UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

EKONOMSKA USPEŠNOST IN MOŽNOST NADALJNJEGA RAZVOJA SMUČARSKO REKREACIJSKEGA CENTRA ROG ČRMOŠNJICE

Ljubljana, avgust 2006 TADEJ ŠTRUBELJ

IZJAVA

Študent TADEJ ŠTRUBELJ, izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. ANDREJA SUŠJANA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.08.2006 Podpis:_____

KAZALO

UVOD ... 1
1. SMUČANJE IN SMUČARSKA SREDIŠČA ... 2
1.1. Zgodovina smučanja ... 2
1.2. Začetki in razvoj smučanja ter smučarskih središč v Sloveniji ... 4
1.3. Pogoji, potrebni za smučarsko središče ter klasifikacija smučarskega središča Rog Črmošnjice in ostalih središč ... 7
1.4. Slovenska smučišča v zimskih sezonah 2002/2003 in 2003/2004 ... 10
2. PREDSTAVITEV SMUČIŠČA ROG ČRMOŠNJICE ... 11
2.1. Lega, proge in klimatski pogoji smučišča Rog Črmošnjice ... 13
2.2. Osnovna in dopolnilna ponudba ... 14
3. ANALIZA BILANCE STANJA IN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA PODJETJA SRC ROG ČRMOŠNJICE ... 16
3.1. BILANCA STANJA ... 16
3.1.1. Sredstva ... 17
3.1.2. Obveznosti do virov sredstev ... 17
3.2. IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ... 18
3.2.1. Prihodki ... 19
3.2.2. Odhodki ... 19
4. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA SRC ROG ČRMOŠNJICE ... 19
4.1. Kazalniki stanja financiranja ... 20
4.1.1. Delež kapitala v financiranju ... 21
4.1.2. Delež dolgov v financiranju ... 21
4.1.3. Delež časovnih razmejitev v financiranju ... 22
4.1.4. Delež kratkoročnega financiranja ... 22
4.2. Kazalniki stanja investiranja ... 23
4.2.1. Delež stalnih sredstev ... 23
4.2.2. Delež gibljivih sredstev ... 23
4.2.3. Delež finančnih naložb ... 24
4.2.4. Delež zalog v gibljivih sredstvih ... 24
4.3. Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja ... 25
4.3.1. Kazalniki finančnega kritja obveznosti do virov sredstev ali likvidnostni kazalniki ... 25
4.3.1.1. Hitri koeficient ali neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti ... 26
4.3.1.2. Pospešeni koeficient ali pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti 26
4.3.1.3. Kratkoročni koeficient ali kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti ... 27
4.3.1.4. Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi ... 27
4.4. Kazalniki gospodarnosti in donosnosti ... 28
4.4.1. Kazalniki gospodarnosti ... 28
4.4.1.5. Celotna ekonomičnost (gospodarnost) ... 29

4.4.1.6. Gospodarnost poslovanja 29
4.4.1.7. Dobičkonosnost prihodkov 29
4.4.2. Kazalniki donosnosti 30
4.4.2.8. Dobičkonosnost sredstev 30
4.5. Kazalniki obračanja 31
4.5.1. Koeficient obračanja sredstev 31
4.5.2. Koeficient obračanja zalog 31
4.5.3. Povprečna doba vezave zalog 32
4.5.4. Koeficient obračanja terjatev 32
4.5.5. Povprečna doba vezave terjatev 33
5. SWOT ANALIZA PODJETJA SRC ROG ČRMOŠNJICE IN PREDSTAVITEV MOŽNOSTI ZA PRIHODNOST 34
5.1. Celovita ocena podjetja 34
5.1.1. Podstruktura storitev 35
5.1.2. Prodajni proces 37
5.1.3. Tržna podstruktura 38
5.1.4. Organizacijska podstruktura 38
5.1.5. Vodstvena podstruktura 39
5.1.6. Človeški viri oziroma kadrovska podstruktura 39
5.1.7. Računovodsko – informacijska podstruktura 39
5.1.8. Finančna podstruktura 40
5.2. Oblikovanje strategij 40
5.2.1. Strateški cilji podjetja 41
5.2.2. Celovita strategija 41
5.2.3. Poslovna strategija 42
SKLEP 43
LITERATURA 45
VIRI 46
PRILOGE

UVOD

Smučanje je že zelo stara oblika rekreacije, kar dokazujejo tudi v Skandinaviji najdeni eni izmed prvih primerkov smuči, celo iz drugega tisočletja pred Kristusom. Takrat smučanje ni bilo primarno namenjeno rekreaciji, temveč je služilo kot prevozno sredstvo po zasneženih pokrajinah.

Slovenija ima dokaj bogato zgodovino smučanja, saj se je pričela že z bloškimi smučarji. Iz najdenih pisnih dokumentov je razvidno, da so bili bloški smučarji prvi na svetu, ki so znali krmariti po bregu navzdol v zavojih. V Sloveniji se je skozi leta razvilo veliko smučarskih središč, ki obiskovalcem ponujajo različne možnosti doživetja zimskih radosti. Naša smučarska središča imajo različne geološke, klimatske in infrastrukturne danosti, zato so si kljub bližini dokaj različna in pritegnejo različne vrste smučarjev.

Namen diplomskega dela je predstaviti ekonomsko uspešnost poslovanja in možnost nadaljnjega razvoja smučarsko rekreacijskega centra Rog Črmošnjice. Pri izbiri slednjega sem upošteval predvsem dejstvo, da je to edino južno ležeče smučišče v Sloveniji, ter da je to smučišče, na katerem sem tudi sam večkrat smučal zato podrobno poznam vse dele smučišča in njegovo ponudbo.

V diplomskem delu najprej predstavim zgodovino smučanja z bloškimi in pohorskimi smučarji na čelu. Nato pojasnim, zakaj je prišlo do prenehanja oziroma prepovedi bloškega smučanja, ter kaj pravi ljudsko izročilo o izvoru krpelj na Pohorju. V nadaljevanju predstavim razvoj alpskega smučanja pri nas ter zakaj je smučanje slovenski nacionalni šport. Predstavim tudi najbolj zaslužnega človeka za napredek smučanja v Sloveniji, prvo smučarsko knjigo v slovenščini, prvo tekmo, prvi slovenski smučarski klub, namen smučarskih klubov, tehniko smučanja, razvoj po drugi svetovni vojni, prve mednarodne tekme na slovenskih tleh, ter spreminjanje smučarske opreme skozi čas.

Osrednji del diplomskega dela predstavlja izbrano smučišče SRC Rog Črmošnjice. Najprej predstavim pogoje, ki so potrebni za razvoj in obstoj smučarskega središča: snežne razmere, geološka podlaga in relief, višinska razlika, tereni, prometna povezanost in dostopnost, nastanitvene možnosti in turistična infrastruktura. Sledi klasifikacija smučarskega centra Rog Črmošnjice in ostalih središč po različnih kriterijih ter grafična predstavitev le teh. Nato nadaljujem s predstavitvijo zimskih sezon 2002/2003 ter 2003/2004. Za tem prikažem osnovno predstavitev smučišča Rog Črmošnjice, v kateri opisujem lego in proge, klimatske pogoje ter mesec z najmanj in največ padavinami, najvišjo in najnižjo izmerjeno povprečno temperaturo, kar pa tudi grafično dopolnim. Temu sled'i predstavitev osnovne in dopolnilne ponudbe smučišča ter analiza podjetja in predstavitev možnosti za prihodnost, kjer analiziram bilanco stanja in izkaz poslovnega izida, v nadaljevanju pa še poslovanje podjetja s pomočjo kazalnikov, ki dajejo sliko o uspešnosti poslovanja podjetja.

Pri analizah uporabljam podatke iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida podjetja SRC Rog Črmošnjice za leta 2001, 2002 in 2003. Ker so podatki iz različnih časovnih obdobij, je pri analiziranju potrebno izločiti vpliv inflacije, zato so vsi podatki inflacionirani z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki je uradni indikator stopnje inflacije v Sloveniji. Podatki v bilanci stanja so prikazani na določen dan (31.12.), zato so podatki za leto 2002 inflacionirani na raven cen v letu 2003, in sicer z indeksom rasti cen življenjskih potrebščin za obdobje december 2003/december 2002, ki je znašal 104,6. Podatki iz izkaza poslovnega izida za leto 2002 so izračunani s pomočjo indeksa povprečne rasti cen življenjskih potrebščin, ki je za obdobje januar-december 2003/januar-december 2002 znašal 105,6. Cene življenjskih potrebščin so se v letu 2003 glede na leto 2002 v povprečju povečale za 5,6%. Za izračun povprečnih vrednosti sem v diplomskem delu uporabil tudi podatke za leto 2001.

Na koncu predstavim celovito analizo podjetja in SWOT[1] analizo, kjer splošno in po podstrukturah ugotovljam glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Temu sledi še oblikovanje strategij oziroma osnovnih usmeritev, ki bi se jih lahko podjetje SRC Rog Črmošnjice, za izboljšanje poslovanja, posluževalo v prihodnosti.

1. SMUČANJE IN SMUČARSKA SREDIŠČA

1.1. Zgodovina smučanja

Smučanje se je zelo zgodaj pojavilo tudi v Sloveniji z bloškimi smučarji. Iz številnih dokumentov je razvidno, da so bili Bločani prvi na svetu, ki so znali krmariti po bregu navzdol v zavojih. Pri Skandinavcih so namreč poznali hojo naravnost, kasneje pa še telemark tehniko, ki jo poznamo šele kakih sto petdeset let. Bloško smučanje je zelo dragocena in edinstvena kulturna dediščina Slovenije, saj z izredno zgodnjim začetkom in svojo izvirnostjo v srednji Evropi posega v zgodovino smučanja. Prvi pisni dokument, ki opisuje bloško smučanje, je Valvasorjeva Slava Vojvodine Kranjske iz leta 1689. Obstaja hipoteza, po kateri naj bi stari Slovani iz Zakarpatske Rusije ob svojem prihodu na Bloke zanesli smuči že v šestem stoletju. Ta hipoteza je izpeljana na osnovi opisov smučanja in originalni risbi smučanja, v ruski pokrajini Perm, okoli petsto kilometrov vzhodno od Moskve, ki zelo spominjajo na bloške smučarje. Smuči imenujejo arte. Sledove selitve smuči na zahod lahko najdemo tudi v Liki, kjer so najdene smuči zelo podobne bloškim. Možnost, da bi tako zgodaj prišle smuči iz Skandinavije je izključena. Bloške in skandinavske smuči so bistveno različne po sami obliki, dimenzijah in stremenu. Bloške smuči, imenovane »samoniklo«, so krajše od skandinavskih, dolge okoli sto šestdeset centimetrov in široke dvanajst centimetrov, medtem ko so skandinavske smuči dolge dvesto dvajset centimetrov in več, ter široke devet centimetrov. Edina skupna lastnost je uporaba

[1] SWOT je kratica za S-prednosti, W-slabosti, O-priložnosti, T-nevarnosti.

»kola« za oporo ter pomoč pri gibanju. Vsak od obeh navedenih tipov smuči pogojuje svojo povsem različno tehniko.

Slika 1: Bloški smučar

Vir: Strman, 2006.

Bloške smuči in bloško smučanje (Slika 1) je dragocena kulturna dediščina, ki pa je žal zelo okrnjena. Leta 1942 je prenehalo bloško smučanje z odredbo italijanske okupacijske oblasti, ki je smuči prepovedala. Vzrok za prepoved je bil, ker so se formirale manjše skupine partizanov na smučeh, ki so naraščale in delale preglavice okupacijski vojski. Leta 1954 je bilo tako na območju blok le še deset parov avtohtonih bloških smuči. Na tak način je leta 1942 stara bloška smučka prenehala obstajati in s tem je bil uničen del naše dragocene in neprecenljive kulturne dediščine.

Na Pohorju so do sredine 18. stoletja uporabljali le krplje. Krplje (Slika 2, na str. 4) so priprava z ovalnim obodom, ki je znotraj mrežasto prepleten, za hojo zlasti po snegu (Madžarevič, 1998, str. 461). O izvoru krpelj na Pohorju ni pisnih virov, zato se moramo opreti le na ljudsko izročilo, ki pravi, da so krplje prvotno uporabljali »holcarji« in glažutarji, ki so se morali zaradi svojega dela gibati po globokem snegu. Izročilo v južnem delu Pohorja pripoveduje, da ljudje v teh krajih poznajo krplje že od nekdaj in da je njihova starost tolikšna, kolikor so stare samotne domačije na Pohorju. To ljudsko izročilo podpirajo tudi geografski dejavniki, saj na tem območju snežna odeja leži tudi do pet mesecev (Rajtmajer, 1987, str. 178).

Oblike smuči (Slika 2, na str. 4) in izrazoslovje govorijo o dokaj mladem izvoru ljudskega smučanja na Pohorju. Tončica Urbas na osnovi ljudskih izročil ugotavlja, da ima razvoj smučanja na Pohorju dva različna in časovno neenaka izvora. Južni del pohorskega pobočja je dosti bogatejši z oblikami in tehniko oziroma z načini uporabe smuči ter smučarsko terminologijo. Prebivalci južnega Pohorja so smuči imenovali dolge krplje. Prvotno so smuči uporabljali le kot prevozno sredstvo po zasneženih pohorskih pobočjih. Poznali so pet vrst smuči: tri vrste smuči so del ljudske dediščine, medtem ko sta dve vrsti mlajši ter izvirata od drugod. Dolžina smuči se giblje od dvesto do dvesto deset centimetrov, široke pa so od sedem do osem celih pet centimetrov. Kot vez so prvotno uporabljali le usnjen prsni

jermen imenovan »orpank«. Podobno kot bloški smučarji so uporabljali le eno palico. Pohorci na južnem pobočju so poznali dva načina smučanja po pobočju navzdol: zavijanje z naslanjanjem ter s pomočjo vrvice. Smučanje z vrvico so poznali le na območju med Hudinjo in Vitanjem. S pomočjo vrvice, ki je bila napeljana skozi luknjico na krivinah smuči, so uravnavali smer, hkrati pa so se nagibali v smer zavoja. Pohorci med Bistrico in Tinjem so smučali na smučeh z vrvico vse do leta 1930 (Rajtmajer, 1987, str. 178).

Slika 2: Pohorske smuči in krplje

Vir: URL: www.notranjski-muzej.si, 2006.

1.2. Začetki in razvoj smučanja ter smučarskih središč v Sloveniji

Smučanje je slovenski nacionalni šport. Ta trditev ima več razlogov. Najpomembnejši razlogi so: starosvetno bloško smučanje, zgodnja uvedba športnega smučanja, razvoj množičnosti smučanja in posledično povečanje števila smučarskih strokovnih kadrov, organiziranje velikih smučarskih prireditev v Sloveniji, kot so tekme za svetovni pokal v alpskem smučanju v Kranjski gori in na Mariborskem Pohorju ter tekmovanja za svetovni pokal v nordijskem smučanju v Planici in na Pokljuki ter nenazadnje uspehi slovenskih tekmovalcev na takšnih tekmovanjih. Slovenski narod je lahko zelo ponosen tudi na dejstvo, da je eden redkih, ki ima svoje posebno ime za »smuči«, namesto besede »ski«, ki je prevzeta iz Skandinavije (Guček, 1998, str. 9). Eden najbolj zaslužnih za napredek smučanja v Sloveniji v začetku 20. stoletja je bil Rudolf Badjura, začetnik organiziranega smučanja. V zimi 1913/1914 je vodil dva smučarska tečaja za športnike, lovce in gorske vodnike. V tem času so se nekateri meščani Ljubljane privajali na smuči na Tivolski livadi. Rudolf Badjura ni bil začetnik le športnega smučanja v Sloveniji, ampak je širil zimski turizem z izleti ter turami na smučeh, uvedel in vodil je redne smučarske tečaje, poslovenil je številne smučarske izraze, obenem pa je leta 1924 napisal prvo smučarsko knjigo v slovenščini z naslovom Smučar. Leta 1921 je bil ustanovljen zimsko-športni odsek pri Slovenski športni zvezi in prva tekma za prvenstvo Jugoslavije, leto kasneje pa je bil ustanovljen Jugoslovanski zimskošportni savez (JZS) (Guček, 1998, str. 103). V obdobju med obema vojnama je bil leta 1920 ustanovljen »1. slovenski smučarski klub«, čeprav je bil na gradu

Snežnik že prej ustanovljen smučarski klub, vendar z drugačno vsebino smučarskega življenja. »1. slovenski smučarski klub« je kmalu propadel zaradi izredno močnih smučarskih klubov v okviru Ljubljanskega športnega kluba in športnega kluba Ilirija. Ustanovitev smučarskih klubov v Ljubljani po prvi svetovni vojni je bila sprva namenjena učenju smučanja, že v naslednjih letih pa se je pojavila želja po tekmovanju. Tehnika smučanja, ki je prevladovala takoj po prvi svetovni vojni je bila plužna tehnika. Tik pred drugo svetovno vojno se je pojavila vrtilna tehnika. Z novo tehniko je bilo možno smučati hitreje med zavoji. Med drugo svetovno vojno se je razvoj smučanja in tehnike ustavil. Smuči so uporabljale manjše skupine partizanov, ki pa so močno naraščale, tako da je prišlo celo do ustanovitve manjše tovarne smuči, za potrebe vojske na Cerknem (Guček, 1998, str. 62).

Slovenska posebnost turističnih bivalnih objektov v visokogorju je »bajtarstvo«, ki se je razvilo na Veliki planini. Poleti so bile te koče namenjene pastirjem, pozimi pa so samevale. Tako so leta 1930 prišli na idejo meščani, da bi pozimi najeli te koče in uživali v izletih na smučeh. Nastajati so začela cela naselja tipskih lesenih hišic, ki so bile brez elektrike, vodo pa so črpali iz kapnic. Po letu 1934 so začeli postavljati planinske koče na Zelenici, Voglu, Pohorju in še kje.

Zdravko Zore je leta 1931 uredil smučišče v Kranjski Gori. Smučarske turiste je vabil v svojo smučarsko šolo, čez leto pa je vodil tečajnike na Vršič in Kredarico, kjer je bil takrat še ostanek ledenika. Prvo vzpenjačo v Sloveniji je skonstruiral inženir Bloudek in leta 1936 so se odločili za postavitev na lokaciji med Planico in Tamarjem, prvo vlečnico v Sloveniji pa so postavili na Črnem vrhu nad Jesenicami leta 1947. Smučarski klub Enotnost je leta 1950 dal pobudo za gradnjo prve sedežnice v Sloveniji, ki naj bi v dveh etapah pripeljala smučarje iz Preske (820 m) na vrh Vitranca (1651 m). Za ta projekt ni bilo velike podpore, saj je prevladovalo mnenje, da bo namenjena predvsem tekmovalcem in ne razvoju turizma. Gradnja se je vendarle začela, vendar se je vlekla osem let za postavitev prve etape. Za gradnjo športnega središča za zimske in letne športe na Pohorju in v Mariboru sta se zavzela Franci Čop in Marjan Kožuh. Leta 1949 so začeli graditi sedežnico, ki je začela obratovati leta 1952 in je bila prva sedežnica na Balkanu. Leta 1955 je bil natisnjen barvni risani prospekt projekta športno-turistični center Pohorje – Maribor. Iz doline Pohorja je bila načrtovana krožna kabinska žičnica z zmogljivostjo štiristo potnikov na uro in s petdesetimi štirisedežnimi kabinami. Ob zgornji postaji sedežnice je bila postavljena moderna restavracija in manjši hotel. V dolini naj bi zgradili športni štadion z dvanajstimi teniškimi igrišči, atletsko stezo, dvema nogometnima igriščema in druge športne objekte ob restavraciji. Ob Mariborskem otoku naj bi bili bazeni za tekmovanja in rekreativno kopanje. Prva krožna kabinska žičnica v Sloveniji je začela obratovati leta 1957. Zaradi nižje ležečega Pohorja ter pojava s snegom manj radodarnih zim so že pred letom 1960 začeli razmišljati o umetnem zasneževanju. Leta 1986 je bil postavljen projekt za umetno zasneževanje že pri $+3^0$C.

Priljubljeno smučišče prebivalcev Kranja, Kamnika in Ljubljane je bil Krvavec. Že leta 1910 so tja zahajali smučarji kluba Dren. Prva krožna dvosedežnica je bila zgrajena leta 1958, a je bila namenjena le prevozu smučarjev iz doline do gornje postaje z višinsko razliko 885 metrov. Smučarji so še vedno morali pešačiti s smučkami na nogah, ker nad sedežnico takrat ni bilo nobene žičnice. Zato so postavili vlečnico, ki jo je lahko naenkrat uporabljalo štirinajst smučarjev. Šele leta 1966 je bila zgrajena prva sedežnica na Krvavcu, od Gospinca do Doma na Krvavcu. Stara krožna sedežnica je dotrajala in leta 1974 so ob njej zgradili novo krožno kabinsko žičnico. Zatem so na Krvavcu zgradili še celo vrsto žičnic in vlečnic.

Prva kabinska nihalna žičnica na Veliko planino je bila zgrajena leta 1963 in je sprejela trideset smučarjev, po obnovitvi pa petintrideset. Tri leta kasneje so postavili še sedežnico. V Bohinju je bila leta 1964 zgrajena še ena kabinska nihalna žičnica. Kabina je iz doline Bohinjskega jezera na Vogel lahko naenkrat prepeljala le šestnajst oseb. Nabirale so se dolge vrste čakajočih smučarjev, zato so jo obnovili že čez štiri leta. Čeprav je imela po obnovitvi kabinska nihalna žičnica kapaciteto trideset oseb, to še vedno ni odpravilo čakalnih vrst. Na smučišču so najprej postavili vlečnice, ki so jih kasneje zamenjale sedežnice (Guček, 1998, str. 192). Po drugi svetovni vojni se je v Sloveniji smučanje, predvsem alpsko, močno razvilo. Kranjski Gori so že drugo leto obstoja svetovnega pokala leta 1961 zaupali organizacijo FIS slaloma in veleslaloma. Leta 1968 so v Kranjski Gori nastopali takrat največji mojstri alpskega smučanja na prvem tekmovanju za pokal Vitranc. Tega leta sta domačina Peter Lakota in Blaž Jakopič osvojila prve točke svetovnega pokala za Slovenijo. Na Mariborskem Pohorju je potekalo tekmovanje za Svetovni pokal v alpskem smučanju v ženski konkurenci, prvič leta 1964. Mariborsko Pohorje je to tekmovanje dobilo zaradi tradicije, saj so prvo tekmovanje organizirali že leta 1946 (Guček, 1998, str. 86).

Smučanje in smučarska oprema sta se skozi zgodovino zelo spreminjala. Od časov, ko je človek uporabljal smuči zgolj kot lovec, kmet, vojak ali popotnik, se je seveda veliko spremenilo. Današnjo podobo je alpsko smučanje začelo dobivati v zadnjih sedemdesetih letih. Z razvojem smučarskih tekmovanj in s splošnim družbenim napredkom se je alpsko smučanje tako razmahnilo, da ga mnogi prištevajo med najbolj priljubljene in množične oblike zimsko-športne rekreacije. Kljub temu se je pred nekaj leti zanimanje za smučanje zmanjšalo, delno kot posledica zelenih zim, pa tudi zaradi upočasnjenega napredka pri razvoju opreme, ki se več let ni bistveno spreminjala. Prva revolucija pri opremi in zaradi tega tudi v tehniki smučanja je pojav smuči s poudarjenim stranskim lokom in tako imenovane karving (zarezane) tehnike. Čeprav je o načinu vodenja zavojev brez oddrsavanja pisal Francoz Georges Joubert že leta 1966, se je njegova ideja začela uveljavljati šele po letu 1990. Karving smuči so izrinile klasične smuči (Makuc, 2002, str. 24).

1.3. Pogoji, potrebni za smučarsko središče ter klasifikacija smučarskega središča Rog Črmošnjice in ostalih središč

Za razvoj smučarskega središča je poleg naravnih pogojev zelo pomembna tudi turistična infrastruktura, predvsem smučarske proge in vzpenjače. Od njihove razprostranjenosti, raznolikosti in težavnosti ter lege z zanesljivo snežno odejo je močno odvisna privlačnost turistične ponudbe smučarskih središč (Jeršič, 1989, str. 262). Zelo pomembna za razvoj smučarskega središča je tudi **lokacija** in **prometna povezanost** oziroma dostopnost, kajti težje dostopna smučarska središča so ponavadi manj atraktivna za turiste. Večja smučarska središča ležijo ob večjih krajih ali mestih, ki so bili razviti že pred pojavom smučarskega središča, ali pa so se razvili prav na podlagi razvoja smučarskih središč in se oblikovali v zimsko-športne turistične kraje.

Stopnja turističnega povpraševanja postopoma upada z naraščajočo **oddaljenostjo od izhodišča**. Zato se z oddaljenostjo od izhodišč postopoma manjša tudi vrednost turistično privlačnih prvin. Na drugi strani je večja razdalja lahko vzpodbujevalni dejavnik turističnih potovanj. Čim večja je razdalja, tem razburljivejše in s tem privlačnejše je lahko potovanje – obiskovanje smučarskih središč v tujini (Jeršič, 1985, str. 45). Slovenska smučarska središča imajo dokaj ugodno **dostopnost**. Posamezna smučarska središča se odlikujejo po že obstoječi kvaliteti in številu prometnih zvez in s tem ugodnejši dostopnosti. To so predvsem: Maribor, Bled (cesta, letališče, železnica), Krvavec (bližina glavnega mesta, letališče), Kranjska Gora, Bovec. Oddaljenost slovenskih smučarskih središč od najbližjih letališč in železniških postaj se giblje v mejah do največ eno uro, kar je zelo ugodno. Glede na železnico imata najugodnejšo dostopnost smučarski središči Bled in Mariborsko Pohorje, glede na letališče pa smučarsko središče Krvavec (Zor, 1968, str. 50). Prometna povezanost in dostopnost vplivata na privlačnost smučarskih središč. Ker Slovenija po površini meri le 20251 km^2 so razdalje med smučarskimi sedišči in mesti majhne, kar je vsekakor prednost. Do nekaterih smučarskih središč je težji dostop predvsem zaradi naravnih ovir, saj se večina smučarskih središč nahaja v visokogorju, kjer so ceste ozke in z velikimi nakloni.

Za nastanek smučarskega središča so zelo pomembne **snežne razmere**, saj ne zadostuje vsakršna snežna odeja. Po debelini mora biti taka, da se lahko razvijajo zimski športi, predvsem smučanje. Kdaj je snežna odeja dovolj visoka, je odvisno predvsem od tal in kakovosti snega. Čim bolj homogena so tla in čim večja je gostota snežne odeje, tem manj snega potrebujemo. Za izvajanje zimskih športov zadostuje že 15 centimetrov zmrznjenega snega, vendar le na travnatih tleh, oziroma tleh, ki so pokrita s preperelino. Na področjih, ki ležijo nad zgornjo gozdno mejo večinoma brez sklenjene prepereline in z zakraselimi tlemi, je za kvalitetno izvajanje zimskega športa potrebna vsaj 50 centimetrov debela snežna odeja, vendar na izrazito skalnatih kraških tleh niti 50 centimetrov snega, pri prvem sneženju brez zmrznjenih spodnjih plasti ni dovolj za ugodno smuko (Zor, 1968, str. 28). **Trajanje snežne odeje** je eden najpomembnejših faktorjev za razvoj smučarskega središča. S pojavom

umetnega zasneževanja nekatera smučarska središča niso več toliko odvisna od radodarnosti narave s snegom, vendar je proizvajanje umetnega snega možno le pri temperaturah pod ledišičem. Trajanje snežne sezone (višina snežne odeje, ki je še ugodna za smučanje) je odvisna od več naravnih dejavnikov, predvsem količine padavin, nadmorske višine, orientacije pobočij, sestave tal, vetrov, megle in osončenja. Možno je tudi, da snežna odeja skopni, kar ob visokih temperaturah povzroči prekinitev turistične sezone. V Sloveniji traja snežna sezona nekako od sredine decembra do sredine aprila, seveda različno od smučišča do smučišča in odvisno od karakteristik zime. Znano je, na primer prvomajsko smučanje na Rogli na 1517 metrih nadmorske višine. Na nadmorskih višinah nad 1500 metrov zimske odjuge manj vplivajo na kakovost snega (mehčanje ob odjugi in pretirano strjevanje po ponovnem znižanju temperatur) kot na nižje ležečih smučiščih. Nad to višino se tudi pogosteje obnavlja snežna odeja, kar pomeni boljše snežne pogoje. Za smučanje so najprimernejše severna, severovzhodna ali severozahodna orientacija. Stopnja osončenja ne vpliva le na trajanje snežne odeje, temveč tudi na njeno kvaliteto. Izrazito južno ležeča smučišča so pri relativno visokih temperaturah zraka ob jutrih in večerih ledena, sredi dreva pa zmehčana in mokra. Vendar imajo delno osenčena smučišča prednost pred popolnoma osenčenimi, saj je po njih prijetneje smučati in so bolj pregledna zaradi svetlobne plastičnosti.

Geološka podlaga in **reliefna izoblikovanost** posredno zelo vplivata na zimsko-športni turizem. Za razvoj smučarskega središča je najbolj primerna geološka podlaga kristalinskih kamnin, kajti geomorfni procesi njeno površje izoblikujejo bolj zaobljeno. Zaradi neugodnega reliefa se pri nas ni razvilo nobeno večje smučarsko središče. Če upoštevamo, da je v Sloveniji 15% slabih, 50% srednje zmogljivih, 25% dobrih in 10% zelo dobrih smučarjev lahko rečemo, da povprečni slovenski smučar presmuča 650 metrov na uro. Za smučanje so potrebni različni nakloni pobočij, saj posamezni smučarji različno obvladajo tehniko smučanja. Smučarske proge morajo biti izpeljane tako, da omogočajo smučanje različnim kategorijam. Tako smučarska središča težijo h gradnji lahkih prog z do 25% vzdolžnim naklonom, označene z modro črto, srednje težkih prog z do 40% nagiba, označene z rdečo črto ter težkih prog z nagibom pobočja prek 40%, ki so označene s črno črto. Smučarska središča vseh treh težavnostnih stopenj so privlačna za širok krog smučarjev, medtem ko proge, ki so samo lahke ali težke, privabljajo le določen tip smučarjev (Jeršič, 1989, str. 255). **Višinska razlika** med spodnjo in zgornjo postajo smučarske žičnice nekega kraja oziroma denivelacija žičnic in smučarskih prog zelo vpliva na kvaliteto smučišča. Za smučanje je privlačnejše smučati po daljših progah. Bolje opremljeno smučarsko središče naj bi imelo vsaj eno smučarsko progo z denivelacijo 500 metrov ali več. Daljše proge so privlačnejše tudi zato, ker ni potrebno velikokrat čakati v vrsti na vožnjo z žičnicami.

Za najbolj razvita smučarska središča v gorskem svetu Alp je značilno, da imajo deset do dvajset krat večje število ležišč kot prebivalcev. Zimsko-športni turizem je sezonski turizem

in traja največ pet do sedem mesecev letno. Zato zimsko-turistični kraji in z njimi tudi smučarska središča ponujajo tudi letni turizem, z namenom, da bi s tem čim bolj izkoriščali nastanitvene kapacitete skozi celo leto. Večja smučarska središča ponujajo več vrst nastanitve: hotele, penzione, apartmaje, koče, sobe. Za tiste, ki si želijo več miru, sproščenosti, morda pristnejšega stika lahko izberejo turistične kmetije v odmaknjenih vasicah.

Smučarska središča so primarno vezana na aktivno športno udejstvovanje, predvsem smučanje. Vse ostale športne in druge dejavnosti so drugotnega značaja, ki dopolnjuje ponudbo smučarskih središč in je zelo pomembna za počutje turistov. Zato je za smučarsko središče najvažnejša čim boljša kvaliteta snega, zaželena je orientacija, čim višja nadmorska višina, čim višja razlika v nadmorski višini (denivelacija), čim daljša dolžina in različni nakloni smučarskih prog, ki naj bodo primerne za vse vrste smučarjev, vključno s tekmovalnim poligonom. Zelo dobro je tudi, da ima smučarsko središče smučarske proge speljane tudi čez gozd, kot tudi proge za visokogorsko in turno smučanje (Zor, 1968, str. 34). Nova hotenja in navade turistov, ki jim je zimsko-športna rekreacija poglavitni motiv preživljanja prostega časa, so pospešili razvoj smučarskih središč in s tem tudi smučarskih terenov v alpskih turističnih krajih. Smučarska območja so prostorsko razširili s številnimi dolgimi in raznovrstnimi smučarskimi progami različnih težavnostnih stopenj. Ceste, žičnice in smučarske proge so podaljšali v višinski pas z zanesljivo snežno odejo. Sosednja smučarska središča so med seboj povezali v širša omrežja žičnic in smučišč. Ti novi gorski turistični kraji so locirani v območje, od koder je možno speljati razvejano omrežje žičnic in smučišč v okoliške gore, iz istega izhodišča, ki je hkrati tudi skupni cilj (Jeršič, 1989, str. 256).

Razvrstitev in klasifikacija smučarskih središč poteka po več kriterijih (priloge 1-12):

a) Denivelacija žičnic in smučarskih prog:

Z večanjem denivelacije se veča stopnja privlačnosti smučarskih središč.

- → najmanj ena smučarska proga z denivelacijo 1000 metrov
- → pretežno število smučarskih prog z denivelacijo nad 500 metrov
- → pretežno število smučarskih prog z denivelacijo pod 500 metrov

b) Nadmorska višina:

Višinska lega smučišč je eden izmed posebno pomembnih naravnih lokacijskih dejavnikov. Ugodno območje za bivanje turistov je v višinskem pasu med 1200 in 2000 metri, vendar se smučišča gradijo višje zaradi neugodnih vremenskih razmer za smučanje, ki vladajo na nižjih nadmorskih višinah.

- → pretežno število smučarskih prog nad 1000 metrov nadmorske višine
- → pretežno število smučarskih prog pod 1000 metrov nadmorske višine

c) Raznovrstnost naklona:

Smučarska središča z različnimi nakloni so privlačnejša za smučarje, zato morajo imeti večja smučarska središča smučarske proge vseh naslednjih težavnostnih stopenj in naklonov:

→ zelo lahka smučišča 10-20%
→ lahka smučišča 20-30%
→ srednje težka smučišča 30-45%
→ težka smučišča 45-60%

Smučišča z nagibom pod 10% imajo značaj smučarskih poti (smučarski tek), nad 60% pa so večinoma neuporabna.

d) Kapaciteta oziroma zmogljivost žičnic:

Izraža se s številom turistov, ki jih lahko prepeljejo žičnice od spodnjih do zgornjih postaj v eni uri (število oseb/h). Še pogosteje izražamo zmogljivost žičnic s številom oseb/h x višinski meter. Ta kazalec nam omogoča popolnejšo primerjavo med posameznimi smučarskimi središči.

e) Optimalna zmogljivost žičnic:

prikazuje približno število smučarjev, ki jih lahko prepelje žičnica brez čakanja v vrsti.

f) Kapaciteta oziroma zmogljivost smučišč:

Na tej osnovi dobimo število, ki pove, kolikšna površina v m^2 je na voljo posameznemu smučarju. Iz tega je mogoče izračunati tudi kapaciteto oziroma zmogljivost smučarjev na ha urejenih smučišč (Jeršič, 1985, str. 136; Zor, 1968, str. 59).

g) Kriteriji za razvrstitev so lahko še: dostop in prometne povezave, varnost na smučišču, trajanje snežne odeje, dopolnilna ponudba smučišča itn.

V prilogah od 1 do 12 si lahko pogledamo razvrstitev slovenskih smučarskih središč po različnih kategorijah Združenja slovenskih žičničarjev, povezanih v Gospodarsko interesno združenje GIZ.

.

1.4. Slovenska smučišča v zimskih sezonah 2002/2003 in 2003/2004

Začetek sezone 2002/2003 ni bil najbolj obetaven, saj je sneg, primeren za smučanje, slovenska smučišča pobelil šele konec prve dekade meseca decembra. Božična odjuga je poslabšala razmere za novoletne praznike, tako, da je kazalo že na katastrofo. Obilne snežne padavine v začetku januarja in mrzlo vreme, pa so pogoje za gospodarjenje izboljšali. V kolikor bi bile vzpodbude v dejavnost primerljive s tistimi v drugih alpskih deželah pa bi bili lahko rezultati še boljši. Slovenska smučišča je obiskalo od začetka zimske sezone do sredine aprila 1.640.000 smučarjev, kar je v povprečju 13.400 smučarjev dnevno in okoli 40% več kot v pretekli sezoni ter 18% več kot v do sedaj najboljši sezoni – to je 1999/2000.

Največ smučarjev so našteli na Mariborskem Pohorju, nato na Rogli, Krvavcu…. Med zimskimi počitnicami je bilo okoli 350.000 smučarjev na naših smučiščih, na tuja smučišča pa jih je odšlo, po predvidevanjih, okoli 250.000. Glede na obisk smučišč v času zimskih počitnic, lahko ugotovimo, da je bilo v prvem tednu počitnic več smučarjev, kot pa v drugem tednu, ko so imeli počitnice šolarji iz področij Ljubljane in Maribora. Postopno se tudi povečuje obisk tujih smučarjev. Ocenjuje se, da se je razmerje 75/25 med domačimi in tujimi gosti povečalo za 5%. Povečuje se tudi obisk hrvaških smučarjev. Sezono 2002/2003 lahko ocenjujemo kot najboljšo v samostojni Sloveniji, saj so žičničarji presegli najboljšo sezono 1999/2000, ko so dosegli obisk 1.315.000 smučarjev. Ocenjuje se tudi, da je velika promocijska akcija združenja in dopolnitev projekta "snežni telefon" na mobilnem in stacionarnem telefonu ter na internetni spletni strani, v veliki meri doprinesla k boljšemu obisku in informiranosti o stanju na slovenskih smučiščih. Ponovno se je izkazalo, da so se vsa prizadevanja in vlaganja v to zvrst turistične infrastrukture obrestovala, ne samo na področju žičničarstva, ampak tudi pri hotelirjih in ostalih dejavnikih v kraju, kjer je zimsko športno-turistična ponudba (Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev).

Slovenska smučarska središča so sezono 2003/2004 pričakala pripravljena, kar nam dokazujejo tudi podatki v prilogah 3-6 in 9-12. Na začetku sezone (konec novembra, začetek decembra) jim vremenske razmere niso bile naklonjene, kljub obilni snežni odeji, ki je prišla prepozno, so zaradi neugodnih vremenskih pogojev beležili delni izpad med zimskimi počitnicami in delno med vikendi. Ob tem so novosti, ki so bile pripravljene v zadnjih 3 letih koristno izrabili. V začetku sezone so se bali, da ne bodo dosegli obiska iz prejšnje sezone, ko je smučišča obiskalo okoli 1.600.000 smučarjev. A z veliko truda so se zelo približali prejšnji sezoni, saj je bil obisk slabši le za 7%. Smučarsko središče je obiskalo okoli 1.500.000 smučarjev. Po finančni oceni pa so centri dosegli za približno 10% boljši finančni uspeh.

V prilogi 9 je prikazano število nesreč na slovenskih smučiščih izraženo v % glede na sezono 1999/2000 in povprečno število nesreč dnevno, ki se gibljejo od 1,7 do 2,4 nesreč na dan. Pri tem lahko ocenjujemo, da so nesreče na smučiščih do konca marca lanske sezone malo nad pričakovanji. Relativen porast nesreč je potrebno pripisati tudi posledici Zakona o varnosti na smučiščih, ki zahteva, da mora upravljavec smučišča beležiti vsa posredovanja reševalcev, kar do sezone 2003/2004 ni bilo potrebno.

2. PREDSTAVITEV SMUČIŠČA ROG ČRMOŠNJICE

Gače oziroma Smučarsko rekreacijski center Rog Črmošnjice je edino pravo slovensko smučišče (Slika 3, na str. 12) južno od Ljubljane. Za Dolenjce, Belokranjce, Posavce in prebivalce kočevskega konca (za približno 120.000 slovenskih prebivalcev) je poleg Gač najbližje smučišče Krvavec, ki je od Novega mesta oddaljeno kakih 100 kilometrov. Drugo najbližje smučišče je Rogla, ki je oddaljeno še kakšnih 50 km več.

Smučarsko rekreacijski center Rog Črmošnjice je bil ustanovljen na podlagi širšega regijskega interesa osmih občin (Semič, Črnomelj, Dolenjske Toplice, Metlika, Mirna Peč, Novo mesto, Škocjan, Žužemberk) in družbe Krka Zdravilišča.

Slika 3: Smučišče Rog Črmošnjice

Vir: URL: www.aa-mm.si, 2005.

Smučišče na Gačah so začeli urejati navdušenci in lokalpatrioti v Krki v začetku 80. let prejšnjega stoletja, s pokojnim Marjanom Šoncem na čelu. Dolga leta je smučišče delovalo v okviru Krke Zdravilišč, dokler niso konec leta 1999 ustanovili družbo Smučarsko rekreacijski center Rog Črmošnjice. Krka je do takrat glede na današnjo vrednost v to omenjeno smučišče že vložila pol milijarde tolarjev. Nova organizacija, ki so jo ustanovile: Krka Zdravilišča kot največji lastnik in občine Novo mesto, Semič, Črnomelj, Metlika, Dolenjske Toplice, Žužemberk, Škocjan in Mirna peč, ni nikoli zares zaživela kot prava in samostojna družba. Danes se vse bolj kaže, da so predvsem manjše občine kot družbeniki ves čas mislile, da bo večji del obveznosti nosila Krka. In tako je bolj kot ne tudi bilo, dokler se Krka kot lastnik Krke Zdravilišč, največjega lastnika SRC Rog Črmošnjice, ni iztrošila in pred sedanjo neizogibno drugo dokapitalizacijo družbe jasno povedala, da bo prenehala sodelovati z občinami, če pravila sorazmerno ne veljajo za vse (Bartelj, 2004, str. 3).

Območje Črmošnjic s Srednjo vasjo in Gačami sodi med območja s posebnimi razvojnimi problemi. Investicija se izvaja na območju, ki mu je podeljen status turističnega območja in je del projekta »Po poteh dediščine Dolenjske in Bele krajine«, ki se odvija pod okriljem Phare. Razen naravnih danosti tega območja, ki omogočajo razvoj zimskega in poletnega turizma, v tem delu Slovenije ni možnosti za razvoj drugih dejavnosti. Na področju Črmošnjic in Gač obstaja tradicija smučanja že izpred druge svetovne vojne. Gače so v Kočevskem Vestniku leta 1939 označene kot smučarski center in razgledna točka. Tradicionalna sta lov na masivu Kočevskega Roga in Gorjancev ter ribolov na Krki. Ožje področje je izrazito gobarsko, svetovno znano in cenjeno po izrednem številu gob. V bližnji okolici je vrsta kulturnih, sakralnih in zgodovinskih spomenikov. Krajinsko ima področje elemente nacionalnega parka in je zaradi svojega izvirnega in nedotaknjenega okolja evropski fenomen (Interna gradiva SRC Rog Črmošnjice).

2.1. Lega, proge in klimatski pogoji smučišča Rog Črmošnjice

Črmošnjice so gručasta vas ob cesti Črnomelj-Dolenjske Toplice, ležijo v Črmošnjiškem podolju, na terasi potoka Črmošnjičnice, na nadmorski višini 412 metrov (priloga 13). Na jugozahodu so Gače (955 m) na vzhodnem delu Kočevskega Roga, kjer je urejeno smučišče z vlečnicami. Na zahodu je opuščen zaselek Ašelice. Smučišče je od Ljubljane oddaljeno 80 kilometrov (Orožen, Perko, Kladnik, 1995, str. 107). Iz glavnega mesta je potrebno približno uro in pol vožnje. Po cesti proti Žužemberku in naprej poteka cesta po dolini Krke, skozi Sotesko in nato proti Črnomlju, do vasi Črmošnjice. Nato se po tri kilometrski ozki in vijugasti cesti iz 420 metrov nadmorske višine povzpnemo do parkirišča na 700 metrih nadmorske višine. Iz ljubljanskega konca se je moč peljati tudi po daljši, vendar lažje dostopni magistralni cesti Ljubljana-Zagreb, do Novega mesta in nazaj proti Soteski. Smučarsko rekreacijski center Rog Črmošnjice je neločljivo povezan z zdraviliščem Dolenjske Toplice, saj je os zdravilišča oddaljen le 16 kilometrov, zato se gostje velikokrat odločajo za smučanje v SRC Rog Črmošnjice. Od večjih krajev sta v bližini Črmošnjic glavno dolenjsko mesto Novo mesto in Črnomelj. SRC Rog Črmošnjice je najjužnejše slovensko smučarsko središče. Obiskujejo ga predvsem smučarji iz ljubljanskega in novomeškega okoliša, preko 20% pa jih prihaja tudi iz sosednje Hrvaške, saj sta Zagreb in Karlovac zelo blizu.

V Letu 2000 so smučišče razširili in se sedaj razteza na 55 hektarih (priloga 14). S petimi vlečnicami in trisedežnico ponuja odlično smuko in prečudovit razgled preko Dolenjske in Bele krajine. Tu ne manjka niti čudovitih tekaških in sankaških prog. Smučišča so namenjena tako rekreativnim smučarjem kot tekmovalcem (Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev). Smučišče sestavlja 6 kilometrov smučarskih prog. Od tega je 3,5 kilometrov lahkih in 2,5 kilometrov srednje težkih prog. Glede na to lahko ugotovimo, da je smučišče namenjeno predvsem manj zahtevnim in rekreativnim smučarjem. Smučišče ima tudi tekaške proge, in sicer v izmeri 2 do 5 kilometrov.

Tabela 1: Število in delež smučarjev na smučišču Rog Črmošnjice po sezonah

SEZONA	ŠTEVILO SMUČARJEV	DELEŽ SMUČARJEV
1999/2000	16.352	47,70%
2000/2001	6.916	20,20%
2001/2002	11.000	32,10%
SKUPAJ	34.268	100,00%

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

SRC Rog Črmošnjice je bilo v sezonah 1999/2000, 2000/2001, 2001/2002 petnajsto najbolj obiskano smučišče v Sloveniji s 34.268 obiskovalci (Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev). V Tabeli 1 je prikazano število oziroma delež smučarjev na smučišču Rog Črmošnjice posamično in skupno v treh sezonah.

Za klimatske podatke smučišča Rog Črmošnjice lahko uporabimo podatke hidrometeorološke postaje na Planini pri Mirni gori[2] (priloge 15-18), ki leži 7 kilometrov zračne linije južno od smučišča. Podnebje je kontinentalno z nizkim razponom med najvišjo in najnižjo povprečno temperaturo. Najvišja povprečna temperatura je bila 20^0C, najnižja pa –$7,3^0$C. Mesec z najmanj padavinami na Planini v obdobju od 1961 do 1990 je januar s povprečno 88 milimetri padavin, mesec z največ padavinami pa je november s 155 milimetri padavin. Letno povprečje padavin od leta 1961 do 1990 znaša 1579 milimetra oziroma povprečno 131,6 milimetrov na mesec. Najvišja izmerjena povprečna temperatura v letih 1961 do 1990 znaša $16,9^0$C za mesec julij, povprečna maksimalna izmerjena temperatura pa 20^0C prav tako julija. Najnižja povprečna temperatura v letih 1961 do 1990 znaša -$1,9^0$C, izmerjena januarja, povprečna minimalna izmerjena temperatura v tem obdobju pa znaša -$7,3^0$C, prav tako januarja. Letna povprečna temperatura je $7,7^0$C, povprečna maksimalna $8,5^0$C, povprečna min. pa $6,6^0$C.

Smučišče Rog Črmošnjice v povprečni zimi obratuje 80 smučarskih dni. V prilogi 17 lahko vidimo število dni s snežno odejo v obdobju od 1961-1990 po mesecih in skupno povprečje za zimsko sezono.

2.2. Osnovna in dopolnilna ponudba

Na višini 1064 m se razprostira priljubljena razgledna in izletniška točka Dolenjcev in Belokranjcev. Pozimi na Gačah obratuje Smučarsko rekreacijski center Rog Črmošnjice (Slika 8, na str. 15), ki ima na voljo 55ha smučišč. Smučišča so opremljena z žičnicami, urejeno imajo tudi tekaško progo. Ob smučišču nudijo gostinske storitve. V lepem vremenu se lahko sprehodimo po sprehajalnih poteh ali pa kolesarimo po gozdnih poteh. Do leta 2005 so načrtovali iz doline do vrha urediti štiri sedežnice, dve pa predvidoma že leta 2001. To naj bi zadoščalo za potrebe 2000 do 3000 smučarjev, ki bi bivali med vikendi v tem centru. Za te smučarje naj bi na Gričicah nad Črmošnjicami do leta 2005 sezidali hotel s 100 sobami, apartmajsko naselje s 100 nastanitvenimi enotami, postavili restavracijo s 300 sedeži in tako dopolnili ponudbo.

Od načrtovane izgradnje sedežnic na tem smučišču se je, na žalost vseh obiskovalcev Črmošnjic, za sezono 2001/2002 zgradila le ena trisedežnica Gričica, ki je nekoliko zmanjšala vrste. To je tudi edina zgrajena sedežnica vse do danes, kar je nekoliko skrb vzbujajoče. Naložba je bila vredna 326 milijonov tolarjev. Zajema 1.176 metrov dolgo trisedežnico, ki prepelje 1.650 smučarjev na uro. Sedežnica se je »pridružila« petim vlečnicam, dolgim okrog 3.500 metrov, vse skupaj pa lahko prepeljejo okrog 6.000 smučarjev na uro. V preteklih letih so pomembno problematiko tega smučišča določale vremenske razmere, saj na tem smučišču ni bilo umetnega zasneževanja. Vendar pa so si v

[2] Nadmorska višina Mirna gora: 740m, Rog Črmošnjice: 700-965m.

SRC Rog Črmošnjice več let prizadevali za dograditev zasneževalnega sistema, ki jim ga je uspelo dokončati do sezone 2002/2003.

Slika 8: Smučišče Rog Črmošnjice

Vir: URL: www.semic.si, 2005.

Smučarski center Rog Črmošnjice poleg alpskega smučanja ponuja še snežene užitke za smučarje na deskah in tek na smučeh. Imajo organizirano tudi šolo smučanja: začetni ter nadaljevalni tečaji, individualne ure, izvedba šole v naravi, posebni programi za sindikate, upokojence, ki se izvajajo v obliki 3, 5, 7-dnevnih tečajev in vikend paketov ter individualnih ur. Poleg tega je to smučišče znano tudi po organizaciji smučarskih tekmovanj, saj smučarski klubi organizirajo zahtevna državna ter mednarodna FIS-tekmovanja v superveleslalomu za ženske ter programe šol v naravi in športne dneve.

Slovenski žičničarji so tisti, ki dobro vedo, da mora nekdo, ki želi dobro poslovati, poslovati 365 dni v letu. Zato je smučarsko rekreacijski center Rog Črmošnjice dne 01.06.2002 prvič pripravil promocijo smučanja na travi, in sicer uradni trening in demonstracijo tehnike smučanja na travi, s predstavitvijo svetovne prvakinje in prvaka v smučanju na travi. Smučišče je s tem poizkusilo naredil korak naprej v razvoju in v gospodarnosti poslovanja smučišča. Takrat je bilo možno tudi preizkusiti smuči za na travo, potrebna pa je bila naslednja oprema: smučarski čevlji, palice, stari dres ali trenirka in rokavice (Henčič, 2005). Vsa gorsko turistična središča, ki imajo za to naravne in tehnične možnosti, so se za poletno sezono 2003 dobro pripravila. Upravljavci gorsko športno-turističnih središč, so za poletne počitnice pripravili kar nekaj zanimivih programov v sklopu lokalnih turističnih organizacij in turističnih društev. V SRC Rog Črmošnjice so ponudili smučanje na travi, pohodništvo, kolesarjenje in gostinsko ponudbo. Na pragu kočevskega pragozda je veliko možnosti tudi za pohodništvo in lov. Na reki Krki je mogoče veslati, v vseh letnih časih pa je gostom na voljo kopanje v bazenih zdravilišča Dolenjske Toplice. Športni center v Dolenjskih Toplicah ponuja različne možnosti za športno in družabno udejstvovanje. Med te spada najem in vožnja s kolesom, kanujem, rafting in kajak izleti, lokostrelstvo, jahanje konj in panoramski poleti z letalom.

Predsednik Gospodarske zbornice Slovenije, mag. Jožko Čuk, je že leta 2001 optimistično dejal, da ima SRC Rog Črmošnjice prednost pred drugimi smučišči zaradi ponudbe skozi

vse leto, ki je povezana tudi z bližnjo turistično in kulturno ponudbo. Ta pa lahko privabi obiskovalce od Ljubljane do Zagreba. Čas je pokazal, da jim je te prednosti delno uspelo izkoristiti, vendar pa obstaja še veliko rezerv (Bezek Jakše, 2001, str. 1). Za le delni uspeh pa so kriva tudi nesoglasja županov glede zavzemanja, da bi Dolenjska in Bela krajina imeli, obdržali in razvijali svoj smučarski center. Novomeška občina je bila trdno odločena izpolnjevati svoj (med občinami največji) del obveznosti, prav tako semiška (na katere ozemlju leži smučarski center), črnomaljska, topliška in mirnopeška občina pa so se skušale izogniti svojemu deležu za prepotrebno novo dokapitalizacijo, čeprav je šlo glede na njihove deleže za majhen denar. Celotna potrebna dokapitalizacija, brez katere je SRC Rog Črmošnjice grozil stečaj, je znašala okoli 100 milijonov tolarjev. Skoraj polovico te vsote bi morala prispevati Krka Zdravilišča kot največji družbenik, vendar to niso bili pripravljeni storiti dokler tudi ostali družbeniki ne bi prispevali svoj delež. Nekateri poznavalci menijo, da SRC Rog Črmošnjice ne bo nikoli dobičkonosna družba, tako kot niso športne dvorane, stadioni in drugi športni, kulturni in še kakšni objekti. Gre pač za nekakšno infrastrukturo, ki sama po sebi ne prinaša dobička, potrebuje morda celo stalna vlaganja, skrb in pomoč, a so brez nje vsi na izgubi. Dejstvo je, da je poleg prvotnih pol milijarde tolarjev družba Krka Zdravilišča v SRC Rog Črmošnjice naknadno vložila še približno tolikšen znesek. Družba res ne posluje najboljše, a na Gačah je 55 ha urejenih smučišč, 5 vlečnic, sedežnica, urejen sistem umetnega zasneževanja, ki pokriva več kot polovico smučišč, infrastruktura pa omogoča z dodatno postavitvijo snežnih topov zasneževanje celotnega smučišča, ki premore 5400 smučarjev na uro; iz doline do smučarskega centra vodi slabe tri kilometre asfaltirane ceste, center leži na meji med Dolenjsko in Belo krajino nad prometno magistralno cesto. V zadnjih sezonah je bilo tam med 80 in 90 smučarskih dni. Obišče ga okoli 33.000 smučarjev na sezono, s tem da se število iz sezone v sezono povečuje. Zaradi vseh naštetih razlogov bi bilo škoda, da se to smučišče ne bi v prihodnosti še bolj gospodarno razvijalo (Bartelj, 2004, str. 3).

3. ANALIZA BILANCE STANJA IN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA PODJETJA SRC ROG ČRMOŠNJICE

3.1. BILANCA STANJA

Bilanca stanja (priloga 19) je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. To je izkaz stanja sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku. Po obliki je lahko bilanca stanja ali zaporedni stopenjski izkaz stanja. Bilanca stanja je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na levi strani prikazano stanje sredstev in na desni strani v enakem znesku stanje obveznosti do virov sredstev. Sestavi se za različne namene, in sicer za splošne ali posebne, ali pa za potrebe zunanjega, lahko pa tudi notranjega računovodskega poročanja. Od vrste izkaza in narave organizacije sta odvisna obseg in razčlenitev postavk v njem (Turk et al., 2004, str. 447).

3.1.1. Sredstva

Sredstva so statično opredeljena gospodarska kategorija in predstavljajo premoženje podjetja, s katerim uresničuje svoje cilje. S stalnimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar, ki postopoma prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke (opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva, dolgoročne finančne naložbe), gibljiva sredstva pa se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo (zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva, aktivne časovne razmejitve) (Turk et al., 2004, str. 90).

Iz priloge 19 je razvidno, da so se celotna sredstva podjetja SRC Rog Črmošnjice v letu 2003 glede na leto 2002 nekoliko zmanjšala, in sicer za 21%. To zmanjšanje je glede na podatke iz bilance stanja predvsem posledica padca vrednosti gibljivih sredstev v letu 2003 glede na leto 2002, in sicer kar za 91,4%. Delež stalnih sredstev v vseh sredstvih se je povečal iz 85,9% leta 2002 na 98,5% leta 2003, kar je bila posledica nakupov še dodatnih zemljišč in opreme za širitev smučišča. Celoten delež stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva: zemljišča, zgradbe, oprema, osnovna čreda, večletni nasadi, opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi in predujmi za opredmetena osnovna sredstva. Iz priložene bilance stanja je razvidno, da se je vrednost opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2003 glede na predhodno leto zmanjšala za 10%, kar je predvsem posledica malenkostnega zmanjšanja investicij v ta sredstva.

Iz bilance stanja je razvidno, da predvsem v letu 2002 več kot polovico gibljivih sredstev podjetja predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve. Gibljiva sredstva so se v letu 2003 močno zmanjšala. Razlog tega je bil v zmanjšanju kratkoročnih poslovnih terjatev, in sicer za 88% ter zmanjšanju kratkoročnih finančnih naložb. Iz tega lahko ugotovimo, da so v podjetju uspešno izterjali terjatve od podjetij, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost podjetja. Tudi dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina niso bili zanemarljivo zastopani v strukturi gibljivih sredstev. V letu 2003 so se glede na predhodno leto znižali za 67%. Zaloge predstavljajo le majhen delež gibljivih sredstev v podjetju. V letu 2003 so se glede na predhodno leto še znižale za 32%. Podjetje je imelo v letu 2002 tudi kratkoročne finančne naložbe, ki so predstavljale 45% vseh gibljivih sredstev, v letu 2003 pa podjetje sploh ni kratkoročno investiralo, kar bi lahko bila posledica nepripravljenosti za sodelovanje nekaterih občin pri financiranju in izvajanju nekaterih projektov.

3.1.2. Obveznosti do virov sredstev

Sredstva pridejo v organizacijo tako, da jih nekdo prispeva. Kdor prispeva sredstva v organizacijo ima v njej neke pravice. To je razlog, da mora imeti organizacija razvide o tem, kdo je prispeval določena sredstva, saj ti razvidi potem prikazujejo vse obveznosti, ki jih ima organizacija do nekoga. To je tudi razlog, da govorimo o obveznostih do virov sredstev.

Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki so podjetju s svojimi finančnimi naložbami ali dobavami omogočile pridobitev sredstev. V računovodstvu nikoli ne govorimo o lastnih virih sredstev, saj organizacija nikoli ni prispevala sredstev, ampak so sredstva prispevali delničarji, če gre za delniško družbo, ali družbeniki, če gre za družbo z omejeno odgovornostjo. Ker pa potrebuje organizacija za redno delovanje več sredstev, kot so jih prispevali lastniki, si ponavadi vodje organizacije začasno pridobijo sredstva tudi pri drugih virih. Zato govorimo o obveznostih do lastnikov organizacije in o obveznostih do drugih (Turk et al., 2004, str. 233).

Iz bilance stanja je razvidno, da se je raven obveznosti do virov sredstev v proučevanih letih nekoliko spremenila. Leta 2003 se je predvsem na račun zmanjšanja kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti ter izgub glede na predhodno leto znižala za 21%. Delež kapitala se je leta 2003 glede na predhodno leto povečal za 42%, kar je predvsem posledica dokapitalizacije v višini sto milijonov tolarjev oziroma povečanje osnovnega kapitala za 633%. Do potrebe za dokapitalizacijo je prišlo predvsem zaradi prevelikih investicij in izpada načrtovanih prihodkov. V končni fazi je to prineslo izgubo, ki posredno zmanjšuje celotni kapital in posledično tudi osnovni kapital podjetja. To je razlog (kot sem tudi pri izračunavanju kazalnikov nekoliko obrazložil) da nisem izračunal kazalnikov, ki so vsebovali kapital, saj ti ne bi pokazali prave slike poslovanja oziroma bi bili nesmiselni. Dolgoročne rezervacije ter dolgoročne finančne in poslovne obveznosti pa so se v letu 2003 glede na predhodno leto za malenkost znižale, in sicer za 12 oziroma 13%. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti so se v letu 2003 glede na leto 2002 znižale za 35%, kar je posledica poravnave obveznosti in zmanjšanja investicij s strani proučevanega podjetja. Pasivne časovne razmejitve, ki predstavljajo majhen delež obveznosti do virov sredstev pa so se v letu 2003 glede na predhodno leto povečale za 19%.

3.2. IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida (priloga 20) je temeljni računovodski izkaz, v njem pa je resnično in pošteno prikazan poslovni izid za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Izkaz poslovnega izida je povzetek učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije v obračunskem obdobju. Svoj vrh učinkovitosti za naložbenike, posojilodajalce, poslovodstvo ter druge uporabnike informacij in podatkov iz računovodskih izkazov je dosegel v začetku leta 1960, ko so ga tudi teoretiki pojmovali kot najpomembnejši računovodski izkaz. Doseženi dobiček se smatra kot najboljša napoved prihodnjih zaslužkov. Torej naj bi bili zasluženi pretekli dobički tisti, ki naj bi najbolje prikazovali prihodnje dividende in tudi tržne cene, ki naj bi jih dosegle delnice v prihodnosti. Izkaz poslovnega izida naj bi prav tako omogočal posojilodajalcu vpogled v posojilojemalčevo zmožnost ustvariti prihodnje denarne tokove, ki so pomembni za vračilo posojila. V številnih primerih pa je izkaz poslovnega izida še vedno tisti računovodski izkaz, s katerim se meri uspešnost ali neuspešnost ravnateljstva (Turk et al, 2004, str. 460).

3.2.1. Prihodki

Kot lahko vidimo v prilogi 20, predstavljajo glavni delež prihodkov poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja), ki znašajo 62,2% vseh prihodkov v letu 2002 in 93,3% v letu 2003. Od tega znašajo čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala 47,9% v letu 2002 in 85,6% v letu 2003. Prav povečanje slednjih prihodkov je razlog za povečanje poslovnih prihodkov v letu 2003 glede na predhodno leto za 173%. Finančni prihodki so se v letu 2003 glede na predhodno leto povečali za 324%. Na to povečanje prihodkov so imeli vpliv prihodki od prejetih obresti, tečajnih razlik in drugi finančni prihodki, saj podjetje v proučevanih letih ni imelo finančnih prihodkov iz deležev. Izredni prihodki so se v letu 2003 glede na preteklo leto znižali za 80,1% in zlasti v omenjenem letu predstavljajo le majhen delež skupnih prihodkov.

3.2.2. Odhodki

V prilogi 20 je prikazano, da so v proučevanem obdobju največji delež poslovnih odhodkov predstavljali stroški storitev, in sicer 35,4% v letu 2002 ter 29,1% v letu 2003. Visok delež teh stroškov smo za storitveno podjetje lahko tudi pričakovali. Podobno pomembne deleže imajo tudi stroški dela (32,6% in 26,9%), amortizacija in odpisi osnovnih sredstev (14,2% in 26,6%). Stroški blaga in materiala pa so v letu 2002 predstavljali 17,6%, v letu 2003 pa 17% poslovnih odhodkov, kar je za storitveno podjetje povsem primerno. Drugi poslovni odhodki predstavljajo zanemarljivo majhen delež. Poslovni odhodki so v letu 2002 predstavljali 97,1%, v letu 2003 pa 71,9% vseh odhodkov. Finančni odhodki so se v letu 2003 glede na predhodno leto povečali za 1.646%, kar je predvsem posledica povečanja finančnih odhodkov za obresti in iz drugih obveznosti. Izredni odhodki predstavljajo le majhen delež vseh odhodkov v podjetju. V letu 2003 so se ti glede na predhodno leto povečali za 784%.

Podjetje SRC Rog Črmošnjice je v proučevanem obdobju ustvarilo izgubo. V letu 2002 je znašala 47.275.000 tolarjev, v letu 2003 pa 72.148.000 tolarjev. Izguba se je tako v letu 2003 glede na predhodno leto povečala za 52,6%. Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko zaključimo, da je poslovanje podjetja ogroženo in da mu preti stečaj, zato mora čim prej sprejeti ukrepe za izboljšanje poslovanja. Nekaj ukrepov je predstavljenih v nadaljevanju diplomskega dela.

4. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA SRC ROG ČRMOŠNJICE

Analiza poslovanja podjetja na podlagi finančnih kazalnikov je v praksi najbolj razširjena uporaba finančne analize. Analiza s kazalniki je proces izračunavanja in predstavitve finančnih kazalcev. Računovodski kazalniki temeljijo na računovodskih podatkih, katerih

izračun je praviloma naloga računovodstva in katerih predstavitev je povezana s pripravo letnega računovodskega poročila, ki pojasnjuje letne računovodske izkaze.

Vodstvo ima pri analizi finančne uspešnosti dvojen interes. Analiza mu daje oceno o učinkovitosti in donosnosti poslovanja, kot drugič pa lahko presodi kako učinkovito so bila porabljena sredstva v podjetju (Helfert, 1994, str. 104). Glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja delimo kazalnike na: stanja financiranja, stanja investiranja, vodoravnega finančnega ustroja, obračanja, gospodarnosti, donosnosti, dohodkovnosti in finančne tokovnosti. Seveda jih je mogoče razvrščati tudi drugače. Kazalnik smatramo kot relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti, ki ima določeno spoznavno moč in omogoča oblikovati sodbo o kakih procesih ali stanjih. Kazalnik je lahko opredeljen kot indeks, koeficient ali stopnja udeležbe (Turk et al., 2004, str. 654). V zvezi s primerjavami se pogosto postavlja vprašanje, kaj je priporočljiva vrednost posameznega kazalnika. Odgovor na to vprašanje ni preprost. Pred leti se je v teoriji in praksi veliko govorilo o t.i. zlatih pravilih, ki naj bi izkazovala vrednost kazalnikov, ki bi veljala povsod, za vsa podjetja in države. V zadnjem času se teh pravil ne izpostavlja več, ampak se poudarjajo posebnosti poslovanja posameznega podjetja in presojanje kazalnikov s tega vidika. Priporočljive vrednosti kazalnikov se lahko zato bistveno razlikujejo od države do države, od panoge do panoge, podjetja do podjetja.

Torej glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe po finančnem in ekonomskem načinu presojanja se računovodski kazalniki razvrščajo v naslednje skupine, ki jih bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju (Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 208):

- → kazalniki stanja financiranja (vlaganja)
- → kazalniki stanja investiranja (naložbenja)
- → kazalniki vodoravnega finančnega ustroja
- → kazalniki gospodarnosti
- → kazalniki donosnosti in dohodkovnosti ter
- → kazalniki obračanja

4.1. Kazalniki stanja financiranja

Pri teh kazalnikih, ki določajo predvsem način financiranja podjetja, izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja. S kazalniki skušamo ugotoviti delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja ter kazalnik finančnega vzvoda. Ti kazalniki so pomembni za dolgoročno odločanje o politiki financiranja podjetja in za tiste, ki posojajo sredstva podjetju, saj lahko ugotovijo tveganje za vračilo glavnice in obresti. Kazalniki stanja financiranja so statični, saj kažejo način financiranja podjetja na določen dan. Podjetje skuša določiti tako razmerje med lastnim kapitalom in dolgovi, da bo

omogočalo donosnost, varnost, neodvisnost poslovne politike in elastičnost financiranja. Prav tako je varnost upnikov odvisna od razmerja, saj večji kot je delež lastnega kapitala, večja je njihova varnost. Z večanjem dolgov se zmanjšuje upnikova varnost, prav tako pa se slabša finančna elastičnost podjetja, saj upada njihova kreditna sposobnost. Ta upad pa pomeni vedno slabše možnosti za najemanje posojil (Turk et al., 2004, str. 655).

4.1.1. Delež kapitala v financiranju

Kazalnik kaže odstotek kapitala, ki so ga zagotovili lastniki v celotni pasivi. Večji delež sredstev financiran s kapitalom pomeni, da je gospodarska družba finančno manj tvegana za upnike in bolj tvegana za lastnike. Če kazalnik znaša 100%, to pomeni, da so vsa sredstva v podjetju kupljena z lastnim kapitalom in da podjetje ni zadolženo, oziroma ni finančno odvisno od drugih virov. To je z vidika upnikov zelo varna naložba, vendar pa praviloma velja za tako podjetje, ki je finančno manj tvegano, da za upnike ne predstavlja možnosti za doseganje višje donosnosti kapitala in obratno. Če je obrestna mera na dolgoročna posojila nižja od pričakovane donosnosti lastniškega kapitala, se v takem primeru podjetju splača povečevati zadolženost do take mere, da dosežejo najvišji donos na kapital (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 390).

$$\text{Delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100$$

Ker je imelo podjetje SRC Rog Črmošnjice tako v letu 2002 kot v letu 2003 negativni kapital, je nesmiselno izračunavati kazalnike, ki vsebujejo tak kapital (zato jih v nadaljevanju nisem izračunaval). Smiselno pa je ugotoviti razloge za tako stanje kapitala. Menim, da so glavni razlog za začetek teh težav z negativnim kapitalom preširoko zastavljene investicije in preveliko zadolževanje. Poleg tega se je podjetje v tem obdobju srečevalo tudi z izpadom prihodkov, kar pa je pripeljalo do potrebe po dokapitalizaciji, ki je bila prvič izvedena v letu 2002. Med drugim je za tak položaj podjetja kriva tudi dveletna zamuda pri izgradnji vodohrama. Zaradi tega dve sezoni niso delovali snežni topovi, to pa je občutno znižalo finančni učinek investicije. Po končani sezoni leta 2003 se je podjetje zopet pojavilo na robu stečaja, zato so družbeniki predlagali ponovno dokapitalizacijo, ki pa jo v največjem lastniku Krki Zdravilišča niso več podprli. To pa je napovedovalo črno prihodnost in poglabljanje težav podjetja.

4.1.2. Delež dolgov v financiranju

Kazalnik kaže ravno nasprotno kot prejšnji, in sicer, koliko sredstev v podjetju je financiranih z dolgovi oziroma s tujimi viri financiranja. Pove nam, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Za posojilodajalce je pomembno, da je ta kazalnik čim nižji, saj to pomeni, da imajo manjše tveganje pri vračilu glavnice in obresti.

Za delničarje pa je pomembno, da je delež dolgov v financiranju najugodnejši, oziroma tak, da jim bo omogočil čim večji dobiček na enoto kapitala (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 391).

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100$$

V letu 2002 je bil delež dolgov 99,52%, v letu 2003 pa 94,44%. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 5,11%. Zmanjšanje deleža dolga pomeni povečanje deleža kapitala v financiranju oziroma manjšo odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Za upnike to pomeni, da se je njihovo tveganje nekoliko zmanjšalo, podjetje pa bi lahko v prihodnosti lažje prišlo do novih posojil, čeprav je v našem primeru zadolženost še vedno previsoka.

4.1.3. Delež časovnih razmejitev v financiranju

Kazalnik zajema nekatere stroške in prihodke, ki še niso nastali in ne vplivajo na poslovni izid. S temi postavkami lahko zmanjšujemo poslovni izid, oziroma lahko na ta način skrivamo dobiček. Pri časovnih razmejitvah moramo ugotoviti, ali je njihovo oblikovanje sploh upravičeno.

$$\text{Delež čas. razmejitev v financ.} = \frac{\text{dolgoročne rezervacije} + \text{pasivne časovne razmejitve}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100$$

V letu 2002 je bil delež časovnih razmejitev v financiranju 13,53%, v letu 2003 pa 15,15%. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto povečala za 11,95%.

4.1.4. Delež kratkoročnega financiranja

Kazalnik nam prikazuje, kako je podjetje zadolženo na kratki rok, oziroma kaže odstotek financiranja sredstev s kratkoročnimi viri financiranja.

$$\text{Delež kratkoročnega financiranja} = \frac{\text{kratkoročni dolg} + \text{pasivne časovne razmejitve}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100$$

V letu 2002 je bil delež kratkoročnega financiranja 55,75%, v letu 2003 pa 46,21%. Vrednost kazalnika oziroma kratkoročna zadolženost se je glede na predhodno leto zmanjšala za 17,11%, kar je predvsem posledica zmanjšanja kratkoročnega dolga.

V Tabeli 4, na strani 23, povzemam vse izračunane kazalnike stanja financiranja.

Tabela 4: Kazalniki stanja financiranja

Kazalnik	SRC ROG ČRMOŠNJICE		
	2002	2003	Indeks 03/02
Delež dolgov v financiranju	99,52%	94,44%	94,89
Delež časovnih razmejitev v financiranju	13,53%	15,15%	111,95
Delež kratkoročnega financiranja	55,75%	46,21%	82,89

Vir: Lastna zasnova.

S pomočjo kazalnikov stanja financiranja lahko zaključimo, da je v podjetju, v letih 2002 in 2003 večina sredstev financirana z dolžniškimi viri. Podjetje se skoraj enako financira tako z kratkoročnimi kot tudi dolgoročnimi viri financiranja, kar je okoli 50%.

4.2. Kazalniki stanja investiranja

Pri kazalnikih stanja investiranja izhajamo iz podatkov na aktivni strani bilance stanja. Kazalniki so pomembni pri odločanju o investicijah v posamezna sredstva, niso pa pomembni za zunanje uporabnike. Ti kazalniki se lahko po posameznih panogah zelo razlikujejo (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 393).

4.2.1. Delež stalnih sredstev

Kazalnik nam prikazuje delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, ki jih ima podjetje. Kot že rečeno, je vrednost tega kazalnika odvisna od panoge, v katero podjetje spada. Tehnološko intenzivne panoge imajo vrednosti kazalnika praviloma večje kot ga imajo delovno intenzivne (trgovina, storitve in podobno). Če želimo natančneje analizirati podjetje, moramo ugotavljati deleže posameznih vrst stalnih sredstev v vseh sredstvih podjetja (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 394).

$$\text{Delež stalnih sredstev} = \frac{\text{stalna sredstva}}{\text{sredstva}} * 100$$

V letu 2002 je bil delež stalnih sredstev v vseh sredstvih 85,88%, v letu 2003 pa 98,45%. Vrednost kazalnika se je glede na preteklo leto povečala za 14,64%, kar je posledica zmanjšanja gibljivih sredstev (zalog, terjatev).

4.2.2. Delež gibljivih sredstev

Kazalnik nam prikazuje delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih. Ta kazalnik lahko izračunamo tudi tako, da od 1 odštejemo vrednost kazalnika delež stalnih sredstev (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 394).

$$\text{Delež gibljivih sredstev} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{sredstva}} * 100$$

V letu 2002 je bil delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih 14,12%, v letu 2003 pa 1,55%. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 89,04%.

4.2.3. Delež finančnih naložb

Kazalnik nam prikazuje delež tistih sredstev v podjetju, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov iz poslovanja, ampak sodelujejo pri nastajanju prihodkov iz financiranja.

$$\text{Delež fin. naložb} = \frac{\text{kratkoročne finančne naložbe} + \text{dolgoročne finančne naložbe}}{\text{sredstva}} * 100$$

V letu 2002 je bil delež finančnih naložb 6,30%, v letu 2003 pa podjetje ni imelo dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb.

4.2.4. Delež zalog v gibljivih sredstvih

Kazalnik nam prikazuje delež, ki ga imajo zaloge v gibljivih sredstvih podjetja. Vrednost kazalnika je zelo odvisna od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Večje vrednosti dosegajo proizvodna podjetja.

$$\text{Delež zalog v gibljivih sredstvih} = \frac{\text{zaloge}}{\text{gibljiva sredstva}} * 100$$

V letu 2002 je delež zalog v gibljivih sredstvih znašal 0,59%, v letu 2003 pa 4,59%. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto povečala za 785,04%. Razlog za tako povečanje zalog v gibljivih sredstvih je predvsem zmanjšanje gibljivih sredstev oziroma kratkoročnih terjatev in kratkoročnih finančnih naložb.

V Tabeli 5 povzemam vse izračunane kazalnike stanja investiranja.

Tabela 5: Kazalniki stanja investiranja

Kazalnik	**SRC ROG ČRMOŠNJICE**		
	2002	**2003**	**Indeks 03/02**
Delež stalnih sredstev	85,88%	98,45%	114,64
Delež gibljivih sredstev	14,12%	1,55%	10,96
Delež finančnih naložb	6,30%	0,00%	0,00
Delež zalog v gibljivih sredstvih	0,59%	4,59%	785,04

Vir: Lastna zasnova.

S pomočjo kazalnikov stanja investiranja lahko zaključimo, da v podjetju prevladujejo stalna sredstva. Delež gibljivih sredstev se je v letu 2003 glede na predhodno leto zmanjšal, kar pomeni še slabše možnosti za preusmeritev sredstev v bolj likvidno obliko (denar). Delež zalog v gibljivih sredstvih se je v letu 2003 glede na predhodno leto povečal, kar neugodno vpliva na podjetje, saj zaloge finančno bremenijo podjetje.

4.3. Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Pri kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja oziroma kazalnikih plačilne sposobnosti in solventnosti izhajamo iz podatkov na aktivni in na pasivni strani bilance stanja ter jih medsebojno primerjamo. Pri tem so izbrani podatki z aktivne strani lahko v števcu ali imenovalcu, izbrani podatki s pasivne strani pa spet v imenovalcu ali v števcu, v vsakem primeru pa na nasprotni strani kot podatki iz števca. Kazalniki so pomembni predvsem za posojilodajalce, saj večja vrednost kazalnikov pomeni manjše tveganje za vračilo glavnice in obresti. V prvi skupini lahko prikažemo podatke ki nam povejo, kako so financirane posamezne skupine sredstev, v drugi skupini pa so tisti podatki, ki pokažejo, kako je podjetje sposobno pokrivati svoje kratkoročne obveznosti. Analiza plačilne sposobnosti podjetja je zelo pomembno področje finančne analize. Plačilna nesposobnost je eden pomembnejših problemov našega gospodarstva.

Kratkoročno plačilno sposobnost podjetje dosega tako, da ima v kratkem roku na razpolago ustrezna likvidnostna sredstva za pravočasno plačilo obveznosti. Podjetje to lahko doseže z usklajevanjem materialnih in finančnih tokov. Največ informacij o plačilni sposobnosti podjetja lahko razberemo iz izkaza denarnih tokov, ki pa za podjetja ni obvezen. Dolgoročno plačilno sposobnost podjetje dosega tako, da ima na dolgi rok na razpolago ustrezna likvidnostna sredstva. To lahko podjetje doseže z rastjo finančne moči in vzpostavljanjem dolgoročne finančne stabilnosti. Kratkoročna plačilna sposobnost je sredstvo za doseganje donosnosti, donosnost pa je sredstvo za doseganje dolgoročne plačilne sposobnosti, slednja pa vpliva na kratkoročno plačilno sposobnost, zato mora podjetje doseči ravnotežje med plačilno sposobnostjo in donosnostjo. Podjetje je bolj plačilno sposobno v primeru, da ima večje dolgoročno financiranje obratnih sredstev (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 396).

4.3.1. Kazalniki finančnega kritja obveznosti do virov sredstev ali likvidnostni kazalniki

V to skupino spadajo kazalniki, ki nam povedo, kako je podjetje sposobno pokrivati svoje kratkoročne obveznosti. V nadaljevanju izračunam in analiziram hitri, pospešeni, kratkoročni koeficient in razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi.

4.3.1.1. Hitri koeficient ali neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti

Hitri koeficient oziroma hitri test nam pove, ali je organizacija v danem trenutku plačilno sposobna in ali bo plačilno sposobna v bližnji prihodnosti. Pri tem upoštevamo samo razpoložljiva denarna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Gre zgolj za prikaz razmerja med likvidnimi sredstvi v izbranem trenutku in kratkoročnimi dolgovi, ki pa zapadejo v obdobju, krajšem od enega leta. Po bilanci stanja je ta kazalnik lahko manjši od 1, pa kljub temu glede plačilne sposobnosti ni nikakršnih problemov, saj kratkoročni dolgovi lahko zapadejo dosti kasneje, ko se bodo zbrala še dodatna denarna sredstva. Možno pa je tudi, da je kazalnik po bilanci stanja večji od 1, pa kljub temu obstaja velika zaskrbljenost glede plačilne sposobnosti, ki je kazalnik še v ničemer ne nakazuje (Turk et al., 2004, str. 663).

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

V letu 2002 je neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti znašala 0,14, v letu 2003 pa 0,01. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 91,61%. To zmanjšanje je predvsem posledica zmanjšanja denarnih sredstev. Podjetju ni uspelo poravnati kratkoročnih obveznosti z likvidnimi sredstvi. K poslabšanju vrednosti kazalnika je veliko prispevalo zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb in denarnih sredstev.

4.3.1.2. Pospešeni koeficient ali pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti

Pospešeni koeficient meri plačilno sposobnost in pri tem upošteva poleg denarnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb tudi druge oblike sredstev, ki so blizu denarja, zato je pospešeni koeficient boljši kazalec plačilne sposobnosti kot hitri koeficient. Iz gibljivih sredstev izločimo zaloge in aktivne časovne razmejitve. V primerjavi s predhodnim kazalnikom so sedaj v njegovem števcu upoštevane še kratkoročne terjatve. Še vedno pa ne moremo trditi, da kratkoročne terjatve zapadejo v enakih rokih kot kratkoročni dolgovi, torej je tudi na podlagi tega kazalnika težko presojati, ali ima in bo imelo podjetje kakšne težave glede plačilne sposobnosti. Za podjetje naj bi bilo boljše, če bi bila vrednost kazalnika večja od 1 (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 399).

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

V letu 2002 je pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti znašala 0,25, v letu 2003 pa 0,03. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 87,29%. Vrednost kazalnika ni najbolj ugodna, saj je v obeh letih manjša od 1.

4.3.1.3. Kratkoročni koeficient ali kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti

Koeficient tekoče likvidnosti kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. V primerjavi s predhodnim kazalnikom so v njegovem števcu upoštevane dodatno še zaloge, torej imamo v tem kazalcu vsa gibljiva sredstva razen dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Prav zaradi različnih zalog, ki so potrebne v podjetju, je mejna vrednost težko določljiva, vendar pa naj bi bila 1. Če je kazalnik večji od 1, to pomeni, da bo podjetje lažje poravnalo vse tekoče obveznosti. Tudi s tem kazalnikom ni mogoče presojati plačilne sposobnosti podjetja, temveč le okvirne okoliščine, ki bi lahko vplivale nanjo (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 398).

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

V letu 2002 je kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti znašala 0,25, v letu 2003 pa 0,03. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 86,74%. Iz izračunov kazalnika v proučevanih letih lahko sklepamo, da se je plačilna sposobnost podjetja zmanjšala. Podjetje lahko vrednost kazalnika izboljša tako, da poravna kratkoročne obveznosti.

4.3.1.4. Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi

Kazalnik nam prikazuje, v kolikšni meri kratkoročne terjatve pokrivajo kratkoročne obveznosti. Pri tem kazalniku nimamo zgolj opravka s poslovnimi partnerji, temveč z vsemi, do katerih se pojavljajo kratkoročne terjatve ali kratkoročne obveznosti, zato pri tem kazalniku ni možno podati trdnih zaključkov o plačilni sposobnosti podjetja (Turk et al., 2004, str. 665).

$$\text{Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi} = \frac{\text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

V letu 2002 je razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi znašalo 0,11, v letu 2003 pa 0,02. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 82,12%. Podjetje v proučevanem obdobju ni v celoti pokrivalo svojih kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi terjatvami.

V Tabeli 6, na strani 28, povzemam vse izračunane likvidnostne kazalnike.

S pomočjo likvidnostnih kazalnikov lahko zaključimo, da podjetje z likvidnimi sredstvi ni uspelo pokriti kratkoročnih obveznosti. V letu 2002 je pokrilo 14% kratkoročnih dolgov, v

letu 2003 pa 1%. V obeh letih kratkoročna sredstva ne pokrijejo vseh obveznosti, prav tako kratkoročne terjatve ne pokrivajo v celoti kratkoročnih obveznosti.

Tabela 6: Likvidnostni kazalniki

Kazalnik	SRC ROG ČRMOŠNJICE		
	2002	2003	Indeks 03/02
Hitri koeficient	0,14	0,01	8,39
Pospešeni koeficient	0,25	0,03	12,71
Kratkoročni koeficient	0,25	0,03	13,26
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	0,11	0,02	17,88

Vir: Lastna zasnova.

4.4. Kazalniki gospodarnosti in donosnosti

Poslovanje podjetja sestavljajo različne poslovne funkcije (finančna, informacijska, kadrovska, nabavna, prodajna in proizvodna). Podjetje ugotavlja svojo uspešnost za vsako funkcijo in za celotno poslovanje. Najpogosteje se analizira produktivnost, gospodarnost in donosnost z uporabo različnih kazalnikov. Za te kazalnike velja: višja je vrednost kazalnika, bolj je podjetje uspešno.

4.4.1. Kazalniki gospodarnosti

Pri obravnavanju gospodarnosti moramo najprej pojasniti razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Pogosto ju ne razlikujemo, pri natančnem proučevanju pa ju moramo. Biti učinkovit pomeni delati stvari »prav«. Učinkovitost je notranja značilnost delovanja, da se zahtevana naloga izpolni v določenem času. Merimo jo z ugotavljanjem, kolikšni vložki ali potroški so potrebni, da pridemo do učinkov. Biti uspešen pa pomeni delati »prave« stvari. Uspešnost je zunanja značilnost delovanja in jo merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške. Možno je, da je kdo učinkovit - ustvarja svoje proizvode ali opravlja storitve tehnično-tehnološko povsem dobro, a je neuspešen, ker na trgu za svoje proizvode ali storitve ne dosega primernih prodajnih cen. Nasprotno pa si je mogoče zamisliti tudi, da je kdo neučinkovit oziroma ne ustvarja proizvode ali opravlja storitve dobro, toda zaradi monopolnega položaja dosega visoke prodajne cene, ki močno presegajo stroške, in je zaradi tega uspešen. Ko govorimo o gospodarnosti, je treba vedeti, da jo lahko opredeljujemo tako, da kaže tehnološko učinkovitost ali pa gospodarsko uspešnost.

Računovodski kazalniki v okviru finančnega računovodstva se ne ukvarjajo s tehnološko učinkovitostjo, pri kateri gre za razmerje med količino poslovnih učinkov in potroški. Te potrošene vsote oziroma potroške je mogoče že od samega začetka izraziti enotno, s stroški, s količino poslovnih učinkov pa je drugače, saj pri njih ne najdemo skupnega izraza, ki bi že sam po sebi obstajal znotraj finančnega računovodstva, in bi ga bilo treba le vključiti v

izračun kazalnika. V okviru finančnega računovodstva obstajajo tudi kazalniki gospodarske uspešnosti, v katerih upoštevamo tudi prodajne cene, ki so bile dosežene pri prodaji izdelkov oziroma poslovnih učinkov. Celotno razmišljanje prenesemo od proizvodnje ali ustvarjanja učinkov na razmerja, ki se pojavljajo ob prodaji (Turk et al., 2004, str. 668). Tako kazalniki gospodarnosti prikazujejo kakšno je razmerje med prihodki in odhodki.

4.4.1.5. Celotna ekonomičnost (gospodarnost)

Kazalnik nam prikazuje razmerje med celotnimi prihodki in odhodki. Poslovno uspešna podjetja dosegajo pri tem kazalniku vrednosti, ki so pozitivne, kar pomeni, da so poslovali z dobičkom (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 402).

$$\text{Celotna ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

V letu 2002 je kazalnik celotne gospodarnosti znašal 0,50, v letu 2003 pa 0,54. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto povečala za 8,87%. Na podlagi zgornjih izračunov lahko ugotovimo, da podjetje ni najbolj uspešno, saj ima v obeh letih za polovico nižje prihodke od odhodkov.

4.4.1.6. Gospodarnost poslovanja

Kazalnik nam prikazuje intenzivnost odmikanja prihodkov od odhodkov. Iz kazalnika so izločeni finančni in izredni prihodki ter odhodki. Če podjetje v nekem obdobju poveča vrednost tega kazalnika, to pomeni, da z manjšimi odhodki ustvari enak prihodek, oziroma večji prihodek ustvari z enakimi odhodki (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 402).

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{prihodki od poslovanja}}{\text{odhodki od poslovanja}}$$

V letu 2002 je kazalnik gospodarnosti poslovanja znašal 0,32, v letu 2003 pa 0,70. Podjetje je v obeh letih ustvarilo manj prihodkov od poslovanja kot odhodkov. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto povečala za 120,54%. Močno povečanje kazalnika v letu 2003 je predvsem posledica večjega števila obratovalnih dni in posledično večjega števila obiskovalcev.

4.4.1.7. Dobičkonosnost prihodkov

Kazalnik nam prikazuje razmerje med čistim dobičkom kot razliko med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki skupaj z davkom od dobička in celotnimi prihodki podjetja. Podjetje je poslovno uspešno, če dosega pozitivni rezultat kazalnika (Turk, 2004, str 672).

$$\text{Dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}}$$

V obeh proučevanih letih je imelo podjetje SRC Rog Črmošnjice izgubo, zato ni smiselno izračunavati ta kazalnik.

V Tabeli 7 povzemam vse izračunane kazalnike gospodarnosti.

Tabela 7: Kazalniki gospodarnosti

Kazalnik	SRC ROG ČRMOŠNJICE		
	2002	2003	Indeks 03/02
Celotna gospodarnost	0,51	0,75	147,67
Gospodarnost poslovanja	0,32	0,70	220,54

Vir: Lastna zasnova.

S pomočjo kazalnikov gospodarnosti lahko zaključimo, da je podjetje ustvarilo več odhodkov kot prihodkov, saj je bila gospodarnost poslovanja manjša od 1. To neuspešnost pa nam potrjuje tudi kazalnik dobičkonosnosti prihodkov, saj je v obeh letih negativen.

4.4.2. Kazalniki donosnosti

Donosnost (rentabilnost) je gotovo najbolj celovit oziroma zbirni kazalnik uspešnosti poslovanja. Kazalniki donosnosti v osnovi pojasnjujejo, kaj je bilo doseženo z vloženimi sredstvi, ki se pojavljajo v imenovalcu kazalnika, medtem ko je šlo pri gospodarnosti (ekonomičnosti) za vprašanje, kaj je bilo doseženo z določenimi potrošenimi sredstvi, ki se pojavljajo v števcu kazalnika, in so številne stopnje udeležbe le podlaga za pojasnjevanje temeljnega kazalnika. Toda tudi pri kazalniku donosnosti lahko na različne načine opredelimo števec in imenovalec. Že donosnost iz finančnega zornega kota, pri čemer gre za vprašanje dolgoročnih čistih prejemkov, ki so posledica določene naložbe denarnih sredstev, se razlikuje od donosnosti iz gospodarskega zornega kota, pri čemer v posameznem letu primerjamo ustrezne računovodsko izmerjene gospodarske kategorije med seboj (Turk et al., 2004, str. 672).

4.4.2.8. Dobičkonosnost sredstev

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev nam prikazuje ustvarjen dobiček na obstoječa sredstva, oziroma kako uspešno je bilo poslovodstvo pri uporabi sredstev ne glede na to, s kakšnimi stroški so bila pridobljena. Podjetje je uspešnejše, če je vrednost kazalnika večja (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 404).

$$\text{Dobičkonosnost sredstev}^{3} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje sredstev}}$$

Tudi v tem primeru ni smiselno izračunavati kazalnik, saj se v števcu v obeh letih pojavlja izguba.

S pomočjo kazalnika donosnosti lahko zaključimo, da je podjetje ustvarilo izgubo na obstoječa sredstva, kar pomeni, da ni poslovalo dobro oziroma, da so potrebne velike spremembe v poslovanju.

4.5. Kazalniki obračanja

Pri teh kazalnikih gre za primerjavo med dinamično opredeljenimi gospodarskimi kategorijami s statično opredeljenimi gospodarskimi kategorijami. Pri tem delno izhajamo iz postavk v bilanci stanja in delno iz postavk v izkazu poslovnega izida to pa povzroča probleme pri izračunavanju (Turk et al., 2004, str. 665). Kazalniki nam prikazujejo kako, oziroma kolikokrat se posamezni deli sredstev obrnejo v enem letu. Hitrost obračanja sredstev vpliva na donosnost sredstev in s tem tudi na donosnost kapitala.

4.5.1. Koeficient obračanja sredstev

Koeficient obračanja sredstev nam prikazuje prihodke, ki jih podjetje ustvari z obstoječimi sredstvi oziroma število obratov sredstev v letu dni.

$$\text{Koeficient obračanja sredstev} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečno stanje sredstev}}$$

V letu 2002 je koeficient obračanja sredstev znašal 0,09, v letu 2003 pa 0,08. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 4,65%. Sredstva so se torej v letu 2002 v povprečju obrnila 0,09-krat, v letu 2003 pa 0,08-krat.

4.5.2. Koeficient obračanja zalog

Če naj koeficient pove, kolikokrat letno se fizično obrne zaloga materiala, je treba nameniti posebno pozornost vrednostnemu prikazovanju v števcu in imenovalcu. Ob uporabi metode fifo, bo izračun kazalnika ob enakih fizičnih gibanjih in stanjih bistveno drugačen kot v primeru, če se uporablja metoda lifo. Če zastopamo zamisel, da mora biti vrednostna opredelitev imenovalca čim bližja vrednostni opredelitvi števca, lahko zaključimo, da se obračanju v fizičnem smislu še najbolj približamo tako, da upoštevamo stalne cene ali

[3] Sredstva so v podjetju SRC Rog Črmošnjice v letu 2001 znašala 460.789.711 SIT.

tehtane povprečne cene iz zornega kota celotnega obdobja. V vsakem primeru pa moramo pojasniti uporabljeno metodo, da tako ob primerjavah s kazalniki iz drugih organizacij ne bomo prišli do napačnih ugotovitev (Turk et al., 2004, str. 666).

Kazalnik nam prikazuje število obratov zaloge materiala v proizvodnjo v letu dni. Višji koeficient pomeni boljšo likvidnost in prodajo podjetja. Vendar pa v podjetju SRC Rog Črmošnjice v proučevanih letih niso imeli velikega deleža zalog, zato ta kazalnik nima pomembnejše vloge pri poslovanju podjetja.

$$\text{Koeficient obračanja zalog}^{4} = \frac{\text{stroški materiala in surovin}}{\text{povprečno stanje zalog materiala in surovin}}$$

V letu 2002 je koeficient obračanja zalog znašal 46,55, v letu 2003 pa 49,11. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto povečala za 5,5%. Zaloge so se v letu 2002 v povprečju obrnile 47,63-krat, v letu 2003 pa 49,11-krat.

4.5.3. Povprečna doba vezave zalog

Povprečna doba vezave zalog nam prikazuje povprečno število dni, ko podjetje poseduje zaloge.

$$\text{Povprečna doba vezave zalog} = \frac{\text{365 dni}}{\text{koeficient obračanja zalog}}$$

V letu 2002 je povprečna doba vezave zalog materiala in surovin znašala 7,84 dni, v letu 2003 pa 7,43 dni. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 5,2%. To pomeni, da je podjetje SRC Rog Črmošnjice v povprečju v proučevanih letih obrnilo zaloge na približno vsakih 7 dni.

4.5.4. Koeficient obračanja terjatev

Koeficient, ki pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve do kupcev, bi imel povsem nesporno izrazno moč, če bi se vsi prejemki gibali prek terjatev. V primeru, da imamo v trgovini na malo gotovinsko prodajo le nekaj primerov kreditne prodaje, ne bi postopali pravilno, če bi vse prejemke primerjali s povprečnim stanjem terjatev do kupcev iz naslova kreditne prodaje. Nasprotno bi bilo potrebno pri tem upoštevati le prejemke v zvezi s kreditno prodajo. Zaradi različnih primerov je potrebno v vsakem posameznem primeru pojasniti uporabljeno metodiko, da ne bi prišlo ob primerjavah z drugimi organizacijami do popolnih dezinformacij (Turk et al., 2004, str. 667). Koeficient obračanja terjatev nam

[4] Zaloge so v podjetju SRC Rog Črmošnjice v letu 2001 znašale 207.443 SIT.

prikazuje število dni, ki pretečejo med prodajo in plačilom. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo vrednost denarnih sredstev in manj terjatev.

$$\text{Koeficient obračanja terjatev}^{5} = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}}$$

V letu 2002 je koeficient obračanja terjatev znašal 0,75, v letu 2003 pa 3,61. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto povečala za 382,33%. Terjatve so se v letu 2002 v povprečju obrnile 0,75-krat, v letu 2003 pa 3,61-krat. Terjatve do kupcev so se v letu 2003 obračale občutno hitreje kot v predhodnem letu.

4.5.5. Povprečna doba vezave terjatev

Povprečna doba vezave terjatev nam prikazuje povprečno število dni med prodajo in plačilom. Dobimo jo tako, da število dni v letu delimo s koeficientom obračanja terjatev do kupcev.

$$\text{Povprečna doba vezave terjatev} = \frac{\text{365 dni}}{\text{koeficient obračanja terjatev}}$$

V letu 2002 je povprečna doba vezave terjatev znašala 487,11 dni, leta 2003 pa 100,99 dni. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto zmanjšala za 79,27%. V letu 2002 je podjetje SRC Rog Črmošnjice v povprečju kreditiralo kupce 487 dni, oziroma so kupci v povprečju poravnali svoje obveznosti v tem času, v letu 2003 pa 101 dan. Glede na ta izračun je verjetno, da je podjetje v letu 2003 povečalo napore za pravočasno izterjatev terjatev.

V Tabeli 8 povzemam vse zgoraj izračunane kazalnike obračanja.

Tabela 8: Kazalniki obračanja

Kazalnik	SRC ROG ČRMOŠNJICE		
	2002	2003	Indeks 03/02
Koeficient obračanja sredstev	0,09	0,08	95,35
Koeficient obr. zalog materiala in surovin	46,55	49,11	105,48
Povprečna doba vezave zalog	7,84	7,43	94,80
Koeficient obračanja terjatev	0,75	3,61	482,33
Povprečna doba vezave terjatev	487,11	100,99	20,73

Vir: Lastna zasnova.

[5] Terjatve do kupcev so v podjetju SRC Rog Črmošnjice v letu 2001 znašale 25.127.481 SIT.

S pomočjo kazalnikov obračanja lahko zaključimo, da so se dobe vezave zalog in terjatev v letu 2003 glede na predhodno leto zmanjšale. Podjetje je imelo velik koeficient obračanja zalog. Povprečna doba vezave terjatev v podjetju pa se je v letu 2003 precej zmanjšala, kar je moč zaznati kot pozitiven premik v poslovanju podjetja glede na predhodno leto.

5. SWOT ANALIZA PODJETJA SRC ROG ČRMOŠNJICE IN PREDSTAVITEV MOŽNOSTI ZA PRIHODNOST

5.1. Celovita ocena podjetja

Pri celoviti analizi podjetja gre za analizo preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Jaz sem izbral klasičnega in sicer SWOT analizo, s katero analiziramo prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja.

Ker se okolje stalno spreminja, mora podjetje razvijati tržni informacijski sistem, da lahko sledi trendom in razvoju. Vsak trend ali razvoj je lahko opredeljen kot priložnost ali nevarnost, in ocena narejena iz izvedljivosti ter aktivnosti, ki so potrebne, če je organizacija izkorišča priložnosti ali minimizira vpliv nevarnosti (Wilson, Gilligan, 1997, str. 50).

SWOT analiza pomaga identificirati in opredeliti poslovno moč oziroma prednosti, slabosti, prav tako pa tudi priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju. Ta analiza sili managerje, da preučijo povezavo med notranjimi prednostmi in slabostmi ter med tržnimi priložnostmi. Kvaliteta povezave pomaga določiti, katera glavna področja naj podjetje razvija in v katere segmente naj usmeri sredstva (Dibb, Simkin, 1996, str. 48).

Notranji del SWOT analize se časovno nanaša predvsem na sedanjost ter skuša razložiti, katere strukture so bolj ali manj prispevale k uspešnosti podjetja. Zunanji del analize pa se časovno nanaša na prihodnost ter skuša odgovoriti, kateri dejavniki pomenijo za prihodnjo poslovno uspešnost predvsem priložnost in kateri predvsem nevarnost.

V Tabeli 9, na strani 35, je prikazan strnjen pregled SWOT analize, kateremu sledi podrobna razčlenitev.

Glede na navedbe v spodnji tabeli lahko zaključimo, da je potrebno naslednje:

→ komunikacija z javnostjo, predvsem v smislu poudarjanja novosti, prednosti pred konkurenti in ugodnosti;

→ slabosti odpraviti z upravljavskimi in tehnološkimi izboljšavami, novimi ponudbami, večjim notranjim sodelovanjem in informatizacijo postopkov;

→ priložnosti izrabiti v svoj prid, predvsem uporabljati računalniško tehnologijo, oblikovati celovito ponudbo na enem mestu v skladu s turističnimi gibanji, razširiti smučarske površine ter povečati oglaševanje hrvaškim obiskovalcem;

→ nevarnostim se izogniti, oziroma jih omiliti s protiukrepi, zlasti s pozicioniranjem kot privlačna destinacija z dobro razvito infrastrukturo.

Tabela 9: SWOT analiza podjetja SRC Rog Črmošnjice

Mikro okolje	
Prednosti	**Slabosti**
▪ Nižje cene smučarskih vozovnic glede na druga smučišča, ▪ razgibanost prog, kar ustreza tako manj zahtevnim, kot tudi bolj zahtevnim smučarjem, ▪ dobra lokacija in lahka dostopnost, ▪ oddaljenost ostalih smučišč, ▪ poistovetenost okoliških ljudi s smučiščem, ▪ dober odnos do obiskovalcev in poznavanje trga, ▪ bogata turistična in kulturna ponudba, ▪ majhna verjetnost vstopa novih konkurentov v panogo, ▪ ponudba smučanja na travi, ▪ organizacija in informacijski sistem se postavljata na novo.	▪ Nadmorska višina, ▪ vremenski pogoji, ▪ premalo vlaganj v razvoj, ▪ slaba organizacija vodilnih v podjetju, ▪ neustrezen nadzor nad izvajanjem poslovanja, ▪ stopnja osenčenja, ▪ naklon ▪ negativen vpliv na naravo (prekomerno podiranje dreves, odstranjevanje rušja, spreminjanje površine pobočja, razstreljevanje kamenja, gradnja cest in drugih naprav, kar oži življenjski prostor rastlinskega in živalskega sveta ter posredno negativno vpliva tudi na človeka), ▪ vedno večja posredna konkurenca (npr. razvoj drugih športnih dejavnosti), ▪ neposredna konkurenca (ki pa je dokaj oddaljena).
Priložnosti	**Nevarnosti**
▪ Možnost širitve in priprave novih dolgih in raznolikih prog za vse težavnostne stopnje, ▪ ponudba smučarskih kart in ugodnih smučarskih paketov domačim in tujim smučarjem, ▪ učenje in razvoj mladih smučarjev, ▪ obetajoče napovedi gospodarskih gibanj, ▪ večji poudarek na zdravem življenju in gibanju, ▪ obogatitev gostinske ponudbe, ▪ razvoj interneta in lažji dostop do informacij, ▪ vključitev okoliških turističnih in kulturnih točk.	▪ Omejevanje razvoja smučišča zaradi izgub, ▪ poslabšanje vremenskih pogojev, ▪ vedno hitrejši tempo ljudi – pomanjkanje prostega časa, ▪ trend staranja prebivalstva, ▪ vedno ostrejša konkurenca.
Makro okolje	

Vir: Lastna zasnova.

5.1.1. Podstruktura storitev

Glavni produkt podjetja je ponudba smučanja na snegu, ki ga dopolnjuje ponudba šole smučanja in gostinska ponudba.

Najpomembnejša **prednost** tega smučišča je odlična lokacija, predvsem za manj zahtevne smučarje in družine. Smučišče ponuja predvsem manj zahtevne in srednje zahtevne proge, ki ustrezajo otrokom in so primerne tudi za odraslega smučarja, poleg tega pa smučišče ponuja tudi posebno vlečnico in progo za najmlajše smučarje, kjer se lahko naučijo prvih smučarskih potez. Podobno velika ali večja smučišča pa za razliko od SRC Rog Črmošnjice niso najbolj primerna za take vrste smučarjev, saj so njihovi tereni bolj zahtevni, poleg tega pa ne ponujajo posebnih prog za najmlajše smučarje. V podjetju SRC Rog Črmošnjice d.o.o. so že pred nekaj leti povsem uredili dostop do smučišča, saj so makadamsko cesto, ki vodi od glavne ceste do smučišča, asfaltirali. Od takrat jo tudi redno plužijo in posipajo, s čimer so se izognili zastojem in težavam dostopnosti, ki so se pojavljale v preteklosti. Smučišče je zelo primerno tudi za manj zahtevne oziroma rekreativne smučarje, saj zahtevnost prog omogoča, da smučar lažje razvija svoje znanje smučanja. Pomembna prednost tega smučišča je tudi dobra in ugodna gostinska ponudba. Nad prvo strmino smučišča je postavljena koča, v kateri ponujajo več različnih toplih obrokov. Hrana je zelo okusna, in tudi veliko cenejša glede na ostala smučišča v Sloveniji. Z dobro promocijo bi lahko s tako ponudbo privabili še več obiskovalcev. Poleg vsega navedenega je prednost smučišča tudi v pestri ponudbi poletnih aktivnosti, predvsem smučanja na travi, ki so ga prvič predstavili leta 2002 prav v SRC Rog Črmošnjice. Ponujajo pa tudi kolesarjenje, pohodništvo in druge aktivnosti. Glavne **slabosti** smučišča so predvsem njegova majhnost in posledično kratke ter manj zahtevne proge, ki ne zadovoljijo potreb bolj zahtevnih smučarjev. Na smučišču bi sicer bile možne razširitve, vendar pa je temu predelu dodeljen status turističnega območja, kar je razlog za omejeno poseganje v to območje. Smučišče je omejeno s ponudbo smučanja, saj so na tem območju dokaj slabe klimatske razmere. Stanje se je nekoliko izboljšalo z izgradnjo zasneževalnega sistema, ki je omejeno s temperaturami, saj so pogosto previsoke in na ta način zmanjšujejo število obratovalnih dni smučišča. Slabost smučišča je tudi nediverzificirana ponudba, saj ni prilagojena različnim segmentom obiskovalcev. V prihodnosti bi lahko na smučišču uredili posebno progo za boarderje in tako privabili več obiskovalcev. Kot zadnjo slabost pa bi omenil še to, da v neposredni bližini smučišča ni objekta v katerem bi lahko prenočilo več ljudi. V okolici je le nekaj privatnih vikendov, v katerih je možno prenočiti, vendar pa ti niso primerni za večje skupine obiskovalcev. V prihodnosti bi lahko podjetje SRC Rog Črmošnjice zgradilo poslopje z apartmaji ali hotel in s tem privabilo še več obiskovalcev. Tako bi lahko omogočili večdnevno smučanje skupinam šolskih otrok iz drugih krajev Slovenije, ki so vsako leto med dnevnimi obiskovalci tega smučišča.

Smučišče se je v preteklosti soočalo s pomanjkanjem snega, zato je sedaj, ko imajo vzpostavljen sistem umetnega zasneževanja **priložnost**, da bodo aktivno zasneževali teren v času pomanjkanja snega, če bodo za to ugodne temperature. Drugo priložnost predstavlja tudi aktivno sodelovanje z okoliškimi šolami, katerim bi lahko ponudili ugodne možnosti za učenje in razvijanje mladih smučarjev. Glede na vedno večji delež zdravih starejših ljudi, manjših družin in naraščajoče povprečne stopnje izobrazbe narašča tudi kupna moč na

osebo, zaradi česar je smiselna naslednja priložnost - povečali bi izbiro programov za obisk smučišča in pripadajočih objektov. Zaradi naraščajoče zavesti o zdravju pa je moč zaznati naslednjo priložnost, da bi dopolnili ponudbo restavracije z zdravo, bio prehrano. Glavne **nevarnosti** pa predstavljajo predvsem klimatske spremembe, ki ne bi dopuščale niti umetnega zasneževanja. Poleg tega pa ogroža to smučišče tudi tuja konkurenca, ki preko turističnih agencij organizira ugodne dnevne in tedenske smučarske izlete.

5.1.2. Prodajni proces

V podjetju SRC Rog Črmošnjice je ponudba zaenkrat za vse segmente obiskovalcev enaka. Prodajne aktivnosti usmerjajo predvsem na okoliške obiskovalce, ki živijo v obsegu nekaj deset kilometrov okoli smučišča.

Poglavitna **prednost** obravnavanega smučišča je predvsem velika prepoznavnost oziroma poznavanje smučišča med potencialnimi obiskovalci. To so predvsem obiskovalci, ki živijo nekaj deset ali celo sto kilometrov okoli smučišča. K tej prepoznavnosti veliko pripomore tudi sodelovanje z ekipo turistične oddaje »Dobro jutro, Slovenija«, ki že nekaj let predvaja radijske in tudi televizijske oddaje na več postajah po Sloveniji. Prednost, ki jo ima to smučišče je tudi ta, da ima veliko obiskovalcev, ki so navdušeni nad smuko v Črmošnjicah in se radi vračajo. Velika prednost smučišča je tudi sodelovanje v Združenju slovenskih žičničarjev in s Slovensko turistično organizacijo, saj si na ta način pridobiva tudi določena sredstva in pomoč s strani teh organizacij. Potrebno je izpostaviti še dve **slabosti** pri prodajnem procesu podjetja SRC Rog Črmošnjice d.o.o. Prva je ozka ponudba storitev, kar pomeni, da so določene skupine smučarjev izključene iz skupine potencialnih strank. Veliko pa bi se dalo narediti z določenimi širitvami in posodobitvami na smučišču, kar je predstavljeno v eni izmed predhodnih točk. Druga slabost smučišča pa so slabo organizirane oglaševalske akcije, ki bi lahko pomenile velik doprinos k povečanju obiskanosti smučišča.

Priložnosti smučišča vidim predvsem v širitvi smučišča oziroma v povečanju ponudbe storitev, predvsem steze za boarderje, steze z grbinami in steze za sankanje. Poleg vsega pa bi lahko poskrbeli tudi za tiste smučarje, ki si želijo nočne smuke. S tako popestritvijo ponudbe na smučišču bi prav gotovo zadovoljili različne potrebe obiskovalcev. Drugo priložnost vidim v prizadevanju za večji obisk smučanja željnih hrvaških obiskovalcev, ki so že sedaj v velikem številu prisotni na Gačah. Z izdelavo internetne strani in dobro predstavitvijo smučišča ter možnostjo nakupa kart preko interneta, bi izkoristili še tretjo priložnost, ki se pojavlja s hitrim razvojem internetne tehnologije. Priložnost podjetja je tudi v povečanju učinkovitosti poslovanja in izboljšanju kakovosti ponujenih storitev. Poleg vsega zgoraj naštetega pa bi lahko sodelovali z okoliškimi turističnimi kraji in si na ta način izmenjavali turiste. Glavna **nevarnost** obravnavanega smučišča pa je predvsem nadaljevanje s slabim upravljanjem smučišča in nezadovoljstvo ter odhod smučanja željnih obiskovalcev na druga slovenska ali tuja smučišča.

5.1.3. Tržna podstruktura

Pri tržni podstrukturi obravnavamo predstavitev dejavnosti in programov, distribucijo, promocijo in publiciteto ter oblikovanje cen.

Glavna **prednost** tržne podstrukture v podjetju SRC Rog Črmošnjice so ugodne cene smučarskih vozovnic, saj so te skoraj za polovico cenejše kot v večjih smučarskih centrih po Sloveniji. To je prav gotovo dejavnik, ki privablja veliko obiskovalcev in bi jih lahko z dobro predstavitvijo oziroma promocijo še več. **Slabost** smučišča je predvsem slaba promocija, saj sem kot obiskovalec in opazovalec smučišča še posebej pozoren na tovrstne aktivnosti podjetja. Nikjer nisem opazil plakatov ali drugih reklam o smučišču in ugodnih smučarskih užitkih na njem.

Priložnosti podjetja vidim predvsem v večji promociji in prodaji preko izboljšane strani ter ponudbe preko interneta. Pomembno priložnost vidim tudi v širitvi ponudbe in pospešenemu razvijanju dolgoročnih strateških programov. V primeru negativnih gospodarskih gibanj in posledično padcu kupne moči se lahko zgodi, da pride do povečanega povpraševanja po smučiščih s cenejšimi vozovnicami. To pa bi predstavljalo novo priložnost za proučevano smučišče. Glavno **nevarnost** smučišča pa predstavljajo predvsem neugodne klimatske spremembe, ki bi lahko povzročile drastično zmanjšanje števila obratovalnih dni ali celo propad smučišča. Možno pa bi bilo tudi, da bi Evropa padla v gospodarsko recesijo in privedla do velikih gospodarskih in finančnih težav. To bi lahko posledično pripeljalo do drastičnega zmanjšanja števila smučarjev, kar bi ogrožalo tako SRC Rog Črmošnjice, kot tudi vsa ostala smučarska središča.

5.1.4. Organizacijska podstruktura

Glavna **prednost** podjetja SRC Rog Črmošnjice je, da organizacijsko gledano ni najbolj kompleksno, saj ni veliko ravni, ki ločijo upravo od najnižje ravni, tako da medsebojno sodelovanje in obveščanje ni problematično. Glavna **slabost** podjetja je slabo razporejeno delo, saj organizacija podjetja ni najbolj fleksibilna, poleg tega pa je komunikacija vodstva in zaposlenih večkrat slaba.

Podjetje bi moralo izkoristiti in iskati **priložnosti** v dobri organizacijski strukturi ter dobri »klimi« v podjetju, hkrati pa s pravimi prijemi povečati angažiranost vodilnih in delavcev ter sodelovanje med zaposlenimi. **Nevarnost** za podjetje predstavlja slaba angažiranost zaposlenih, predvsem vodilnih ter posledično ustvarjanje neke negativne oziroma slabe »klime« v podjetju.

5.1.5. Vodstvena podstruktura

Poslovodstvo podjetja sestavljajo: direktor Peter Henčič, Mojca Novak, predsednica družbenikov SRC Rog Črmošnjice in Slavko Medle, vodja Rogove šole smučanja.

Glavna **prednost** podjetja je decentralizirano odločanje, saj o vseh pomembnih odločitvah odloča skupina občin ustanoviteljic. To večstransko odločanje pa predstavlja večjo pretehtanost vseh odločitev in izogibanje nepremišljenim potezam v podjetju. Poleg tega vodstvo pogosto skupaj analizira probleme in načrtuje akcije. Glavne **slabosti** so nezadostno sodelovanje med občinami ter slabo angažiranje pri oživitvi smučišča in veliko število ustanovitvenih vodij, ki pa slabo sodelujejo, kar povzroča slabše in počasnejše odločanje podjetja.

Priložnosti so predvsem v določitvi tima, ki bo zadolžen in odgovoren za oživitev in razvoj smučišča ter v vzpostavitvi vodij za vsa pomembnejša področja. Tako bo jasno razvidno, kdo zavira in kdo vzpodbuja razvoj smučišča. **Nevarnosti**, ki pretijo podjetju predstavljajo predvsem potencialna nesoglasja med lastnikom in upravljavci podjetja ter slaba »klima« med zaposlenimi zaradi neustreznega vodenja podjetja.

5.1.6. Človeški viri oziroma kadrovska podstruktura

V podjetju SRC Rog Črmošnjice so bili v letu 2001 zaposleni 4 delavci, v letu 2002 in 2003 pa jih je bilo zaposlenih 6.

Glavna **prednost** podjetja je v pripravljenosti zaposlenih, da se naučijo upravljavskih metod in procesov ter tako prispevajo k uspešnosti pri nadaljnji širitvi in razvoju smučišča. **Slabost** Smučarskega centra Rog Črmošnjice je, da nima posebne strategije zaposlovanja strokovnih sodelavcev, kar predstavlja eno temeljnih ovir pri razvoju smučišča.

Priložnosti podjetja so predvsem v nagradah zaposlenim v podjetju, zlasti vodstvu. To bi bila dobra motivacijska taktika v prihodnje in garancija za prizadevanja zaposlenih za boljše pogoje in rezultate. Glavno **nevarnost**, ki preti podjetju pa predstavlja slaba motivacijska politika, ki lahko privede do nesoglasij med zaposlenimi v podjetju.

5.1.7. Računovodsko – informacijska podstruktura

Glavna **prednost** podjetja SRC Rog Črmošnjice je predvsem v tem, da tako majhno podjetje ne zahteva velikih stroškov pri računovodskih storitvah. **Slabost** podjetja je v pomanjkanju možnosti za neposredno iskanje informacij in nakup vozovnic oziroma nerazvitosti informacijskega sistema.

Priložnosti, ki se ob tem ponujajo podjetju so predvsem vzpostavitev novega informacijskega sistema in rast uporabe medmrežja za iskanje informacij ter nakup storitev. **Nevarnosti** podjetja pa so v pomanjkljivem nadzoru nad stroški ter neustreznem spremljanju poslovnih dogodkov. Zaradi različnih medmrežnih zlorab pretijo tudi nevarnosti zaradi potencialnih vdorov na spletno stran ali pa celo v sam računalniški sistem podjetja.

5.1.8. Finančna podstruktura

Če pogledamo finančne podatke podjetja za leta 2001, 2002 in 2003, lahko ugotovimo, da je podjetje poslovalo bolj slabo in je dosegalo negativni finančni rezultat. Finančna funkcija v podjetju ni vzpostavljena neposredno, se pa njihove aktivnosti vodijo na ravni upravljanja družbe.

Glavno **prednost** podjetja predstavlja povečanje števila prodanih kart v sezoni 2002/2003 in s tem povečanje prihodkov iz naslova prodaje smučarskih kart. Poleg tega je pomembna prednost tudi načrtna restriktivna poslovna politika podjetja in s tem zmanjševanje nekaterih vrst stroškov poslovanja. **Slabost** podjetja se kaže predvsem v neustreznosti načrtovanja naložb ter presojanju računovodskih kazalcev. Slabo je tudi to, da podjetje nima posebne organizacije za finance, kar je lahko ključnega pomena pri odločanju na ravni podjetja.

Glavne **priložnosti** se kažejo predvsem v izdelavi podrobnega strateškega načrta za poslovanje in investicije v prihodnosti ter v izboljšanju spremljanja finančnega položaja podjetja in natančno analiziranje finančnih podatkov. **Nevarnost**, ki lahko ogrozi poslovanje podjetja je v sprejemu neustreznih poslovodnih odločitev ter nadaljnje korekcije pri cenah vozovnic, ki bi lahko privedle do zmanjšanja obiskanosti smučišča in posledično do nižjega obsega poslovanja ter nižjega dobička oziroma še večje izgube.

5.2. Oblikovanje strategij

S pojmom strategija označimo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki v primeru uresničitve obeta doseganje strateških ciljev. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora, glede na svoj specifičen položaj, inovativno razvijati lastne strategije. To velja tudi za podjetje SRC Rog Črmošnjice, kjer bi lahko oblikovanje oziroma razvijanje strategij razdelili na dva dela. Prvi del opisuje predvsem razvoj celovite ali korporacijske strategije. Ta strategija mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Drugi del pa opisuje predvsem razvoj poslovne strategije ali strategije poslovnega področja. Njeno bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost.

5.2.1. Strateški cilji podjetja

Pri načrtovanju in postavljanju strategij se je prvotno potrebno osredotočiti na strateške cilje podjetja. Zavedati se je potrebno, da je temeljno poslanstvo podjetja strokovno upravljanje s snežnimi površinami po načelu dobrega gospodarja in z velikim poudarkom na varstvu okolja. Tako kot v preteklih letih bi tudi za prihodnost med prve cilje poleg razvoja smučarske dejavnosti postavili razvoj celotne turistične ponudbe na tem področju, kot tudi izvedene turistične ponudbe - predvsem gostinsko ponudbo in prenočišča. Eden primarnih ciljev, za nadaljnjo strokovno opravljaje uspešnega dela na vseh področjih, je pridobitev usposobljenih kadrov, ki bi znali preudarno in učinkovito prerazporediti sredstva.
Glede na s kazalniki ugotovljeno slabo stanje podjetja, spada med prednostne cilje podjetja finančna stabilizacija ter postopno širitev poslovanja in doseganje pozitivnih rezultatov. Na ta način bi se podjetje v nekaj letih uspelo rešiti večletnih izgub in nevarnosti za stečaj. Med nadaljnje cilje podjetja štejemo tudi povečanje obsega prihodkov, tako na področju športne ter kot tudi turistične ponudbe in izvedene turistične ponudbe (gostinstvo).

5.2.2. Celovita strategija

Strategija je torej vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. V tem smislu vsebuje planska strategija množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali vnaša določena pravila v to odločanje. Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe.

V literaturi je lahko najdemo razdelitev celovitih strategij na (Pučko, 2003, str. 175):

- → strategije rasti,
- → strategije stabilizacije in
- → strategije krčenja.

V primeru podjetja SRC Rog Črmošnjice sem se odločil za strategijo rasti. Pri tej strategiji gre predvsem za uvajanje novih storitev in novih storitvenih metod ali trgov. V tem vidim glavne možnosti podjetja v prihodnosti, saj bi lahko razširili svojo ponudbo (board proge, sankaške proge, nočna smuka,…) oziroma daljšali proge in s tem privabili tudi zahtevnejše smučarje. Lahko pa bi se tudi povezali z drugimi športno-turističnimi točkami v okolici smučišča ter na ta način povečali učinkovitost poslovanja. Možna bi bila tudi specializacija v učenje in razvoj mlajših smučarjev, kar bi imelo za posledico več pozitivnih vplivov na poslovanje smučišča. Tako bi nekako izbrali dve temeljni strategiji. Obe strategiji bi izvajali v kombinaciji in s tem izkoriščali prednosti tako ene kot tudi druge.

Strategija razvoja proizvoda temelji na ohranjanju obstoječe tržne in tehnološke podstrukture, a na spremembah v podstrukturi proizvoda. Torej, kot sem že prej omenil, gre predvsem za širjenje ponudbe in samega smučišča. Podjetje mora urediti nove proge za različne uporabnike ter se povezati z okoliškimi turističnimi točkami. Veliko pa bi bilo potrebno narediti tudi na gostinskem področju in ponudbi prenočišč. Na samem smučišču je le ena manjša okrepčevalnica, ki bi bila ob vseh omenjenih spremembah kmalu premajhna, poleg tega pa bi bila potrebna prenočišča. V podjetju bi lahko vpeljali tudi ugodne dnevne, tedenske in vikend pakete, ki bi z nakupom karte vključevali tudi topel obrok v okrepčevalnici. Tako bi podjetje tudi s pomočjo večjega vključevanja šolskih smučarjev lažje povrnilo investicije v gostinsko ponudbo, saj se po nekaj urni smuki prileže topla malica. Pri tem bi morali paziti, da bi bila tovrstna ponudba dovolj kakovostna in cenovno dostopna večji populaciji, da bi bile stranke zadovoljne in bi se še vračale. Zadovoljne stranke pa so tudi najboljša reklama, ki doprinese k še večji obiskanosti in prepoznavnosti smučišča in njegove ponudbe. Kot dodatno dejavnost pa bi lahko vključili še nekakšne otroške vrtce na snegu, ki bi jih vodili temu primerni vzgojitelji in bi tako omogočili staršem še prijetnejšo in brezskrbno smučanje.

Strategija razvoja trga, ki temelji na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda in tehnološke podstrukture, na spremembah v tržni podstrukturi in posledično na osvojitvi novih trgov, pa je druga strategija, ki bi se izvajala vzporedno s prvo. Podjetje SRC Rog Črmošnjice bi lahko več pozornosti namenilo oglaševanju tako doma kot tudi na sosednjem Hrvaškem. Kot sem že omenil, bi bilo potrebno urediti internetno stran, kjer bi bila predstavljena celotna ponudba podjetja. Lahko bi tudi sodelovali s tujimi turističnimi agencijami, ki bi organizirale smučarske izlete, kar bi še dodatno povečalo število obiskovalcev smučišča.

5.2.3. Poslovna strategija

Poslovno strategijo določamo posameznim strateško poslovnim enotam. Ker pa je proučevano podjetje celovito, ta strategija nima tolikšne vsebinske teže.

Izhodišče za oblikovanje strategije je preverjanje in oblikovanje poslanstva posamezne SPE v podjetju. V primeru podjetja SRC Rog Črmošnjice predlagam, da bi poslanstvo izgledalo takole: smo območje z dobro infrastrukturo in lahko dostopnostjo, ter odlično ponudbo smučarskih užitkov za vse zahtevnosti smučarjev, ki jim ponujamo tudi odlično gostinsko in drugo oskrbo. Iz samega poslanstva je razvidno, da gre za promocijo in trženje storitev na področju izletniškega oziroma športnega turizma.

Nekako najbolj ustrezna določitev poslovne strategije bi bila na osnovi portfeljske matrike. Kot najustreznejša oziroma najprimernejša strategija je v primeru podjetja SRC Rog Črmošnjice strategija rasti oziroma investiranja, saj bi bilo potrebno še veliko dodatnih

investicij, ki bi vzpostavile razmere, ki bi zadovoljevale potrebe smučarjev. Strategija rasti pogosto zahteva velike investicije za financiranje zaradi hitre rasti trga. Čez čas se ta rast upočasni in pri manjši rasti trga prinaša veliko finančnih sredstev (Kotler, Armstrong, 2004, str. 47). Sredstva bi lahko namenili tudi za bolj obsežno in pregledno spletno stran, propagiranje le-te in smučišča na splošno ter obogatitev gostinske ponudbe. Potrebno bi bilo pospešeno oglaševanje predvsem v okoliških krajih in tudi na sosednjem Hrvaškem.

SKLEP

Slovenija ima bogato zgodovino smučanja, o čemer zgovorno kažejo prej predstavljeni podatki o bloškem smučanju, pohorskih smučeh ter drugi podatki o razvoju alpskega smučanja pri nas. To je verjetno tudi razlog, da imamo v Sloveniji veliko število smučarjev ter veliko smučarskih centrov, v katerih so se med drugim razvijali tudi profesionalni smučarji, ki so dosegali odlične rezultate tudi v Svetovnem pokalu alpskega smučanja. Eden takih je bil tudi Matjaž Vrhovnik, ki je zrasel v vrhunskega športnika prav v SRC Rog Črmošnjice, kjer je še danes dejaven pri vodenju in organizaciji tamkajšnjih smučarskih dejavnosti. Slednje je po mojem mnenju lep primer, da ima to smučišče dobre možnosti za prihodnost, predvsem pa se mora posvetiti mladim ter njihovemu učenju in razvoju v dobre oziroma vrhunske smučarje. Ta tržna niša bi poleg osnovnega namena lahko privedla tudi k splošno večjemu povpraševanju po storitvah, ki jih ponuja SRC Rog Črmošnjice.

Druga možnost za boljše poslovanje smučišča je širitev in prilagoditev prog za smučarje vseh zahtevnosti, kar bi pomenilo večjo diverzifikacijo ponudbe. Slednja bi privabila tako zahtevne, kot tudi manj zahtevne smučarje, boardarje, sankaše, družine z otroki in druge skupine smučarjev.

Vsi ti navedeni ukrepi bi prinesli pozitivni izkupiček v izkazih poslovanja podjetja, ta pa bi postopoma izboljšal tudi ostale kazalce. Tako bi se zmanjšal tudi delež dolgov v financiranju, ki je bil v obravnavanih letih občutno previsok. Podjetje je bilo v teh letih prezadolženo, imelo je premalo finančnih naložb. S pozitivnim poslovanjem bi lahko to spremenili in ustvarili normalne razmere za nadaljnji razvoj. To bi pozitivno vplivalo tudi na kazalnike vodoravnega finančnega ustroja, kazalnike gospodarnosti in donosnosti ter kazalnike obračanja. Na koncu analize lahko ugotovimo, da je poslovanje podjetja slabo, in da so omenjeni ukrepi nujni za oživitev ter nadaljnji obstoj in razvoj Smučarsko rekreacijskega centra Rog Črmošnjice, saj bi nespremenjeni kazalniki ali celo njihovo poslabšanje kmalu pripeljali podjetje v stečaj.

Za dosego teh ciljev je v veliko pomoč Združenje slovenskih žičničarjev, ki že samo po sebi pomaga smučarskim središčem z določenimi aktivnostmi, kot so pridobivanje sredstev za investicije, sodelovanje pri pripravi smučarskih zakonov, strategij, reševanje tehničnih in strokovnih težav, poleg tega pa skrbijo tudi za promocijo teh smučišč. Združenje podpira

tudi razvoj celoletnega turizma, ki ga smučarsko središče Rog Črmošnjice že izvaja z nekaterimi dejavnostmi, kot so smučanje na travi, pohodništvo, gorsko kolesarjenje in druge aktivnosti. Te dejavnosti so za smučišče Rog Črmošnjice še zlasti pomembne in potrebne, saj vemo, da je to dokaj nizko ležeče smučišče, ki nima najbolj ugodnih klimatskih pogojev. Slednji se lahko še nekoliko poslabšajo in nevarno zmanjšajo število dni, ko bi lahko nemoteno izvajali smučarsko dejavnost. Prav te klimatske razmere na smučišču pa so po mojem mnenju tudi največja slabost in hkrati nevarnost za prihodnje poslovanje in razvoj smučišča. Vendar pa smo lahko kratkoročno in tudi srednjeročno glede tega optimistični in zato skušamo oživiti to smučišče z zgoraj navedenimi ukrepi.

LITERATURA

1. Bartelj Andrej: Gače danes in nikoli več? Dolenjski list, Novo mesto, 55(2004), 10, str. 3.
2. Bezek Jakše Mirjam: Na Gačah tudi umetni sneg. Dolenjski list, Novo mesto, 52(2001), 33, str. 1.
3. Gosar Anton, Jeršič Matjaž: Slovenija. Turistični vodnik. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2002. 692 str.
4. Guček Aleš: Po smučinah od pradavnine. Ljubljana : Magnolija, 1998. 207 str.
5. Helfert Erich A.: Techniques of financial analysys. 8th edition. Burr Ridge : Irwin, 1994. 608 str.
6. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 446 str.
7. Jeršič Matjaž: Turistična geografija. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1985. 195 str.
8. Jeršič Matjaž: Zimsko-športni turistični kraji – razvojne možnosti in dileme. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1989. 302 str.
9. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of Marketing. New Jersey : Pearson Education, 2004. 661 str.
10. Madžarevič Branko: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1998. 1714 str.
11. Makuc Vladimir: Priznajmo si prišli so novi časi. Delo, Ljubljana, 12.12.2002. str. 24.
12. Orožen Adamič Milan, Perko Drago, Kladnik Drago: Krajevni leksikon Slovenije. Ljubljana : DZS, 1995. 638 str.
13. Plut Dušan: Gorski svet in alpsko smučanje. Planinski vestnik, Ljubljana 1990, 4, str. 177-179.
14. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
15. Rajtmajer Dolfe, Gartner Filip: Alpsko smučanje. Maribor : Obzorja, 1987. 195 str.
16. Sally Dibb, Lyndon Simkin: The Market Segmentation Workbook. London : Routledge, 1996. 219 str.
17. Slovenski inštitut za revizijo: Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
18. Turk Ivan et al..: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004. 814 str.
19. Zor Albin: Zimski turizem v Sloveniji. Ljubljana : Urbanistični inštitut SR Slovenije, 1968. 91 str.
20. Wilson M. S. Richard, Gilligan Colin: Strategic marketing management. Oxford : Butterworth - Heinemann, 1999. 827 str.

VIRI

1. Atlas Slovenije. Ljubljana : Geodetski zavod Slovenije, 1998. CD-ROM.
2. Dobro jutro, Slovenija. [URL: http://www.aa.mm.si/Akcije/Smucisca/Sezona03-04/Rog-Crmosnjice/Rog-Crmosnjice.htm], 24.11.2005.
3. Henčič Peter: Smučarsko rekreativni center Rog Črmošnjice. [URL: http://www.old.slovenija-ski.net/AKTUALNO/an2805021.htm], 24.11.2005.
4. Interna gradiva SRC Rog Črmošnjice.
5. Interna gradiva Statističnega urada Republike Slovenije.
6. Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.
7. Mekinda-Majaron Tajda: Klimatografija Slovenije. Temperatura zraka: obdobje 1961-1990. Ljubljana : Hidrometeorološki zavod Republike Slovenije, 1995. 356 str.
8. Notranjski muzej Postojna. [URL: http:// www.notranjski-muzej.si/zbirke/etno], 5.4.2006.
9. Občina Semič. [URL: http:// www.semic.si/html/grieice__gaee_.html], 2.10.2005.
10. Ovsenik-Jeglič Tadeja, Dolinar Mojca: Klimatografija Slovenije. Število dni s snežno odejo: obdobje 1961-1999. Ljubljana : Hidrometeorološki zavod Republike Slovenije, 2000. 390 str.
11. Smučarska središča Slovenije. Ljubljana : Združenje slovenskih žičničarjev: STO, 2001. CD-ROM.
12. Strman Mišo: Bloški smučar. [URL: http://www.galerija.galerija2.com/?avtor=o&tip=grafike], 5.4.2006.
13. Združenje slovenskih žičničarjev. [URL: http://www.slo-skiing.net], 24.11.2005.
14. Zupančič Boris: Klimatografija Slovenije. Količina padavin: obdobje 1961-1990. Ljubljana : Hidrometeorološki zavod RS, 1995. 366 str.

PRILOGE

Priloga 1: Razvrstitev slovenskih smučarskih središč po velikosti glede na površino

VEČJI SC	HEKTAROV	SREDNJE VELIKI SC	HEKTAROV	MAJHNI SC	HEKTAROV
MB Pohorje	220	Kope	60	Zelenica	20
Kranjska Gora	125	Stari vrh	50	Park kralja Matjaža	15
Krvavec	120	**Rog Črmošnjice**	**45**	Peca	12
Kobla	95	Velika planina	40	Ravne na koroškem	8
Rogla	90	Soriška planina	35	Zatrnik	6
Vogel	78	Javornik	30	Logarska dolina	4
Cerkno	60	Kalič	30	Kandrše	3

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 2: Število obiskov slovenskih smučarskih središč v sezoni 2001/2002

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 3: Število obiskovalcev po mesecih v sezoni 2003/2004

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 4: Število obiskovalcev smučarskih centrov po sezonah

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 5: Število obiskovalcev po sezonah

SEZONA	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
število obiskovalcev	1.315.261	626.966	1.124.529	1.577.169	1.514.696	1.634.726
primerjava v % glede na sezono 99/00	100,0%	47,7%	85,5%	119,9%	115,2%	124,3%

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 6: Število obiskovalcev v sezonah: 99/00, 00/01, 01/02, 02/03, 03/04 - primerjava skupaj obiski

SEZONA	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04
skupno število obiskovalcev	1.315.261	626.966	1.124.529	1.571.501	1.488.338
skupno število smučarskih dni			1.262	1.686	2.351
% primerjava s sezono 99/00	100%	48%	85%	119%	113%
% primerjava s sezono 01/02			100%	134%	186%
skupaj obiskovalci v petih sezonah					6.126.595

*Opomba: v analizo je vključenih 10 večjih, 10 srednjih in 9 manjših smučarskih centrov.
Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 7: Razvrstitev smučarskih središč glede na kapaciteto oz. zmogljivost (število smučarjev na uro)

SMUČARSKO SREDIŠČE	ŠTEVILO OBISKOVALCEV
MB Pohorje	18000
Kranjska Gora	15900
Rogla	14500
Krvavec	13500
Cerkno	10000
Vogel	6600
Golte	6400
Kanin	6400
Kobla	6000
Rog-Črmošnjice	**6000**
Ostala smučišča	37440

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 8: Zmogljivost oziroma kapaciteta žičnic slovenskih smučarskih središč

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 9: Razdelitev slovenskih smučarskih središč glede na število obiskovalcev in nesreč v sedmih sezonah in od 26.11.2004 do 31.03.2005

SEZONA	leto	smuč.dnevi	štev.obiskov.	štev.nesreč	v %	štev.nesreč/ dan	št.nesr./ obiskovalca
1	1997/1998	1.278	871.504	680	0,66	1,88	0,078%
2	1998/1999	1.571	1.102.888	640	0,81	2,45	0,058%
3	1999/2000 (100%)	1.951	1.315.261	920	1,00	2,12	0,070%
4	2000/2001	786	626.966	340	0,40	2,31	0,054%
5	2001/2002	1.262	1.124.529	704	0,65	1,79	0,063%
6	2002/2003	1.686	1.577.169	840	0,86	2,01	0,053%
7	2003/2004	2.345	1.514.696	1.280	1,20	1,83	0,085%
8	2004/2005	2.101	1.634.726	1.202	1,08	1,75	0,074%

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 10: Skupno prepeljani potniki v mesecih januar-marec v sezonah 2003/2004 in 2004/2005

Vir: Statistični urad RS.

Priloga 11: Obratovalni dnevi od sezone 2001/2002 do 2003/2004

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 12: Kapaciteta, št. obiskovalcev, obrat dnevi in nesreče(04/05) v sezonah 99/00, 00/01, 01/02, 02/03, 03/04, 04/05 v slovenskih smučarskih centrih

zap.	člani združenja GIZ	smuč./ uro	sezona 99/2000	sezona 2000/01	sezona 2001/2002		sezona 2002/2003		sezona 2003/2004		sezona 2004/2005	do 02.05.2005	
št.	firma,center	kapaciteta	obiskovalci	obiskovalci	obrat.dnevi	obiskovalci	obrat.dnevi	obiskovalci	obrat.dnevi	obiskovalci	obrat.dnevi	nesreče	obiskovalci
1	SK-BRANIK,POH.VZPENJAČA	18.000	239.000	97.800	128	210.000	137	270.000	129	245.000	150	135	265.000
2	RTC ŽIČNICE KR.GORA	15.900	164.137	79.941	107	141.079	118	190.000	120	180.000	107	108	190.000
3	UNIOR TUR. ZREČE-SC Rogla	14.500	230.000	168.000	130	240.000	137	280.000	143	240.000	150	140	255.000
4	RTC KRVAVEC	13.500	170.000	117.672	134	160.000	130	180.000	142	168.000	156	150	209.900
5	HOTEL CERKNO, SC Cerkno	10.000	85.622	54.944	100	80.000	115	120.000	110	170.000	100	90	170.000
6	ŽIČNICE VOGEL	6.600	59.755	0	80	32.000	67	110.000	130	85.000	102	80	90.300
7	RTC GOLTE	6.400	17.200	1.915	75	15.084	0	0	100	52.725	85	50	70.000
8	ŽTG-KOBLA	6.000	79.100	4.631	84	58.000	45	25.000	84	36.000	80	40	60.000
9	ATC KANIN(Čezsoča)	6.400	12.928	38.990	5	660	90	30.000	100	30.000	100	30	30.000
10	GTC KOPE	5.930	31.549	10.983	100	20.700	120	50.000	103	52.000	80	35	50.000
11	STC STARI VRH	4.300	28.000	1.750	60	28.000	58	60.000	89	55.000	69	18	45.000
12	**SC ROG ČRMOŠNJICE**	**6.000**	**16.352**	**6.916**	**23**	**11.000**	**68**	**35.000**	**92**	**22.914**	**60**	**10**	**20.000**
13	VELIKA PLANINA	4.910	32.000	54	20	1.500	70	16.501	69	17.304	40	5	10.000
14	HTC KALIČ	3.000	20.000	0		0	0	0	37	3.550	20	4	5.000
15	TC SORIŠKA PLANINA	2.400	28.130	10.000	29	10.000	40	35.000	93	21.645	90	15	25.000
16	ŽIČ.JAVORNIK-ČRNI VRH	2.400	2.240	980	14	2.760	52	10.000	91	8.500	85	1	7.500
17	Rimski vrelec	1.000	3.020	80	7	250	30	8.000	40	6.000	25		1.000
18	STRAŽA-BLED	1.200	19.181	2.396		17.800	80	15.000	80	15.000	40	19	10.000
19	ZELENICA	2.200	11.705	61	6	436	35	10.000	60	10.000	79	6	11.214
20	TRIJE KRALJI	2.000					45	15.000	66	6.000	40	12	8.000
21	TC-ŠPANOV VRH										35	0	1.250
22	Park kralja Matjaža ČRNA na Kor.	1.200	2.311	2.000	50	30.850	40	20.000	93	3.340	60	20	10.000
23	LOGARSKA DOLINA	900	1.800	750		420	30	10.000	20	5.000	40	1	6.000
24	VIDERGAR-Kandrše	900	9.700	1.180	70	10.858	50	15.000	56	5.104	60		2.500
25	SC MEŽICA	1.200	2.000	270			0	0	30	622	0		0
26	ŠP.ZAVOD RAVNE-POSEKA	1.200	2.000	603		17.132	23	25.000	80	14.000	85	7	16.786
27	ULOVKA-VRHNIKA	2.200				0	20	5.000		3.000	0		2.000
28	RC PRVINE nad Trojanami	1.200	2.500			0	20	5.000		3.000	0		1.500
29	DOLE pri Litiji					0	0	0		0	13		2.317
30	ZPO-Celjska koča	680	2.500	50	40	6.000	66	7.000	90	12.285	70	3	8.500
31	ENCIJAN-Log pod mangrtom					0	0	0		0	0		0
32	STRMEC-Pečovnik-Luče					0	0	0		2.000	0		600
33	Ribniško Pohorje							2.500	97	5.193	80	25	7.670
	SZS-SSV		42.531	25.000		30.000		28168		36.514			42.689
	skupaj	**142.120**	**1.315.261**	**626.966**	**1.262**	**1.124.529**	**1686**	**1.577.169**	**2.344**	**1.514.696**	**2.101**	**1.004**	**1.634.726**

Vir: Interna gradiva Združenja slovenskih žičničarjev.

Priloga 13: Rog Črmošnjice

Vir: Atlas Slovenije, 1998.

Priloga 14: Smučišče Rog Črmošnjice in dolžine prog

Vir: URL: http://www.slo-skiing.net, 2005.

Priloga 15: Planina (mesečna količina padavin v mm in povprečna temperatura zraka v ^{0}C v klimatskem nizu 1961-1990)

povprečje	88	90	121	147	130	156	131	153	145	141	155	123	1579
maksimum	210	187	254	370	243	278	235	288	273	389	322	282	2004
minimum	0	10	38	36	34	6,9	39	31	22	12	36	35	1237
MESEC	**JAN**	**FEB**	**MAR**	**APR**	**MAJ**	**JUN**	**JUL**	**AVG**	**SEP**	**OKT**	**NOV**	**DEC**	**LETO**
povprečje	-1,9	-0,7	2,7	7,1	11,7	14,7	16,9	16,3	13,3	8,7	3,8	-0,3	7,7
maksimum	3,2	5,8	6	10,2	14,5	16,6	20	18,3	16,6	12,3	9,6	4,1	8,5
minimum	-7,3	-6,3	-1,7	4,3	8,6	12,8	15,2	13,4	9,9	3,6	0,2	-4,7	6,6

Vir: Klimatografija Slovenije, 1995.

Priloga 16: Klimogram za Planino – povprečna količina padavin (1961-1990)

Vir: Klimatografija Slovenije, 1995.

Priloga 17: Število dni s snežno odejo na Planini

MESEC	SEP	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	SEZONA
povprečje	/	0,3	6,8	19,2	19,6	17,4	14,5	3,8	0,1	81,7
maksimum	1,0	6,0	19,0	31,0	31,0	29,0	29,0	10,0	2,0	126,0
minimum	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	26,0

Vir: Klimatgrafija Slovenije, 2000.

Priloga 18: Klimogram za Planino – višina temperature (1961-1990)

Vir: Klimatografija Slovenije, 1995.

Priloga 19: Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2003 (v tisoč SIT)

	2003	2002	(2002*ICŽP)*
SREDSTVA	444.337	539.652	564.476
A. STALNA SREDSTVA	437.458	463.433	484.751
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0
a) Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0	0	0
b) Druga neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	437.458	463.433	484.751
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	6.879	76.219	79.725
I. Zaloge	316	446	467
II. Poslovne terjatve	4.199	34.457	36.042
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
b) Kratkoročne poslovne terjatve	4.199	34.457	36.042
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	34.400	35.982
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	2.364	6.916	7.234
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0
Zabilančna sredstva	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	444.337	539.652	564.476
A. KAPITAL	(-42.614)	(-70.466)	-73.707
I. Vpoklicani kapital	115.000	15.000	15.690
a) Osnovni kapital	115.000	15.000	15.690
b) Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	0	0	0
IV. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	(-87.857)	(-43.089)	-45.071
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/izguba poslovnega leta)	(-72.148)	(-44.768)	-46.827
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	2.391	2.391	2.501
B. REZERVACIJE	66.830	72.641	75.982
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	419.629	537.082	561.788
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	214.782	236.598	247.482
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	204.847	300.484	314.306
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	492	395	413
Zabilančne obveznosti	0	0	0

*Opomba: Inflacionirani podatki za leto 2002.

Vir: Interna gradiva SRC Rog Črmošnjice 2004.

Priloga 20: Podatki iz izkaza poslovnega izida v letu 2002 in 2003 (v tisoč SIT)

	2003	2002	(2002*ICŽP)*
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	72.719	21.140	22.324
a) Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	72.719	21.140	22.324
b) Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	0	0	0
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0
3.USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	0
4.DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOVNIMI PRIHODKI)	6.511	6.318	6.672
5. Stroški blaga, materiala in storitev	52.075	45.772	48.335
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	19.225	15.210	16.062
b) Stroški storitev	32.850	30.562	32.273
6. Stroški dela	30.391	28.111	29.685
a) Stroški plač	21.493	20.534	21.684
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	1.902	1.817	1.919
c) Stroški drugih zavarovanj	2.645	2.506	2.646
d) Drugi stroški dela	4.351	3.254	3.436
7. Odpisi vrednosti	30.011	12.242	12.928
a) Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev	30.011	12.237	12.922
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	5	5
8. Drugi poslovni odhodki	486	215	227
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	2.445	545	576
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	159	0	0
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	39.835	2.160	2.281
14. DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0
15. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA IZREDNEGA DELOVANJA)	(-71.282)	(-60.497)	-63.885
16. IZREDNI PRIHODKI	3.272	16.172	17.078
17. IZREDNI ODHODKI	4.138	443	468
18. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA (DOBIČEK/IZGUBA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	(-866)	15.729	16.610
19. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0
20. DRUGI DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0	0
21. ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA POSLOVNEGA LETA)	(-72.148)	(-44.768)	-47.275
22. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	(-87.857)	(-43.089)	-45.502
23. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0	0
24. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	0
25. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	0
26. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	(-160.005)	(-87.857)	-92.777

*Opomba: Inflacionairani podatki za leto 2002.

Vir: Interna gradiva SRC Rog Črmošnjice 2004.