

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT MALEGA PODJETJA-  
ČEŠMIN, d.o.o.**

Ljubljana, februar 2004

ANDREJ PODLESNIK

## IZJAVA

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

1. UVOD .....	1
2. PODJETNIŠKI PROCES .....	2
2.1. Opredelitev in ovrednotenje priložnosti .....	2
2.2. Priprava poslovnega načrta .....	3
2.3. Določitev potrebnih sredstev .....	4
2.4. Vodenje podjetja .....	5
3. SOLČAVSKO .....	5
3.1. Solčava .....	5
3.2. Logarska dolina .....	6
3.3. SWOT analiza Solčavskega .....	6
3.4. Turizem v Zgornji savinjski dolini .....	9
3.4.1. 3-A turizem .....	9
3.4.2. Zimski turizem .....	10
3.4.3. Poletni turizem .....	12
3.4.4. Mladinski turizem .....	12
4. POSLOVNI NAČRT .....	13
4.1. Povzetek .....	14
4.2. Trenutno stanje .....	15
4.2.1. Osnovni podatki o podjetju .....	15
4.2.2. Vizija .....	15
4.2.3. Poslanstvo .....	16
4.2.4. Vrednote podjetja .....	16
4.2.5. Kratka zgodovina in trenutno stanje .....	16
4.2.6. Najnovejši finančni podatki .....	17
4.2.7. Organizacija in management .....	17
4.2.8. Infrastruktura .....	17
4.2.9. Proizvodi in storitve .....	18
4.2.10. Bistvene zmožnosti .....	19
4.3. ZUNANJE OKOLJE - Analiza trga in konkurence .....	19
4.3.1. Klasifikacija dejavnosti .....	19
4.3.2. Tržni segmenti .....	19
4.3.3. Geografsko področje .....	20
4.3.4. Konkurenca .....	20
4.4. STRATEGIJA PODJETJA .....	21
4.4.1. Pregled .....	21
4.4.2. Ocena sedanjih poslov .....	22
4.4.3. Strategija .....	23
4.4.4. Strateški cilji .....	24
4.4.5. Povračila .....	24
4.4.6. Operativni načrti podjetja .....	25
4.5. Finančna analiza .....	26
4.5.1. Analiza praga rentabilnosti .....	26
4.5.2. Napoved prodaje .....	27
4.5.2.1. Predstavitev .....	27
4.5.2.2. Prodajne količine .....	27
4.5.2.3. Plan prodaje .....	28

4.5.2.4. Prodajna cena .....	29
4.5.3. Stroški.....	29
4.5.4. Predračunski izkaz poslovnega izida.....	29
4.5.5. Predračunska bilanca stanja .....	30
4.5.6. Predračunski izkaz finančnega izida .....	30
4.6. Analiza tveganj.....	30
4.6.1. Pregled tveganj .....	30
4.6.2. SWOT analiza podjetja Češmin d.o.o. ....	32
4.6.3. Omejevalni dejavniki .....	33
4.6.4. Kritični dejavniki za uspeh.....	33
4.6.5. Alternativni scenariji .....	33
4.6.5.1. Scenarij reprezentativni plan – 20%.....	34
4.6.5.2 Analiza občutljivosti.....	34
4.7. Zaključek .....	35
4.8. Dodatek k poslovnemu načrtu.....	36
4.8.1. Reprezentativni plan prodaje.....	36
4.8.2. Amortizacijski načrt podjetja .....	37
4.8.3. Predračunski izkaz poslovnega izida 2004-2008 .....	38
4.8.4. Predračunska bilanca stanja .....	39
4.8.5. Predračunski izkaz finančnega izida .....	40
5. Sklep.....	40
Literatura .....	42
Viri .....	43
Slovarček.....	1
Priloge .....	2
PRILOGA 1: Pesimistični scenarij prodaje 2004-2008 .....	1
PRILOGA 2: Objektivni scenarij prodaje 2004-2008.....	2
PRILOGA 3: Optimistični scenarij prodaje 2004-2008.....	3
PRILOGA 4: Sanjski scenarij prodaje 2004-2008.....	4
PRILOGA 5: Stara vaška hiša ob cesti Celje – Logarska dolina, ki jo bomo v okviru projekta Biker's Hostel prenovili.....	5

# 1. UVOD

Bistvo dobrega upravljanja je načrtovanje. V vsakdanjem življenju je potrebno večino stvari skrbno načrtovati, če želimo, da se določena stvar izpelje časovno in ekonomsko kar najbolj učinkovito. Načrtovanje lahko primerjamo z načrtom poti, kjer želimo kar najhitreje in najceneje priti iz kraja A v kraj B. Daljša kot je pot, več zunanjih dejavnikov, na katere nimamo vpliva, je potrebno upoštevati, da pridemo na cilj, npr. vreme, lokacijo bencinskih servisov, razmere na cesti, cestno-prometne predpise in podobne. Tako je tudi v poslovnem življenju, kjer mora podjetnik preživeti v tesnejših okvirih zaradi predpisov, konkurence, potreb potrošnikov, upravne ureditve in drugih. Zato je ustrezno načrtovanje izrednega pomena, saj je v sodobnem svetu načrt opis in temelj vizije, osnova za komunikacijo.

Pri tem mora podjetnik dobro poznati in razumeti načrtovalne pristope in dokumentacijo. Podjetnika pri načrtovanju vodijo tri vprašanja (Stutley, 2003, str. x):

1. Kje smo zdaj?
2. Kje bi radi pristali?
3. Kako bomo prišli tja?

Odgovori na ta vprašanja nam ponudijo položaj podjetja oz. podjetnika, cilj, ki je zasnovan na popolnem razumevanju položaja podjetja in kako bomo z obstoječimi in novimi viri ta cilj dosegli.

Ponavadi je najtežje objektivno odgovoriti na vprašanje »Kje smo zdaj?«, ker imamo ponavadi premalo samokritičnosti. Večinoma predpostavljamo, da poznamo svoje okolje in trg, da razumemo ključne trende. V praksi pa se izkaže, da brez formalnih postopkov ne moremo priti do bistva zadeve.

»Kje bi radi pristali?« je vprašanje, s katerim ponazorimo, kaj hočemo, predstavimo svojo vizijo. In to je srž poslovnega načrtovanja in za poslovni uspeh bistvenega pomena. »Kako bomo tja prišli?« pa predstavlja iskanje orodij in postopkov, da dobimo, kar hočemo. Ta tri vprašanja vodijo podjetnika pri izdelavi poslovnega načrta (Stutley, 2003, str. x).

V diplomskem delu bom preučil poslovno priložnost izgradnje objekta Biker's Hostel, ki bo urejen kot mladinski dom oziroma hostel in namenjen tistim, ki želijo aktivno preživljati prosti čas. V drugem poglavju bom najprej opisal podjetniški proces, korake, kako podjetnik pride od ideje do vodenja podjetja. V tretjem poglavju bom opredelil vir ideje za objekt Biker's Hostel, kjer bom najprej opisal lokacijo, to je Solčavsko, nadaljeval bom s SWOT analizo Solčavskega in nazadnje opisal turizem v Zgornji Savinjski dolini in kako se ujema s strategijo slovenskega turizma. Pri pisanju poslovnega načrta se bom opiral predvsem na

navodila za pisanje poslovnega načrta, kot jih je opisal Richard Stutley v svoji knjigi Uspešen poslovni načrt.

## **2. PODJETNIŠKI PROCES**

Ko želimo ustanoviti novo podjetje, ne moremo mimo podjetniškega procesa, ki je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje. Ta proces vključuje štiri stopnje, ki pa so medsebojno prepletene, tako da se jih ne da izpeljati neodvisno ene od druge. Stopnje podjetniškega procesa (Antončič 2002, str. 54):

1. opredelitev in ovrednotenje priložnosti
2. priprava poslovnega načrta
3. določitev potrebnih sredstev
4. vodenje podjetja

### ***2.1. Opredelitev in ovrednotenje priložnosti***

Najprej je ideja, ki predstavlja poslovno priložnost in jo lahko primerjamo z nebrušenim diamantom, ki šele v rokah pravega mojstra dobi obliko briljanta. Veliko je poslovnih idej, ki pa v večini primerov niso prilagojene volji kupcev proizvodov ali storitev oz. tržnemu povpraševanju in zato ostane le ideja, ali še huje, podjetnik ustanovi podjetje, ki zaradi takšne ideje hitro propade. Zato mora podjetnik to idejo oblikovati na podlagi izkušenj, znanja in podjetniške spretnosti. Gre predvsem za pogovore s potencialnimi kupci, dobavitelji in poslovnimi partnerji. S tem opredeli priložnost, kar predstavlja proces, v katerem podjetnik najde priložnost za ustanovitev podjetja (Antončič, 2002, str. 55).

Ovrednotenje priložnosti predstavlja ključni del podjetniškega procesa, saj podjetnik z ovrednotenjem analize priložnosti oceni, ali bo realizirana priložnost prinašala dobiček in s tem potrditev, ali naj podjetnik to priložnost izkoristi. Ovrednotenje analize opravimo z odgovori na naslednja vprašanja (Antončič, 2002, str. 56):

- katero tržno potrebo zadovoljuje?
- Do kakšnih ugotovitev ste prišli glede na tržno potrebo?
- kateri družbeni pogoj je podlaga za tržno potrebo?
- Katere tržno-raziskovalne podatke lahko uporabimo za opis tržne potrebe?
- kateri so razpoložljivi načini za pokrivanje potrebe?
- Kakšna je konkurenca na trgu? Kako bi opisali vedenje konkurentov?
- Kakšen je mednarodni trg?
- Kakšna je mednarodna konkurenca?
- Kako je mogoče s to dejavnostjo zaslužiti?

Pri odgovorih pa mora biti podjetnik dovolj kritičen in objektiven, da dobi ustrezno sliko. Če preveč optimistično odgovarja na zgornja vprašanja, usmeri napore v izkoriščanje te priložnosti, kar pa na koncu lahko privede do propada celega podjetja, ne le opustitve ideje. Za zagon ideje so potrebna sredstva, ki se morajo nekoč povrniti s prihodki od prodanih proizvodov ali storitev, ki so predmet te ideje.

## **2.2. Priprava poslovnega načrta**

Poslovni načrt predstavlja metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Je pregled trenutnega stanja podjetja in opredelitev poslovne strategije za pet let, s podrobneje opredeljenima delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto (Stutely, 2003, str. 8). Poslovni načrt je pomemben za razvijanje priložnosti, za določanje višine sredstev, ki jih rabimo in za pridobivanje le teh in končno tudi za samo uspešno vodenje podjetja. V primeru, da gre za rastoči posel, kot gre v mojem primeru, moramo napraviti štiri korake (Tajnikar, 2002, str. 5):

1. analiziramo obstoječe stanje
2. opredelimo možne strategije rasti
3. izpeljemo taktike za izvedbo teh strategij
4. nadziramo izvajanje posameznih strategij

Po Tajnikarju je potrebno narediti te štiri korake za vsako od sedmih področij in jih povezati v enoten poslovni načrt rastočega posla:

1. poslovno okolje
2. prodaja in marketing
3. proizvodnja
4. nabava
5. kadrovanje
6. organizacija
7. finance

V prvem koraku naredimo analizo prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti za vseh sedem področij (Tajnikar, 2002, str. 5). V primeru podjetja Biker's Hostel se bom osredotočil predvsem na poslovno okolje, prodajo in marketing ter finance.

V drugem koraku se odločimo za strategijo rasti podjetja, ki je najbolj primerna glede na SWOT analizo iz prvega koraka. Rast je lahko generična, pri kateri gre za nadaljevanje obstoječih poslov in jo uporabimo, ko želimo ohraniti dosedanjo rast ali jo celo povečati. V primeru diverzifikacije imamo tri osnovne možnosti (Pučko, 1999, str. 182):

1. strategijo razvoja proizvoda, kjer uvedemo nov proizvod ali storitev v poslovni program podjetja in ostanemo na obstoječem trgu
2. strategijo razvoja trga, kjer z obstoječimi proizvodi prodremo na nove trge
3. strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije, kjer z novimi proizvodi ali storitvami prodremo na nove trge

Ko nimamo lastne tehnologije ali pa nočemo tvegati z investiranjem v novo tehnologijo, se lahko odločimo za nakup licence. Če pa nimamo podjetniške ideje, ker nimamo podjetniškega tima, ki bi takšne ideje razvijal, kupimo franšizo že obstoječega posla, ki predstavlja najcenejši način uveljavljanja novih proizvodov in osvajanja novih trgov (Tajnikar, 2002, str. 37).

Pri skupnih vlaganjih več podjetij ustanovi novo podjetje zaradi projekta, ki je prevelik, prezahteven ali preveč tvegan za posamezno podjetje. Skupna vlaganja so strateški pakti, ki vključujejo najrazličnejša podjetja, od univerz in neprofitnih organizacij do podjetij in javnega sektorja (Tajnikar, 2002, str. 36).

Podjetnik lahko svoje podjetje razširi s prevzemom drugega podjetja, ali le dela tega podjetja in tako vstopi na nove trge ali dobi v svoj poslovni program nove proizvode. Pri tem prevzeto podjetje neha obstajati.

V tretjem koraku za izbrano strategijo rasti izberemo taktike, s katerimi lahko izbrano strategijo v okviru načrtovanja rastočega posla uresničimo. Strategijo je potrebno udejanjiti na vseh sedmih prej naštetih področjih, zato gre v tretjem koraku za opise okolja, v katerem bo posel rasel, trga in marketinške dejavnosti, gre za opise proizvodnje in nabave, kadrovanja, opis morebitne reorganizacije podjetja zaradi rasti posla in predvsem za financiranje in vplive financiranja rasti na poslovanje podjetja (Tajnikar, 2002, str. 6):. V mojem primeru bo šlo predvsem za strategijo razvoja proizvoda in bo opisana v okviru poslovnega načrta.

V četrtem koraku opredelimo kriterije nadzora in spremljanja izvedbe strategij, ki bodo opredeljeni v samem poslovnem načrtu (Tajnikar, 2002, str. 6).

### **2.3. Določitev potrebnih sredstev**

Opredeliti je potrebno sredstva, potrebna za izkoriščanje priložnosti. Podjetnik najprej oceni svoja sredstva, potem katera so ključna in katera le v pomoč, upošteva raznovrstnost sredstev in pazi, da ocena ni prenizka (Antončič, 2002, str. 57).

Ponavadi sama podjetnikova sredstva ne zadoščajo za izkoriščanje priložnosti, zato mora podjetnik poznati različne dobavitelje sredstev, da bo sredstva dobil z najnižjimi možnimi stroški. V stopnji zagona mora še posebej veliko truda vložiti v to, da pridobi sredstva, ki mu prinesejo najmanjšo izgubo nadzora, to je, da ohrani najvišji možni lastniški delež.



## **2.4. Vodenje podjetja**

Poslovna priložnost in narejeni poslovni načrt sta brez vrednosti, če podjetnik ne začne izvajati poslovnega načrta s pridobljenimi sredstvi. Pri tem mora vzpostaviti nadzorni sistem, preko katerega spremlja poslovanje in ugotavlja tiste dele poslovanja, kjer obstajajo določene slabosti, ki jih je treba odpravljati. Uvesti mora tudi managerski slog in strukturo, saj imajo nekateri podjetniki pri vodenju in širjenju poslov težave, ki izhajajo iz razlik med managerskim in podjetniškim sprejemanjem odločitev (Antončič, 2002, str. 59). Manager tukaj predstavlja administrativni oziroma tradicionalni managerski način sprejemanja odločitev.

Gre predvsem za odgovornost in tveganja, povezana s sredstvi, saj manager nastopa kot upravljalca sredstev, medtem ko so za podjetnika tveganja, povezana s sredstvi, obenem tudi osebna tveganja. Glavne razlike se pojavljajo v formalnosti vodenja, pri čemer ima podjetnik bolj proste roke in se lahko bolj impulzivno in hitreje odziva na spremembe v okolju (tehnologija, politika, zakonodaja, konkurenca, potrošniki). Manager pa je podrejen v pogodbah določenim pravilom in merilom, glavno vodilo odločanja pa predstavljajo trenutni viri. Iz tega sledi, da gleda podjetnik na priložnost kratkoročno, v njej vidi nekaj revolucionarnega, še posebej ko drugi deli podjetja stagnirajo ali donosi celo padajo, medtem ko mora manager v priložnostih iskati komponente, ki dolgoročno vplivajo na čim bolj stabilno rast s čimmanj nihanji. Predvsem si mora manager ustvarjati bolj celovito sliko upravljanja podjetja, poleg tega pa mora še skrbeti za zmanjševanje osebnega tveganja in za grajenje pozicije moči. Podjetnik na drugi strani bolj postopno koristi vire in poskuša vsako stopnjo izvajati z minimalnimi viri. To je povezano z razpoložljivostjo sredstev, ki jih podjetnik težko dobi (Antončič, 2002, str. 59).

Managerska struktura se tudi zelo razlikuje. V tradicionalnem managerskem načinu sprejemanja odločitev je organizacijska struktura formalizirana in hierarhična, medtem ko je za podjetnika eno osnovnih vodil stopnja neodvisnosti, zato ima podjetnik sploščeno organizacijsko strukturo, prepleteno z neformalnimi mrežami. Takšna struktura pa onemogoča dolgoročno rast podjetja, ki naj bi bil eden od ciljev podjetja.

## **3. SOLČAVSKO**

### **3.1. Solčava**

Solčava je majhna alpska vasica. Večina prebivalcev Solčavskega živi na visokogorskih kmetijah, saj v ozki dolini ni dovolj prostora. Podatki o naselitvi segajo v čas med letoma 1000 in 1200. Ozemlje je tedaj spadalo pod oblast bavarskega kneza Diebalda de Chagere, lastnika gornjegrajske gosposčine. Omenjeni knez je Solčavo leta 1140 podaril oglejskemu patriarhu Peregrinu.

Kraj Solčava se sicer prvič omenja leta 1268 kot »Silva Sulzbach«. Samostanski urbar iz leta 1426 omenja Solčavo kot sedež urada za celotno Solčavsko. Kasnejši dokumenti dokazujejo, da je bila Solčava pod oblastjo celjskih grofov, od leta 1456 pa Habsburžanov. Leta 1473 je cesar Friderik III. vse ozemlje podaril takrat ustanovljeni ljubljanski škofiji.

Danes je Solčava razvijajoče se naselje, ki ima upravne in storitvene funkcije za Solčavsko, od leta 1998 pa deluje Solčava tudi kot samostojna občina (Solčavsko, 2003).

### **3.2. Logarska dolina**

Današnja slikovito podobo Logarske doline, kraljice predalpskih dolin, je v zadnji ledeni dobi ustvaril ledenik. Obdana je s preko 2000 m visokimi vršaci (Krofička 2083 m, Ojstrica 2350 m, Planjava 2394 m, Brana 2252 m, Turska gora 2251 m, Rinke 2289-2453m, Mrzla gora 2203m (Kamniške in Savinjske Alpe, 1979)). Dolina je dolga 7 km, široka pa v povprečju 250 m. Delimo jo na tri dele: spodnji del se imenuje Log, srednji Plest, zgornji pa Kot. Za Log in Plest so značilne travnate zelenice, Kot pa je pretežno poraščen z gozdom. V zatrepu doline je 90 m visok slap Rinka, ki je od leta 1987 tudi naravni spomenik.

Privlačnost Logarske doline odseva v prvobitnosti okolja ter v številnih naravnih zanimivostih, ki privabljajo ljubitelje narave. Svoj pečat so prostoru vtisnile tudi kmetije, ki so skozi stoletja ustvarjale kulturno krajino. Ravno sožitje med človekom in naravo je tista vrednota, ki jo danes najdemo le redkokje.

Zaradi omenjenih vrednot je bila Logarska dolina leta 1987 razglašena za krajinski park. Svoj imidž gradi na sonaravnem trajnostnem razvoju ter na kakovostni turistični ponudbi. Zaradi čudovite lege pa predstavlja odlično izhodišče za številne atraktivne izlete na vrhove Savinjskih Alp (Solčavsko, 2003).

### **3.3. SWOT analiza Solčavskega**

Pri iskanju poslovne priložnosti sem si pomagal tudi s SWOT analizo Solčavskega. Na podlagi analize trenutnega stanja in preteklega razvoja Zgornje Savinjske doline (Pavlin, 2003, str. 33-56) sem ugotovil prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za Solčavsko na področju človeških virov, podjetniškega sektorja, okolja in prostora, posebej pa na področju turizma. Ugotovitve analize so prikazane v spodnjih tabelah:

Tabela 1: Analiza prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti Solčavskega pri človeških virih, podjetništvu ter okolju in prostoru

ČLOVEŠKI VIRI, PODJETNIŠTVO TER OKOLJE IN PROSTOR	
Prednosti:	Slabosti
<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- število prebivalcev se opazno ne spreminja</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poslovni rezultati se izboljšujejo</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ohranjena območja naravne in kulturne dediščine</li> <li>- bližina mestnih središč (Celje, Velenje, Ljubljana,...), ter povezava na sever</li> <li>- čista, ohranjena narava omogoča sonaraven razvoj</li> </ul>	<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v občini Solčava nadpovprečna stopnja brezposelnih (18,1%) in podpovprečno število študentov na tisoč prebivalcev</li> <li>- »beg možganov«</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomsko šibka občina</li> <li>- pomanjkanje podjetniških idej</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- depopulacija območja</li> <li>- plazovitost in erozija (Macesnikov plaz nad Solčavo)</li> </ul>
Priložnosti:	Nevarnosti
<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- študij na daljavo</li> <li>- razvoj storitvenih dejavnosti</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spodbujanje podjetništva med mladimi in podjetji v rasti</li> <li>- posnemanje uspešnih malih podjetij v tujini</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekološko izkoriščanje biomase za ogrevanje</li> <li>- povezovanje občin ob reki Savinji</li> </ul>	<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slabi pogoji za ureditev okoljske infrastrukture in družbenih pogojev življenja</li> <li>- največ brezposelnih ima I. ali II. stopnjo izobrazbe</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- premajhna motivacija med prebivalstvom za razvoj podjetništva</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neustrezna cestna povezava Celje – Logarska dolina</li> <li>- poplavna območja</li> <li>- zaraščanje neobdelanih kmetijskih površin</li> </ul>

Vir: Regionalni razvoj Zgornje Savinjske doline, 2003, RRP Savinjska, 2003.

SWOT analiza turizma na Solčavskem predstavlja osnovno objektivno pobudo podjetniške ideje, opisane v tem diplomskem delu. Analiza turizma, njegovih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, je predstavljena v tabeli 2.

Tabela 2: Analiza prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti turizma na Solčavskem

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- naravni viri omogočajo razvoj tako zimskega, kot tudi poletnega turizma</li> <li>- zelo bogata naravna in kulturna dediščina</li> <li>- veliko število kolesarjev in izletniških gostov</li> <li>- hribovske kmetije se že ukvarjajo z turizmom</li> <li>- tradicionalna kmečka in druga opravila</li> <li>- krajinska parka Robanov kot in Logarska dolina</li> <li>- naravno in kulturno okolje Podolševa</li> <li>- Potočka Zijalka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje različnih nastanitvenih kapacitet</li> <li>- stereotipna ponudba zaradi pomanjkanja idej</li> <li>- pomanjkanje usposobljenih kadrov</li> <li>- malo stacionarnih turistov</li> <li>- nerazpoznavnost Solčavskega zaradi preslabe promocije</li> <li>- nepoznavanje trga in razvojnih trendov, predvsem v tujini</li> <li>- stara miselnost in nevoščljivost prebivalstva</li> <li>- nerazgledanost lokalnega prebivalstva in nezaupljivost do priseljencev z idejami</li> </ul>
Priložnosti:	Nevarnosti:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vključitev gozdov v turistično ponudbo</li> <li>- bližina Ljubljane, Celja</li> <li>- na novo asfaltirana cesta v Avstrijo čez Pavličevo sedlo</li> <li>- kulturne prireditve, obujanje tradicionalnih opravil in običajev</li> <li>- kolesarske prireditve (prodaja koles strmo raste)</li> <li>- športnorekreativne prireditve pozimi</li> <li>- oblikovanje programov za različno zahtevne turiste</li> <li>- oblikovanje celovite turistične ponudbe z raznolikimi dopolnilnimi dejavnostmi</li> <li>- povezovanje turističnih ponudnikov in motiviranje le teh za iskanje novih idej, razvojnih in zaposlitvenih možnosti in iskanje novih tržnih niš v turizmu</li> <li>- nove vrste nastanitvenih kapacitet</li> <li>- ponovno odprtje Smučarskega centra Golte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba prometna infrastruktura, tako glavna cesta Celje-Logarska dolina, kot tudi povezave do kulturnih in naravnih znamenitosti (Panoramska cesta, cesta do Snežne jame)</li> <li>- nerazvita infrastruktura za dodatno turistično ponudbo (kolesarske poti, pešpoti)</li> <li>- nepovezanost turistične dejavnosti</li> <li>- investicije v turizem so zaradi pomanjkljivih finančnih virov predrage</li> <li>- ni izobraževalnih programov za turizem</li> <li>- finančno šibka občina Solčava</li> </ul>

Vir: Regionalni razvoj Zgornje Savinjske doline, 2003, lastna analiza, 2003, Letni pregled trgovine 1999, 2002, str. 29, Letni pregled trgovine 2000, 2002, str. 29, Letni pregled trgovine 2001, 2002, str. 29.

### **3.4. Turizem v Zgornji savinjski dolini**

Od nekdaj sem velik ljubitelj narave in aktivnega preživljanja prostega časa. Imam tudi to srečo, da imam sorodnike v Zgornji Savinjski dolini, natančneje v Solčavi, ki z Logarsko dolino predstavlja enega najlepših delov Slovenije. Vsako leto večkrat pridem v Solčavo in predvsem letos me je presenetilo, kako se je povečalo število kolesarjev na slovenskih in zgornjesavinjskih cestah. Sam sem tudi navdušen kolesar in sem prekolesaril že veliko gozdnih cest in gozdnih poti na Solčavskem in vedno znova ugotavljam, kakšne so možnosti razvoja tovrstnega turizma v tem delu Slovenije. Velik problem v turistični ponudbi pa predstavlja sezonska naravnost turizma, saj je trenutna turistična ponudba omejena v veliki meri le na poletne mesece, predvsem na julij in avgust. Tako bi bilo potrebno več naporov vložiti v razvoj zimskega turizma.

#### **3.4.1. 3-A turizem**

3-A turizem sestavljajo aktivne počitnice in športni programi, ki se posebej usmerjajo na mlade turiste in turiste z izrazitimi rekreativnimi potrebami. Trije A-ji predstavljajo oblike aktivnih počitnic, iskanja atraktivnih področij in doživljanja adrenalinskih občutij. Naravne danosti Slovenije ponujajo različne možnosti za aktivne počitniške programe v vseh štirih letnih časih, kot jih predvideva Strategija slovenskega turizma 2002-2006 (Strategija slovenskega turizma 2002-2006, 2002, str.44):

1. gore z možnostjo planinarjenja, pohodništva, alpinizma, prostega plezanja, smučanja, gorskega kolesarjenja, padalstva in lova
2. reke z možnostjo soteskanja, raftanja, kanuistike in kajakaštva, splavarjenja in ribištva
3. jezera z možnostjo deskanja, čolnarjenja, plavanja in ribištva
4. kraški svet z možnostjo raziskovanja, jamarstva in popotništva
5. morje z možnostjo raznovrstnih vodnih športov
6. posebna področja zelenih športov, kamor vključujemo golf, tenis, kolesarstvo, balonarstvo, letalstvo, lov in jahanje

Na Solčavskem so izvedljivi kar štirje od teh šestih programov, saj lahko izključimo morje in jezera. Za 3-A turizem se predvideva posebna oblika turistične infrastrukture, na Solčavskem predvsem:

- izgradnja igrišča za golf v Logarski dolini (kot del »zelene« turistične ponudbe)
- vzdrževanje gorskih poti in planinskih postojank
- ureditev pogojev in osnovne infrastrukture za izvajanje vodnih športno rekreativnih aktivnosti, to je ureditev vodotokov, postavitve raznih informacijskih tabel in podobno
- ureditev kolesarskih poti s spremljajočo ponudbo; na cesti Celje – Logarska dolina poskrbeti za varnosti kolesarjev, označbe na gozdnih cestah in vris le teh v poseben

kolesarski zemljevid in spodbujanje tolerance lokalnega prebivalstva do kolesarjev na gozdnih poteh in cestah

Solčavsko z Logarsko dolino predstavlja relativno neobremenjeno turistično destinacijo in zato bi bilo potrebno izgraditi celostno podobo in celovito turistično ponudbo, ki bi temeljila predvsem na 3-A turizmu s poudarkom na etnoloških in ekoloških dejavnikih. To pomeni, da se vključi kulturno dediščino podeželja, ureditev tematskih poti, kot je gozdna pot v Logarski dolini, razvoj kampov in predvsem počivališč za avtodome na atraktivnih turističnih območjih in nenazadnje tudi razvoj malih hotelskih kapacitet, gostišč in penzionov, apartmajskih hiš in zasebnih sob ter povečanje števila ležišč na turističnih kmetijah.

### **3.4.2. Zimski turizem**

Kljub velikim danostim, ki jih ponuja narava, na Solčavskem pozimi praktično ni turistične sezone. Številni ledeni slapovi, travniki, primerni za manjša smučišča, ravnice, primerne za tek na smučeh, drsanje, jahanje in gore so pozimi še skoraj turistično neizkoriščeni. Te številne športno-rekreativne aktivnosti bi lahko popestrile turistično ponudbo in privabile mnoge turiste tudi pozimi.

Alpinizem ima med zimskimi športi v tem delu Slovenije bogato tradicijo. Plezanje je možno v nižjih stenah Raduhe in Podolševske peči in v pravih alpskih stenah Ojstrice, Planjave, Rink in Mrzle gore.

V zadnjih letih postaja zelo popularno plezanje po ledenih slapovih, ki jih je na Solčavskem (Robanov in Matkov kot, Logarska dolina) zelo veliko. Poleg tega so v Solčavi zgradili tudi umetno plezalno steno, ki jo pozimi vdenejo v led. Na tej steni so priredili državno prvenstvo v lednem plezanju Ice Extreme Solčava 2003, ki se ga je udeležilo več kot petdeset tekmovalcev iz Slovenije, Avstrije, Italije, Nizozemske in celo Ukrajine, med njimi zelo znana imena iz slovenskega in svetovnega lednega plezanja, Pavle Kozjek, Klemen Premrl in Ukrajinec Eevgeny Kryvosheytev, svetovni prvak v lednem plezanju (Šukalo, 2003, str. 18).

Po okoliških hribih in gorah so predvsem v zgodnjih spomladanskih mesecih, ko so vremenski pogoji najustreznejši, zelo dobre možnosti za turno smuko.

V Logarski dolini so odlične možnosti za ureditev poti za tek na smučeh, kjer bi bilo možno izgraditi tudi center, konkurenčen Pokljuki, kjer bi lahko prirejali razna tekmovanja v teku na smučeh, biatlonu, lokostrelskem biatlonu in drugo. Trenutno je problem v slabši cestni povezavi, predvsem pa primanjkuje nastanitvenih objektov, kjer bi lahko nastanili tekmovalce in obiskovalce.

Smučanje na smučišču Golte je bilo v preteklosti zelo priljubljeno. Smučarsko rekreacijski center Golte pa je končal v bankrotu in tako je gonilna sila zimskega turizma v Zgornji Savinjski dolini poniknila. Leta 1999 so priložnost v smučarskem centru videli lastniki italijanskega smučišča Kronplatz in začeli z obnovitvenimi deli, zgradili so sistem za umetno zasneževanje, zamenjali dotrajano nosilno gondolsko vrv, a imeli pri tem veliko nesreče, saj sta se pri zamenjavi ponesrečila dva domačina. Lastniki so izgubili energijo za vodenje. Pripravljeni so bili prodati celotno podjetje, ali pa se povezati v strateškem partnerjem, saj so želeli dobiti vsaj tolikšen del kupnine, da bi pokrili posojila, ki so jih najeli za investicije v smučišče. (Savinjčan, 2003, str.5). Pred kratkim pa so se povezali z Premogovnikom Velenje, ki želi s prestrukturiranjem dejavnosti prezaposeliti zaposlene. Premogovnik Velenje je skupaj s partnerji, med katerimi je tudi ljubljanski BTC, spomladi 2003 postal 50-odstotni lastnik centra na Golteh. Richard Stampfl, ki zastopa južnotirolsko podjetje, ugotavlja, da se načrti Premogovnika Velenje prekrivajo z njihovimi in dodaja, da je Logarska dolina zelo podobna Južni Tirolski, kjer so začeli najprej s ponudbo »zimmer frei«, torej z nočitvami na turističnih kmetijah in pri zasebnikih. Razvoj pa je prinesel takšne spremembe, da postajajo nekdanji kmetje hotelirji (Janežič, 2003, str. 7).

V Ljubnem ob Savinji so pred leti, ko je smučišče na Golteh še delovalo, že razmišljali o povezavi centra s krajem Ljubno. Trenutno daljša gozdna cesta pripelje prav do Ročke planine, kjer so vlečnice, ki so povezane v sklopu centra Golte, vendar pa bi bila bolj učinkovita povezava z moderno sedežnico ali celo kabinsko žičnico. Glede na to da prvi mož BTC-ja prihaja prav iz Ljubnega, lahko pričakujemo, da se bo zavzemal za vključitev svojega rojstnega kraja v načrte smučarskega centra Golte. To pa bi tudi Solčavo močno približalo smučišču, saj je od Ljubnega oddaljena le 20 kilometrov.

V neposredni bližini Solčave pa sta dve krajši vlečnici, prva je v Logarski dolini, druga pa ob Panoramski cesti, v sklopu smučišča Ložekar, ki premore tudi umetno zasneževanje. Tudi tu obstajajo velike možnosti za razširitev smučišča na okoliške travnike. S tem bi lahko postalo atraktivno manjše družinsko smučišče.

Zanimiv je podatek za Slovenijo, da je država v preteklosti investirala v obnovo žičniških kapacitet in izgradnjo sistemov umetnega zasneževanja 1.25 mrd SIT, kar je spodbudilo investicijski cikel v vrednosti 10 mrd SIT, torej osemkrat več (Strategija slovenskega turizma, 2002, str. 48).

V zimski turistični ponudbi obstajajo neizmerne možnosti. Z uporabo interneta, kabelske televizije in podobnih medijev, bi se lahko turistični delavci izobrazili glede prireditvev in športnih zvrsti v drugih delih sveta in jih kot popestritev ponudbe prinesli v Slovenijo.

### **3.4.3. Poletni turizem**

Planinarjenje in gornišтво je že precej razvito in tudi med tujimi turisti zelo priljubljeno. V poletnih mesecih vidim veliko priložnosti pri uveljavitvi in popularizaciji adrenalinskih športov, predvsem vodnih športov na reki Savinji in soteskanja na nekaterih pritokih in gorskega kolesarjenja po okoliških hribih. V Logarski dolini so velike možnosti za razvoj konjenskega turizma, ki jih omogočajo prostrani tereni v idiličnem okolju. Izpod Olševe je možen polet s padalom, v Logarski dolini pa je tudi plezalni vrtec za športno plezanje vseh težavnostnih stopenj in z enostavnim dostopom. Vse to odpira možnosti za razvoj športnorekreacijskega centra s ponudbo raznih adrenalinskih športov, ki ga na Solčavskem še ni.

Predvsem pa se z novimi smernicami Planinske zveze Slovenije, ki predvidevajo markiranje le najpomembnejših planinskih poti in uvajanje gorskega vodništva, odpirajo možnosti za gorsko vodništvo kot dodatno turistično ponudbo, saj želi vedno več planincev obiskovati odročne dele slovenskih gora, kjer pa prevladujejo brezpotja, po katerih bi skupine planincev vodili gorski vodniki.

### **3.4.4. Mladinski turizem**

Mladinski turizem je še nerazviti del slovenske turistične ponudbe, ponuja pa pomemben vzvod za njen prihodnji razvoj. V Sloveniji primanjkuje predvsem nastanitvenih objektov, ki bi bili prilagojeni mladim, ponudba dodatnih storitev pa je neizdelana (Strategija slovenskega turizma, 2002, str. 56). Na Solčavskem to odpira možnost, da se predvsem v Solčavi zgradi mladinski hotel odprtega tipa, kar pomeni, da bi bil odprt za vse obiskovalce, ne samo mlade, ampak tudi mlade po srcu, to je popotnike, kolesarje, planince in druge. V okviru mladinskega hotela pa bi ponudba dodatnih storitev omogočala razvoj dejavnosti v sami Solčavi in vključitev lokalnega prebivalstva v zagotavljanje ponudbe teh dodatnih storitev. Te storitve bi bile povezane z izposojjo koles in druge športne opreme (za športno plezanje, igre z žogo), vodenje kolesarskih izletov, izletov po tematskih poteh (sedanji gozdni poti v Logarski dolini in potencialnih drugih tematskih poteh), najem gorskega vodnika, ponudba računalnikov z internetno povezavo, organiziranje raznih športnih in kulturnih prireditev. Za osnovnošolce bi lahko organizirali razne šole v naravi, poletne in zimske, večdnevne ekskurzije in podobno. Tako bi se lahko kraj Solčava predstavil kot ponudnik mladinskega turizma, ki bi omogočal tudi razvoj visokega turizma v Logarski dolini, saj bi preko mladinskega turizma omogočili prepoznavnost Solčavskega v Sloveniji in Evropi.

V okviru razvoja mladinskega turizma bi bilo potrebno urediti tudi kampe. Glede na to, da si v Logarski dolini prizadevajo za razvoj visokega turizma, je smiselno razmisliti o lokaciji kampa nekje v okolici Solčave, v Logarski dolini pa urediti predvsem visoko kakovosten kamp, ki bi predvsem temeljil na ponudbi za lastnike avtodomov. (Savinjčan, 2003a, str.4).



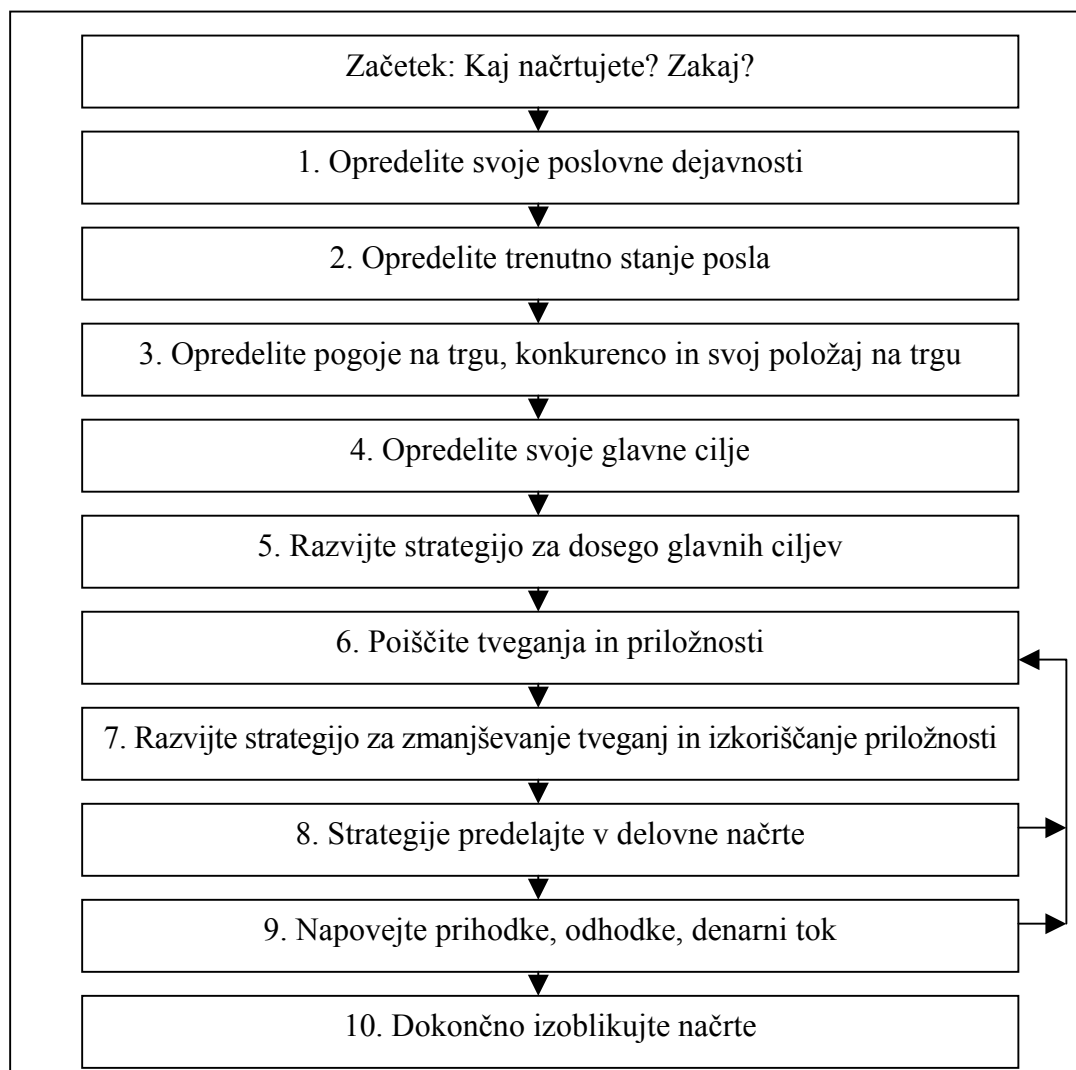
## 4. POSLOVNI NAČRT

Poslovni načrt opredeljuje metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti in vključuje pregled trenutnega stanja podjetja in izdelano splošno strategijo na vseh področjih poslovanja za neko daljše obdobje, ponavadi pet let. Podrobneje opredelimo delovni načrt in proračun za prihodnje leto (Stutely, 2003, str. 8). Poslovni načrt se uporablja za različne namene:

- prošnja za sredstva in ogrodje za odobritev
- uraden izraz postopka načrtovanja
- orodje za operativno vodstvo

V tem poglavju bom izdelal poslovni načrt za podjetje Češmin d.o.o. Držal se bom navodil za pripravo poslovnega načrta, kot so opisana v knjigi Uspešen poslovni načrt Richarda Stutleyja in okvirno prikazana na spodnji sliki.

Slika 1: Deset korakov do uspešnega načrta



Vir: Stutley, 2003, str. 13.

## **4.1. Povzetek**

Podjetje Češmin d.o.o. iz Solčave, ustanovljeno leta 1993, se ukvarja s tekstilno dejavnostjo in oddajanjem sob. Do sedaj je podjetje družini Štiftar služilo le kot dodatni vir dohodka, z razširitvenim projektom Biker's Hostel pa nameravamo izkoristiti tržno nišo med nastanitvenimi zmogljivostmi v Zgornji Savinjski dolini in s tem zagotoviti primarni vir družinskega dohodka.

Objekt Biker's Hostel bo gostom ponudil prenočevanje na način, kot ga ponujajo v tujini zelo razširjeni mladinski domovi oz. youth hostel's. To pomeni, da objekt ponuja funkcionalnost bivanja (spanje, kuhanje in higiena) in možnost druženja gostov v objektu in pri dodatnih aktivnostih, ki jih bo podjetje ponujalo in to po zelo konkurenčnih cenah. Takšnega objekta v Zgornji Savinjski dolini še ni in tudi drugod po Sloveniji je zelo malo podobnih objektov, zato v podjetju upravičeno menimo, da gre za pravo usmeritev podjetja, še posebej, če upoštevamo, da je rast turizma preko 10 odstotna in da se turizem usmerja pretežno v aktivno preživljanje prostega časa (Letni pregled turizma, Slovenija, 1997, str.171, Letni pregled turizma, Slovenija, 1998, str. 170, Letni pregled turizma, Slovenija, 2000, str. 178, Letni pregled turizma, Slovenija, 2001, str. 201). Pri vstopu na trg bomo uporabili predvsem internet tako, da bomo omogočili rezervacije nočitev preko lastne domače strani, ki bo s povezavo prisotna na večini portalov na medmrežju, ki so kakorkoli povezani z dejavnostjo objekta Biker's Hostel.

Pri razširitvenem projektu podjetja Češmin d.o.o. bo služil poslovni načrt v prvi vrsti za zbiranje sredstev, poleg tega pa tudi kot orodje za vodenje podjetja v prihodnje.

Namen poslovnega načrta je zagotoviti 30 mio SIT za obnovo velike stare vaške hiše in v njej urediti počitniški dom odprtega tipa (v nadaljevanju hostel), s poudarkom na dodatni ponudbi usmerjeni predvsem v kolesarjenje in aktivno preživljanje prostega časa v naravi.

Trenutno se dogovarjamo z nekaterimi manjšimi gradbenimi podjetji, ki se ukvarjajo z adaptacijami starih objektov in po uvodnih pogovorih, bo obnova hiše stala okoli 20 mio SIT, ki jih nameravamo zagotoviti z bančnim posojilom v višini 15 mio SIT, preostanek pa bomo zagotovili z lastnimi sredstvi, ki bodo pokrili tudi investicijo v opremo v vrednosti 10 mio SIT.

Po analizah bomo že v letu 2005, v katerem bomo dosegli točko preloma, dosegli prihodke v višini 20 mio SIT in 1 mio SIT čistega dobička po davkih. Za obdobje do leta 2008 načrtujemo več kot 50% rast dobička na leto, predračunski izkaz finančnega izida pa zagotavlja plačilno sposobnost.

V projekt Biker's Hostel bosta vključeni dve sorodstveno povezani družini Štiftar in Podlesnik. Kombinacija znanj in sposobnosti, ki zajemajo ekonomska in računalniška znanja,

poznavanje lokalne skupnosti, znanja športne vzgoje in dobro poznavanje okolja, zagotavljajo nemoteno delovanje objekta Biker's Hostel in dejavnosti, ki jih ponuja. Stanko Štifter, kot direktor podjetja Češmin d.o.o. je zaposlen kot gozdar na Solčavskem in pozna okolje in lokalno prebivalstvo. Žena Ida že sedaj skrbi za goste in dejavnost oddajanja sob v podjetju. Starejša hči Katja je absolventka Fakultete za šport in bo odgovorna za aktivnosti v okviru objekta Biker's Hostel. Mlajša hči Jasmina obiskuje gimnazijo in kaže nadarjenost na več področjih, od športnega do računalniškega. Terezija Podlesnik, Idina sestra, je kot vodja računovodstva večjega podjetja strokovnjak na računovodsko-finančnem področju in bo skrbela za pravilno delovanje podjetja na tem področju. Mož Bogdan, po izobrazbi pedagog, po poklicu pa programer, bo skrbel za organizacijo projekta in za zagotavljanje računalniške podpore. Hči Barbara je finančna svetovalka in bo sodelovala kot svetovalka za investicijska vprašanja. Sin Andrej je absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani in se rekreativno ukvarja z veliko športi in bo skupaj s Katjo oblikoval aktivnosti, poleg tega pa kot idejni vodja celotnega projekta, iskal potrebna sredstva za investicije v podjetju, predvsem preko javnih razpisov za namenska sredstva iz Evropske Unije.

## **4.2. Trenutno stanje**

### **4.2.1. Osnovni podatki o podjetju**

Ime podjetja:	Češmin, trgovina in storitve, d.o.o. Solčava Malo podjetje, ustanovljeno v Sloveniji leta 1993
Kapital:	Osnovni: 2.100.000 SIT
Matična številka:	5779405
Sedež podjetja:	Solčava 5, 3335 Solčava
Direktor:	Stanislav Štifter
Glavna dejavnost:	18.220 Proizvodnja drugih vrhnjih oblačil
Organizacijska oblika:	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.

### **4.2.2. Vizija**

Podjetje Češmin, d.o.o. je predano cilju postati zasebni ponudnik prenočišč z najvišjo povprečno letno stopnjo zasedenosti ležišč na Solčavskem. Blagovna znamka Biker's Hostel, last podjetja Češmin d.o.o., pa bo postala najbolj razširjena franšiza za prenočitvene objekte po vsej Sloveniji.

### **4.2.3. Poslanstvo**

Poslanstvo podjetja Češmin d.o.o. je najprej gostom ponuditi kakovostne nočitvene zmogljivosti v nastanitvenem objektu Biker's Hostel, kakršne po svetu nudijo »youth hostels«, poseben tip počitniških domov in to po zelo konkurenčnih cenah. Biker's Hostel bo namenjen predvsem tistim, ki radi aktivno preživljajo prosti čas in zato pričakujejo tudi raznovrstno dodatno ponudbo aktivnosti in objekta samega.

V naslednjih treh letih nameravamo doseči najvišjo stopnjo zasedenosti ležišč na Solčavskem in leta 2006 že preseči 4000 nočitev, kar predstavlja 30% povprečno zasedenost ležišč, trikrat višjo od povprečja za občino Solčava v letu 2001 (Letni pregled turizma, Slovenija, 2001, 2002). V letu 2006 nameravamo zagotoviti prihodek v višini 22 mio SIT (55% od nočitev in 45% od dodatne ponudbe) in čisti dobiček preko 1,5 mio SIT. V tem času se bo podjetje zavzemalo za celovito turistično ponudbo Solčavskega in bo med glavnimi pobudniki atraktivnih prireditev. Podjetje se bo zavzemalo za ekološke projekte, saj je temelj turistične ponudbe prav neokrnjena narava in zdravo okolje.

V naslednjih petih letih predvideva podjetje razširitev blagovne znamke Biker's Hostel na območje celotne Slovenije, upravljanje z njo pa bo prinašalo 30% prihodka podjetja Češmin d.o.o.

### **4.2.4. Vrednote podjetja**

Poslovali bomo strogo v okvirjih zakonskih določil in etičnih norm, predvsem pa ekološko osveščeno, kar pomeni, da bodo vse nočitve prijavljene, s čimer se zagotovi varnost za goste in za podjetje, vodniki aktivnosti, ki bodo del ponudbe, pa bodo ustrezno usposobljeni. Zavzemali se bomo za različne okolje-varstvene projekte od ločevanja odpadkov, do iskanja najbolj ustreznih virov energije, predvsem za ogrevanje. Uvajali bomo ukrepe, ki bodo povečevali zadovoljstvo tako gostov kot tudi prebivalcev Solčave, da bodo medsebojne koristi kar največje. Ker gre za družinsko podjetje se bodo ti ukrepi nanašali tudi na družinske člane.

### **4.2.5. Kratka zgodovina in trenutno stanje**

Podjetje Češmin, d.o.o. je leta 1993 začelo s proizvodnjo oblačil, predvsem ženskih bluz. To pa ni prinašalo zaželenega dohodka in z odpiranjem Solčavskega turizmu se je pokazala priložnost za dohodek z oddajanjem sob. Tako smo leta 2001 začeli oddajati sobe v veliki družinski hiši in že prvo leto se je pokazalo, da je pot prava. Naslednje leto se je število prenočitev povečalo za 60 odstotkov, leta 2003 pa je bila številka višja za 50 odstotkov v primerjavi z letom 2002. Začetki so nam pokazali, da je možno s spremembo dejavnosti in z vlaganjem naporov v turizem doseči tisto število nočitev, s katerimi bi dohodek zadostoval za normalno življenje.

Presežek povpraševanja po sobah v poletnih mesecih in vračanje stalnih gostov pa je botrovalo ideji o obnovi naše stare vaške hiše in manjšega senika, ki stojita v neposredni bližini nove hiše.

#### **4.2.6. Najnovejši finančni podatki**

V letu 2003 se je prihodek od oddajanja sob povečal za več kot 50 odstotkov in prvič po nekaj letih so prihodki zadostovali za pokrivanje tekočih stroškov in amortizacije, omogočili pa so tudi manjšo investicijo v povečanje kapacitet v družinski hiši.

#### **4.2.7. Organizacija in management**

Trenutna organizacijska struktura je preprosta, saj ni jasno določenih funkcij družinskih članov. Večino dela opravi Ida, ki še vedno šiva in obenem pospravlja sobe, kuha zajtrk in skrbi za goste. Občasno ji pomagata Katja in Jasmina, ki pa imata zaradi šolanja manj časa. Stane, ki je redno zaposlen pri Gozdnem gospodarstvu, večinoma skrbi za vzdrževalna dela v hiši.

V prihodnje se predvideva bolj natančna organizacijska struktura, saj se z razširitvijo dejavnosti poveča tudi obseg dela. Tako bo ločena trženjska, računovodsko-finančna in vodstvena funkcija. Vendar se bodo tudi v prihodnje funkcije prepletale, ker gre za družinsko vodeno podjetje.

#### **4.2.8. Infrastruktura**

Češmin d.o.o. trenutno posluje v stalnem bivališču ustanovitelja, t.j. v novi družinski hiši. Hiša stoji v Solčavi ob cesti Celje – Logarska dolina in reki Savinji. V pritličju je šivalnica in skladiščni prostor za obleke, v prvem nadstropju je bivalni del in v mansardnem delu sta trenutno urejeni dve sobi namenjeni oddajanju in še dve nedograjeni, ki pa bosta uporabni v letu 2004. 50 metrov od nove hiše ob cesti je manjši hlev s senikom in zraven stoji še stara vaška hiša.

Dostop je enostaven, cesta Celje – Logarska dolina je v zadnji fazi obnove. Od priključkov ima hiša vodovod, elektriko in kabelsko televizijo, kanalizacija s čistilno napravo pa je v zadnji fazi izgradnje. Napeljava za kabelsko televizijo omogoča tudi kabelski dostop do interneta.

V neposredni bližini je tudi manjši potok, kjer so pred leti poskusili z vzrejo potočnih postrvi, a je ideja zaradi pomanjkanja interesa lokalne skupnosti propadla.

#### 4.2.9. Proizvodi in storitve

V registru navedena glavna dejavnost je proizvodnja drugih vrhnjih oblačil. Storitve s katero vstopamo na trg pa je celovita ponudba objekta Biker's Hostel. V objektu bo 5 sob s skupno 25 ležišči in apartma za maksimalno 8 ljudi v dveh etažah. Sobe bodo imele tuš in WC. V pritličju bo skupni prostor in skupna kuhinja, ki jo bodo lahko uporabljali gostje. Dodatne storitve se nanašajo na letni čas in storitve v samem objektu:

Poleti:

- izposoja koles in kolesarske opreme
- izposoja plezalne opreme in učenje športnega plezanja na umetni in naravni steni
- najem kolesarskega vodnika
- najem gorskega vodnika
- najem vodnika po Gozdni učni poti v Logarski dolini
- posredovanje pri najemu kajakov, gumenjakov in drugih vodnih rekvizitov
- posredovanje pri organizaciji vodnih aktivnosti
- organizacija turnirjev v odbojki na mivki, malem nogometu
- organizacija tekem v gorskem kolesarjenju
- organizacija šolskih ekskurzij in šol v naravi
- organizacija kolesarskih izletov s kolesarskim hotelom v Črni na Koroškem
- organizacija prevozov v Črno na Koroškem in nazaj

Pozimi:

- otroška vlečnica na bregu ob hiši
- učenje osnov smučanja
- vrtec za otroke na snegu
- najem smučarskega učitelja za skupine ali individualno
- izposoja tekaških smuči in druge opreme
- izposoja opreme za ledno plezanje in učenje lednega plezanja
- organizacija tekmovanj v teku na smučeh, skijöringu, sankanju
- sankanje z baklami
- vodene turno-smučarske ture
- gorski vodnik

Večinoma bo ponudba zasnovana na vikend in tedenskih paketih aktivnega preživljanja prostega časa. V samem objektu Biker's Hostel pa bodo na voljo:

- avtomat s pijačami in prigrizki
- pikado
- namizni nogomet
- biljard
- računalniki z dostopom do interneta

Do konca leta 2007 se bomo dogovarjali z različnimi ponudniki ležišč na atraktivnih delih Slovenije in z letom 2008 vpeljali blagovno znamko Biker's Hostel v slovenski prostor. Zaradi velikih začetnih stroškov, ki nastanejo pri zagotavljanju zemljišča in gradnji objekta, se bomo osredotočili na prodajo franšize. Blagovna znamka Biker's Hostel bo določala celovito podobo objekta z dodatnimi storitvami. Določala bo pravila o lokaciji, kakovosti in izgledu zunanosti in notranosti objekta in predpisovala storitve, ki spadajo zraven. Kupec franšize bo vpisan v katalog, ki bo na medmrežju, dostopen pa iz različnih domačih strani, ki so kakorkoli povezane z aktivnim preživljanjem prostega časa. Tako bodo stroški trženja razdeljeni na večje število ponudnikov blagovne znamke Biker's Hostel in bodo fiksni in vračunani v letno članarino. V katalogu se bo prodajal tudi oglasni prostor.

#### **4.2.10. Bistvene zmožnosti**

Bistvena zmožnost podjetja je izjemna lokacija in velikost posestva z objekti in pa človeški viri. Predvsem gre za različne interese in znanja družinskih članov in prijateljske vezi s sorodniki, ki aktivno delujejo v poslovnem svetu, kar skupaj daje zaključeno celoto, potrebno za uspešno poslovanje podjetja.

### **4.3. ZUNANJE OKOLJE - Analiza trga in konkurence**

#### **4.3.1. Klasifikacija dejavnosti**

Dejavnost podjetja sodi v razred dejavnost domov, kampov in drugih nastanitvenih obratov s šifro kategorije 55.2, dejavnost objekta Biker's Hostel pa lahko damo v podrobneje opredeljen razred 55.210, t.j. dejavnost planinskih domov in mladinskih prenočišč, oddajanje sob v domači hiši pa pod 55.233, t.j. oddajanje sob gospodinjstev gostom (SKD - Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002).

#### **4.3.2. Tržni segmenti**

Trg se deli na vrsto turističnega kraja, na vrsto nastanitvenih objektov in po starostni strukturi turistov. V Sloveniji po vrsti kraja ločimo zdraviliške, obmorske, gorske in druge turistične kraje. Po vrsti nastanitvenih objektov pa ločimo hotele, motele, penzione, gostišča, prenočišča, apartmaje, kampe, turistične kmetije z nastanitvijo, sobodajalstvo, planinske domove in kočje, delavske počitniške domove, otroške in mladinske počitniške domove in druge gostinske nastanitvene objekte. Dalje bi lahko turistične goste delili po starosti in načinu preživljanja prostega časa. Podjetje Češmin d.o.o. se prvenstveno osredotoča na turistične goste, ki večinoma letujejo v sobah in mladinskih počitniških domovih in tiste, ki gredo na izlet le za en dan ali potujejo skozi deželo. Ciljni segment turističnih gostov objekta

Biker's Hostel spada v starostno območje 15-40 let, v štirih sobah v domači hiši pa pričakujemo mlade družine in umirjene goste 40-70 let.

Potencialni kupci naših storitev bodo tako mladi in mladi po srcu, ki potujejo po svetu, iščejo nove izzive, nove kraje, nove ljudi in se radi zabavajo. Zaradi današnjega načina prehitrega življenja želijo ljudje preko aktivnega preživljanja prostega časa v naravnem okolju sprostiti frustracije in napetosti, ki jih povzroča življenjski stil.

Pri mladih in mladih po srcu je glavni kriterij izbire nočitvenega ponudnika cena prenočitve in možnost zabave. Cena, ki jo je tak turist pripravljen plačati za zabavo, ne predstavlja kritičnega kriterija.

### **4.3.3. Geografsko področje**

Na slovenskem trgu trenutno delujeta dve močni turistični agenciji, preko katerih bi ponujali pakete storitev. To sta Zavod za mladinski turizem – ZMT in Collegium-Mondial. Ti dve agenciji ciljata na isti segment turističnega trga kot objekt Biker's Hostel in imata na tem področju že veliko izkušenj. Lani pa se je pojavila tudi nova agencija Planet, ki se še uveljavlja.

Že prvo leto nameravamo nastopiti kot samostojni ponudnik paketne ponudbe storitev objekta Biker's Hostel, predvsem preko lastne internetne strani in turističnih portalov, tudi svetovnih, ki ciljajo na ta turistični segment, kot so Lonely Planet, Let's Go in HostelWorld. V tem tržnem segmentu so turisti, ki so računalniško pisarni in uporabljajo internet za pridobivanje informacij na različnih področjih, tudi turističnem. Zaradi slabe prepoznavnosti Slovenije, predvsem na svetovnih turističnih portalih, pa ta segment niti ne ve, da Slovenija obstaja. Tisti pa, ki pridejo, imajo Slovenijo za eno lepših dežel na svetu, ali vsaj v Evropi.

Tisti del trženja, ki ne bo v okviru internetne ponudbe, pa bo osredotočen na celotno Slovenijo in del Avstrije, predvsem Koroško in seveda Nemčijo. Gostje iz Nemčije so bili pred recesijo redno prisotni na Solčavskem in sedaj, ko se v Nemčiji že kažejo znaki konjunktura, predstavljajo nemško govoreči turisti velik potencial.

### **4.3.4. Konkurenca**

V Sloveniji je konkurence v tem tržnem segmentu malo. Na portalu [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com) ponujajo možnost rezervacij za hostle v 14 slovenskih krajih, ki pa v samem bistvu niso organizirani kot tipični hostli po svetu, vendar so to ponavadi cenejši hoteli in podobno. Od gorskih turističnih krajev hostle ponujajo Bled in Bohinj, Bovec in Kobarid. V Zgornji Savinjski dolini še ni nobenega hostla in tudi ni ponudnikov nočitvenih kapacitet, ki bi ciljali



v ta tržni segment. S ponovnim odprtjem smučarskega centra Golte pa se že pojavljajo ideje o takšnem objektu pod Goltmi, vendar pa ne bo predstavljal konkurence, kvečjemu ugodne sinergijske učinke v primeru sodelovanja, saj bo od Solčave oddaljen okoli 25 kilometrov.

Tudi ostali ponudniki sob na Solčavskem ne predstavljajo konkurence, saj ciljajo v drug tržni segment, to je predvsem na tiste turiste, ki so raje bolj odmaknjeni od dogajanja.

Edino neposredno konkurenco, ki se usmerja v ta tržni segment, bo v poletnih mesecih predstavljal avtokamp blizu Solčave, vendar pa v poletnih mesecih že sedaj prihaja do presežka povpraševanja nad ponudbo, poleg tega pa ima objekt Biker's Hostel tudi boljšo lokacijo. Predvsem pa bo prepoznavnost objekta v slovenskem prostoru zaradi ustreznega trženja na višjem nivoju.

Tako ocenjujemo, da neposredne konkurence ni, z aktivnim delovanjem v lokalni skupnosti pa bomo dosegli, da v prihodnje ne bo prihajalo do rivalstva med ponudniki, ampak da bomo z dobrimi sinergijskimi učinki pripomogli k višanju blaginje lokalne skupnosti, predvsem pa, da bomo zagotovili, da bo Solčavsko nastopalo z celovito turistično ponudbo, ki bo poznana v celotnem evropskem prostoru.

## **4.4. STRATEGIJA PODJETJA**

### **4.4.1. Pregled**

Tržna analiza kaže, da lahko izrabimo neizkoriščeno tržno nišo – mladinski počitniški dom (v nadaljevanju hostel) na Solčavskem s ponudbo za goste, ki aktivno preživljajo prosti čas. Ker Solčavsko z Logarsko dolino nima izdelane celovite turistične ponudbe, zasebni ponudniki nočitvenih kapacitet pa ponujajo le nočitve z zajtrkom, nam to daje priložnost, da postanemo s projektom Biker's Hostel vodilni ponudnik turističnih proizvodov na Solčavskem in tudi v Zgornji Savinjski dolini.

Prvi smo opazili tržno vrzel in edinstven objekt s tako široko ponudbo na tem delu Slovenije kratkoročno izloča konkurente in pričakujemo, da se bodo zaradi miselnosti, ki je prisotna na Solčavskem, na projekt odzvali šele po koncu drugega leta delovanja, ko bodo rezultati že pokazali, da je to prava usmeritev turizma v tem delu Slovenije. Takrat pa bomo zaradi prepoznavnosti naše ponudbe po celi Sloveniji in sodelovanja z drugim ponudnikom sob, ki ima tudi zelo napredne ideje, že dosegli kritično maso in tržišče bo za konkurente postalo nezanimivo. S proučevanjem odzivov gostov na ponudbo pa bomo prilagajali ponudbo tako, da bomo vedno vsaj korak pred konkurenco.

#### 4.4.2. Ocena sedanjih poslov

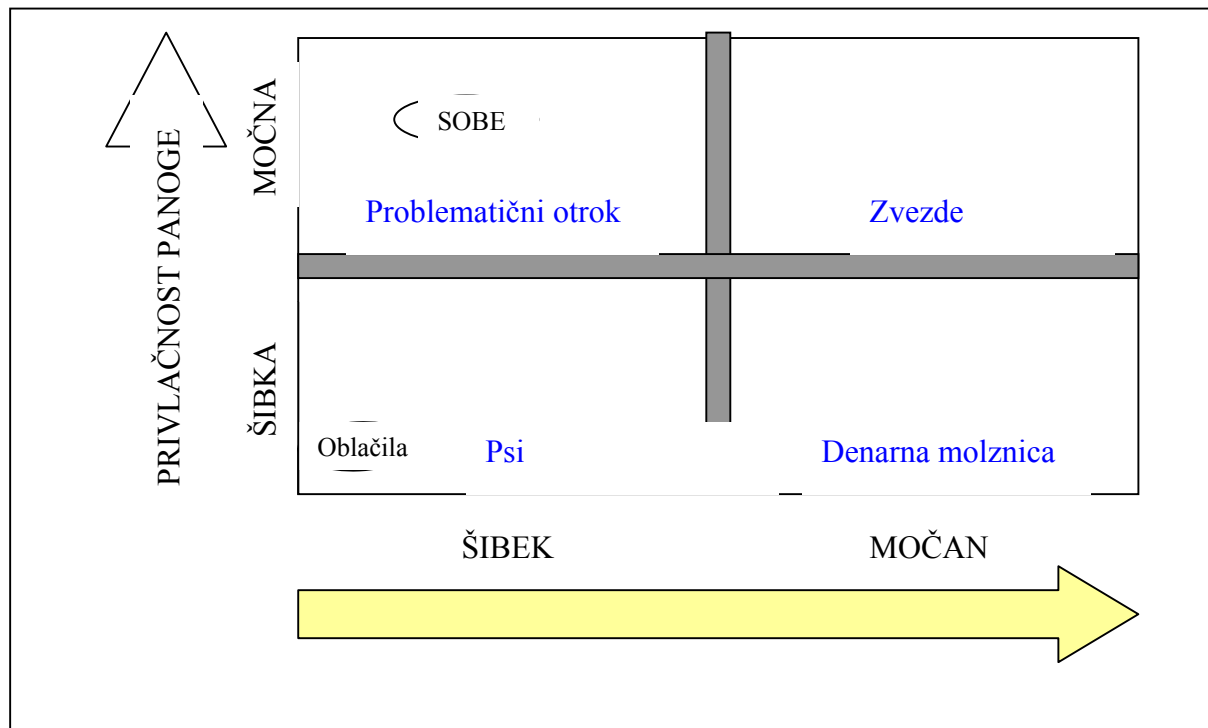
Oba posla, s katerima se ukvarja podjetje Češmin d.o.o., proizvodnja ženskih oblačil in oddajanje sob sta ocenjena v tabeli 3 in orisana v sliki 2:

Tabela 3: Ocena poslov podjetja Češmin d.o.o.

	oblačila	Sobe
Privlačnost industrije		
- trg je velik	Da	Da
- trg naglo raste	Ne	Da
- konkurenca je šibka	Ne	-
- za vstop na trg so ovire, ki bodo zadrževale konkurenco	-	Da
- trg ni nagnjen k večjim cikličnim preobratom	Ne	Ne
Konkurenčni položaj		
- imate dober tržni delež	Ne	Ne
- vaš izdelek je uspešen	Ne	Ne
- ste lastnik blagovnih znamk,...	Ne	Ne
- imate majhne stroške/visoke dobičke	Ne	Ne
- imate presežne kapacitete	Ne	Da
- imate dostop do ključnih znanj in virov	Ne	Da

Vir: Stutely, 2003, str. 101, lastna analiza, 2003.

Slika 2: Ocena poslov podjetja Češmin d.o.o.



Vir: Stutely, 2003, str.101, lastna analiza, 2003.

Ocenjujemo, da se dejavnost proizvodnja oblačil nahaja v kvadrantu Pes, za katerega je predvidena strategija umika iz posla, saj so potrebna vlaganja velika, končni rezultat pa je zelo vprašljiv. Drugače je pri dejavnosti oddajanja sob, ki se nahaja v kvadrantu Problematični otrok in za ta kvadrant obstajata dve možnosti strategije, in sicer prodati ali investirati. Z investiranjem lahko posel premaknemo v kvadrant Zvezd, kar pa je tudi cilj našega podjetja.

#### **4.4.3. Strategija**

V svojem bistvu je naša strategija tržno intenzivna in osredotočena na območje (Stutely, 2003, str. 104), saj bomo uvedli nov proizvod na specifičnem območju. Koraki strategije:

1. Gostom ponuditi tri tipe nočitvenih kapacitet: sobe, hostel in apartma. Apartma bo mogoče uporabiti tudi za oddajanje sob ali kot del hostla. Večinoma bomo intenzivno tržili objekt Biker's Hostel, ki bo imel največ postelj.
2. Ogledati si ponudbo Mountain Bike Park-a v Črni na Koroškem in jo prilagoditi razmeram na Solčavskem in predvsem smiselno obogatiti z lokalnimi sestavinami.
3. Povečati tržni delež z intenzivnim trženjem, tako da bomo usmerjeno tržili našo storitev pri ponudnikih opreme za aktivno preživljanje prostega časa v večjih mestih in sklepali pogodbe o medsebojnem sodelovanju. Večina teh ponudnikov že ima izdelane domače strani in tako bi v pogodbi o sodelovanju določili tudi možnost dati povezavo do naše domače strani na njihove strani in obratno. Takoj zatem ponuditi storitve tudi na več turističnih portalih v Sloveniji in svetu.
4. Povezati se s ponudniki storitev aktivnega preživljanja prostega časa v Zgornji Savinjski dolini in preko ekonomij obsega doseči nižje cene teh storitev za naše goste in tako doseči dobre sinergijske učinke.
5. Podpisati pogodbo s podjetjem Logarska dolina d.o.o. za nastop na njihovi internetni strani [www.logarska-dolina.si](http://www.logarska-dolina.si), da bo naša ponudba na vidnem mestu omenjene strani.
6. Po preteku prvega leta, ko bomo dokazali, da je to ena od pravih usmeritev turizma na Solčavskem, se povezati s podjetjem Logarska dolina d.o.o. in odigrati aktivno vlogo pri oblikovanju celovite turistične ponudbe, ki bo vključevala tudi ponudbo našega podjetja.
7. Ob upoštevanju mnenj gostov nameniti prihodke prvega leta dodatnemu oblikovanju ponudbe, predvsem v samem objektu, da bomo zagotovili vzdušje, ki bo ustrezalo željam gostov. Vsak gost bo lahko izpolnil anketni vprašalnik. Za stimuliranje gostov, da bodo izpolnili vprašalnik, nameravamo ponuditi en žeton za avtomate v objektu.
8. S prvimi prihodki zagotoviti tudi dodatno trženje storitev v slovenskem in evropskem prostoru. Usmerili se bomo predvsem v internet in zagotovili preko naše domače strani tudi popolno storitev rezervacij ležišč in dodatnih storitev ter posredovali pri nadaljnjih načrtih potovanja naših gostov.
9. Goste stimulirati z raznimi ugodnostmi, da se bodo ponovno vračali k nam in tako postali stalni gostje.

10. S posluhom do gostov povečati povprečno število nočitev posameznih gostov. Leta 2001 je turist v Solčavi in Logarski dolini v povprečju prebil 2,2 noči, od tega tuji 2,9 noči in domači 1,7 noči. (Letni pregled turizma, Slovenija, 2001, 2002, str. 201) in lastni izračun, 2003). Predvsem bomo povečali povprečno število nočitev domačih turistov.
11. Sproti vračati čimveč posojil, saj nam finančna varnost, da ne dolgujemo nikomur nič, veliko pomeni, kljub temu, da ekonomsko gledano mogoče ni najbolj racionalna.
12. Sodelovati na več javnih razpisih za namenska sredstva iz evropskih strukturnih skladov in za državne subvencije na področju spodbujanja razvoja turističnih destinacij ter izgradnje rekreativnih objektov za mladino, ki jih razpisuje Fundacija za šport v Republiki Sloveniji. S pridobljenimi sredstvi bomo razširili ponudbo, najprej na lokacijo blizu Ljubnega ob Savinji in kasneje še na Primorsko.
13. Z veliko truda doseči odlične rezultate.

#### **4.4.4. Strateški cilji**

Strateški cilji, ki smo si jih zastavili v okviru te strategije, so naslednji:

1. S 1. junijem 2004 bomo začeli prodajati storitev objekta Biker's Hostel.
2. V prvem letu bomo dosegli prihodke od prodaje storitev v višini 12 mio SIT, kar je razvidno iz Plana prodaje v dodatku poslovnega načrta.
3. V letu 2005 bomo izvršili plan prodaje v višini 20 mio SIT in po ponovni ocenitvi položaja posla, le tega premaknili v polje Zvezd na sliki 2.
4. Na javnem razpisu za spodbujanje razvoja turističnih destinacij za obdobje 2004-2006 bomo dobili sredstva v višini 20 mio SIT in z njimi odplačali dražje bančne kredite.
5. V letu 2006 bomo dosegli preko 30 odstotno povprečno stopnjo zasedenosti postelj in presegli 4000 nočitev.
6. V letu 2006 bomo povečali delež dodatnih storitev v prihodkih podjetja na 45 odstotkov, kar pomeni prihodek v višini približno 10 mio SIT.
7. Leta 2005 bo 90% gostov pravilno izpolnilo anketni vprašalnik.
8. Leta 2007 bomo investirali dobičke v lokacijo blizu Ljubnega ob Savinji in tam leta 2008 ponudili podobno storitev, kot jo ima Biker's Hostel, le da bo ta bolj temeljila na turizmu v povezavi z rekreativno-smučarskim centrom Golte.

#### **4.4.5. Povračila**

Reprezentativni plan prodaje v dodatku k poslovnemu načrtu kaže na to, da bodo strateški cilji doseženi. Tržne analize so pokazale, da število turistov v tem delu Slovenije raste in da je realizacija reprezentativnega plana prodaje odvisna v največji meri od načrta trženja in izvedbe le-tega. Sam začetek trženja storitev pa je odvisen od operativnega načrta in njegove izvedbe.

#### 4.4.6. Operativni načrti podjetja

Operativni načrti nam dajo niz delovnih ciljev, ki so potrebni za doseg strateških ciljev, ki smo si jih zadali s svojo strategijo. Delovni cilj je odpreti objekt za goste s 1. junijem 2004. Operativni načrt je predstavljen v obliki diagrama poti skozi projekt v sliki 3.

Slika 3: Diagram poti skozi projekt izgradnje objekta Biker's Hostel

	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	
Birokracija									
Izdelati poslovni načrt	35 dni								
Izdelava arhitekturnega načrta		15							
Zagotovitev dovoljenj		14							
Zagotoviti finančna sredstva		25 dni							
Obnovitvena dela									
podpis pogodb z izvajalci del		9							
Zemeljska dela		8	80 dni						
Groba gradbena dela			100 dni						
Zaključna gradbena dela						35 dni			
Notranje opremljanje									
Naročilo opreme in pohištva		4							
Namestitev pohištva						25 dni			
Namestitev notranje opreme						15			
Preizkus notranje opreme							4		
Trženje									
Izdelava podrobnega trženjskega načrta			15						
Ogled ponudbe v Črni na Koroškem						5			
Izvajanje strategij trženja									
OTVORITEV 1.6.2004									

Z rdečimi puščicami je označena kritična pot skozi projekt. Nekatera dela se lahko izvajajo sočasno s tistimi, ki predstavljajo kritično pot, zato od njih ni odvisna dolžina poti in jih bomo izvedli, ko bodo za to najboljši (tudi najcenejši) pogoji, vendar v času do otvoritve objekta.

Predpostavke diagrama:

- poslovni načrt za zagotavljanje finančnih sredstev in potrebe arhitekta bo narejen preden bo narejena končna verzija poslovnega načrta
- decembra in januarja se bodo opravila le najnujnejša zemeljska dela
- naročilo pohištva in notranje opreme bomo izvedli že konec decembra, takoj ko bomo zagotovili finančna sredstva za predplačilo
- groba gradbena dela sestavljajo:
  - o izdelava protipotresnih stebričkov
  - o izdelava dveh armirano-betonskih plošč
  - o ojačitev notranjih ometov
  - o ojačitev zunanjih ometov
  - o zamenjava ostrešja in kritine
- zaključna gradbena dela so vodovodna in elektro-inštalacijska dela, beljenje, polaganje parketa in drugo

- preizkus notranje opreme se nanaša predvsem na pravilno delovanje avtomatov in drugih bivalnih elementov, obenem pa se bo naredil tudi popis inventarja

## 4.5. Finančna analiza

Vsi izkazi izhajajo iz reprezentativnega plana prodaje, ki je aritmetično povprečje pesimističnega, objektivnega (trikratni ponder), optimističnega in sanjskega scenarija. Vsi scenariji so prikazani v prilogi, reprezentativni plan prodaje pa je prikazan v dodatku k poslovnemu načrtu, število nočitev in izkoriščenost prenočitvenih zmogljivosti pa je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Izkoriščenost zmogljivosti po letih in planih prodaje

		2004	2005	2006	2007	2008
pesimistični	število nočitev	1.100	1.800	1.980	2.178	2.396
	izkoriščenost	<b>12,85%</b>	<b>12,33%</b>	<b>13,56%</b>	<b>14,92%</b>	<b>16,41%</b>
objektivni	število nočitev	1.800	3.200	3.520	3.872	4.259
	izkoriščenost	<b>21,03%</b>	<b>21,92%</b>	<b>24,11%</b>	<b>26,52%</b>	<b>29,17%</b>
optimistični	število nočitev	2.200	3.600	3.960	4.356	4.792
	izkoriščenost	<b>25,70%</b>	<b>24,66%</b>	<b>27,12%</b>	<b>29,84%</b>	<b>32,82%</b>
sanjski	število nočitev	3.800	6.700	7.370	8.107	8.918
	izkoriščenost	<b>44,39%</b>	<b>45,89%</b>	<b>50,48%</b>	<b>55,53%</b>	<b>61,08%</b>
reprezentativni	število nočitev	2.083	3.617	3.978	4.376	4.814
	izkoriščenost	<b>24,34%</b>	<b>24,77%</b>	<b>27,25%</b>	<b>29,97%</b>	<b>32,97%</b>
skupaj	Zmogljivosti	8560	14600	14600	14600	14600

V analizi izkoriščenosti nastanitvenih zmogljivosti podjetja Češmin lahko le pri sanjskem scenariju za leta 2006-2008 ugotovimo, da je število nočitev rahlo pretirano, vendar ni nedosegljivo. Zato sanjski scenarij bolj služi, kot že samo ime pove, nekakšni viziji, kako bi bilo, če bi bili pogoji idealni in k zagotavljanju takšnih pogojev bo podjetje težilo.

### 4.5.1. Analiza praga rentabilnosti

Iz podatkov v reprezentativnem planu prodaje sem izdelal analizo praga rentabilnosti, kjer je za vsako leto posebej izračunan prag rentabilnosti. Izračuni so prikazani v tabeli 5. Predpostavljal sem, da je prag rentabilnosti odvisen od števila nočitev, saj so dodatne storitve posledica nočitev. Poleg tega je pri dodatni ponudbi storitev prisotna močna sezonska komponenta, ki sem jo z enostavnim preračunom celotnih prihodkov na enoto nočitve porazdelil na celo leto. To je izvedljivo, ker je reprezentativni scenarij skupek vseh proučevanih scenarijev. Tako sem celotni prihodek od prodaje preračunal na nočitev. Prag rentabilnosti je izračunan po formuli:  $D=B/(A-C)$ .

Tabela 5: Analiza praga rentabilnosti v letih 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
število nočitev	2.083	3.617	3.978	4.376	4.814
prihodki SIT	11.618.000	20.057.333	22.328.680	26.060.496	29.007.814
<b>A. prihodki/nočitev v SIT</b>	<b>5.577</b>	<b>5.546</b>	<b>5.613</b>	<b>5.955</b>	<b>6.026</b>
FIKSNI STROŠKI					
amortizacija	1.661.000	2.915.000	2.915.000	2.630.000	2.420.000
fiksni stroški dela	2.040.000	3.104.000	3.414.400	3.755.840	4.131.424
fiksni stroški financiranja	529.315	892.069	682.069	472.068	262.932
<b>B. skupaj fiksni stroški v SIT</b>	<b>4.230.315</b>	<b>6.911.069</b>	<b>7.011.469</b>	<b>6.857.908</b>	<b>6.814.356</b>
VARIABILNI STROŠKI					
stroški trženja	2.500.000	3.544.333	3.946.507	4.411.176	4.910.059
stroški storitev	2.617.667	4.191.017	4.677.145	5.002.888	5.355.558
stroški dela	1.264.722	1.465.000	1.611.500	1.772.650	1.949.915
drugi stroški	1.458.333	2.531.667	2.784.833	3.063.317	3.369.648
skupaj VC	7.840.722	11.732.017	13.019.985	14.250.031	15.585.180
<b>C. VC/enoto v SIT</b>	<b>3.764</b>	<b>3.244</b>	<b>3.273</b>	<b>3.256</b>	<b>3.238</b>
<b>D. prag rentabilnosti pri številu nočitev</b>	<b>2.333</b>	<b>3.002</b>	<b>2.997</b>	<b>2.541</b>	<b>2.444</b>

Vir: lasten izračun

V letu 2004 je predviden prag rentabilnosti pri 2333 nočitvah, ker podjetje posluje le 7 mesecev in so fiksni stroški precej nižji, predvsem stroški amortizacije. V naslednjih letih se pokaže trend padanja praga rentabilnosti, vendar to ob predpostavki, da se ne investira v novo opremo, kar pomeni, da je strošek amortizacije manjši. Pričakujem, da bo ob reinvestiranju dobička v novo opremo in povečanju števila zaposlenih prag rentabilnosti med 2700 in 3000 nočitvami v letih 2006-2008. 3000 nočitev letno pa predstavlja okoli 20 odstotno zasedenost zmogljivosti objekta Biker's Hostel.

## 4.5.2 Napoved prodaje

### 4.5.2.1. Predstavitev

Biker's Hostel ponuja celovito turistično ponudbo aktivnega preživljanja prostega časa s spanjem v objektu z družabnim prostorom in zabavo. Turist dobi na enem mestu vse aktivnosti, ki so dovoljene in možne v okolici in udobno spanje za nizko ceno. Poleg tega pa ponuja objekt z animacijskim programom tudi druženje z ostalimi gosti v domačem ambientu z različnimi avtomati za razvedrilo.

### 4.5.2.2. Prodajne količine

Prodajne količine bodo odvisne od naših trženjskih zmožnosti pripeljati turiste v naš objekt in jih prepričati, da se bodo odločili za dodatno ponudbo objekta, t.j. kolesarske, plezalne in druge storitve. To bomo rešili s ponudbo paketov, ki bodo vključevali nočitev, aktivnosti čez

dan in zabavo zvečer. Tržili jih bomo preko turističnih agencij, lastne internetne strani in ostalih turističnih portalov in v sodelovanju s ponudniki opreme za aktivno preživljanje prostega časa v naravi. Z agencijama Planet in Collegium že potekajo uvodni razgovori o obliki paketov, cenah in provizijah.

Goste bomo prepričali z najnižjo ceno nočitve v Solčavi in Logarski dolini, saj se bodo cene gibale od 2600-3600 SIT, odvisno od tipa sobe. Nočitve pri ostalih ponudnikih se gibljejo nad 4000 SIT.

Naš cilj je doseči, da gostje v povprečju zapravijo 2600 SIT za dodatne storitve na nočitev. To bomo dosegli s ponudbo kvalitetne opreme, izdelanim informacijskim materialom o kolesarskih poteh, plezalnih smereh in z ekskluzivno ponudbo zabave objekta Biker's Hostel. Dogovarjamo se tudi s ponudniki avtomatov za hrano in pijačo o morebitnem sodelovanju.

Zavedamo se, da bodo prvotne prodaje dodatnih storitev manjše, saj so turisti še premalo informirani o samem naravnem okolju in možnostih, ki jih ponuja za aktivno preživljanje prostega časa. To bomo rešili z oblikovanjem celovite turistične ponudbe v sodelovanju z ostalimi ponudniki različnih storitev na Solčavskem. Tako bomo dosegli tudi potrebne sinergijske učinke.

Že v prvem letu bomo z odprtjem pred samim začetkom visoke sezone prevzeli tudi tisti del povpraševanja po sobah, ki je bil zadnja leta presežen nad ponudbo in si tako zagotovili zadostne prihodke za odplačevanje posojila.

#### **4.5.2.3. Plan prodaje**

V okviru napovedi prodaje smo izdelali štiri možne scenarije (prikazani so v prilogi diplomskega dela). To so pesimistični, objektivni in optimistični, poleg teh pa še sanjskega, ki je dosegljiv, če bodo vsi akterji v podjetju opravili svoje naloge v idealnih pogojih. Tako smo iz teh štirih scenarijev dobili reprezentativnega, ki je izračunan kot povprečje pesimističnega, objektivnega (trikratni ponder), optimističnega in sanjskega. Scenarije določajo naslednje glavne predpostavke:

1. povprečna cena nočitve je 3100 SIT
2. gost zapravi za dodatne storitve 2600 SIT na nočitev
3. kolesarska sezona traja od aprila do oktobra
4. plezanje se izvaja od maja do oktobra
5. ledno plezanje se izvaja v zimski sezoni, ki traja od decembra do marca
6. druge storitve zajemajo storitve v okviru objekta Biker's Hostel



Po reprezentativnem planu prodaje zagotovimo prvo leto prihodke v višini skoraj 12 mio SIT in drugo leto nad 20 mio SIT.

#### **4.5.2.4. Prodajna cena**

Prodajna cena bo odvisna od stroškov in ostalih ponudnikov nočitev in storitev. V začetku bo cenovna politika narekovala nizke cene, ki pa bodo oblikovane tako, da bodo prihodki pokrivali vse variabilne stroške in stroške financiranja in v prvem letu tudi večji del amortizacije. To bomo dosegli tako, da bomo na podlagi prodajne cene, ki bo nižja od ostalih ponudnikov nočitvenih zmogljivosti, omejevali stroške. V drugem letu pa zaradi nižanja stroškov že pričakujemo točko preloma in ustvarjanje dobička.

#### **4.5.3. Stroški**

Stroški, ki se pojavljajo pri trženju storitev objekta Biker's Hostel in so upoštevani pri izračunu izkaza uspeha so naslednji:

- amortizacija, kot fiksni strošek
- stroški plač, ki zajemajo pogodbeno in študentsko delo in so vezani na število nočitev (variabilni strošek)
- materialni stroški, ki zajemajo hrano, pijačo in drugo (variabilni strošek)
- obratovalni stroški zajemajo stroške ogrevanja, urejanja objekta in okolice, voda, kanalščine in druge takse (variabilni strošek)
- stroški storitev zajemajo razne servisne storitve, potne stroške, najemnino opreme, strošek kableskega interneta in podobno (variabilni strošek)
- stroški financiranja predstavljajo obresti posojil (fiksni strošek)
- stroški trženja zajemajo najem prostora na medmrežju za domačo stran, stroške reklamnega prostora v raznih prospektih in publikacijah, stroške prisotnosti na turističnih portalih in ostalih predvidenih domačih straneh in podobno (variabilni strošek)

#### **4.5.4. Predračunski izkaz poslovnega izida**

Izkaz poslovnega izida za leta 2004 – 2008 v dodatku poslovnega načrta kaže, da bo prvo leto izguba, ki pa bo posledica tega, da se bo poslovanje podjetja začelo šele junija. Že v drugem letu pride do dobička, ki potem vztrajno raste. V poenostavljenem izkazu poslovnega izida je prikazana varianta gibanja poslovnega izida, kjer se ne predvideva dodatnih vlaganj v osnovna sredstva. Da se bomo izognili plačilu visokih davkov od dobička, bomo sproti posodabljali opremo v objektu in investirali v dodatno ponudbo, tako da se pričakuje nižji dobiček v letih 2006 do 2008. Poleg tega bomo v sodelovanju z občino razmislili o eni redni

zaposlitvi za minimalno plačo v letu 2006, če se bomo lahko dogovorili za ustrezne subvencije.

Pri financiranju projekta smo najeli posojilo v vrednosti 15 mio SIT in se dogovorili za moratorij, in sicer začnemo odplačevati posojilo 1.7.2004, tako da v juniju še ni finančnih odhodkov za obresti.

#### **4.5.5. Predračunska bilanca stanja**

V dodatku k poslovnemu načrtu je prikazana otvoritvena bilanca stanja na dan 1.6.2004 in zaključna bilanca na dan 31.12.2004. Ker predvidevamo, da v prvem letu ne bo prišlo do terjatev do kupcev, saj ti takoj plačajo storitev, v prvem letu ne predvidevamo kratkoročnih obveznosti. Tako je bilanca uravnotežena, saj so dolgoročna sredstva financirana z dolgoročnimi obveznostmi. V letu 2004 odplačamo prvi del glavnice v višini 1,5 mio SIT.

#### **4.5.6. Predračunski izkaz finančnega izida**

V dodatku k poslovnemu načrtu je prikazan izkaz finančnega izida za leto 2004. Z začetnimi denarnimi sredstvi bomo lahko do konca leta 2004 pokrivali tekoče obveznosti, tako da ne bo potreb po najemanju kratkoročnih posojil. Kritičen mesec bo december, ker decembra zapade v plačilo prvi del glavnice in račun za letno čiščenje odej, beljenje in dezinfekcijo. V izkazu je razvidno, da bodo akumulirana denarna sredstva zadoščala za pokrivanje obveznosti.

### **4.6. Analiza tveganj**

#### **4.6.1. Pregled tveganj**

Tveganja povezana s poslovanjem podjetja so odvisna od veliko dejavnikov, na katere v podjetju lahko ali tudi ne moremo vplivati. Na trende svetovnega turizma ne moremo vplivati, na zakonodajo, obrestne mere in ostale makroekonomske dejavnike prav tako ne, lahko pa se jim prilagodimo.

Področja, na katerih moramo biti pozorni:

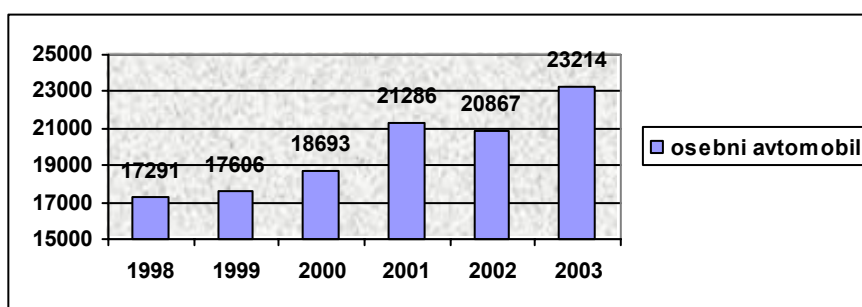
1. Panoga in trg:

- a. Spremljati moramo znake, kaj pripravljajo naši konkurenti, da se lahko v najkrajšem času prilagodimo.
- b. Z opazovanjem trga in čimbolj natančnim predvidevanjem prihodnjih sprememb se lahko izognemo morebitnim tržnim šokom.

c. Tveganj zaradi zmanjšanja rasti turizma nam ni treba upoštevati zaradi naslednjih dejavnikov:

- i. Glede na fazo življenjskega cikla proizvoda, lahko turizem na Solčavskem umestimo na konec faze uvajanja, oziroma na začetek faze rasti, saj se število turistov na Solčavskem povečuje, kar lahko vidimo tudi v spodnji sliki, ki prikazuje število avtomobilov, ki so plačali vstopnino v Logarsko dolino za leta 1998-2003. Na tržni segment enodnevnih turistov bomo med drugim ciljali v okviru trženja objekta Biker's Hostel v obliki dodatnih storitev.

Slika 4: Število plačanih parkirnih listkov za osebne avtomobile v Logarski dolini v letih 1998-2003



Vir: interni podatki podjetja Logarska dolina d.o.o., 2003.

- ii. Ob vstopu v Evropsko unijo lahko pričakujemo, da se bo zaupanje evropskih turistov v Slovenijo in poznavanje le-te povečalo in da bo Slovenija postala priljubljena turistična destinacija, predvsem pa da bo Slovenija končno na zemljevidu Evrope.
- iii. Turizem na osnovi aktivnega preživljanja prostega časa je v vzponu.
- iv. Ob vse cenejših ponudbah letalskih prevozov prevoznika Ryan Air v okviru letališča Celovec, lahko pričakujemo povečanje števila mladih turistov, ki si bodo želeli ogledati tudi Slovenijo.

## 2. Prodaja:

- a. Zagotavljanje kakovosti storitve in njen nadzor povečuje ugled in prodajo.
- b. Cenena storitev se ponavadi večkratno pozna na izgubi:
  - i. poškodba gosta zaradi neustrezne opreme se pojavi v medijih
  - ii. tržno dejstvo, da o slabi storitvi kupec pove 10 drugim o dobri le trem
  - iii. ugled si zmanjšaš hitro, nazaj ga težko dobiš
3. Viri: predvsem je potrebna skrbna izbira človeških virov.
4. Naložbe: nezadostne naložbe v trženje, opremo in spodbujanje zaposlenih nas lahko hitro stanejo konkurenčnosti.
5. Denarni tok: potrebno je skrbno načrtovanje denarnega toka.
6. Narava in naravne katastrofe: območje Solčave ogroža Macesnkov plaz in morebitne poplave, zato je potrebno vnaprej načrtovati možne rešitve.

#### 4.6.2. SWOT analiza podjetja Češmin d.o.o.

Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Češmin in projekt Biker's Hostel se v veliki meri naslanja na SWOT analizo Solčavskega. Prikazana je v tabeli 6.

Tabela 6: SWOT analiza podjetja Češmin d.o.o.

<b>PREDNOSTI:</b>	<b>SLABOSTI</b>
<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- družinski člani imajo znanja in veščine, ki so potrebne za delovanje Biker's Hostla, zato ne bo večjih potreb po sodelavcih izven družinskega kroga</li> <li>- visoka zainteresiranost za izpopolnjevanje znanj</li> <li>- direktor podjetja je stalno prisoten v lokalni skupnosti</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- direktor podjetja je naklonjen novim podjetniškim idejam in je sprejel idejo o trženju objekta Biker's Hostel</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- na veliki posesti v Solčavi, ki je last podjetja, stoji nova družinska hiša, manjši hlev in stara vaška hiša</li> <li>- možnosti za turizem so z neokrnjeno naravo neizmerne</li> <li>- infrastruktura se hitro modernizira</li> <li>- bližina večjih naselij, Avstrije in tujih trgov</li> </ul> <p><b>Konkurenca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponudniki nastanitvenih zmogljivosti so precej nerazgledani in ne vedo, da je mogoče tržiti tudi druge nastanitvene kapacitete</li> <li>- prave konkurence ne bo</li> </ul>	<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nezaupanje v poslovno idejo</li> <li>- pomanjkanje razgledanosti pri nekaterih</li> <li>- primanjkuje trženjskih spretnosti</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizka stopnja podjetniških znanj pri večini prisotnih v projektu</li> <li>- mladi bi radi vse naredili pred tehtnim razmislekom</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stara hiša je potrebna temeljite in drage prenove</li> <li>- prostor za parkirne prostore</li> <li>- neposredna bližina ceste Celje – Logarska dolina in posledično hrup</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI:</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ena od hčera v srednji šoli in lahko vidi izbiro fakultete v povezavi z družinskim podjetjem</li> <li>- druga hčer končuje fakulteto za šport in ima možnost pridobitve nekaterih inštruktorskih nazivov</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sodelovanje z drugimi ponudniki turističnih proizvodov</li> </ul> <p><b>Trg in občina:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trg hitro raste,</li> <li>- storitev Biker's Hostel je inovativna za to območje</li> <li>- državne subvencije</li> <li>- povezovanje z drugimi trgi in doseganje sinergijskih učinkov</li> <li>- občina lahko veliko iztrži iz raznih razvojnih skladov, ker je Solčavsko nerazvito območje in sredstva prelije na podjetja</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ogrevanje na biomaso</li> <li>- breg za hišo primeren za manjšo smučarsko vlečnico</li> <li>- gozdne ceste v funkciji kolesarstva</li> <li>- smučarski center Golte</li> <li>- manjši hlev preurediti v manjši lokal s plezalno steno</li> </ul>	<p><b>Človeški viri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stopnja izobrazbe in razgledanosti</li> <li>- »beg možganov«, če v podjetju ne bo hitrega zaslužka</li> <li>- nesoglasja med sorodniki</li> <li>- strokovna podkovanost zunanjih sodelavcev</li> </ul> <p><b>Podjetništvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev dobička</li> <li>- veliko časa preteče od ideje do izvedbe</li> <li>- strah pred kakršnimkoli tveganjem</li> <li>- sveže podjetniške ideje pri konkurenci</li> <li>- nepremišljena gonja za dobičkom</li> </ul> <p><b>Okolje in prostor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strm breg za staro hišo in hlevom potencialno nevaren za zemeljski plaz</li> <li>- Preureditev notranjosti stare hiše</li> <li>- Zagotovitev dovoljenj</li> <li>- Izvajalci gradbenih in drugih del</li> <li>- Lastniki gozdov in upravljalci gozdnih cest niso pripravljeni sodelovati</li> </ul> <p><b>Trg in občina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- število turistov odvisno od vremenskih razmer</li> <li>- občinski delavci se ne obnašajo tržno v korist Solčavskega, zato težko do državnih subvencij</li> </ul>

Vir: lastna analiza, 2003.

### **4.6.3. Omejevalni dejavniki**

Določeni dejavniki omejujejo doseganje reprezentativnega plana prodaje. Najvažnejši dejavnik je vreme, ki določa število turistov v gorskih krajih. V neuradnih poročilih podjetja Logarska dolina d.o.o. je bilo leto 2003 rekordno po številu turistov. To lahko pripišemo zelo lepemu vročemu poletju, ki je prisilil mnoge, da so raje odšli v hladnejše predele Slovenije. Zimski turizem pa je odvisen od snežne odeje in nizkih temperatur za pripravo snega ali ledu. Dejavnik, ki bo nedvomno vplival na delovanje podjetja, je tudi miselnost ljudi na Solčavskem. Tisti, ki imajo v lasti gozdove, nasprotujejo razvoju turizma, ker nočejo sprehajalcev ali celo kolesarjev v svojem gozdu. Z določenimi stimulacijami bo potrebno obrniti to miselnost in te ljudi prepričati v dobre strani turizma, kar pa bomo v podjetju dosegli z aktivnim sodelovanje pri oblikovanju celovite turistične ponudbe Solčavskega.

### **4.6.4. Kritični dejavniki za uspeh**

Pri izvedbi projekta Biker's Hostel in njegovem trženju obstajata dva ključna dejavnika za uspeh:

1. pravočasno izveden operativni načrt
2. izvajanje načrta trženja

Pravočasno izvedbo operativnega načrta bomo zagotovili z različnimi stimulacijami za izvajalce del, kar bo sicer podražilo obnovo, a za naše podjetje je ključni trenutek otvoritev objekta pred začetkom visoke sezone. Kot časovno rezervo v operativnem načrtu imamo mesec junij.

Januarja bomo izdelali natančen trženjski načrt. Vsekakor se zavedamo sprememb na trgu, ki se januarja še ne bodo pokazale, zato se bo načrt trženja prilagajal na te spremembe in do meseca aprila, ko bodo že znani trendi v turizmu, bo načrt v fazi, ko bomo lahko začeli intenzivno tržiti storitve.

Prvo leto delovanja bo pokazalo določene pomanjkljivosti, ki jih bomo z ustreznim in pogostim nadzorom izvajanja načrta izolirali in jih v čim večji meri popravili. Predvsem bo pomemben človeški faktor, saj morajo vsi sodelujoči v projektu narediti svoj del, zato bomo v podjetju določili, kdo bo nadziral delovanje in morebitne ukrepe ob pomanjkljivostih.

### **4.6.5. Alternativni scenariji**

V dodatku poslovnega načrta je prikazan reprezentativni scenarij, ki sem ga izdelal kot povprečje pesimističnega, objektivnega s ponderjem 3, optimističnega in sanjskega (vsi so prikazani v prilogi k diplomskemu delu).

#### 4.6.5.1. Scenarij reprezentativni plan – 20%

Če predvidevamo, da smo bili v naših trženjskih naporih dokaj neuspešni in število nočitev za 20% zaostaja za reprezentativnim planom prodaje, dobimo naslednji izkaz poslovnega izida, kot je prikazan v spodnji tabeli:

Tabela 7: Izkaz poslovnega izida, kjer nočitve 20 odstotno zaostajajo za reprezentativnim planom (v SIT)

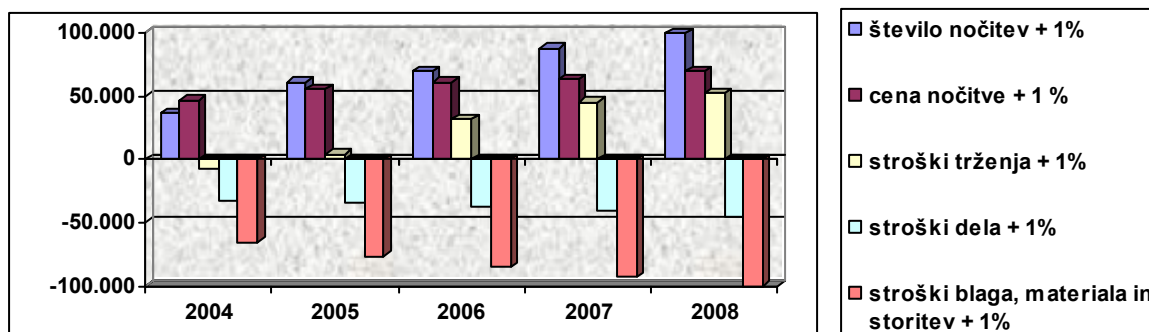
	2004	2005	2006	2007	2008
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODJE	9.372.000	16.149.583	17.977.520	20.976.463	23.348.801
2. VSI ODHODKI + DAVEK IZ DOBIČKA	10.551.393	16.359.682	17.644.083	19.019.817	20.385.047
<b>3. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>-1.179.393</b>	<b>-210.099</b>	<b>333.437</b>	<b>1.956.646</b>	<b>2.963.754</b>

V zgornji tabeli lahko vidimo, da bi kljub neuspelemu trženju že prvo leto pokrivali vse variabilne stroške in fiksne stroške dela in financiranja, poleg tega pa bi pokrili tudi tretjino stroškov amortizacije, ki prvo leto znašajo 1,6 mio SIT. Že v drugem letu pa bi bila izguba zanemarljiva, saj bi pokrili skoraj ves del amortizacije, ki pa v drugem letu znaša skoraj 3 mio SIT.

#### 4.6.5.2 Analiza občutljivosti

Analiza občutljivosti nam prikaže gibanje dobička ob povečanju nekaterih ključnih spremenljivk za 1 odstotek. Zmanjšanje bo imelo približno nasprotni učinek. V sliki je prikazana analiza občutljivosti na podlagi reprezentativnega plana prodaje.

Slika 5: Analiza občutljivosti (v SIT)



Predpostavke analize občutljivosti so naslednje:

- Sprememba števila nočitev vpliva le na spremembo variabilnih stroškov.
- Cenovna elastičnost znaša 0,5, kar pomeni, da se ob povečanju cene nočitve za 1 %, število nočitev zmanjša za pol odstotka. To velja pri ceni nočitve do 3500 SIT, saj potem cena prenočitve v objektu Biker's Hostel ne bi bila več tako konkurenčna.
- Povečanje stroškov trženja za 1% poveča število nočitev za 0,5%.

Večje tveganje predstavlja neizvajanje operativnega načrta izgradnje, saj predstavlja junij kot začetek obratovanja objekta tudi začetek visoke sezone na Solčavskem. Tako bo velika večina naporov usmerjena v pravočasno izvajanje operativnega načrta. Skrajni rok za odprtje objekta je 1.7.2004 pri katerem bi imeli izpad dohodka v višini 1,2 mio SIT, kar bi izgubo povečalo na približno 1,3 mio SIT. To ne bi predstavljalo večje nevarnosti za podjetje, saj je z banko dosežen dogovor o moratoriju glede začetka plačevanja obveznosti iz naslova dolgoročnega posojila in v mesecu juniju ni odhodkov iz naslova financiranja. Tudi stroškov povezanih z obratovanjem in storitvami ni. Predvsem se bodo povečali stroški trženja, saj bo treba ustrezno uskladiti celoten trženjski načrt z zamikom enega meseca in pokriti morebitne izgube, ki bi pri tem nastale.

#### **4.7. Zaključek**

Objekt Biker's Hostel je prihodnost podjetja Češmin d.o.o. V samem poslovnem načrtu vsi opisani dejavniki govorijo v prid izvedbe projekta izgradnje in začetka trženja storitev. V primeru pesimističnih predračunskih izkazov res pride v prvih treh letih do izgube, kar pa se kasneje obrne navzgor. Glede na to da so želje sodelujočih v projektu dolgoročne, potem prva tri leta pomenijo zgolj logičen začetek večine dolgoročnih poslov, kjer v prvih letih, to je v fazi uvajanja, prihaja do izgub. Po drugi strani pa tudi večina realnih pričakovanj nasprotuje pesimističnemu scenariju. Tu gre predvsem za pričakovanja o razvoju turizma v Zgornji Savinjski dolini, ki je v strmem vzponu. Vstop v Evropsko unijo postavlja Slovenijo na svetovni zemljevid. Nenazadnje takšno obliko turizma, kot jo bo tržilo podjetje, predvideva tudi Strategija slovenskega turizma 2002-2006.

Po scenariju, ki ga res lahko poimenujemo reprezentativni, saj odraža dejavnike, ki so predvideni v prihodnje, bo podjetje doseglo zadane cilje do leta 2008, kot jih predvideva strategija.

V podjetju smo zelo zadovoljni z analizami v poslovnem načrtu in se že zelo veselimo začetka izvajanja del potrebnih za izvedbo zadanega cilja.

## 4.8. Dodatek k poslovnemu načrtu

### 4.8.1. Reprezentativni plan prodaje

Plan prodaje je podrobno izdelan po mesecih za leti 2004 in 2005, za leta 2006-2008 pa je izračunan na letni ravni, glede na prejšnja leta, in sicer je predvidena 10 odstotna rast števila nočitev glede na prejšnje leto.

Tabela 8: Reprezentativni plan prodaje 2004

	jun	jul	avg	Sept	okt	nov	dec	skupaj
Število nočitev	217	533	533	350	142	100	208	2.083
Nočitve v EUR	2.817	6.933	6.933	4.550	1.842	1.300	2.708	27.083
Kolesarske storitve v EUR	650	1.600	1.600	1.050	425			5.325
Športno plezanje v EUR	433	1.067	1.067	700	283			3.550
Gorski vodnik v EUR	117	450	533	367	150			1.617
Zimske storitve v EUR							417	417
Druge storitve v EUR	867	2.133	2.133	1.400	567	400	833	8.333
Druge storitve II v EUR	217	533	533	350	142	100	208	2.083
SKUPAJ EUR	5.100	12.717	12.800	8.417	3.408	1.800	4.167	48.408
<b>SKUPAJ SIT</b>	<b>1.224.000</b>	<b>3.052.000</b>	<b>3.072.000</b>	<b>2.020.000</b>	<b>818.000</b>	<b>432.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>11.618.000</b>

Tabela 9: Reprezentativni plan prodaje 2005:

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov	dec	skupaj
Število nočitev	233	233	125	100	283	400	575	625	417	233	142	250	3.617
Nočitve v EUR	3.033	3.033	1.625	1.300	3.683	5.200	7.475	8.125	5.417	3.033	1.842	3.250	47.017
K.storitve v EUR				300	850	1.200	1.725	1.875	1.250	700			7.900
Plezanje v EUR					567	800	1.150	1.250	833	467			5.067
Gor.vod. v EUR					17	217	517	600	517	250			2.117
Zim.storitve EUR	467	467	250									500	1.683
Druge storitve EUR	933	933	500	400	1.133	1.600	2.300	2.500	1.667	933	567	1.000	14.467
Dr.storitve II v EUR	233	233	125	100	283	400	575	625	417	233	142	250	3.617
SKUPAJ EUR	4.667	4.667	2.500	2.100	6.533	9.417	13.742	14.975	10.100	5.617	2.550	5.000	81.867
<b>SKUPAJ SIT</b>	<b>1.143.333</b>	<b>1.143.333</b>	<b>612.500</b>	<b>514.500</b>	<b>1.600.667</b>	<b>2.307.083</b>	<b>3.366.708</b>	<b>3.668.875</b>	<b>2.474.500</b>	<b>1.376.083</b>	<b>624.750</b>	<b>1.225.000</b>	<b>20.057.333</b>

Tabela 10: Reprezentativni plan prodaje 2006-2008

	2006	2007	2008
nočitev	3.978	4.376	4.814
nočitve v EUR	51.718	56.890	62.579
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	8.690	9.559	10.515
športno plezanje v EUR	5.573	6.131	6.744
gorski vodnik v EUR	2.310	2.541	2.795
zimske storitve skupaj v EUR	1.852	2.037	2.241
druge storitve v EUR	15.913	17.505	19.255
druge storitve II v EUR	3.978	4.376	4.814
SKUPAJ EUR	90.035	103.415	113.756
<b>skupaj SIT</b>	<b>22.328.680</b>	<b>26.060.496</b>	<b>29.007.814</b>

Opomba: druge storitve II zajemajo storitve turistom, ki ne bodo prenočevali.



#### 4.8.2. Amortizacijski načrt podjetja

Pri amortizaciji sem upošteval enakomerno časovno amortizacijo. Amortizacijska doba za zgradbo je 20 let, za pohištvo in notranjo opremo 5 let in za športno opremo 3 leta.

Tabela 11: Amortizacijski načrt za zgradbo (v SIT)

Leto	Amortizacijska osnova	Amort. stopnja	Znesek amortizacije	Sedanja vrednost
2004	20.000.000	0,029	580.000	19.420.000
2005	20.000.000	0,05	1.000.000	18.420.000
2006	20.000.000	0,05	1.000.000	17.420.000
2007	20.000.000	0,05	1.000.000	16.420.000
2008	20.000.000	0,05	1.000.000	15.420.000
2009	20.000.000	0,05	1.000.000	14.420.000
2010	20.000.000	0,05	1.000.000	13.420.000
2011	20.000.000	0,05	1.000.000	12.420.000
2012	20.000.000	0,05	1.000.000	11.420.000
2013	20.000.000	0,05	1.000.000	10.420.000
2014	20.000.000	0,05	1.000.000	9.420.000
2015	20.000.000	0,05	1.000.000	8.420.000
2016	20.000.000	0,05	1.000.000	7.420.000
2017	20.000.000	0,05	1.000.000	6.420.000
2018	20.000.000	0,05	1.000.000	5.420.000
2019	20.000.000	0,05	1.000.000	4.420.000
2020	20.000.000	0,05	1.000.000	3.420.000
2021	20.000.000	0,05	1.000.000	2.420.000
2022	20.000.000	0,05	1.000.000	1.420.000
2023	20.000.000	0,05	1.000.000	420.000
2024	20.000.000	0,021	420.000	0

Tabela 12: Amortizacijski načrt za pohištvo in notranjo opremo (v SIT)

Leto	Amortizacijska osnova	Amort. stopnja	Znesek amortizacije	Sedanja vrednost
2004	7.100.000	0,11	781.000	6.319.000
2005	7.100.000	0,20	1.420.000	4.899.000
2006	7.100.000	0,20	1.420.000	3.479.000
2007	7.100.000	0,20	1.420.000	2.059.000
2008	7.100.000	0,20	1.420.000	639.000
2009	7.100.000	0,09	639.000	0

Tabela 13: Amortizacijski načrt za športno opremo (v SIT)

Leto	Amortizacijska osnova	Amort. stopnja	Znesek amortizacije	Sedanja vrednost
2004	1.500.000	0,20	300.000	1.200.000
2005	1.500.000	0,33	495.000	705.000
2006	1.500.000	0,33	495.000	210.000
2007	1.500.000	0,14	210.000	0

### 4.8.3. Predračunski izkaz poslovnega izida 2004-2008

V tabeli 14 je izdelan predračunski izkaz poslovnega izida, narejen po slovenskih računovodskih standardih in na podlagi reprezentativnega plana prodaje.

Tabela 14: predračunski izkaz poslovnega izida v SIT

	2004	2005	2006	2007	2008
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	<b>11.618.000</b>	<b>20.057.333</b>	<b>22.328.680</b>	<b>26.060.496</b>	<b>29.007.814</b>
2. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	<b>6.576.000</b>	<b>10.267.017</b>	<b>11.408.485</b>	<b>12.477.381</b>	<b>13.635.265</b>
a) nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	1.458.333	2.531.667	2.784.833	3.063.317	3.369.648
b) stroški storitev	5.117.667	7.735.350	8.623.651	9.414.064	10.265.617
3. STROŠKI DELA	<b>3.304.722</b>	<b>4.569.000</b>	<b>5.025.900</b>	<b>5.528.490</b>	<b>6.081.339</b>
a) stroški plač	3.304.722	4.569.000	5.025.900	5.528.490	6.081.339
4. ODPISI VREDNOSTI	<b>1.661.000</b>	<b>2.915.000</b>	<b>2.915.000</b>	<b>2.630.000</b>	<b>2.420.000</b>
a) amortizacija osnovnih sredstev	1.661.000	2.915.000	2.915.000	2.630.000	2.420.000
5. FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBVEZNOSTI	<b>529.315</b>	<b>892.069</b>	<b>682.069</b>	<b>472.068</b>	<b>262.932</b>
c) drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	529.315	892.069	682.069	472.068	262.932
6. POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	-453.037	1.414.248	2.297.227	4.952.557	6.608.278
7. DAVEK IZ DOBIČKA	0	353.562	574.307	1.238.139	1.652.070
<b>8. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>-453.037</b>	<b>1.060.686</b>	<b>1.722.920</b>	<b>3.714.418</b>	<b>4.956.209</b>

Vir: Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, Finančno računovodstvo, 1999, str. 195.

#### 4.8.4. Predračunska bilanca stanja

V tabeli je izdelana otvoritvena bilanca na dan 1.6.2004 in zaključna bilanca na dan 31.12.2004 po Slovenskih računovodskih standardih.

Tabela 15: Predračunska bilanca stanja podjetja Češmin d.o.o. na dan 1.6.2004 in 31.12.2004 v SIT

	<b>1.6.2004</b>	<b>31.12.2004</b>
<b>SREDSTVA</b>	<b>40.000.000</b>	<b>38.046.963</b>
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	<b>38.600.000</b>	<b>36.939.000</b>
II. Opremetena osnovna sredstva	38.600.000	36.939.000
1. Zemljišča in zgradbe	30.000.000	29.420.000
a) zemljišča	10.000.000	10.000.000
b) Zgradbe	20.000.000	19.420.000
3. Druge naprave in oprema	8.600.000	7.519.000
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.107.963</b>
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	1.400.000	1.107.963
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>40.000.000</b>	<b>38.046.963</b>
<b>A. KAPITAL</b>	<b>25.000.000</b>	<b>24.546.963</b>
I. Vpoklicani kapital	25.000.000	25.000.000
1. Osnovni kapital	25.000.000	25.000.000
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta		-453.037
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	<b>15.000.000</b>	<b>13.500.000</b>
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	15.000.000	13.500.000
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	15.000.000	13.500.000

Vir: Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, Finančno računovodstvo, 1999, str. 148.

#### 4.8.5. Predračunski izkaz finančnega izida

V tabeli je prikazan predračunski izkaz finančnega izida za leto 2004 po mesecih. Izdelan je po SRS in neposredni metodi.

Tabela 16: Predračunski izkaz finančnega izida podjetja Češmin d.o.o. v SIT

	JUN	JUL	AVG	SEPT	OKT	NOV	DEC
<b>A. FINANČNI TOKOVI PRI POSLOVANJU</b>							
<b>a) Prejemki pri poslovanju</b>	<b>1.224.000</b>	<b>3.052.000</b>	<b>3.072.000</b>	<b>2.020.000</b>	<b>818.000</b>	<b>432.000</b>	<b>1.000.000</b>
Prejemki od prodaje proizvodov in storitev	1.224.000	3.052.000	3.072.000	2.020.000	818.000	432.000	1.000.000
<b>b) Izdatki pri poslovanju</b>	<b>979.833</b>	<b>2.421.278</b>	<b>2.433.778</b>	<b>1.388.000</b>	<b>616.333</b>	<b>454.000</b>	<b>1.587.500</b>
Izdatki za nakupe materiala in storitev	602.333	1.482.667	1.482.667	973.000	393.833	254.000	1.387.500
Izdatki za plače in deleže zaposlencev v dobičku	377.500	938.611	951.111	415.000	222.500	200.000	200.000
<b>c) Prebitek prejemkov/izdatkov pri poslovanju (a manj b/b manj a)</b>	<b>244.167</b>	<b>630.722</b>	<b>638.222</b>	<b>632.000</b>	<b>201.667</b>	<b>-22.000</b>	<b>-587.500</b>
<b>B. FINANČNI TOKOVI PRI NALOŽBENJU</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. FINANČNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU</b>							
<b>b) Izdatki pri financiranju</b>	<b>0</b>	<b>89.178</b>	<b>89.178</b>	<b>86.301</b>	<b>89.178</b>	<b>86.301</b>	<b>1.589.178</b>
Izdatki za dane obresti	0	89.178	89.178	86.301	89.178	86.301	89.178
<b>c) Prebitek prejemkov/izdatkov pri financiranju (a manj b/b manj a)</b>	<b>0</b>	<b>-89.178</b>	<b>-89.178</b>	<b>-86.301</b>	<b>-89.178</b>	<b>-86.301</b>	<b>-1.589.178</b>
<b>Č. KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV</b>	<b>1.644.167</b>	<b>2.185.711</b>	<b>2.734.755</b>	<b>3.280.454</b>	<b>3.392.942</b>	<b>3.284.641</b>	<b>1.107.963</b>
<b>X) Finančni izid v obdobju (seštevek Ac, Bc, Cc)</b>	<b>244.167</b>	<b>541.544</b>	<b>549.044</b>	<b>545.699</b>	<b>112.489</b>	<b>-108.301</b>	<b>-2.176.678</b>
+							
<b>y) Začetno stanje denarnih sredstev</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.644.167</b>	<b>2.185.711</b>	<b>2.734.755</b>	<b>3.280.454</b>	<b>3.392.942</b>	<b>3.284.641</b>

Vir: Slovenski računovodski standardi 2001, 2002.

## 5. Sklep

V diplomskem delu sem izdelal poslovni načrt podjetja Češmin d.o.o. iz Solčave. Ideja o projektu Biker's Hostel mi je že nekaj časa rojila po glavi, saj sam aktivno preživljam prosti čas in opažam, da vedno primanjkuje objektov, ki bi ponujali takšen izbor storitev, kot jih predvideva objekt Biker's Hostel. Pri sorodnikih v Solčavi, ki so tudi lastniki podjetja Češmin d.o.o., sem ugotovil, da je njihova posest idealna izbira za ureditev mladinskega doma oz. hostla.

Med pisanjem diplomskega dela sem prišel do spoznanja, da mora biti poslovni načrt izdelan strokovno in v določenem logičnem zaporedju, vsebovati pa mora komponente, na katere so

pozorni ljudje, katerim je ta poslovni načrt namenjen. Navodila za pripravo poslovnega načrta v knjigi Uspešen poslovni načrt po mojem mnenju logično vodijo ustvarjalca načrta od začetka do konca, zato sem to knjigo uporabil kot osnovo pri pisanju.

Že s samimi osnutki tekom izdelave načrta mi je uspelo motivirati sorodnike v Solčavi, da so začeli resno razmišljati o tej možnosti in se vključevati v samo izdelavo načrta s koristnimi informacijami, ki so pripeljale moje začetno precenjevanje podjetniške ideje v izvedljive okvire.

Zdaj sem trdno prepričan, da bo projekt Biker's Hostel uresničen in da bodo cilji v poslovnem načrtu vsaj doseženi.

## Literatura

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana: GV Založba, 2002. 485 str.
2. Janežič Diana: Richard Stampfl, solastnik Golt, je prepričan v uspeh projekta: »Veselim se smuke na Golteh!«. Savinjske novice, Nazarje, 35 (2003), 34, str. 7.
3. Pavlin Barbara: Regionalni razvoj Zgornje Savinjske doline. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 89 str., 13 pril.
4. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
5. Savinjščan: Brez strateškega partnerja bo smučišče na Golteh tudi v prihodnji zimi brez smučarjev: Vljudnostno tipanje rudarjev. Savinjske novice, Nazarje, 35 (2003), 13, str. 5.
6. Savinjščan: V Logarski dolini si prizadevajo postati upravni center morebitnega bodočega regijskega parka: Višja kakovost ponudbe. Savinjske novice, Nazarje, 35 (2003a), 16, str. 4.
7. Stutley Richard: Uspešen poslovni načrt. Ljubljana: Primath, 2003. 304 str.
8. Šukalo Marija: 2. Državno prvenstvo v lednem plezanju Ice Extreme Solčava 2003: Visoka mednarodna udeležba. Savinjske novice, Nazarje, 35 (2003), 5, str. 18.
9. Tajnikar Maks: Priročnik za načrtovanje rastočih poslov. Ljubljana. Gea College, 2002. 123 str.
10. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 841 str.

## Viri

1. Kamniške in Savinjske Alpe 1:50.000. Ljubljana: Planinska zveza Slovenije, druga izdaja, 1979.
2. Letni pregled trgovine 1999. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002, št. 784, 60 str.
3. Letni pregled trgovine 2000. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002, št. 785, 68 str.
4. Letni pregled trgovine 2001. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002, št. 782, 69 str.
5. Letni pregled turizma, Slovenija, 1997. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 1999, št.736, 205 str.
6. Letni pregled turizma, Slovenija, 1998. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2000, št.738, 204 str.
7. Letni pregled turizma, Slovenija, 2000. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002, št.771, 209 str.
8. Letni pregled turizma, Slovenija, 2001 = Annual review of tourism, Slovenija 2001. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002, št.787, 234 str.
9. Regionalni razvojni program savinjske statistične regije.  
[[http://www.sigov.si/mddsz/pdf/RRP\\_Savinjska.pdf](http://www.sigov.si/mddsz/pdf/RRP_Savinjska.pdf)], 12.09.2003.
10. SKD - Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002  
[<http://www.stat.si/klasje/tabela.asp?cvn=1891>], 22.10.2003.
11. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
12. Solčavsko  
[URL: <http://www.logarska-dolina.si/1024/index.html>], 20.10.2003.
13. Strategija slovenskega turizma 2002-2006.  
[URL:<http://www.gov.si:80/mg/datoteke/prpsk/st/strategija.doc>], 12.09.2003.

## **Slovarček**

Biker – kolesar, motorist

Hostel – gostišče, počitniški dom za mladino

Youth hostel – mladinski (počitniški) dom



## **Priloge**

PRILOGA 1: Pesimistični scenarij prodaje 2004-2008 .....	1
PRILOGA 2: Objektivni scenarij prodaje 2004-2008 .....	2
PRILOGA 3: Optimistični scenarij prodaje 2004-2008 .....	3
PRILOGA 4: Sanjski scenarij prodaje 2004-2008 .....	4
PRILOGA 5: Stara vaška hiša .....	5

## PRILOGA 1: Pesimistični scenarij prodaje 2004-2008

Tabela 17: pesimistični scenarij prodaje 2004 v EUR

	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
Nočitev	100	300	300	200	50	50	100	1.100
nočitve v EUR	1.300	3.900	3.900	2.600	650	650	1.300	14.300
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	300	900	900	600	150			2.850
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	200	600	600	400	100			1.900
gorski vodnik	0	200	300	200	100			800
zimske storitve skupaj v EUR							200	200
druge storitve	400	1.200	1.200	800	200	200	400	4.400
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	100	300	300	200	50	50	100	1.100
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.300</b>	<b>7.100</b>	<b>7.200</b>	<b>4.800</b>	<b>1.250</b>	<b>900</b>	<b>2.000</b>	<b>25.550</b>

Tabela 18: pesimistični scenarij prodaje 2005 v EUR

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
Nočitev	100	100	50	50	150	200	350	350	200	100	50	100	1.800
nočitve v EUR	1.300	1.300	650	650	1.950	2.600	4.550	4.550	2.600	1.300	650	1.300	23.400
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR				150	450	600	1.050	1.050	600	300			4.200
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR					300	400	700	700	400	200			2.700
gorski vodnik						100	300	300	300	100			1.100
zimske storitve skupaj v EUR	200	200	100									200	700
druge storitve	400	400	200	200	600	800	1.400	1.400	800	400	200	400	7.200
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	100	100	50	50	150	200	350	350	200	100	50	100	1.800
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.050</b>	<b>3.450</b>	<b>4.700</b>	<b>8.350</b>	<b>8.350</b>	<b>4.900</b>	<b>2.400</b>	<b>900</b>	<b>2.000</b>	<b>41.100</b>

Tabela 19: pesimistični scenarij prodaje 2006-2008 v EUR

	2006	2007	2008
Nočitev	1.980	2178	2395,8
nočitve v EUR	25.740	28.314	31.145
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	4.620	5.082	5.590
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	2.970	3.267	3.594
gorski vodnik	1.210	1.331	1.464
zimske storitve skupaj v EUR	770	847	932
druge storitve	7.920	8.712	9.583
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	1.980	2.178	2.396
<b>SKUPAJ</b>	<b>45.210</b>	<b>51.909</b>	<b>57.100</b>

## PRILOGA 2: Objektivni scenarij prodaje 2004-2008

Tabela 20: objektivni scenarij prodaje 2004 v EUR

	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
Nočitev	200	500	500	300	100	50	150	1.800
nočitve v EUR	2.600	6.500	6.500	3.900	1.300	650	1.950	23.400
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	600	1.500	1.500	900	300			4.800
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	400	1.000	1.000	600	200			3.200
gorski vodnik	100	500	500	300	100			1.500
zimske storitve skupaj v EUR							300	300
druge storitve	800	2.000	2.000	1.200	400	200	600	7.200
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	200	500	500	300	100	50	150	1.800
<b>SKUPAJ</b>	<b>4.700</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>7.200</b>	<b>2.400</b>	<b>900</b>	<b>3.000</b>	<b>42.200</b>

Tabela 21: objektivni scenarij prodaje 2005 v EUR

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	
Nočitev	200	200	100	50	250	400	500	600	400	200	100	200	3.200
nočitve v EUR	2.600	2.600	1.300	650	3.250	5.200	6.500	7.800	5.200	2.600	1.300	2.600	41.600
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR				150	750	1.200	1.500	1.800	1.200	600			7.200
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR					500	800	1.000	1.200	800	400			4.700
gorski vodnik						200	500	600	500	200			2.000
zimske storitve skupaj v EUR	400	400	200									400	1.400
druge storitve	800	800	400	200	1.000	1.600	2.000	2.400	1.600	800	400	800	12.800
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	200	200	100	50	250	400	500	600	400	200	100	200	3.200
<b>SKUPAJ</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>2.000</b>	<b>1.050</b>	<b>5.750</b>	<b>9.400</b>	<b>12.000</b>	<b>14.400</b>	<b>9.700</b>	<b>4.800</b>	<b>1.800</b>	<b>4.000</b>	<b>72.900</b>

Tabela 22: objektivni scenarij prodaje 2006-2008 v EUR

	2006	2007	2008
Nočitev	3.520	3872	4259,2
nočitve v EUR	45.760	50.336	55.370
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	7.920	8.712	9.583
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	5.170	5.687	6.256
gorski vodnik	2.200	2.420	2.662
zimske storitve skupaj v EUR	1.540	1.694	1.863
druge storitve	14.080	15.488	17.037
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	3.520	3.872	4.259
<b>SKUPAJ</b>	<b>80.190</b>	<b>92.081</b>	<b>101.289</b>

### PRILOGA 3: Optimistični scenarij prodaje 2004-2008

Tabela 23: optimistični scenarij prodaje 2004 v EUR

	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
Nočitev	200	600	600	400	100	100	200	2.200
nočitve v EUR	2.600	7.800	7.800	5.200	1.300	1.300	2.600	28.600
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	600	1.800	1.800	1.200	300			5.700
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	400	1.200	1.200	800	200			3.800
gorski vodnik	100	400	600	500	200			1.800
zimske storitve skupaj v EUR							400	400
druge storitve	800	2.400	2.400	1.600	400	400	800	8.800
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	200	600	600	400	100	100	200	2.200
<b>SKUPAJ</b>	<b>4.700</b>	<b>14.200</b>	<b>14.400</b>	<b>9.700</b>	<b>2.500</b>	<b>1.800</b>	<b>4.000</b>	<b>51.300</b>

Tabela 24: optimistični scenarij prodaje 2005 v EUR

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
Nočitev	200	200	100	100	300	400	700	700	400	200	100	200	3.600
nočitve v EUR	2.600	2.600	1.300	1.300	3.900	5.200	9.100	9.100	5.200	2.600	1.300	2.600	46.800
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR				300	900	1.200	2.100	2.100	1.200	600			8.400
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR					600	800	1.400	1.400	800	400			5.400
gorski vodnik						200	500	700	600	300			2.300
zimske storitve skupaj v EUR	400	400	200									400	1.400
druge storitve	800	800	400	400	1.200	1.600	2.800	2.800	1.600	800	400	800	14.400
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	200	200	100	100	300	400	700	700	400	200	100	200	3.600
<b>SKUPAJ</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.100</b>	<b>6.900</b>	<b>9.400</b>	<b>16.600</b>	<b>16.800</b>	<b>9.800</b>	<b>4.900</b>	<b>1.800</b>	<b>4.000</b>	<b>82.300</b>

Tabela 25: optimistični scenarij prodaje 2006-2008 v EUR

	2006	2007	2008
Nočitev	3.960	4356	4791,6
nočitve v EUR	51.480	56.628	62.291
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	9.240	10.164	11.180
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	5.940	6.534	7.187
gorski vodnik	2.530	2.783	3.061
zimske storitve skupaj v EUR	1.540	1.694	1.863
druge storitve	15.840	17.424	19.166
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	3.960	4.356	4.792
<b>SKUPAJ</b>	<b>90.530</b>	<b>103.939</b>	<b>114.333</b>

## PRILOGA 4: Sanjski scenarij prodaje 2004-2008

Tabela 26: sanjski scenarij prodaje 2004 v EUR

	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
Nočitev	400	800	800	600	400	300	500	3.800
nočitve v EUR	5.200	10.400	10.400	7.800	5.200	3.900	6.500	49.400
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	1.200	2.400	2.400	1.800	1.200			9.000
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	800	1.600	1.600	1.200	800			6.000
gorski vodnik	300	600	800	600	300			2.600
zimske storitve skupaj v EUR							1.000	1.000
druge storitve	1.600	3.200	3.200	2.400	1.600	1.200	2.000	15.200
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	400	800	800	600	400	300	500	3.800
<b>SKUPAJ</b>	<b>9.500</b>	<b>19.000</b>	<b>19.200</b>	<b>14.400</b>	<b>9.500</b>	<b>5.400</b>	<b>10.000</b>	<b>87.000</b>

Tabela 27: sanjski scenarij prodaje 2005 v EUR

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
Nočitev	500	500	300	300	500	600	900	900	700	500	400	600	6.700
nočitve v EUR	6.500	6.500	3.900	3.900	6.500	7.800	11.700	11.700	9.100	6.500	5.200	7.800	87.100
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR				900	1.500	1.800	2.700	2.700	2.100	1.500			13.200
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR					1.000	1.200	1.800	1.800	1.400	1.000			8.200
gorski vodnik					100	400	800	800	700	500			3.300
zimske storitve skupaj v EUR	1.000	1.000	600									1.200	3.800
druge storitve	2.000	2.000	1.200	1.200	2.000	2.400	3.600	3.600	2.800	2.000	1.600	2.400	26.800
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	500	500	300	300	500	600	900	900	700	500	400	600	6.700
<b>SKUPAJ</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.300</b>	<b>11.600</b>	<b>14.200</b>	<b>21.500</b>	<b>21.500</b>	<b>16.800</b>	<b>12.000</b>	<b>7.200</b>	<b>12.000</b>	<b>149.100</b>

Tabela 28: sanjski scenarij prodaje 2006-2008 v EUR

	2006	2007	2008
Nočitev	7.370	8107	8917,7
nočitve v EUR	95.810	105.391	115.930
kolesarske storitve in vodnik skupaj v EUR	14.520	15.972	17.569
športno plezanje in gorsko vodništvo skupaj v EUR	9.020	9.922	10.914
gorski vodnik	3.520	3.872	4.259
zimske storitve skupaj v EUR	4.180	4.598	5.058
druge storitve	29.480	32.428	35.671
storitve turistom, ki ne bodo prenočevali	7.370	8.107	8.918
<b>SKUPAJ</b>	<b>163.900</b>	<b>188.397</b>	<b>207.237</b>

***PRILOGA 5: Stara vaška hiša ob cesti Celje – Logarska dolina, ki jo bomo v okviru projekta Biker's Hostel prenovili***

Na sliki 6 je stara vaška hiša v Solčavi ob cesti Celje – Logarska dolina, ki jo bomo v okviru projekta Biker's Hostel preuredili v mladinski počitniški dom.

Slika 6: stara vaška hiša:

