lastnikom kapitala, ki je vložen v to zvrst navtičnega turizma.

Najboljša promocija za navtiko so mednarodni sejmi navtike. Dobro razvit navtični turizem ter ustrezna infrastruktura sta pravi osnovi že nekajletnemu mednarodnemu navtičnemu salonu Internavtika, ki ga organizira Marina Portorož. Vse tri slovenske marine se predstavljajo skupaj, kar povečuje prepoznavnost in znižuje stroške. Mednarodni salon navtike, ki se odvija vsako leto maja v Marini Portorož, je bil prvič odprt leta 1996. Na 7000 m pokritih površinah in več kot 15 tisoč razstavnih površinah se predstavlja več kot 200 svetovnih proizvajalcev plovil in navtične opreme. Tu se zbirajo predstavniki domače in inozemske navtične industrije, turizma in modrih športov, pa tudi naravovarstveniki. Gre za prireditve, ki se je že dobro prijela v jadranskem in srednjeevropskem prostoru. Ena njenih prednosti pred drugimi podobnimi sejmi je v tem, da je del razstavnega prostora na privezih v morju. To omogoča tudi praktično preizkušanje razstavljenih plovil. Ob razstavi so na salonu organizirane tudi razne obsejske prireditve. Kar 60 odstotkov vseh gostov prihaja iz Nemčije in Avstrije, ki se udeležujejo sejmov tudi v Dusseldorfu, Munchnu, Genovi, Berlinu in Friedrichshafnu.

Nemški Boot Dusseldorf je praznoval, januarja 1999, trideseto obletnico obstoja. Z več kot 370.000 obiskovalci je med največjimi tovrstnimi sejmi na svetu. Če hoče Evropejec v navtičnem smislu zbrati čim več podatkov je to najboljši kraj. V petnajstih halah je leta 1999 razstavljajo 1671 podjetij iz 36 držav (Gabrijelčič, 1999, str. 8).

Zagrebski sejem, v februarju, ni specializiran navtični sejem, pač pa bolj sejem športa. Na njem razstavlja tudi nekaj podjetij iz Slovenije. Med Slovenci je na sejmu največ zanimanja za čarterski najem. Za najem plovila je februar kar pravšnji mesec, saj so pozneje najboljše tedni poletja že močno zasedeni, zlasti v tistih krajih, kjer so pogoji za najem najugodnejši (kraj, izbor plovil, cene, raven storitev ipd.).

Med večjimi in najpomembnejšimi sejmi navtike na svetu, po številu obiskovalcev, je v Parizu (leta 1999 jih je bilo 285.000) in prav tako tudi po številu sklenjenih poslov (Šop, 1999, str. 8).

3. NAVTIČNE KAPACITETE V SLOVENIJI IN NA HRVAŠKEM

Navtičnega turizma si ne moremo zamišljati brez njegove temeljne sestavine - marine. Naziv »marina« je nastal v ZDA in pomeni sodobno zgrajen pristan, namenjen varnim privezom, predvsem za jahte. Poleg tega mora marina zagotavljati svojim gostom še vrsto drugih storitev. Njihova izgradnja in poslovanje ima zato tudi pomembne gospodarske in socialne vplive na kraj in njegovo širšo okolico, saj zagotavljata delovna mesta in dohodek ter prispevata dodaten vir sredstev državnim in lokalnim proračunom. Ugotovljeno je, da marina, ob svojih delovnih mestih, zagotavlja še pomembno število posrednih delovnih mest zaradi potrošnje gostov v kraju (0,3 posrednega delovnega mesta na privez, oziroma 60 delovnih mest za marino z 200 privezi). Uporabnikom v marini je zagotovljen tudi najprikladnejši prostor za prezimovanje njihovih plovil v vodi ali na kopnem. Od tu je tudi najbolj prikladno izhodišče za odhod na bližnja in bolj oddaljena križarjenja.

V Sloveniji so doslej tri specializirana pristanišča za jahte - marine: v Portorožu, Izoli in Kopru. Nekaj je še komunalnih pristanov v vseh treh občinah slovenske Istre ter jahtni center v Izoli. Vse tri marine so že tudi dobitnice evropskega ekološkega znaka modra zastava.

Omenjene tri marine razpolagajo z vso sodobno opremo in varnimi privezi. Trenutno razpolagajo s 1619 privezi (Tabela 1: Zmogljivost marin, Slovenija, 2000, na strani 7). Skupna površina njihovega akvatorija pa meri 183.000 m².

Marina Koper je locirana neposredno ob slikovitem mestnem jedru srednjeveškega Kopa in je dobro zavarovana pred vetrovi. Razpolaga s 70 privezi v morju za plovila do 15 metrov dolžine, z maksimalnim ugrezom do 3,5 metra ter s 30 prostori za plovila na kopnem.

Marina v Izoli leži ob zahodnem robu mesta z bogato ribiško tradicijo. Za varnost njenih privezov skrbi velik valobran, znotraj katerega sta doslej zgrajena dva bazena s skupno 12 pomoli. V morju je 650 privezov za plovila od 8 do 30 metrov dolžine in z do 4,5 metrskim ugrezom. Na kopnem pa je plovilom namenjenih še 50 prostorov.

Marina Portorož je med vsemi najstarejša. Njen prvi bazen, z 220 privezi v morju, je bil dan v eksploatacijo leta 1979. Locirana je v jugovzhodnem delu Piranskega zaliva, v neposredni bližini Portoroža, največjega slovenskega turističnega kraja in klimatskega centra. Tudi ta je razdeljena v dva bazena z osmimi pomoli. Vsi privezi, od katerih je 650 v morju, 350 na kopnem in 100 v pokritih dvoranah, so zaščiteni pred vetrovi vseh smeri. Sprejme plovila do 24 metrov dolžine in do 3,5 metri ugreza.

V vseh marinah so na pomolih priključki za vodo in elektriko, njihovim uporabnikom so na razpolago telefon, telefax in e-mail. Marine nudijo razne vrste tehničnih storitev, ki so namenjene popravilom in vzdrževanju plovil, ladijskih motorjev, elektronike in jader. Nudijo tudi storitve spustov in dvigov plovil. V ta namen razpolagajo s premičnimi dvigali z nosilnostjo od 4 do 50 ton. Tu so še fiksna dvigala in dvigala za jambore.

Tabela 1: Zmožljivost marin, Slovenija, 2000

Število marin	3
Površina akvatorija (m ²)	183000
Število privezov skupaj	1619
od tega za plovila	
do 6,0 m	323
6,1-8,0 m	125
8,1-10,0 m	501
10,1-12,0 m	369
12,1-15,0 m	170
15,1-20,0 m	84
daljša od 20,0 m	47
Dolžina razvite obale (m)	5040
Število mest na kopnem za shranjevanje plovil	465
Površina prostora na kopnem za shranjevanje plovil (m ²)	36300
od tega pokriti prostori (m ²)	3200
Število delavcev	105
od tega sezonski	6

Vir: Letni pregled turizma, 2000.

Na območju marine ali v njihovi neposredni bližini so tudi bencinske črpalke. Znotraj marin so sodobne sanitarije. Dobro je poskrbljeno za ločeno zbiranje odpadkov in posebnih odpadkov (odpadna olja, barve, laki, kaluzna voda, kemični WC). Na razpolago so prav tako gostinski lokali, pa trgovine s prehrabnenimi artikli, z navtično opremo in drugimi izdelki ter storitve, namenjene gostom marine.

Tabela 2: Plovila v marinah in osebe ter njihove prenočitve na njih, Slovenija, 2000

	Plovila							Osebe nastanjene na plovilih v marinah	Prenočitve na plovilih v marinah
	Skupaj	Prehodnih			Stalnih				
		Motorne jahte	Jadrnice	Drugo	Motorne jahte	Jadrnice	Drugo		
Skupaj	4.551	1.386	1.388	242	766	633	136	5.428	20.026
1. Število plovil (privez v morju)	3.643	1.119	1.207	144	561	535	77	4.493	16.288

Po zastavi plovila									
Avstrija	628	154	196	26	151	91	10	838	2.777
Francija	46	12	32	-	1	1	-	64	248
Hrvaška	128	11	115	-	-	2	-	81	108
Italija	861	400	372	27	31	21	10	1.187	4.706
Nemčija	948	380	272	24	135	133	4	1.206	4.396
Nizozemska	31	-	28	-	1	1	1	30	120
Skandinavske države	20	2	17	-	-	1	-	3	6
Slovenija	787	99	122	63	195	259	49	894	3.193
Švica	33	15	11	-	2	5	-	12	48
Velika Britanija	41	8	11	-	12	8	2	38	150
Druge države	120	38	31	4	33	13	1	140	536
Po dolžini plovila									
do 6 metrov	177	39	11	73	8	17	29	225	888
od 6 do 8	661	247	119	50	117	95	33	822	3.162
od 8 do 10	920	314	261	13	149	176	7	1.142	4.134
od 10 do 12	977	252	443	6	130	144	2	1.156	4.040
od 12 do 15	611	136	293	-	97	80	5	803	2.684
od 15 do 20	267	115	80	2	51	19	-	309	1.236
nad 20 metrov	30	16	-	-	9	4	1	36	144
2. Število plovil (mesto na kopnem)	908	267	181	98	205	98	59	935	3.738

Vir: Letni pregled turizma, 2000.

Uradna statistika dovolj zgovorno prikazuje stanje in dogajanje v slovenskem navtičnem turizmu v letu 2000. V tem letu je bilo v marinah 4.551 plovil, med temi 1.535 takih, za katere so bile sklenjene letne pogodbe za njihovo varovanje v marini in so jih le te evidentirale kot stalna plovila, 3.016 plovil pa se je v njih privezalo za krajši čas (Tabela 2: Plovila v marinah in osebe ter njihove prenočitve na njih, Slovenija, 2000, na strani 8). V obravnavanem letu je bilo v slovenskih marinah (Slika 1: Število plovil v slovenskih marinah po zastavi plovila leta 2000, na strani 10) največ plovil iz Nemčije in Italije (iz vsake po 25%) ter iz Avstrije in Slovenije (po 21% iz vsake). Na njih je bilo v obravnavanem letu skupno 5.428 oseb, ki so ustvarile 20.026 prenočitev. Med gosti jih je bilo 16% iz Slovenije, ki so realizirali 16% skupnih prenočitev. Kar 55% prisotnosti gostov in 60% nočitev je bilo v juliju in avgustu. (glej prilogo F)

Razmere v tej zvrsti turizma dobro ilustrirajo tudi podatki o gibanju števila plovil v marinah, v obdobju 1990 - 2000. Medtem, ko sta dosegli skupno število in začasni privezi plovil svojo kulminacijo leta 1995 (skupno 5.400 plovil, začasni privezi 4.100), je tendenca stalnih privezov ves čas pozitivna: leta 1990 je bilo v slovenskih marinah 985 takih plovil, v letu 2000 pa 1535, oziroma za 64 % več. Na začasnih privezih pa je bilo za skoraj tretjino manj plovil. (Tabela 3: Uporaba privezov v marinah, po mesecih, Slovenija, 2000, na strani 9) Povečanje števila letnih pogodb pa je posledica izgradnje novih privezov (marina v Izoli) ter dviga kakovosti storitev v slovenskih marinah.

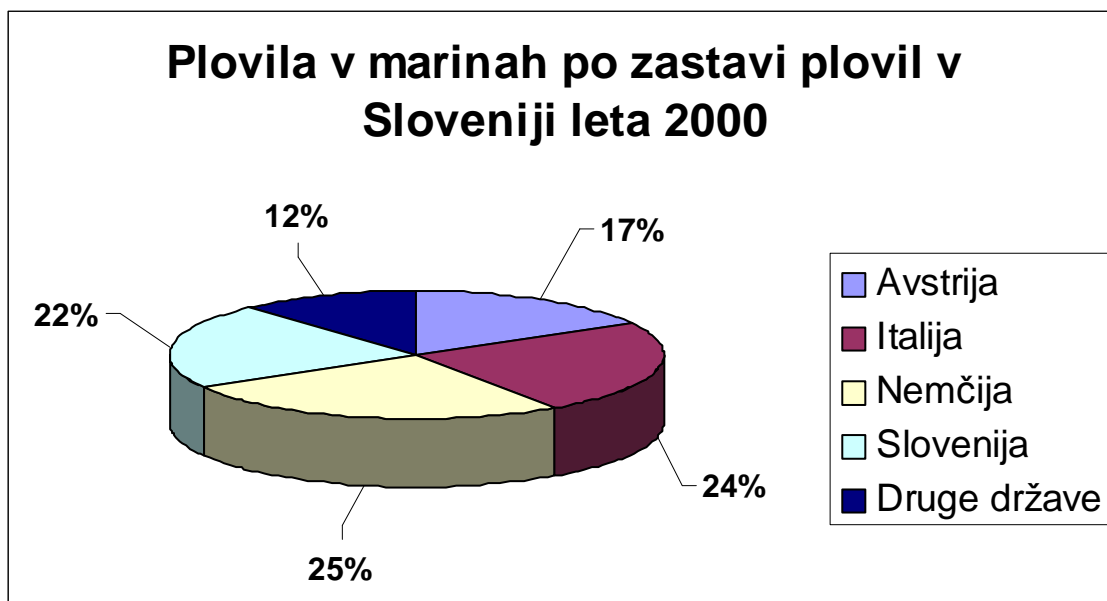
Tabela 3: Uporaba privezov v marinah, po mesecih, Slovenija, 2000

	Plovila		Število dni, ko so bila plovila zasidrana v marinah		Osebe nastanjene na plovilih v marinah	Prenočitve na plovilih v marinah
	Prehodna	Stalna	Prehodna	Stalna		
Skupaj	2.744	-	13.420	-	5.698	21.126
januar	25	906	235	28.082	19	35
februar	34	905	352	25.400	21	48
marec	65	904	528	27.777	129	324
april	226	812	1.233	23.987	362	940
maj	305	826	1.337	24.930	629	2.225
junij	432	828	1.795	24.064	783	3.153
julij	552	837	2.363	24.570	1.524	5.932
avgust	759	840	2.876	24.516	1.608	6.573
september	185	843	1.584	24.373	421	1.349
oktober	94	874	621	26.803	175	489
november	35	875	264	26.253	19	45
december	32	877	232	27.185	8	13

Vir: Letni pregled turizma, 2000.

V letu 2000 je skozi tri pomorske mejne prehode v Slovenijo pripotovalo 12.786 jaht, kar je za petino manj kot v predhodnem letu. Razlogi za takšno zmanjšanje so predvsem bistvena podražitev pristojbin za varnost plovbe in nepriznavanje certifikatov avstrijskih jahtnih klubov na mejnih prehodih, nekonkurenčna cena goriva v primerjavi s sosednjima državama ter ne nazadnje tudi zaprtje prostocarinskih trgovin. Na vseh plovilih je bilo 166.245 potnikov (vštetih je tudi okrog 15.000 potnikov »Prince of Venice«), od tega 136.000 tujcev. Po podatkih Uprave za pomorstvo v Kopru je bilo v Sloveniji ob koncu leta 2000 registriranih 8.340 plovil (čolnov in jadrnic). Kot čolni morajo biti registrirana vsa plovila med tremi in 12 metri dolžine, oziroma plovila do 15 BRT nosilnosti. Nad to dolžino in nosilnostjo pa je, po veljavnih slovenskih predpisih, plovilo uvrščeno že med ladje. V slovenskem registru so vpisane 4 jahte, ki spadajo v kategorijo ladij. Primerjava med številom registriranih plovil in številom privezov med drugim nazorno pove, zakaj je v slovenskih marinah tako težko priti do stalnega priveza. Ob tem v razmislek še podatek, da je na italijanski strani Tržaškega zaliva na vsako navtično miljo 365 privezov, na naši pa le 130.

Slika 1: Število plovil v slovenskih marinah po zastavi plovila leta 2000



Vir: Letni pregled turizma, 2000.

Navtični turizem na Hrvaškem je najbolj razvita in najuspešnejša veja hrvaškega turizma. Zaradi možnosti, ki mu jih dajejo obala in otoki, pomeni velik turistični potencial Hrvaške. Vojna ga je sicer ohromila za več let (leta 1990 so imeli v marinah 155.000 plovil, 1996 pa že polovico manj), vendar mu napovedujejo svetlo prihodnost (Gruden, 1997, str. 10). Do leta 2015 nameravajo (v skladu s povpraševanjem) povečati število vodnih privezov z 10.000 (1997) na 23.000.

Vzdolž hrvaške obale na jadranskih otokih je urejenih 44 marin. Večino so v zadnjih letih bolj ali manj posodobili, vse ki so bile v vojni poškodovane, pa so prenovili. Med najpomembnejšimi novostmi je prenova marine Umag oziroma povečanje njenih zmogljivosti in izboljšanje opremljenosti, tako da je danes ta marina ena izmed najbolj opremljenih na hrvaški obali.

Med gosti v hrvaških marinah prevladujejo Nemci (40%), sledijo jim Italijani (29%) in Avstrijci (18%). Na četrtem mestu so Slovenci s skoraj šestimi odstotki. Struktura gostov sicer niha od severa proti jugu. Tako je v Istri več Italijanov in Avstrijcev, v Kvarnerju pa Avstrijcev in Nemcev. Kornati imajo približno enakomerno razporejeno strukturo gostov.

III. POSLOVNI NAČRT PODJETJA BURIN YACHTING D.O.O.

1. POGOJI ZA USTANOVITEV PODJETJA

V zadnjih letih se je navtični turizem močno razvil tako v Sloveniji, kot tudi drugod po svetu. Navtika je lahko, kot način preživljanja prostega časa, osrednja dejavnost med dopustom ali pa je to le konjiček posameznika, s katerim se ukvarja bolj ali manj vse leto. Še več, navtika je lahko način življenja, za tiste, ki imajo toliko prostega časa, da lahko na morju preživijo tudi po več mesecev na leto. Za navtika je značilno, da ljubi morje in ima rad aktiven način preživljanja prostega časa ter dopusta. Zato ni nujno potrebna zajetna vsota denarja, saj preživljanje tovrstnega dopusta ne sodi več med prestiž. Število ljudi, ki se odločijo za najem plovil, iz leta v leto konstantno narašča.

Vse doslej povedano kaže na to, da obstaja dobra priložnost za uspešno poslovanje ustanovljenega podjetja za posredovanje pri prodaji plovil. V začetnem obdobju poslovanja bo podjetje opravljalo dejavnost prodaje novih in rabljenih plovil za razvedrilo in šport, to je jadrnic in motornih čolnov. Uvedena bo tudi tako imenovana storitev »charter management«, ki je ugodna priložnost za kupce jadrnic, da pridobijo plovilo pod ugodnimi pogoji, z oddajo plovila v najem, pa tudi zaslužek. V prvi fazi poslovanja bo podjetje opravljalo le storitve operaterja charterja. Kot dodatno storitev pa bo organizirana šola jadrnanja, na posameznih zahtevnostnih stopnjah.

Ocenjenih rasti prihodkov v projekcijah poslovanja ne bo lahko dosegati, saj sta navtični trg Slovenije, pa tudi z razširitvijo prodaje osvojen Hrvaški trg, ob prisotni konkurenci, razmeroma majhna. Podjetje si bo zato prizadevalo prodreti tudi na druge tuje trge. Zaradi vse večjega povpraševanja za najem plovil, planiramo v prihodnje ustanoviti čartersko bazo na Jadranu. Z dolgoročno strategijo zagotavljanja naše prisotnosti na Jadranu in širše v Sredozemlju, je ustanovitev lastne čarterske flote v prihodnosti nujna za dobro poslovanje podjetja. V najem bomo posredovali lastna plovila ter plovila drugih lastnikov, s katerimi bomo sklenili pogodbo. Baza bo opravljala tudi servisno dejavnost in tako omogočala nemoteno delovanje charterja, hkrati pa bo servis tudi zbirni center povratnih informacij o plovilih in njihovi kvaliteti ter uporabnosti.

Ključni dejavnik uspeha podjetja je kvaliteten kader za izvajanje vseh storitev in predvsem vodilno osebje, ki ga tvorita ustanovitelja podjetja, z izkušnjami ter znanjem na področju navtike in na področju poslovanja podjetja ter financ.

2. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

2.1 PANOGA DEJAVNOSTI

V Sloveniji se ukvarja s prodajo plovil za razvedrilo in šport okoli 40 podjetij. Natančnega podatka o številu ni možno dobiti, ker je standardna klasifikacija dejavnosti podjetij zelo različna. Od leta 2000 naprej obseg te dejavnosti stalno narašča. Pričakovati je, da se bo trend rasti nekaj časa nadaljeval tudi v prihodnje. Še posebno hiter razvoj je opaziti pri podjetjih, ki so se začela ukvarjati s »charter managementom«. Nekatera podjetja so že uveljavljena, tako da se bo podjetje na trgu soočalo z močno konkurenco. Na večje povpraševanje po plovilih vpliva večje zanimanje za navtični turizem, kar pa izhaja tudi iz vedno bolj spreminjajočega se družbenoekonomskega okolja (hitrejši tempo življenja, nov urbani način življenja), kar ima za posledico potrebo prebivalstva po sproščenem in aktivnem oddihu.

2.2 PODJETJE

Novo ustanovljeno podjetje, Burin Yachting d.o.o., ki se bo nahajalo v poslovnem centru na Rojčevi 25, v Ljubljani (občina Moste), bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje bo ustanovljeno januarja v letu 2002. Osnovna dejavnost bo posredovanje pri prodaji jadrnic in motornih čolnov, ki spada po standardni klasifikaciji dejavnosti pod 51.190, posredovanje pri prodaji raznovrstnega blaga. V začetku bosta redno zaposlena le lastnika podjetja, ki sta tudi ustanovitelja. Priložnost za ustanovitev podjetja je zaznal poslovni manager, ki se je več let ukvarjal z navtičnim turizmom in bo solastnik ter direktor podjetja.

2.3 PROIZVODI OZIROMA STORITVE

Dejavnost podjetja je posredovanje pri prodaji plovil za razvedrilo in šport, ki je sestavljena iz proizvoda in storitve, ki ju je potrebno obravnavati skupaj, saj sta medsebojno nerazdružljivo povezana.

Proizvod je plovilo za razvedrilo in šport svetovno znanih proizvajalcev: francoskih, portugalskih in danskih. Prodajni program bo obsegal plovila: X–Yachts, Feeling in Starfisher.

Storitev podjetja pa se nanaša na pomoč pri izboru jadrnice oz. motornega čolna, svetovanje pri načinu financiranja nakupa plovila, pri zavarovanju plovila, registraciji, pri izbiri marine, kamor bo plovilo dostavljeno, ureditev uvoznih dokumentov ter organizacija transporta plovila. S svojimi storitvami nameravamo pokrivati povpraševanje v Sloveniji in Hrvaški. V kasnejšem obdobju poslovanja pa tudi povpraševanje drugih držav. Osrednja storitev bo prodaja novih plovil iz prodajnega programa, pa tudi rabljenih plovil. Dodatna ponudba bo šola jadranja in pomorskih veščin, ki jo bomo uvedli v drugem letu poslovanja.

Opis proizvoda

Proizvod je navtično plovilo serijske izdelave, ki je delno prilagojeno kupcu. Kupec ima vpliv na izbiro vrste in moči motorja, vrste kobilice, dodatne opreme. Kupcu bo na razpolago širok izbor navtičnih proizvodov v skladu z njegovimi željami. V ponudbi podjetja bo petnajst različnih modelov jadrnic X–Yachts, pet modelov jadrnic Feeling in osem modelov motornih čolnov Starfisher (glej prilogo E).

Opis storitve

Dejavnost podjetja je opredeljena, kot storitvena. Celoten sklop opravil pri dobavi plovila imenujemo storitev; kljub temu, da kupec dobi konkreten proizvod. Izdelek (plovilo) je delno prilagojen kupčevim željam. Kupec je deležen storitve že v prvem stiku s podjetjem Burin Yachting d.o.o. Lahko se odloči za nek določen tip plovila, ki ga v svojem prodajnem katalogu ponuja podjetje. S pomočjo predstavitve različnih možnosti in nasvetov podjetja, se kupec lahko odloči za nakup, ki najbolj ustreza njegovim željam in zahtevam. Izbere si plovilo željene velikosti in določi vrsto kobilice, moč in tip motorja ter izbere vrsto in količino opreme. Na tej osnovi mu bomo izdelali ponudbo, ki vključuje rok dobave, kraj dostave izbranega plovila, opise izbranih elementov, priložene cene za elemente iz dodatne ponudbe in skupno ceno. Kupcu svetujemo način financiranja, ki je glede na njegove finančne zmožnosti najprimernejši.

Podjetje se bo že v prvem letu ukvarjalo z novo obliko gospodarske dejavnosti, ki se imenuje »charter management«. Tako imenovani »charter management« je zanimiva možnost za nakup nove jadrnice, pri čemer plača kupec novo jadrnico le delno v gotovini, preostanek pa z dajanjem v najem. S tem si kot lastnik zagotovi plovilo za čas dopusta; preostalo obdobje pa jo bo naše podjetje, ki bo opravljalo dejavnost čarter operaterja oddajalo drugim v najem. Tako se lahko pokrijejo stroški vzdrževanja in del kupnine za najeti kredit.

Temeljno načelo »charter managementa« je nakup plovila z namenom, da se vložena sredstva po preteku določene dobe, ki je največkrat od pet do osem let, vrnejo s primerno donosnostjo. Hkrati pa v naprej dogovorjenih obdobjih uporablja plovilo lastnik sam. Plovilo zaupa v upravljanje čarterskemu operaterju, ki mu za to storitev zaračuna provizijo. Delitev prihodkov in stroškov je odvisna od pogodbe med lastnikom in operaterjem. Večinoma se prihodki delijo v razmerju 70 proti 30 v korist lastnika, ki poravnava tudi vse stroške uporabe in vzdrževanja plovila. Po tem razmerju znaša provizija operaterja (skupaj s stroški za provizijo agencije, ki storitev oglašujejo) trideset odstotkov od celotnih prihodkov. Povprečno se plovilo po čarterskem menedžmentu oddaja pet let, letno pa okoli 22 tednov. Lastniki na plovilu preživijo od enega do štiri tedne na leto. Če lastnik uporablja plovilo v sezoni, torej tedaj, ko se dobro trži (od sredine aprila do oktobra), bodo prihodki zanj manjši. Operaterju pa je treba plačati pripadajoči delež, ne glede na to, kdo uporablja plovilo (glej prilogo B).

V drugem letu poslovanja bomo, kot dodatno storitev podjetja, uvedli jadralne tečaje, ki bodo v treh delih. Za opravljenim osnovnim tečajem bo možno usposabljanje v nadaljevalnem, potem pa so možne še razne druge specializirane oblike usposabljanja, kot na primer regatni tečaj. V osnovnem tečaju, ki bo zajemal tudi teoretični del, se bodo novi jadralci naučili osnov jadrnanja predvsem na manjših jadrnicah Feeling. Predvidoma bo trajal teden dni. Vsak udeleženec bo spoznal vsa delovna mesta na jadrnici, od kuharja do upravljavca krmila (skipper), hkrati pa se bo naučil opazovati morje in predvidevati vreme. Nadaljevalni tečaj bo na večjih in bolj zahtevnih jadrnicah, velikih od osem do deset metrov. Tečajniki na teh tečajih bodo praktično utrjevali osnovno znanje. V specializiranem tečaju oziroma regatnem tečaju, pa se bodo nadebudni jadralci oborožili z znanjem za tekmovalno jadrnanje.

2.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Podjetje bo vstopilo na trg prek interneta in oglaševanja v navtičnih revijah. Podjetje bo tako v začetni fazi začelo oglaševati z vstopom na številne svetovne ter lokalne iskalce spletnih strani. Skrbeli bomo, da bodo spletne strani lepo oblikovane, uporabniku prijazne ter sproti ažurirane. Dobra in izvirno oblikovana domača stran na internetu bo tako imela funkcijo oglaševanja, povečevala bo ugled in prepoznavnost podjetja ter bo služila za informiranje potencialnih potrošnikov in pridobivanju povratnih informacij kupcev. Z reklamnimi oglasi, ki jih bomo objavili v navtičnih revijah pa bomo vstopili na Slovenski in Hrvaški trg. Plovila in storitve podjetja bodo predstavljena tudi na mednarodnih sejmih in oglaševana v medijih.

Anketa, ki smo jo izvedli na sejmu Internavtika, je pokazala veliko zanimanje ljubiteljev jadrnanja iz Slovenije in iz sosednjih držav za navtični turizem. Zato lahko pričakujemo dober odziv povpraševanja. Najpomembnejše pri vstopu na trg bo seznanjanje kupcev s tipi plovil

in z vsemi našimi storitvami, ki jih bomo nudili, še posebej s tistimi, ki jih drugi ne ponujajo. Osnova prodora na tržišče bo celovit pristop k zagotavljanju kvalitetnih storitev podjetja in zunanjih kooperantov. Izkoriščene bodo vse pomanjkljivosti konkurence in naše prednosti, predvsem tudi v prodaji plovil.

V prihodnosti nameravamo uvesti tudi »Yachtig club«, katerega članstvo bo nudilo posebne ugodnosti: popuste pri nakupu navtičnih oblačil, organizacijo regat, obveščanje o regatah, družabna srečanja ter pomoč in svetovanje pri nakupu rabljenih plovil.

3. TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA

To je pomemben del poslovnega načrta, kajti od temeljite analize trga in konkurentov je odvisen naš uspeh. Potrebno je odgovoriti na temeljna vprašanja in sicer “Komu bomo prodali naš proizvod?” in “Ali ga bodo potrošniki kupovali?” Hkrati moramo proučiti tudi trende na trgu in ugotoviti, do kakšne spremembe lahko pride (Glas, 1995, str. 5.20.5.21.).

3.1 ODJEMALCI (KUPCI)

Potencialni kupci bodo individualni kupci, čarterska podjetja in tudi marine, ki bodo oddajala plovila v najem. V razvitem svetu vedno bolj narašča povpraševanje po aktivnih počitnicah: šport, potapljanje, avanture in ekoturizem. Le te naj bi bile po predvidevanjih turističnih organizatorjev hit v prihodnjih letih. Navtični turizem s svojo masovnostjo ni več privilegij ozkega kroga ljudi, vendar je še vedno vezan na ljudi srednjih in višjih slojev. Zanje je značilno, da potrošijo dva- do trikrat več kakor običajni turisti (Malnič, 1995, str. 212).

Pred leti je bil narejen profil tipičnega navtičnega turista, ki naj bi bil star 39 let, s srednjo ali višješolsko izobrazbo, in z relativno visokim letnim prihodkom (Lojo, 1997, str. 10). V navtičnem turizmu je zelo pomemben odnos lastnikov do svojih plovil (Šober, 1993, str. 23). Psihologi pravijo, da je ta odnos na nek način celo erotičen. Pri nakupu plovila namreč največkrat ne gre za racionalno odločitev. Lastniki plovil urejajo svoja plovila po zadnji modi, kar vpliva na visoke zasluške v tej panogi.

Predvidevamo, da bo največ individualnih kupcev starih od 40 do 50 let. To bodo predvsem uspešni poslovneži, ki že imajo nekaj svojega premoženja. Na tem območju obstaja tudi ugodna socialna struktura, saj bodo kupci plovil po večini ljudje srednjega in višjega socialnega razreda, predvsem ljubitelji nautike. Velja splošno pravilo, da se za nakup jadrnice odločijo jadranci, ki na leto jadrajo več kot tri tedne.

Pri odločanju o nakupu je cena eden glavnih kriterijev, saj gre za luksuzne dobrine, ki jih ne kupujemo pogosto.

Storitev prodaje plovil bo poleg prodaje izdelka vključevala še svetovanje pri nakupu, ureditev dokumentacije in organizaciji transporta. Osebni stiki, ki se razvijajo med kupcem in prodajalcem, morajo biti na visokem strokovnem nivoju in temeljiti na upoštevanju in razumevanju želja posameznikov.

3.2 OBSEG TRGA IN TRENDI

Navtični trg v svetu je majhen, a je v stalnem porastu. Zanimanje za navtični turizem je vse večje. Vse več Evropejcev, pa tudi drugih Zemljanov, preživlja prosti čas na vodi. Navtična industrija je tako že nekaj let v porastu; celo za leto 2001, ki je na vseh področjih nekoliko stagniralo, ocenjujejo, da se je evropski trg nautike povečal za okrog devet odstotkov.

Leta 2000 je evropska navtična industrija dosegla rekorden promet 2,62 milijarde evrov (14 odstotkov več); kot rečeno, naj bi se ta v letu 2001 povečal še domala za desetino. V razmerju med motornimi čolni in jadrnicami pravzaprav ni prišlo do kakšnih bistvenih premikov. Motornjakov je seveda neprimerno več, o čemer priča tudi prodaja v Evropski Uniji: kupci so za motornjake odšteli 1,8 milijarde evrov, za jadrnice pa 0,8 milijarde. Je pa seveda položaj obrnjen, če upoštevamo porast prodaje: ta se je pri jadrnicah dvignila za skoraj 22 odstotkov, pri motornih plovilih pa le za 11 odstotkov. Najuspešnejša prodajna skupina so jadrnice med 37 in 39 čevlji (mnoge za čarterske namene), saj je njihova prodaja porasle skoraj za tretjino. Najbolj množična skupina plovil do 25 čevljev, pa je imela najmanjšo rast, pri motornih čolnih samo za desetino.

Tudi Slovenski trg je v porastu, delno kot posledica višjega življenjskega standarda ter razslojevanja družbe. Z demografskim trendom staranja prebivalstva, povečevanjem blaginje ter nagnjenju k bolj ekološkemu turizmu in manj agresivnim oblikam rekreacije in izrabe prostega časa, se navtičnemu trgu obeta zmerna rast tudi v prihodnje.

Nevarnosti na strani povpraševanja se skrivajo zlasti v precejšnih nihanjih, ki so povezani s političnimi pretresi in obdobji gospodarskih recesij, kot od sezonskih gibanj. V negotovih časih so izdelki na navtičnem trgu med prvimi, katerim se potrošniki lahko odpovejo.

Z dodatnimi storitvami, ki jih v drugih podjetjih še ni, se bomo poskusili približati čim širšemu krogu potrošnikov in tako zapolniti različne tržne niše v naši panogi. V prihodnosti bo potrebno razširiti ponudbo storitev in jo prilagoditi širši strukturi potrošnikov. S šolo jadranja bomo lahko pridobili mlajše bodoče potrošnike.

Zaradi napovedi o manjši recesiji, tako v Sloveniji, kot na zahodnih tržiščih, nameravamo v kasnejšem obdobju povečati intenzivnost pri osvajanju hrvaškega trga ter prodreti tudi na nove, tuje trge. Glede na vse večje zanimanje za najem plovil, planiramo v prihodnje ustanoviti čartersko bazo na Jadranu.

Oglaševanje je manj cenovno naravnano; prilagajalo se bo ciljnim skupinam kupcev. Oglaševali bomo predvsem v navtičnih revijah in preko internetnega omrežja. Uporaba Interneta nam bo omogočila lažji prodor na tuje trge.

3.3 KONKURENCA

Med prodajalci plovil v Sloveniji vlada vedno večja konkurenca. To so predvsem manjša podjetja, ki so ekskluzivni zastopniki ali pa se ukvarjajo s posredovanjem pri prodaji plovil.

Večjo konkurenco predstavljajo podjetja : T.T.Y., Bluebay, Zabeo mare yachting, BTS company (glej Prilogo G). Omenjeni prodajalci si konkurirajo z tipom oziroma izgledom jadrnice ali motornega čolna, predvsem pa s prepoznavnostjo blagovne znamke, ki jo zastopajo. S ceno si konkurirajo le delno. Pri dobavnih rokih, plačilnih pogojih, kreditnimi pogoji pa je konkurenca minimalna.

Prednost našega podjetja bo predvsem v opravljanju storitve čarter operaterja, ki je nekateri prodajalci ne omogočajo in morajo tako kupci to storitev iskati drugje. Konkurenčno prednost izkazujemo v visoki ravni svetovanja in prodaje, ki jo bodo deležne naše stranke. Tako bo poslovni manager, ki ima v navtiki dolgoletne izkušnje in znanje, strankam pripravil najustreznejšo finančno rešitev ter jim svetoval pri izbiri najprimernejše jadrnice ali motornega čolna glede na njihove izražene želje. To bo omogočalo kakovostne storitve, zaradi učinkovitega dela pa tudi konkurenčne cene.

Konkurenčno prednost predstavljala tudi uvedba storitev in dejavnosti, ki jih drugi posredniki pri prodaji plovil še nimajo:

- šola jadranja
- opravljanje čarterja
- organiziranje kvalitetne servisne službe, ki bo zagotavljala redno vzdrževanje in pregled plovil in zanesljivo servisiranje z zagotovljenimi rezervnimi deli

Ustanovitev čarterske baze na Jadranu bo tudi pomembnejša konkurenčna prednost, saj bo tako podjetje poslovalo tudi v bližini morja in marin.

3.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA

Nadzor prodaje plovil bomo vršili z zbiranjem povratnih informacij naših strank, z anketiranjem potencialnih kupcev ter izdelavo poročil in prognoz po sejnih in razstavah.

Cilj sprotnega ocenjevanja trga bodo aktivnosti, ki bodo izboljševale kvaliteto ponudbe.

Marušič opredeljuje raziskavo tržišča kot standardiziran postopek, ki je zasnovan na principih znanstvene metode, s katero se pridobivajo, analizirajo in interpretirajo podatki z namenom, da se pridobijo informacije, ki so potrebne pri odločanju in reševanju problemov s področja trženja (Marušič, 1992, str. 6).

Pri raziskavi trga smo se odločili za anketiranje na sejmih navtike, predvsem zaradi nizkih stroškov in hitre izvedbe. Prvo anketiranje je bilo izvedeno v popoldanskih urah, ko je bilo prisotno največje število obiskovalcev. Izbor anketirancev je bil naključen. V prihodnje pa bomo oblikovali vprašalnik tudi na spletni strani podjetja.

Sestava vprašalnika:

V teoriji ni pravil oblikovanja dobrega vprašanja, so le smernice in opozorila, ki nas lahko usmerjajo. Največji pomen pri sestavi vprašalnika ima sam problem, ki ga raziskujemo.

Churchil (1995, str. 397) nam predlaga sledeče stopnje:

- Sestavimo spisek informacij in hipotez.

- Izberemo vprašalnik in metodo zbiranja podatkov.
- Določimo obliko odgovorov na vprašanja.
- Oblikujemo vprašanja.
- Določimo zaporedje vprašanj.
- Oblikujemo vprašalnik.
- Pregledamo prejšnje korake in po potrebi popravimo.
- Preizkusimo vprašalnik in ga po potrebi popravimo.

4. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

4.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA

Kosmati dobiček iz prodaje je opredeljen kot prihodki, zmanjšani za proizvodne stroške in amortizacijo.

Naša glavna dejavnost je posredovanje pri prodaji plovil FEELING, X – JACHTS in motornih čolnov STARFISHER. Prodajali jih bomo za takojšnje plačilo in s »charter managementom«. Izkazati pa se bomo poskušali tudi v vlogi čarter operaterja. Naš prihodek pri posredovanju prodaje novih plovil bo predstavljal provizijo, ki jo bomo zaračunali ekskluzivnemu zastopniku za plovila. Prihodek od prodaje rabljenih plovil pa bo predstavljala provizija prodajalca in kupca plovila (glej Prilogo B). Ker bomo razpolagali poleg najete jadrnice še s svojo, bomo v letu 2003 v naši šoli jadrnanja organizirali 30 tečajev za 120 udeležencev.

Tabela 4: Prikaz dobička v tisoč sit po letih

Leto	1	2	3	4	5
Prihodki	55.605	93.165	111.400	132.155	143.225
Proizvajalni stroški	0	8.700	10.150	11.600	11.600
Amortizacija	3.055	8.265	10.855	9.578	8.256
Kosmati dobiček	52.550	76.200	90.395	110.977	123.369

Vir: Izkaz uspeha.

V prvem letu nameravamo preko našega posredništva prodati 3 večje jadrnice FEELING oziroma X – JAHTS, 5 manjših jadrnic, 5 čolnov; poleg tega bomo organizirali prodajo plovil s »charter managementom« za 2 veliki in za 4 manjše jadrnice. Ker je veliko zanimanja za nakup rabljenih plovil, bomo posredovali v prodajo 8 rabljenih plovil. Prodaja bo največja v mesecih od maja do junija, ko bodo na osnovi predhodnih naročil iz januarja do marca dobavljena plovila kupcem, ki bodo v roku realizirali plačila. Plovila, ki bodo prodana na osnovi »charter managementa« bodo v najemu povprečno 20 tednov v sezoni. Vsaka jadrnica bo v svoji najboljši uporabnosti na razpolago za najem 5 do 6 let, potem pa jo bo lahko uporabljal še lastnik za svoje križarjenje na morju, ali pa jo bo prodal. Tečaji jadrnanja bodo organizirani v 20 tednih, po 2 tečaja tedensko s štirimi udeleženci.

Predvidevamo, da bo prodaja plovil v letih do 2005 še naraščala z enakomernim trendom, potem pa bo zaradi zasičenosti tržišča in marin začela upadati.

Dobiček iz poslovanja je opredeljen kot prihodek, zmanjšan za stroške prodaje in stroške uprave in amortizacijo.

Dobički bodo imeli trend letne rasti glede na vedno večjo kakovost prodanih storitev, ki jo bomo v svoje in v zadovoljstvo strank skušali dosežati z vedno novimi znanji, spoznanji in kar največjim približevanjem željam strank.

Tabela 5: Prikaz dobička iz poslovanja v tisoč sit po letih

Leto	1	2	3	4	5
Bruto dobiček	52.550	76.200	90.395	110.977	123.369
Stroški prodaje	7.000	11.778	14.371	17.441	19.808
Stroški uprave	37.495	52.478	62.968	76.765	86.700
Dobiček iz poslovanja	8.055	11.944	13.056	16.771	16.861

Vir: Izkaz uspeha.

4.2 DONOSNOST IN DOBIČEK

Tabela 6: Čisti dobiček v tisoč sit po letih

Leto	1	2	3	4	5
Čisti dobiček	7.322	10.958	11.282	12.678	12.646

Vir: Izkaz uspeha.

Kot je razvidno iz tabele, bo čisti dobiček z leti počasi rasel. Zaradi sezonskega vpliva bo od maja do septembra dosegel najvišjo raven.

Prodajo ocenjujemo glede na odziv v anketi in konkurente. Anketo smo izvedli v začetku leta pred glavno sezono. Trg je stabilen in vztrajno raste, pa tudi napovedi za prihodnost so optimistične, saj ljudje vedno več dajo na kvaliteto dopusta. Vedno več se jih odloči tudi za nakup jadrnic zaradi dajanja teh v najem, da si tako povrnejo vložena sredstva in v obdobju 6 let ta sredstva še oplemenitijo. Ob prisotnosti vedno večjega onesnaženja narave in zraka, je jadrnanje in način življenja ob tem garancija za zdrav način življenja. Zato so ljudje pozitivno naravnani do preživljanja prostih trenutkov na morju.

Ob predpostavki, da bomo potencialnim kupcem postregli z vedno bogatejšo ponudbo ter izborom plovil, z novimi znanji s področja nautike in širšo strukturo ponudbe, nam ni treba skrbeti za trajno doseganje dobičkov.

4.3 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI

Za dejavnost našega podjetja je značilen visok odstotek fiksnih in nizek odstotek variabilnih stroškov. Zato bo potrebno, kar najbolj izpolniti planirano prodajo v izogib izgubam.

Delež variabilnih stroškov predstavlja le manjši del stroškov (približno 9%), tako se celotni stroški z večanjem obsega prodaje večajo upočasnjeno proporcionalno.

Fiksni del stroškov predstavljajo:

- stroški uprave (plače zaposlenih, drugi stroški dela, stroški storitev, stroški potrošnega materiala in energije, najemnina poslovnega prostora)

- stroški prodaje (stroški oglaševanja, stroški reprezentance)

Variabilni del stroškov predstavljajo:

- stroški honorarne delovne sile (študenti), skipperji
- najemnina jadrnice za izvajanje tečajev

Deleže posameznih vrst stroškov in njihovo gibanje v obdobjih poslovanja je prikazano v projekcijah (glej Prilogo C).

4.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

Začetna vrednost denarja, ki ga bo imelo podjetje na voljo, bo 15.000.000 tolarjev. Stroške se bo kasneje pokrivalo iz prilivov od prodaje storitev.

Presežna denarna sredstva bomo kratkoročno naložili na banki; na računu pa nameravamo imeti dovolj sredstev za poravnavo tekočih obveznosti. Kreditov ne nameravamo najeti zaradi visokih obrestnih mer. Prvič bomo naložili denarna sredstva v letu 2002, v višini 12.500.000 sit v NLB d.d. in jih vezali z enomesečnim odpovednim rokom (povprečno 5 % realna obrestna mera).

5. NAČRT TRŽENJA

5.1 CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA

Marketinški splet predstavlja interakcijo štirih pomembnih spremenljivk: proizvod/storitev, cenovna politika, distribucija in promocija (Hisrich, Peters, 1995, str. 147).

Ciljni kupci podjetja so uspešni posamezniki ali družine z višjimi prihodki ter podjetja, ki se bodo ukvarjala z oddajanjem plovil.

Tržna kampanija bo obsegala poleg poslovanja prek interneta tudi oglaševanje v specializiranih navtičnih revijah, kot so: Val navtika, Navtika, Kapital navtika v Sloveniji in More na Hrvaškem.

Prodaja bo potekala na sedežu podjetja. S kupcem bo neposredno komuniciral poslovni manager podjetja, ki je tudi poznavalec plovil. Kupec najprej izrazi željo, kateri tip plovila ga zanima. Zatem se mu predstavi zunanji izgled plovila, nato pa tudi tloris. Kupec lahko uveljavi nekatere svoje želje glede notranje opreme ter dodatne opreme plovila, kot so boljši motor, dodatna jadra, elektronika in razne instalacije ali olepšan videz. Cena plovila se tako lahko poviša tudi za 20 odstotkov. Nato kupec dobi kalkulacijo prodajne cene plovila, ki pa ne vključuje stroškov transporta, stroškov špedicije in uvoznih dajatev ter zavarovanja plovila. Te stroške kupec poravna po dejanskih obračunih. Naše podjetje mu uredi le potrebno dokumentacijo.

Običajno si kupec za tem vzame nekaj časa za premislek. Ko se kupec dokončno odloči za nakup, se sestavi finančna konstrukcija, glede na njegove finančne zmožnosti, v kolikor ne želi plačati kupnino v gotovini. Dogovori se ali bo nakup financiral z poslovnim najemom ali finančnim najemom ter se določi odstotek pologa kupnine. Ponuja pa se tudi možnost organiziranja »charter managementa«. V tem primeru se naredi tudi informativni izračun »charter managementa«. Po dokončnem izboru plovila se izdela kalkulacija z vsemi prodajnimi pogoji: rok dobave, transport, kraj priveza plovila. Sklene se pogodba z vsemi potrebnimi elementi.

5.2 PRODAJNA STRATEGIJA IN CENOVNA POLITIKA

Nastop na trgu bo agresiven, ker je kupcev plovil malo, stopnja konkurence pa je velika in tudi glede kvalitete močna.

Cene za določen tip plovila bodo fiksne ter znane v cenikih. Cene posameznih proizvajalcev plovil so zelo različne, seveda pa naraščajo z velikostjo plovila in opremo. Lahko pa cena tudi odstopa navzdol ali navzgor glede na možno medsebojno pogajanje. Možna odstopanja v ceni plovil bodo v času sejmov, kot sejmski popust. Tudi cene za šolo jadranja bodo

fiksne in bodo na ravni kvalitetne izvedbe tečajev. Z leti se bo cena tečajev prilagajala rasti cen in konkurenci.

V želji pridobiti kupce bomo uporabljali moderne prodajne metode. Po tradicionalni metodi se prodajalec najbolj posveti kupcu s ciljem, da se ga prepriča za nakup proizvoda, ne glede na njegove želje in potrebe. V tem primeru prodajalec verjame, da kupec ne ve, kaj potrebuje in mu ne more zaupati izbire. Z modernim pristopom pa prodajalec predvsem podpira kupčeve potrebe. Kupec bo kupil kar potrebuje, če bo le ugotovil, kaj potrebuje. Prodajalec se odziva na reakcije kupca; če se ta navduši, se navduši tudi prodajalec. Če kupca nekaj moti ali izraža dvome, poskuša prodajalec najti rešitev, ki kupcu ustreza.

5.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Ob otvoritvi podjetja bomo pritegnili pozornost z oglaševanjem v navtičnih časopisih in na radiu. Prodajo novih in rabljenih plovil bomo ponujali prek interneta. Dobro in izvirno oblikovana domača stran podjetja na internetu nam bo služila za promocijo podjetja in za informiranje potencialnih potrošnikov.

Oglaševanje bo stalno. Veliko pozornosti bomo posvetili promociji in oglaševanju v vseh primernih medijih. Za domači trg bomo oglaševali v navtičnih revijah in časopisih. Prav tako bo nujna udeležba na evropskih sejmih navtike in razstavah, kar bo imelo tako prodajni, kot razvojni učinek. Z rastjo podjetja pa bodo nastali tudi večji stroški za promocijo.

Za izdelavo promocijskega gradiva in katalogov bo skrbela grafična agencija. Kataloge novih plovil bo priskrbel proizvajalec plovil. Za rabljena plovila bomo natisnili prospekt, ki bo vseboval tipe plovil, ceno plovil ter marino priveza plovila.

5.4 PRODAJNE POTI

Prodajna pot v navtični industriji se prične pri proizvajalcu plovil in konča pri kupcu. Prodajno pot oblikuje proizvajalec, ki določi posrednike in njihovo število, število ravni prodajnih poti ter odgovornosti vsakega posrednika. Pri dostavi izdelka od proizvajalca h kupcu je pomembna tudi fizična distribucija, ki zelo vpliva na to, ali bo izdelek na pravem mestu ob pravem času v pravi kakovosti.

Za proizvajalce plovil je značilno, da določijo enega zastopnika za posamezni državi. Le ti pa imajo lahko svoje posrednike. Da postane neko podjetje zastopnik oziroma posrednik za prodajo plovil, mora ustrezati sledečim zahtevam: poznati mora stroko, urejena mora biti servisna mreža, zagotavljati mora ustrezno oglaševanje. Zahteve za posrednike so različne pri posameznih proizvajalcih plovil. Tako nekateri proizvajalci pogojujejo letno število prodanih plovil za podaljšanje pogodbe v naslednje obdobje.

Kot vmesni člen na prodajni poti bo vstopalo naše podjetje kot posrednik, ki ne prevzema blaga v svojo last, ampak le išče potencialne kupce in se dogovarja o prodaji. Storitve se bodo prodajale na sedežu podjetja, saj so prodajne poti podjetja neposredne. Ponudbe bomo sklepali z vsakim posameznim kupcem individualno. Nastop podjetja na trgu prodaje plovil bo temeljil na osebni prodaji. Fizično distribucijo pa bo izvajal cestni transport do marine, ki jo bo izbral kupec.

6. NAČRT, DIZAJN IN RAZVOJ

6.1 STATUS RAZVOJA IN BODOČE NALOGE

V začetnem obdobju bo podjetje prodajalo nova in rabljena plovila, kasneje pa bomo osnovno dejavnost dopolnili z različnimi novostmi: uvedbo šole jadrnanja, ustanovitev Yachting kluba.

Za podjetje bo prioriteta kvalitetna ponudba storitev. Sposobno mora biti za organiziranje vsega potrebnega pri dobavi plovila ter kasneje tudi za vzdrževanje plovil. Prednost podjetja se bo odražala tudi v visoki strokovnosti zaposlenih.

Poglaviten cilj razvoja podjetja bo razvoj spletne strani, ki naj bi postala osrednje zanimanje za ljubitelje nautike. Pomembnejša razvojna naloga bo prodor na tuji trg. Predvidoma v šestem letu poslovanja bomo uvedli novo storitev, posredovanje »charterja«. Z odprtjem čarterske baze na Jadranu nameravamo posredovati v najem lastne jadrnice in motorne čolne ter plovila drugih lastnikov.

6.2 KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA

Težave in tveganja, ki se lahko pojavijo, so sorazmerno majhna, saj sva ustanovitelja podjetja dobro pripravila organizacijo in razvoj poslovanja. Kritična razvojna vprašanja so vezana predvsem na priljubljenost navtičnega turizma ter na gospodarsko – politične razmere v državah Jadranske obale.

Z uvedbo dodatnih storitev ne bi smelo biti večjih problemov. Skupaj z zaposlenimi jih bomo začeli vpeljevati, ko bomo dosegli dobiček in ga bomo lahko ponovno vlagali. Pri večjih projektih je v skrajnem primeru možen tudi najem kredita, če bi se izkazalo, da je le ta opravičen glede na povečan obseg poslovanja in s tem povezane stroške.

6.3 IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI

V drugem letu poslovanja bomo ponudbo razširili z uvedbo tečajev jadranja. Na področju prodaje bo izboljševanje storitev usmerjeno k potrebam posameznih kupcev. To bomo reševali tako, da bomo hodili na večje sejme navtike in spoznavali novo ponudbo na področju navtične industrije.

Konstantno bomo spremljali odziv kupcev in upoštevali njihove pripombe ter želje. Spremljali bomo tudi razvojne trende v svetu, tako glede življenjskega standarda prebivalstva, kot tudi glede tehnoloških sprememb v navtični industriji. Če se bo novost, izkazala kot zanimiva in donosna, jo bomo vpeljali v našo dejavnost.

6.4 SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU

V začetku drugega leta bomo investirali v nakup jadrnice za potrebe tečajev jadranja. V začetku tretjega leta poslovanja bomo investirali v nakup še ene jadrnice, v četrtem letu pa v nakup poslovnega prostora. Investicije nameravamo kriti iz dobička. Le v skrajnem primeru

(zaradi visokih obrestnih mer) bomo najeli kredit, če bo izračun zadolžitve izkazal sprejemljivo stopnjo donosa investicije.

6.5 INDUSTRIJSKA LASTNINA

Glede na to, da bo naša dejavnost posredovanje pri prodaji plovil, vprašanje industrijske lastnine ni pomembno.

Proizvajalec plovil – francoski in danski proizvajalci zagotavljajo kakovost plovil. Plovila so grajena po CE in ABS standardih, ki so zelo stroga in zahtevajo maksimalno varnost za plovbo po odprtem morju.

7. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

7.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA

Podjetje bo delovalo na domači lokaciji in v tujini, predvsem na hrvaškem trgu. Sedež podjetja bo v Ljubljani, ki je sečišče vseh komunikacij v Sloveniji. Predvidena lokacija je v poslovnem centru, v Mostah. Podjetje bo imelo že v začetku poslovanja izdelano spletno stran in bo prodaja plovil potekala tudi preko Interneta. Tako sam kraj poslovnega prostora ne bo bistvenega pomena. Pomembno je le, da se nahaja v bližini poslovnega predela mesta, ki zagotavlja množico obiskovalcev. V bližini se nahaja banka, zavarovalnica, tržnica Moste, trgovinski center, turistična agencija, športni center, nekaj lokalov in več poslovnih stavb. Pred lokalom, v katerem se bo nahajala pisarna, že obstajajo zadostne parkirne površine, prav tako je pomembna cestna povezava z obvoznico, Ljubljana – Maribor, Ljubljana – Zagreb ter Ljubljana – Koper.

7.2 POSLOVNI PROSTORI

Poslovni prostor predstavlja ustrezno opremljene pisarne v poslovni stavbi, ki zavzema površino 100 kvadratnih metrov. Za urejenost poslovnega prostora je pomembna privlačna notranjost, čistoča, dekoracija prostora in prijaznost osebja.

Prve tri leta poslovanja bomo imeli poslovni prostor v najemu, v četrtem letu pa se nameravamo seliti v lastne poslovne prostore, ki bodo predvidoma v neposredni bližini. Dolgoročno gledano, se pridobitev lastnih poslovnih prostorov bolj izplača od najema, saj omogoča večji dobiček.

7.3 OPERATIVNI CIKLUS

Trženje storitev je kontinuiran proces tako, da ne moremo govoriti o operativnem ciklusu v klasičnem pomenu besede. Ciklus zaznamo zaradi sezonske komponente – v zimskih mesecih (od novembra do januarja), ko prodaja precej upade. Prav tako izvedba tečajev jadriranja. Slabša prodaja plovil je tudi v jesenskih mesecih: v septembru, oktobru in novembru. Podjetje bo že v januarju pričelo z intenzivnim oglaševanjem v navtičnih revijah in na internetu, tako da pričakujemo prva povpraševanja že v mesecu marcu, največ v aprilu in maju, v mesecih od novembra do januarja pa stagnacijo. Podjetje načrtuje vsa leta poslovanja širitev svoje ponudbe in povpraševanja zaradi ugodnih cen in pridobitve imena.

7.4 STRATEGIJA IN PLAN

Storitve bodo tržene po predhodno sestavljenem načrtu trženja. V začetni fazi poslovanja je predvideno, da bo poslovanje potekalo z zunanjimi sodelavci, v okviru pogodbe o poslovnem sodelovanju:

- dobavitelj plovil - zastopnik
- izvajalec servisne službe (popravila in vzdrževanje plovil ter čiščenje plovil)

V podjetju bosta redno zaposlena lastnika, ki bosta opravljala vsa potrebna dela: dogovarjanje s strankami, marketing in računovodsko-finančne storitve. Za administrativna dela bomo po potrebi zaposlili delavko preko študentskega servisa.

V drugem letu poslovanja bomo, kot inštruktorja šole jadriranja, honorarno zaposlili dva aktivna športnika, ki imata opravljeno licenco za vodenje jadrinskih tečajev. Njuno osnovno delo bo predstavitev programa tečaja in testiranje novih tečajnikov ter izdelava programov tečaja, ki bodo prilagojeni stopnji tečaja ter željam, ciljem in fizični pripravljenosti tečajnikov. Zaposlena bosta imela celodnevni delavnik od 9 do 18 ure, kot je dnevni potek tečaja.

V času predstavitve plovil na sejnih bodo honorarno zaposlena tudi dekleta, ki bodo sprejemala obiskovalce, jim predstavila plovila, delila prospekte, ter jim ponudila osvežilne pijače. Za čiščenje poslovnega prostora pa bo najet čistilni servis.

7.5 PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA

Podjetje Burin Yachting d.o.o. bo ustanovljeno januarja 2002. Registracija podjetja bo speljana na pristojnem gospodarskem sodišču v Ljubljani, kjer bo podjetje pridobilo dokazilo o vpisu v sodni register. Pravna oblika podjetja bo družba z omejeno odgovornostjo. Družbenika vložita vsak svoj delež, kar predstavlja osnovni kapital podjetja.

Registracija družbe z omejeno odgovornostjo je ugodnejša, tako glede predpisanega začetnega kapitala kot tudi glede pravnega jamstva strank. Družbeniki so ponavadi tako lastniki kot tudi upravljalci. Pomemben razlog za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, pa je tudi enostavnejše vodenje knjigovodskih listin.

Kot vsako podjetje bomo morali pridobiti potrebna dovoljenja in akte;

- akt o ustanovitvi
- statut podjetja, ki ureja posebne pogoje poslovanja
- registrske listine, ki jih izda sodišče
- prijava na zavodu za statistiko
- stalni račun pri Agenciji za plačilni promet

Dejavnost podjetja je okolju prijazna in zato ne bomo potrebovali dodatnih dovoljenj.

8. MANAGEMENT TIM

8.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura v podjetju bo preprosta. Na začetku bosta redno zaposlena direktor podjetja in vodja finančno-računovodske službe, ki bosta odgovorna za potek vseh dejavnosti v podjetju. Sodelovala bosta v vseh fazah zagona, pa tudi kasnejšega obratovanja podjetja. Upravljanje podjetja bo v rokah direktorja. Zaradi plačevanja visokih prispevnih stopenj na zaposlenega, nameravamo v čim večji meri uporabljati honorarno zaposlene in zunanje sodelavce ter s tem zmanjšati fiksne stroške. Ostali bodo zaposleni honorarno. V celoti bodo ustrezali zahtevam in kriterijem del, ki jih bodo opravljali.

Tabela 7: Zaposleni v podjetju in način zaposlitve

Direktor	Redno zaposlen
Računovodja-finančnik	Redno zaposlen
Inštruktorji šole jadriranja	Honorarna zaposlitev
Hostese	Honorarna zaposlitev
Čiščenje	Sklenitev pogodbe
Grafični oblikovalec	Sklenitev pogodbe
Servisna služba	Sklenitev pogodbe

Inštruktorji šole jadriranja bodo zaposleni honorarno; če se bo zaradi večjega obiska pokazala potreba za dodatno zaposlitev, jih bomo zaposlili večje število. V zimskih mesecih, ko ne bo povpraševanja po tečajih, inštruktorjev ne bo. V času sejmov bomo preko študentskega servisa zaposlili študentke kot hostese.

Zunanji sodelavci bodo: grafični oblikovalec, ki bo oblikoval celotno podobo podjetja in oglase ter prospekte. Servisne storitve na plovilih bo zagotavljal pooblaščen servis, ki v roku enega dne pošlje serviserja na mesto, kjer se nahaja plovilo.

8.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Struktura zaposlenih z ustreznimi kvalifikacijami in izkušnjami:

Direktor podjetja, Dane Hawlina, bo nadziral in koordiniral delovanje vseh ostalih zaposlenih. Sodeloval bo v vseh fazah zagona, pa tudi kasnejšega obratovanja podjetja.

Skrbel bo tudi za komercialne posle ter morebitne reklamacije. Ima večletne izkušnje v turizmu in potrebno znanje o industriji plovil, dizajnu plovil in navtiki. Prav tako ima potrebna znanja in izkušnje s področja tehnik prodaje plovil in izvedbe vseh postopkov v zvezi s prodajo. Poleg strokovnega dela obvlada tudi poslovanje in tuje jezike.

Vodja finančno-računovodske službe bo druga solastnica podjetja Sonja Logar, ki bo v podjetju skrbela za področje financ in računovodstva, poslovno dokumentacijo, za oglaševanje in kadrovanje. Sodelovala bo tudi pri poslovnih odločitvah.

8.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU

Ključni vodilni osebi sta lastnika, ki bosta poleg plače nagrajena tudi z udeležbo pri dobičku v skladu s svojo vlogo. Plačilo ostalih ne bo vezano na uspeh podjetja. Določeno bo po številu opravljenih ur in bo na višini povprečnega zaslužka v Sloveniji. Ob koncu leta se jim lahko ob izpolnjenem pogoju uspešnega poslovanja izplača tudi določena nagrada.

Kasneje, ko bo poslovanje podjetja utečeno, bi direktor vodenje lahko prepustil poklicnemu managerju. Njegova plača bi bila vezana na dobiček, kar bi ga motiviralo za uspešno delo.

8.4 UPRAVNI ODBOR

Glede na to, da gre za podjetje, ki bo popolnoma v privatni lasti, upravnega odbora ne bo. Funkcijo nadzora in vse odločitve sprejema direktor ob posvetovanju z drugimi zaposlenimi. Druga lastnica bo sodelovala pri poslovnih odločitvah.

8.5 DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE

V začetnem obdobju poslovanja podjetja sta edina lastnika ustanovitelja podjetja, kot družbenika. V podjetju tudi v prihodnje ne načrtujemo dodatnih virov financiranja, zato tudi ne bomo imeli drugih lastnikov.

8.6 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Za zagon podjetja bo potrebno sodelovanje zunanjih svetovalcev za strokovne nasvete. Določene svetovalce bomo potrebovali le nekaj dni na mesec. Potreben bo pravni svetovalec v zvezi z davčnim svetovanjem. Zunanji sodelavec bo tudi grafični oblikovalec oziroma grafična agencija za izdelavo celostne podobe podjetja ter izdelavo plakatov, katalogov, oglasov in koledarčkov. Za izdelavo spletne strani podjetja pa bo skrbel programer po pogodbi. Servisne storitve na plovilih ter čiščenje plovil zagotavlja servisna služba.

9. SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

9.1 TERMINSKI NAČRT

Terminski načrt kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost večjih aktivnosti, ki so potrebne za zagon podjetja in realizacijo ciljev. Terminski načrt je časovno naravnano tako, da bo otvoritev podjetja v začetku januarja, saj je zanimanje za nakup plovil največje v spomladanskih mesecih.

Roke terminskega načrta je potrebno spoštovati, saj je od dokončanja ene aktivnosti odvisen začetek druge. Zato bi zamik ene aktivnosti pomenil zamik začetka poslovanja podjetja.

Aktivnosti so razporejene časovno enakomerno. Tako lastnika, ki sodelujeta pri vseh aktivnostih, ne bosta preobremenjena. Za izvedbo posameznih aktivnosti je upoštevano tudi nekaj rezerve, tako da zamikov ne pričakujemo.

Tabela 8: Terminski načrt

MESEC	AKTIVNOST
januar, februar, marec, april, maj 2001	ogledi mednarodnih sejmov navtike
marec, april, maj 2001	priprava poslovnega načrta

november, december 2001	izbor zastopnika plovil in prevzem dokumentacije ter vzorcev, sledi podpis pogodbe z zastopnikom plovil
januar 2002	registracija podjetja, inšpekcijski pregled, pridobitev dovoljenj, uradna otvoritev, začetek poslovanja
januar 2002	nakup opreme, opremljanje pisarn
januar 2002	promocija in oglaševanje
januar 2002	izdelava spletne strani
januar, februar 2002	pogodbe s kooperanti
januar, februar 2002	trženje in prodaja

V prvem letu bodo ključne aktivnosti usmerjene predvsem v:

- promocijo in oglaševanje : Predvidena je objava večjega števila oglasov v navtičnih revijah. To bo v prvem letu pomembna aktivnost, ki bo imela velik vpliv na prepoznavnost podjetja ter s tem na uspešnost poslovanja.
- izdelavo spletne strani : Pomembno je, da je kvalitetna in prepoznavna. Vsebovala bo tudi povezave z drugimi linki o navtiki, podatki o vremenu, marinah in podobno.

10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

10.1 SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA

Na makro ravni so gospodarske in politične razmere v Sloveniji in na Hrvaškem, ene od pglavitnih tveganj, ki bodo imele velik vpliv na poslovanje podjetja. Pomemben vpliv na potek poslovanja bo predstavljala tudi družbena blaginja v državah, v katerih bomo poslovali.

Na ravni podjetja predstavljajo tveganje:

1) Zniževanje cene pri konkurenci

V tem primeru bi odgovorili z znižanjem cen naših storitev s ponovnim dogovarjanjem s stranko ali pa z znižanjem lastne provizije. Vendar mislimo, da cena v naši panogi ni bistvena za pridobitev novih in ohranjanje starih strank. Konkurenci bi se po robu postavili tudi z posebnimi prodajnimi programi in bi strankam ponudili brezplačno dodatno opremo. Kljub vsemu mislimo, da so plovila Evropskih proizvajalcev cenovno bolj konkurenčna od prodajalcev ameriških plovil (tečaj ameriškega dolarja raste).

2) Nedoseganje predvidenega obsega prodaje

Pri oceni prodaje se opiramo na podatke opravljene tržne analize, ki so pokazale veliko zanimanje za nakup plovil za zasebne namene, kot tudi za dejavnost oddajanja plovil, tako da zanimanje za navtični turizem še vedno narašča. Če bo prodaja nižja od predvidene, nameravamo vrzel zapolniti z agresivnejšim oglaševanjem in tako vplivati na prepoznavnost podjetja. V skrajnem primeru upada prodaje, pa bi bilo smiselno v ponudbo podjetja vpeljati nov proizvod oziroma storitev s področja rekreacije oziroma športa.

3) Sezonska komponenta

Glede na to, da je navtični turizem sezonski, bomo morali biti stalno pripravljene na slabosti, ki iz tega sledijo. Najbolj problematični so zimski meseci, kar se bo kazalo v nihanju povpraševanja in s tem potrebah po delovni sili.

4) Potencialni neugodni trendi v panogi

Tu bi izpostavili predvsem dva trenda. Prvi je padec družbenega standarda, saj z zmanjšanjem razpoložljivega dohodka pada delež izdatkov za počitnice, šport, rekreacijo. V tem primeru bi izgubili tiste kupce, ki za nakup plovil varčujejo. Vendar pričakujemo, da se število kupcev iz zgornje polovice dohodkovne lestvice ne bo zmanjševalo.

Drugi trend je zaton v navtični dejavnosti. Vendar po današnjem pozitivnem trendu rasti ne pričakujemo preobratov na tem področju.

5) Hitro spreminjanje in vpeljava novosti

Vpeljava novosti je zelo pomembna saj pritegne predvsem kupce, ki doslej še niso razmišljali o jadraniu. Zato bomo zavzeto spremljali dogajanja v navtični industriji in navtičnem turizmu po svetu. Naročeni bomo na revije, ki bodo tako zaposlene kot obiskovalce seznanjale z novostmi. Obiskovali bomo tudi mednarodne sejme navtike. Vsako obetavno novost nameravamo po kritičnem premisleku in stroškovni analizi vključiti v našo ponudbo.

6) Podjetje ne zadovolji kupcev plovil

V primeru prevelikega števila reklamacij, bi bilo podjetje ob dober ugled in bi v prihodnje težje pridobivalo nove kupce. V tem primeru so nujni ukrepi za dvig kvalitete storitev.

7) Podjetje posluje z izgubo

V tem primeru bi se morale zmanjšati obseg reklamnih akcij ter zaposlenim znižati plačo.

11. FINANČNI NAČRT

11.1 PREDRAČUN IZKAZA USPEHA

Bilanca uspeha je izdelana na podlagi tržne analize, ki opredeljuje obseg prodaje v prihodnjih petih letih in ocene stroškov, ter ostalih odhodkov, ki nastanejo pri obratovanju družbe za zastopanje. V prvem letu bo že nastal dobiček, kar je v interesu lastnika družbe, saj so bili začetni stroški poslovanja visoki. Dobiček nameravamo delno investirati v nabavo sredstev za potrebe opravljanja dejavnosti družbe. Preostali del dobička bomo namenili za udeležbo lastnikov v poslovnem izidu.

Vir prihodkov so provizija pri direktni prodaji plovil (15% od prodajne vrednosti), provizija pri prodaji plovil s »charter managementom« (15% od prodajne vrednosti), posredovanje najema (10% od vrednosti), provizija pri prodaji rabljenih plovil (3% od vrednosti) in tečajnina (320 tisoč SIT od tečaja).

Realizacija po letih se bo gibala skladno z obsegom poslovanja. V drugem letu se bo realizacija povečala za 55%, v tretjem za 19 %, v četrtem za 18,6 %, v petem letu pričakujem stagnacijo ali rahlo rast, saj bodo kapacitete zasedene in trend bo v upadanju – rast bo le 8,4 odstotka. Glede na to, da smo veliko vložili v opremo in kupili poslovne prostore bomo upad trženja na področju navtike morali nadomestiti z drugimi dejavnostmi.

Stroški se bodo povečevali podproporcionalno, povečujejo se manj kot prihodki. Čisti dobiček je v vseh letih pozitiven, v prvem letu je 7.322 tisoč tolarjev, nato pa z leti enakomerno raste, razen v zadnjem letu, ko beležimo upad. Dobiček se ali razdeli ali reinvestira v podjetje. Razmerje med obema je odvisno od potreb po denarnih sredstvih zaradi širjenja dejavnosti in uvajanja novosti ter nagrajevanja zaposlenih.

11.2 PREDRAČUN BILANCE STANJA

Začetni osnovni kapital podjetja je 15.000.000 sit, ki ga v celoti vplača ustanovitelj in lastnik podjetja. Celotno poslovanje nameravamo financirati z lastnimi sredstvi, zadolževanja ne načrtujemo zaradi visokih stroškov obresti.

Pričakujemo, da bodo terjatve iz poslovanja poravnane v prvih 5 dneh meseca ali sprotno. Zaradi narave naše dejavnosti, pri kateri se storitve v večini primerov poravnajo vnaprej, so terjatve iz poslovanja poravnane takoj ob prodaji storitve. Kapital podjetja se bo povečeval z začetnih 15.000.000 tolarjev na 28.000.000 tolarjev v četrtem letu iz naslova zadržanega dobička.

Obseg finančnih naložb bo odvisen od prostih denarnih sredstev, ki bodo za ustrezno obdobje vezane pri NLB d.d. Denarna sredstva bomo v prvem letu naložili v višini 12.500.000 sit v NLB d.d. in jih vezali z enomesečnim odpovednim rokom (povprečno 5% realna obrestna mera).

11.3 PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV

Začetek poslovanja bo financiran iz lastnih sredstev, ki jih predstavlja lastni vložek ustanovitelja in lastnika.

Denar na žiro računu bo namenjen za poravnavanje tekočih obveznosti, ki so v glavnem enakomerno porazdeljene vse leto (nekoliko večje so v mesecih od maja do septembra, zmanjšajo se od novembra do decembra). Poskrbeli bomo, da bo na žiro računu stalno dovolj denarja za poravnavanje tekočih plačil. Presežna denarna sredstva pa bomo vložili v banko, kot vezani depozit.

11.4 DAVČNI STATUS

Podjetje je davčni zavezanec. V finančnih projekcijah sem predpostavljala, da se plovila prodajajo naročnikom, ki nimajo sedeža ali poslovne enote oziroma bivališča v Sloveniji, zato se od provizije za posredovanje prodaje ne plača davka na dodano vrednost.(4.tč.17.čl. ZDDV), ker se za kraj opravljene storitve šteje sedež naročnika storitve. Financiranje nabavne vrednosti plovil se izvrši med kupcem in prodajalcem v obliki čezmejnega financiranja. Plovilo plača kupec neposredno zastopniku za prodajo ali proizvajalcu.

Pri prodaji rabljenih plovil se davek na dodano vrednost za provizijo od prodaje zaračuna kupcu, če je kupec v Sloveniji. Če pa je kupec tujec, se davka na dodano vrednost ne zaračuna. Davek na dodano vrednost za tečajnino znaša 20 % od provizije.

11.5 KONTROLA STROŠKOV

Za kontrolo stroškov bo odgovoren direktor, skrbel bo za to, da bodo dejanski stroški ustrezali načrtovanim. Prekoračeni stroški so lahko rezultat slabega načrtovanja ali pa neracionalnega poslovanja. V prvem primeru je potrebno narediti novo analizo poslovanja. V primeru, da se ob mesečnih sestankih z zaposlenimi izkaže, da jih je potrebno prilagoditi, se to uresniči. V primeru neracionalnega poslovanja pa je potrebno ukrepati za odpravo slabosti.

11.6 KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Čisti dobiček iz poslovanja bo v prvem letu 7.322 tisoč SIT in bo do petega leta enakomerno naraščal. Zaradi reinvestiranega dobička se bosta tako kapital, kot sredstva povečevala. Zato bosta kazalca ROA (stopnja donosa na sredstva, ki se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom v obdobju in povprečnimi sredstvi v obdobju) in ROE (stopnja donosa na kapital, ki je razmerje med čistim dobičkom v obdobju in povprečnim kapitalom v obdobju) po letih naraščala, v zadnjem letu pa rahlo padla, kljub naraščanju čistega dobička. Kazalec ROS (stopnja donosa na prihodke, ki je razmerje med čistim dobičkom in prihodki v obdobju) pa nam bo kazal, da se uspešnost poslovanja povečuje, saj bo rasel. Interna stopnja donosa znaša v prvih petih letih okrog 47%.

12. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

12.1 ZAŽELENO FINANCIRANJE

Za zagon (ustanovitev in financiranje) podjetja potrebujemo 15.000.000 sit, ki jih vplača ustanovitelj in lastnik podjetja v denarju. Kapital se bo povečeval z reinvestiranimi dobički, če bo potrebno tudi z dodatnimi vlaganji.

Kasnejše dodatno investiranje bo naslednje: v prvem letu bomo vlagali v opremo – pohištvo ter računalniško opremo, v drugem letu bomo nabavili eno jadrnico za potrebe oddajanja in šolanje jadranja; v četrtem letu bomo nabavili še eno manjšo jadrnico; v četrtem letu pa bomo kupili lasten poslovni prostor .

12.2 PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA

Vir financiranja bodo lastna sredstva ustanovitelja. Tudi ob potrebi po dodatnem investiranju bo enako. Če bi se pokazala potreba po dodatnih sredstvih, jih lahko najamemo pri bankah in drugih finančnih institucijah, čeprav tega zaradi visokih obrestnih mer ne načrtujemo.

12.3 UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA

Začetni kapital bo prispeval ustanovitelj podjetja in je namenjen financiranju poslovanja do prvih plačil. Kasneje se bodo nastale obveznosti financirale iz tekočih prilivov, kapital bo v opredmetenih sredstvih in denarju na računu.

Razvoj – za financiranje novosti bo uporabljen reinvestirani dobiček. Zadolževanja ne načrtujemo.

Za oglaševanje bomo v prvem mesecu namenili 1.070.000 sit, v drugem mesecu 3.170.000 sit, v naslednjih mesecih pa manj, tako da bo znašal letni znesek največ 6.400 tisoč SIT. V naslednjih štirih letih se bo ta strošek povečeval skladno z ostrejšo konkurenco in uporabo novih prijemov pri prodaji.

13. PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

IV. SKLEP

Poglavitni namen poslovnega načrta je bil preveriti uresničitev ideje ustanovitev in dolgoročno, uspešno in dobičkonosno poslovanje podjetja, ki se ukvarja s posredovanjem pri prodaji plovil za razvedrilo in šport. Ocena izvedljivosti in donosnosti poslovne ideje ustanovitev podjetja je optimistična. Izvedla sem jo na podlagi tržne analize in opravljene ankete.

Iz poslovnega načrta je razviden, glede na vložena sredstva, v prvem obdobju poslovanja sicer nizek, a z leti rastoč dobiček. Velika večina stroškov je fiksnih, kar pomeni, da se lahko dobiček ob večjem številu prodanih plovil strmo poveča. Drugih posrednikov pri prodaji plovil na domačem trgu je malo, ki bi dosegali tako celovito in široko paleto ponudbe, kot je zasnovana v tem poslovnem načrtu. Njihova pomanjkljivost je tudi v zanemarjanju posameznih tržnih niš, ki imajo v tej panogi vedno pomembnejši delež in v počasnejšem uvajanju zanimivih novosti na področju nautike, ki pa hitro pritegnejo novo klientelo. Tako tu obstaja določena rezerva. Prav tako kažejo svetovni trendi v panogi, še vedno porast.

Poslovni načrt je pokazal, da je investicija izvedljiva in donosna, saj že v prvem letu dosežemo dobiček. Glavni cilj poslovanja prvih petih let pa je udejanjenje poslovne ideje v praksi in pridobitev sredstev za nadaljni razvoj.

Za panogo na splošno je nujen hiter obrat kapitala, saj zahteva velika začetna vlaganja. Dobitek se bo povečeval z razvojem nautičnega turizma in tovrstnih kapacitet. Ponudbo v tej panogi je treba vedno znova širiti in prilagajati povpraševanju ter dvigati kvaliteto. V kasnejšem obdobju poslovanja podjetja nameravamo razširiti ponudbo tudi v gostinsko in druge spremljajoče dejavnosti, ki bodo zagotavljale varnost in trajnost naložbe v podjetju.

LITERATURA

1. Bajc Dušan: Nakup z oddajanjem. Val, Ljubljana, 2002, str.172
2. Churchill Gilbert A. Jr: Marketing Research – Methodological Foundations.Sixth Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1995. 1117 str.
3. Gabrijelčič Uroš: Boot 2001 Dusseldorf. Val, Ljubljana, 2002, str. 15.
4. Glas Miroslav: Kako pripravite dober poslovni načrt? Gea College, 1993, str. 3.1–3.43.
5. Glas Miroslav, et al.: Kako razviti uspešno malo podjetje 1.del. Ljubljana: Gea College d. d., 1995, str. 5.1.–5.59.
6. Gruden Mateja: Dobri obeti za prihodnost. Delo, Ljubljana, 29.5.1997, str. 10.
7. Hisrich Robert D., Peters Michael P.: Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Homewood: Irwin, 1989. 574 str.
8. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 469 str.
9. Kovač Bogomir: Anketa: Premikanje stolov na turističnem Titaniku. Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998, 7, str.6.
10. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Marušič Mira: Iztraživanje tržišta. 3. izdaja. Zagreb: Informator, 1992. 350 str.
12. Malnič David: Navtični pristani v slovenski Istri in Tržaškem zalivu. Primorska srečanja, Nova Gorica, 1995, str. 212-216
13. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 49 str.
14. Timmons Jeffrey A., et.al: New Venture Creation. Boston: Irwin, 1990. 667 str.
15. Turk Ivan, et al.: Finančno računovodstvo. Kranj: Ekonomska fakulteta 1999. 841 str.
16. Vahčič Aleš: Osnove vodenja in podjetništva 2., 1 del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 146 str.
17. Vahčič Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek, Nataša Logar: Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 249 str.
18. Vahčič, Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji. Slovensko podjetje v devetdesetih. Economic and business review. Ljubljana : Union of Economists of Slovenia, 2000, str. 49-59.
19. Vidic Tomaž: Slovenci lastniki, tujci najemniki. Finance, Ljubljana, 2002, str.22

VIRI

1. Gospodarski vestnik (URL: <http://www.gvestnik.si>), Gospodarski vestnik, Ljubljana 2002.
2. Letni pregled turizma. (URL: <http://bsp.surs.gov.si/>), Statistični urad Republike Slovenije (SURS). Ljubljana 2001.
3. Kšela Jasna: Letni pregled turizma. Rezultati raziskovanj. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije 2000. 191 str.
4. Logar Mitja: Zaključki s posvetovanja o navtičnem turizmu v Sloveniji. Portorož 2001.
5. Pirs 1999. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1999.
6. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.

PRILOGE

Priloga A

Spisek opreme

Priloga B

Cenik storitev

Priloga C

Podatki za finančne projekcije

Priloga D

Anketa

Priloga E

Opis jadrnic

Priloga F

Uporaba privezov v marinah, 2000

Priloga G

Konkurenčna podjetja

Priloga A

Spisek opreme – cene so v tisoč sit

	Naziv	NABAVNA VREDNOST	DANO V UPORABO
1.	RAČUNALNIK IN PROGRAMI	320	01.01.02
2.	GSM	63	01.01.02
3.	POHIŠTVO		
	Miza 2 kom	204	01.01.02
	Stoli 3 kom	240	01.01.02
	Omare	249	01.01.02
	Računalniška miza	32	01.01.02
4.	FAKS	70	01.01.02
5.	PRINTER	100	01.01.02
6.	SKENER	30	01.01.02
7.	PRENOSNI RAČUNALNIK	500	01.01.02
8.	OSEBNI AVTO	11.000	01.05.02
9.	JADRNIC A FEELING 36	20.000	01.01.03
10.	JADRNIC A X	15.000	01.01.04
11.	POSLOVNI PROSTOR	11.000	01.01.05

Priloga B

Cenik storitev

1. **PROVIZIJA PRI POSREDOVANJU PRODAJE PLOVIL**

Provizija za vsako prodano plovilo znaša od 12 % do 18 % od prodajne vrednosti plovila;
v povprečju 15 %.

Plovila sem razdelila v dva cenovna razreda;
povprečna prodajna vrednost pri prvem je 118.250 EUR,
pri drugem cenovnem razredu je 60.000 EUR.

tečaj EUR: 224,00 SIT

1. Cenovni razred		jadrnice	2. Cenovni razred		motorni čolni
PLOVILO		Cena v EUR	PLOVILO		Cena v EUR
Plovilo 1		182.000	Plovilo 1		50.000
Plovilo 2		98.000	Plovilo 2		70.000
Plovilo 3		124.000			
Plovilo 4		69.000			
Povprečna prodajna cena		118.250			60.000

	Povprečna cena	Provizija v %	Provizija v tisoč SIT
v EUR	89.286		
V SIT	20.000.000	15%	3.000

Glede na število prodanih plovil prvega in drugega cenovnega razreda sem izračunala povprečno prodajno ceno plovila, ki znaša 89.286 EUR oziroma 20.000 tisoč SIT.
Provizija na plovilo (15 % v povprečju) znaša 3.000 tisoč SIT.

2. **POSREDOVANJE NAJEMA: Charter management**

Predvidevala sem, da bo cena za storitve charter operaterja, povprečno na leto ob predpostavki, da bo sezona trajala 20 do 22 tednov, 840 tisoč SIT; to je 10 % od letnega zneska prihodkov od najemnine za plovilo, ki bo znašala 37.500 EUR, oziroma 8.400 tisoč SIT.

	NAJEMNINA ZA 1 LETO ZA PLOVILO	Zaslужek ch.operater. za posred.naj.1 plovila
EUR	37.500	3.750
tisoč SIT	8.400	840

3. **PRODAJA RABLJENIH PLOVIL**

Prodajna cena rabljenih plovil je v povprečju 76.000 EUR za plovila iz 1. Cenovnega razreda in 54.000 EUR za plovila iz 2.cenovnega razreda. Od prodaje rabljenih plovil znaša provizija 3 % od prodajne cene plovila, od katerih plača posredniku prodajalec 1,5 % in kupec 1,5 % provizije.

1. Cenovni razred			2. Cenovni razred	
	Cena plovila	Provizija - 3 %	Cena plovila	Provizija - 3 %
EUR	76.000		54.000	
tisoč SIT	17.024	510	12.100	360

4. **JADRALNI TEČAJI**

Cena za 1 tečaj je 320 tisoč SIT. Cena na udeleženva je 80 tisoč SIT, ker posadka šteje 4 udeležence.

	TEČAJ	UDELEŽENEC
Cena v tisoč SIT	320	80

»CHARTER MANAGEMENT«

REALNO PRIČAKOVANI PRIHODKI za kupca ZA JADRNICO

Nakupna vrednost: 90.000 evrov (po 5 letih oddajanja: 57.000 evrov)

Čas oddajanja	št. vseh tednov	pričakovani tedni	prihodki po tednih
01.01. - 30.03./ 12.10. - 31.12.	11	0	0
30.03. - 27.04./ 28.09. - 12.10.	6	1	1.640
27.04. - 20.07./ 14.09. - 28.09.	7	5	8.000
01.06. - 20.07./ 24.08. - 14.09.	10	9	17.350
20.07. - 24.08.	5	5	10.510
skupaj:	39	20	37.500

Pri »charter managementu« znašajo prihodki na eno plovilo v letu 37.500 evrov.

STROŠKI ZA JADRNICO S HRVAŠKO ZASTAVO		
v EUR		
1.	Provizija agenciji 20 %	7.500
2.	Odstotek operaterja 10 % - Burin Yachting d.o.o.	3.750
3.	Koncesija	150
4.	Zavarovanje plovila 1 %	900
5.	Vzdrževanje plovila, transferji	400
6.	Drugo (material, drugi stroški)	300
7.	Marina	1.000
Skupaj:		14.000

KONČNI OBRAČUN

Prihodki	37.500
Stroški	14.000
Amortizacija	10.000
Ostanek	13.500
(= 15 % nakupne vrednosti)	

Po pokritju stroškov in amortizacije ostane lastniku 15% od nakupne vrednosti plovila, kar lahko uporabi za odplačilo obveznosti iz nakupa ali pa za naložbe, ki jih bo porabil za nakup nove jadrnice po petih ali šestih letih.

Priloga C

Podatki za finančne preglednice

Leto poslovanja	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Stroški materiala:</i>					
1. Pomožni material	100	123	148	180	203
2. Energija, elektrika, ogrevanje	1.200	1.471	1.771	2.157	2.439
3. Pisarniški material: strok.liter.,pis.mat	600	736	886	1.079	1.220
4. Ostali material	50	61	74	90	102
	1.950	2.391	2.878	3.506	3.963

Leto poslovanja	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Stroški storitev:</i>					
1. Intelektualne storitve, provizija	5.000	6.131	7.379	8.989	10.163
2. Storitve ptt, prevoz.storitve, tel.stroški	700	858	1.033	1.258	1.423
3. Druge storitve, računalniške storitve	400	490	590	719	813
4. Stroški v zvezi z delom	1.200	1.471	1.771	2.157	2.439
5. Najemnina posl.prostora	2.500	3.066	3.690	4.494	5.081
6. Zavarovalne premije	650	797	959	1.169	1.321
7. Prevozne storitve	400	490	590	719	813
8. Bančne storitve in plačilni promet	180	221	266	324	366
9. Stroški reprezentance, reklame	7.000	8.583	10.331	12.584	14.228
10. Vzdrževanje	2.000	2.452	2.952	3.595	4.065
11. Članarine	120	147	177	216	244
	20.150	24.708	29.738	36.224	40.955
12. Najem jadrnice za tečaj	-	5.400	6.499	7.917	8.951
13. Privez, vzdržev., zavarov. jadrnice	-	1.000	1.204	1.466	1.658
	20.150	31.108	37.441	45.607	51.564

Leto poslovanja	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Stroški dela</i>					
1. Plače in nadomestila plač zaposlenih	12.100	14.837	17.858	21.753	24.510
2. Dajatve na plače za socialno varnost	1.948	2.389	2.875	3.503	3.960
3. Drugi stroški dela:	8.347	10.231	12.314	15.000	17.040
- prehrana	560	687	826	1.007	1.138
- prevoz	700	858	1.033	1.258	1.423
- regres	250	307	369	449	508
- drugo, kilom., dnevnice, let.karte, vstopnice	6.837	8.380	10.086	12.286	13.971
	22.395	27.457	33.047	40.255	45.510
- pogodbe o delu - za skiperja	-	3.300	3.972	4.838	5.470
	22.395	30.757	37.019	45.093	50.980

Leto poslovanja	2002	2003	2004	2005	2006
<i>variabilni stroški -šola jadranja</i>	0	8.700	10.150	11.600	11.600

Priloga D

Anketa – vzorec vprašalnika BURIN YACHTING D.O.O.

1. Kolikokrat na leto jadrate?

- a) enkrat
- b) dvakrat
- c) večkrat
- d) nikoli

2. Kako dolgo je obdobje vašega jadranja?

- a) ob koncih tedna
- b) en teden
- c) štirinajst dni
- d) več kot 14 dni
- e) ostalo:

3. Kdaj najpogosteje jadrate?

- a) v predsezoni
- b) v glavni sezoni
- c) v posezoni
- d) v zimskem času

4. Kdaj bi najraje jadrali, če bi vam čas dopuščal?

- a) v predsezoni
- b) v glavni sezoni
- c) v posezoni
- d) v zimskem času

5. Na jadraniu ste:

- a) skiper
- b) član posadke
- c) lahko oboje

6. Jadralske izkušnje ste si nabirali:

- a) eno leto
- b) eno do tri leta
- c) tri do sedem let
- d) več kot sedem let

7. Največkrat jadrate:

- a) z družino
- b) z družinskimi prijatelji
- c) s prijatelji
- d) ostalo:

8. Za jadranje:

- a) imate lastno jadrnico
- b) jo najamete pri prijatelju
- c) jo najamete pri čarteristih
- d) jo najamete neposredno pri lastniku
- e) ostalo:

9. Kakšne jadrnice uporabljate?

- a) do 9,4 m (do 31")
- b) od 9,4 do 11 m (31" – 36")
- c) od 11 m do 12, 10m (37" – 40")
- d) od 12,1 do 13,7m (41"-45")
- e) nad 13,7 m (nad 45")

10. Jadrnico uporabljate za:

- a) preživetje prostega časa
- b) udeležbo na regatah
- c) ostalo:

11. Oprema jadrnice vpliva na ceno, zato:

- a) vam zadostuje min. osnovna oprema – najnižja cena
- b) želite dodatno opremo in malo več udobja (+ 10% cene)
- c) želite vrhunsko opremo in prestiž (+ 25% cene)
- d) ostalo

12. Katera oprema je nepogrešljiva
(napišite vrstni red)?

GPS
chartplotter
premični propeler
radar
špinaker
ostalo:

13. Kako se pripravite na plovbo?

- a) sami načrtujete smer plovbe že doma
- b) plovete po že predlaganih rutah
- c) jadrate brez predhodnega planiranja
- d) ostalo:

14. Kje najraje jadrate?

- a) severni jadransko morje
- b) srednji jadransko morje
- c) južni jadransko morje
- d) ostalo:

15. Na jadrnici si pripravljate naslednje obroke:

- a) samo zajtrk
- b) vse obroke
- c) nobenega
- d) kakor kdaj

16. Kaj ste v kuhinji največkrat pogrešali?

- a)
- b)
- c)
- d)

17. Kaj je pomembno pri izbiri čarterista jadrnic?

- a) cena in oprema jadrnice
- b) priporočila prijateljev
- c) lokacija baze
- d) dosedanje sodelovanje

18. Pri najemu jadrnice vam je pomembno v %:

- a) % cena
- b) % starost
- c) % oprema
- d) % ostalo

19. Kdaj se odločate o najemu jadrnice?

- a) pred novim letom, izkoristim popuste
- b) do februarja
- c) med marcem in majem
- d) iščem neposredno pred najemom
- e) ostalo:

20. Pri najemu jadrnice ste najbolj pogrešali:

- a)
- b)
- c)
- d)

21. Kaj vas je pri najemu jadrnice najbolj motilo?

- a)
- b)
- c)
- d)

22. Kako ste izvedeli za Burina Yachting d.o.o.?

- a) iz dnevnega časopisja
- b) iz revije Val
- c) od prijateljev
- d) ostalo:

23. Ali ste že obiskali Burina Yachtingovo internetno stran?

- a) še nisem
- b) sem
- c) me ne zanima
- d) nimam dostopa do interneta

24. Internetna stran www. burin – yachting.com:

- a) posreduje dovolj informacij
- b) daje premalo podatkov
- c) moralo bi biti več poudarka na:
- d) je še nisem pogledal

25. Za odločitev rezervacije preko Interneta bi potreboval naslednje podatke:

- a)
- b)
- d)

26. Pri družinskem jadraniu smo se pripravljani:

- a) udeležiti manjše regate prvi ali zadnji dan
- b) udeležiti organiziranih športnih srečanj
- c) udeležiti krajšega predavanja
- d) prepustiti le miru, lepemu vremenu in šepetu vetra

27. Za jeseni načrtujemo Burinine regate ali vas zanimajo:

- a) družinske regate
- b) moške regate
- c) ženske regate
- d) mešane regate

28. Kakšne storitve še pričakujete s strani delavcev baze

- a)
- b)
- c)

Osebna izkaznica anketiranca:

Ime

Priimek

Naslov

Pošta in kraj

Starost

Davčna številka

Izobrazba: nižja – srednja – višja

E – mail:

Priloga E

Opis jadrnic

X-Yachts

Zgodba izdelovalca jadrnic X-Yachts iz Danske se začne, ko sta brata Lars in Niels Jeppesen leta 1979 predstavila prvi model tekmovalne jadrnice X-79, kot odgovor z Danske novemu trendu osem metrskega One Design razredu (J-24 iz ZDA ali Albin Express iz Švedske). Leta 83 je postala jadrnica X-79 najbolj razširjena klasa v severni Evropi z več kot 350 plovili, kar je za tiste čase pomenila ogromna številka. Uspeh in prodaja te jadrnice in kasnejšega modela X-102 sta ustvarila rojstvo enega najkvalitetnejših izdelovalcev potovalno-tekmovalnih jadrnic, podjetja X-Yachts. Posebnost X-Yachts jadrnic, je železen okvir vgrajen v trup plovila, ki je osnovni nosilni konstrukcijski element med kobilico in jamborjem, kar daje plovilu izredno trdnost in varnost. Plovila so grajena po CE in ABS (American Bureau of Shipping) standardih, ki so zelo toga in zahtevajo maksimalno varnost za plovo po odprtem morju. Pri izdelavi uporabljajo najnovejšo tehnologijo (vakumsko laminiranje, hi-tech materiali kot so kevlar, karbon, kompozitni materiali...). Opremljena so z najkvalitetnejšo jadrnalno opremo, od znotraj pa izredno funkcionalno in praktično, z veliko lesa in udobja.

Jadrnice so kombinacija visoke tehnologije, z razpoznavnimi linijami in opreme, sposobne jadrati v neusmiljenem viharnem morju, zmagati kakšno regato, istočasno pa nuditi udobje v kokpitu in v lepem, z lesom bogatim in svetlim salonu. Paluba je opremljena tako, da jadrnica nudi največji možen užitek v jadrnanju. Krmilno rudo je izredno lahkotno, kar omogoča posebno vpetje osi krmila z minimalnim trenjem. Projektant in oblikovalec vseh X-Yachts jadrnic je Niels Jeppesen. Kokpit in vsi za delo namenjeni detajli narejeni izredno premišljeno, kar omogoča lahkotno, varno in udobno jadrnanje. Vsa ostala oprema so izdelki vrhunskih proizvajalcev in kvalitete, Lewmar, Harken, Frederiksen in nizko raztegljive vrvi Marlow Spectra, ki zagotavljajo dolgoletno uporabo brez problemov.

Vsaka ped notranjosti je skrbno in premišljeno izdelana in je zgleden izdelek danske brodogradnje. X-Yachts zaposluje vrhunske strokovnjake za oblikovanje lesa, ki znajo izbrati najboljši les in združiti v harmonijo stari izgled z modernim, ter praktično in funkcionalno z lepim. Velika okna dajajo salonu in notranjim prostorom veliko svetlobe in zračnosti. Halogenska razsvetljava pa v temi dobro sveti in daje občutek svežine ter domačnosti. Razporeditev prostora je klasična s posebnim poudarkom na odlagalnih površinah in omarah ter kvalitetno obdelanih detajlih.

Trup je narejen po klasični X-Yachtovi metodi s penastim jedrom (foam cored hull), železnim okvirjem, ki povečuje trdnost trupa in vpetje jamborja, z odličnim težiščem v sredini plovila, ki omogoča izredno vodljivost in jadrnalne sposobnosti, z odličnim delovnim interijerjem, ki omogoča maksimalne manevrske sposobnosti, kar pa vseeno ne vpliva na udobje med

plovbo. Plovilo in vsa oprema sta natančno usklajena, kar omogoča popoln užitek jadranja v harmoniji krmila, jader in plovila.

Od začetkov do danes so predstavili tržišču celo vrsto modelov. V tekmovalno-potovalnem One design razredu so predstavili od modela X-79 še X-102, izredno uspešen že štirinajst let na tržišču in najbolj razširjen model v 33' razredu v Evropi X-99, x-362 Sport zmagovalca cruiser-racer divizije po IMS-u za Evropo leta 1999 in letos novi in izredno obetajoči racer-cruiser IMX-40 s karbonskim jamborjem, razvitim po sistemu jadrnic iz Aamerica's Cupa leta 2001. V potovalno-tekmovalnem razredu pa ponujajo tržišču X-302, X-332, ki je nadomestila izredno uspešen model X-342-, X-362, X-382, X-412, X-442, X-482, X-562, X-612 in največjo v seriji, X-Yachts 73 "Blue Water Cruiser"..

FEELING

Oblikovno imajo skoraj vse njihove jadrnice nekaj sredozemskega, a so obenem izdelane tudi za najresnejše preizkušnje. Proizvajalec feelingov (Kirie) je zaradi čvrstosti svojih bark čislani pri »čarteraših«, čeprav pri nakupu (cena) niso najbolj konkurenčni. Toda nekoliko višja cena se krepko obrestuje z leti intenzivne uporabe.

Konstrukcija

Trup je iz polnega poliestrskega laminata. Paluba je zaradi boljše izolacije izdelana v sendvič načinu, in sicer s čvrstejšim polnilom iz balze namesto poliuretanskega ali termanto polnila, ki ga uporabljajo vsi, ki varčujejo s težo. Dve različici kobilice, fiksna ali dvižna, narekujejo razmere, v katerih se je jadrnica »rodila«, torej ob zahodni obali Francije. Tam poznajo izjemne razlike med plimo in oseko, kar pomeni, da utegne jadrnica med oseko čepeti v mulju ali pesku. Dvojna krmila imajo tudi zato, da jadrnica med čakanjem na plimo stoji v uporabnejšem, pokončnem položaju.

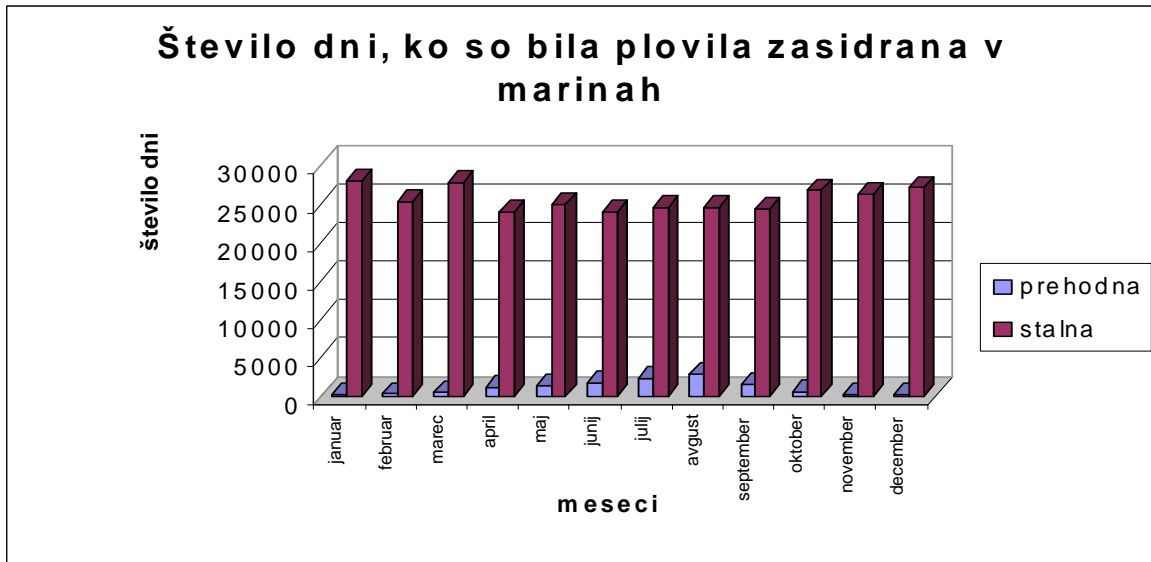
Feeling 30

Feeling 30 francoskega podjetja Kirie, je med najbolj priljubljenimi čarterskimi barkami. Gre za zelo znano in ugledno tovarno, ki izdeluje dobre jadrnice že dolga desetletja. Feeling 30 je pri dnu velikostne lestvice in bo primerna za največ štiri osebe. V jadrnici bo vse, kar potrebujete, celo dokaj velik navigacijski prostor, kjer se bo navigator pogovarjal s kuharjem nasproti sebe. Jadrnica nima velike površine jader, kar je prednost v močnejših vetrovih, majhen ugrez pa vam bo v Jadranu še kako prav prišel.

Redko se nam ponudi priložnost za predstavitev jadrnice, primerne za štiri- ali petčlansko družino, ki bo omogočala tudi večtedenska počitniška križarjenja. Preprosta, nezahtevna in slovenskemu žepu primerna Francozinja Feeling 30 je prav takšna. Poleg tega je dobro izdelana in funkcionalno zasnovana. Velikost jadrnice in za Jadran ugoden ugrez pomenita, da se bo zanjo našel prostor v še tako majhni luki, če ne drugje, pa tam, kamor jadrnice z večjim ugrezom ne morejo.

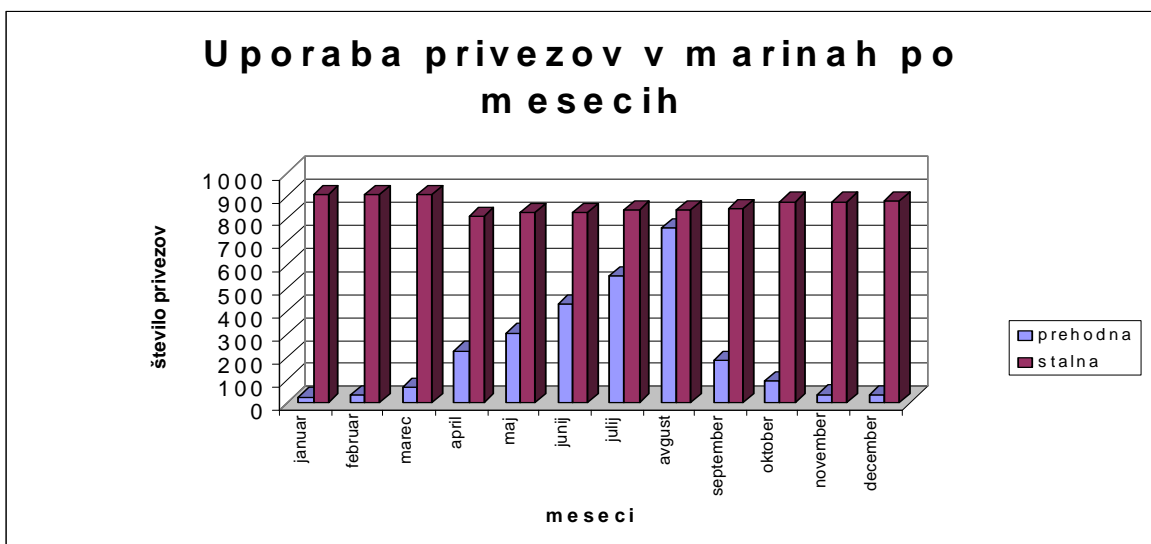
Priloga F

Slika 1: Uporaba privezov v marinah, po mesecih, glede na število dni leta 2000



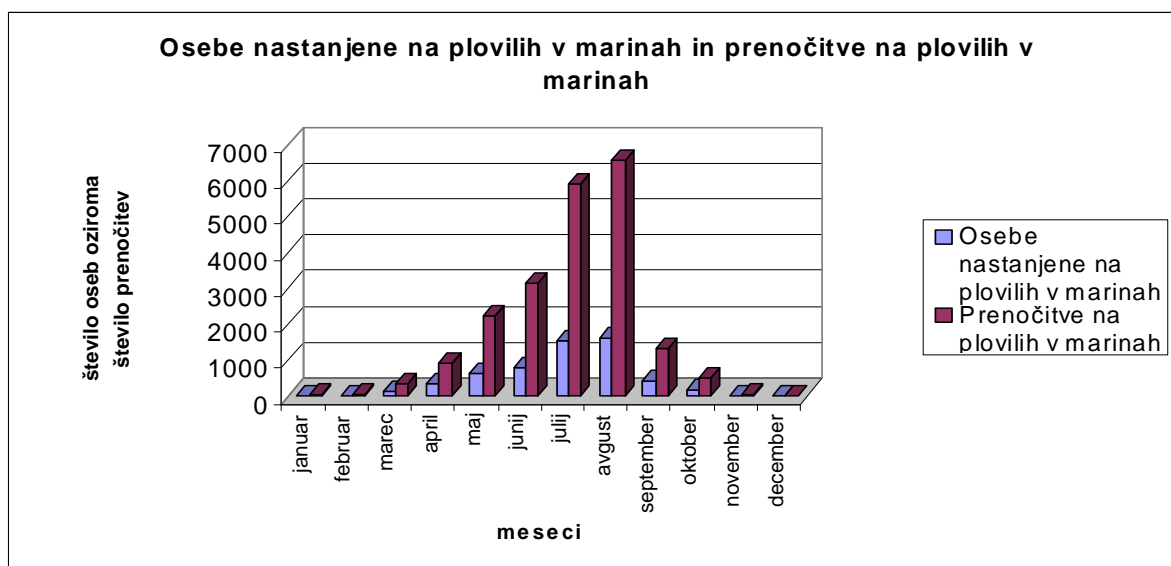
Vir : Letni pregled turizma, 2000.

Slika 2: Uporaba privezov v marinah, po mesecih, glede na število plovil leta 2000



Vir: Letni pregled turizma, 2000.

Slika 3 : Uporaba privezov v marinah, po mesecih, glede na osebe, leta 2000



Vir: Letni pregled turizma, 2000.

Priloga G

KONKURENČNA PODJETJA

		ŠTEVILO ZAPOSLENIH		PRIHODKI IZ POSLOVANJA	
		2000	2001	2000	2001
1.	BLUEBAY D.O.O., PORTOROŽ	1	1	1.751	127.232
2.	ZABEO MARE YACHTING O.O.	-	1	7.949	125.105
3.	TTY ,D.O.O., LJUBLJANA	1	1	27.088	NI
					PODATKA
4.	A-MAR &CO, D.O.O., LJUBLJANA	-	1	3.723	223.423
5.	TIKO & MAR, D.O.O.,VIŠNJA GORA	-	1	23.855	77.218
6.	BOND INTERNATIONAL D.O.O., NOVO MESTO	-	-	-	22.293
7.	EUROMARINE D.O.O., LJUBLJANA	1	1	11.506	21.438

Vir: <http://www.gvestnik.si/FIPO>, 2001

