

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**POSLOVNI NAČRT RAZŠIRITEV POSLOVANJA PODJETJA RTC
ŽIČNICE, KRANJSKA GORA, D. D.**

URŠKA RAMUŠ

IZJAVA

Študentka Urška Ramuš izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. PATRICIE KOTNIK in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.10.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Povzetek poslovnega načrta	2
1.1 Kratek opis projekta.....	2
1.2 Priložnost in strategija	2
1.3 Ciljni trgi.....	3
1.4 Konkurenčne prednosti.....	3
1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	3
1.6 Vodstvena skupina in kadri	4
2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve	4
2.1 Panoga dejavnosti	4
2.2 Podjetje	5
2.3 Proizvodi in storitve.....	5
2.4 Strategija vstopa in rasti	5
3 Tržna raziskava in analiza	6
3.1 Kupci	7
3.2 Obseg trga in trendi	7
3.3 Konkurenca.....	8
3.4 Sprotno ocenjevanje trga	9
4 Ekonomika poslovanja podjetja	10
4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	10
4.2 Analiza donosnosti	11
4.3 Stalni, spremenljivi in delno spremenljivi stroški	11
5 Načrt trženja	11
5.1 Celotna trženjska strategija.....	12
5.2 Cenovna in prodajna strategija	12
5.3 Tržno komuniciranje.....	12
5.4 Prodajne poti.....	13
5.5 Posebni poudarki v trženju storitev	14
6 Proizvodi in storitveni načrt	14
6.1 Geografska lokacija	14
6.2 Poslovni prostori.....	14
6.3 Operativni cikel.....	15
6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.....	15
6.5 Vpetost poslovnega načrta v strategijo podjetja RTC Žičnice	16
7 Načrt razvoja	16
7.1 Status razvoja in prihodnje naloge.....	16
7.2 Izboljšave storitev in nove storitve.....	17
7.3 Sredstva, namenjena razvoju	17
7.4 Industrijska lastnina	18
8 Vodstvena skupina in kadri	18
8.1 Organizacijska struktura	18

8.2	Ključno vodstveno osebje	18
8.3	Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	19
8.4	Upravni odbor.....	20
8.5	Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve.....	20
8.6	Profesionalni svetovalci in storitve	20
9	Splošni terminski plan	20
9.1	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu.....	20
9.2	Terminski načrt.....	21
10	Kritična tveganja in izzivi	21
10.1	Makro raven	21
10.2	Raven podjetja.....	22
10.3	Simulirana poslovna tveganja	22
10.4	Predračun izkaza uspeha	23
10.5	Predračun bilance stanja	23
10.6	Predračun finančnih tokov.....	24
10.7	Davčni status	24
10.8	Kontrola stroškov	24
10.9	Kazalci uspešnosti poslovanja.....	25
11	Pridobivanje in upravljanje z viri	25
11.1	Zaželeno financiranje	25
11.2	Pridobivanje virov financiranja	25
12	Predračunski izkaz uspeha, preglednice in finančni prikazi	25
	SKLEP.....	26
	LITERATURA IN VIRI.....	27

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz celotne vrednosti investicije</i>	4
<i>Tabela 2: Swot analiza.....</i>	6
<i>Tabela 3: Skupaj prenočitve in turist v občini Kranjska Gora v letu 2010</i>	8
<i>Tabela 4: Swot analiza konkurence</i>	8
<i>Tabela 5: Primerjava cen storitev med izbranimi konkurenti</i>	9
<i>Tabela 6: Prikaz dobička iz poslovanja</i>	10
<i>Tabela 7: Terminski načrt izvajanja investicije</i>	21
<i>Tabela 8: Prikaz sredstev in obveznosti iz bilance stanja</i>	24
<i>Tabela 9: Odplačilni načrt bančnega posojila v EUR.....</i>	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Znak kolesarjem prijazne namestitve.....</i>	16
--	----

UVOD

Za razliko od optimističnih pogledov na turistično poslovanje v preteklih letih je situacija v sedanjosti precej drugačna. Glavni dejavnik je po mnenju turističnih strokovnjakov gospodarska recesija. Pomembni protidejavniki so uvajanje **novih turističnih produktov**, orientacija na nove trge in segmente in deloma povečan interes za domačega gosta.

Podjetje RTC Žičnice je glavni upravljavec žičniške infrastrukture in sistema za zasneževanje v Kranjski Gori, ki sodijo med najpomembnejše objekte turistične infrastrukture v državi. Glavnino prihodkov (cca. 93 %) podjetje ustvari v zimskih mesecih, ostalih 7 % pa z dodatno poletno ponudbo. Glede na preteklo zimsko sezono (vremenske razmere, zmanjšan obisk ...) je potrebno razširiti poletno ponudbo podjetja in tako zagotoviti dodatni vir prihodkov in s tem ohraniti stabilno poslovanje. Že dolgo je znano, da Kranjska Gora potrebuje urejeno počivališče za avtodome ter kolesarjem prijazne namestitve. Ta dejstva izhajajo iz sledečih dejavnikov:

- v višku sezone obisk preko 60 avtomomov dnevno,
- kolesarsko stezo Ponteba–Jesenice, ki poteka skozi Kranjsko Goro, obišče ob vikendih preko 3000 kolesarjev dnevno,
- kolesarji, ki prihajajo iz sosednjih držav, prenočujejo v svojih avtomobilih.

Kolesarjem prijazen kamp bo nov produkt in bo odprt povprečno pet mesecev v letu, avtodomi pa bodo lahko priključke koristili tekom celega leta. Nahajal se bo ob vznožju smučišča in bo velik okoli 0,5 ha, kar bo omogočalo postavitev do 50 šotorov dnevno.

Podjetniško idejo o novem produktu v podjetju RTC Žičnice želimo skozi poslovni načrt temeljito preveriti. Ideja mora biti tržno, finančno in organizacijsko privlačna, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. S tem namenom se držimo predpisane strukture, ki jo predlaga Jeffrey A. Timmons, in je opisana v priročniku Podjetništvo (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 11). Struktura zajema vsa bistvena področja, ki so pomembna pri vrednotenju idejnega projekta.

V prvem poglavju je predstavljen investitor ter bistvo idejnega projekta. Sledi opis panoge dejavnosti in storitev kampa. Opravljene raziskave konkurence in prejete informacije turističnih subjektov so analizirane v tretjem poglavju. Na podlagi izračunov je v četrtem poglavju predstavljena ekonomika poslovanja novega produkta, v petem poglavju pa je opisan predviden načrt trženja. Šesto poglavje opisuje proizvodni in storitveni načrt, sedmi načrt razvoja, kadri in vodstvo so predstavljeni v osmem poglavju. Izdelan je realni terminski načrt izvedbe projekta, ki je predstavljen v devetem poglavju. V enajstem poglavju so analizirana kritična tveganja in izzivi, v dvanajstem pa je izdelan finančni načrt ter predstavljeno upravljanje z viri. Zadnje, trinajsto poglavje, vsebuje preglednice in finančne izkaze.

V sklepu poslovnega načrta ugotavljamo, da je investicija v kamp smiselna zaradi velikega povpraševanja (atraktivna lega v samem centru tik pod gorami), množičnega obiska »avtodomarjev« v občini ter priložnosti, da podjetje zapolni izpad prihodka v poletni sezoni, kar mu zagotavlja dober temelj za stabilno poslovanje in nadaljnji konkurenčni razvoj.

1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

1.1 Kratek opis projekta

Turizem v občini Kranjska Gora predstavlja glavno gospodarsko panogo. Turistična ponudba je raznolika, vendar zaostaja za turističnim povpraševanjem. **RTC Žičnice Kranjska Gora, d. d.**, (v nadaljevanju RTC Žičnice) upravlja z žičniško infrastrukturo na območju ene najlepših alpskih dolin na tromeji z Avstrijo in Italijo. Žičniške naprave in sistem umetnega zasneževanja sodijo med najpomembnejše objekte turistične infrastrukture v državi, saj predstavlja žičniška infrastruktura ključni element celovitih projektov razvoja turistične destinacije Kranjska Gora. Podjetje je v zadnjih petih letih intenzivno vlagalo v razvoj in posodobitev žičniških naprav in naprav za umetno zasneževanje. Investicijski projekt kamp Vitranc je ključen za razširitev in stabilnost poletnega poslovanja podjetja in pospešitev razvoja poletnega turizma v Kranjski Gori. Zagotavljal bo namestitev 50 šotorov dnevno ter omogočal kampiranje avtodomov preko celega leta. Pridobil bo naziv kolesarjem prijazen kamp ter nudil dodatno ponudbo, v katero sodijo poletno sankanje, kolesarski park ... Kamp in počivališče za avtodome v občini predstavljata veliko neizkoriščeno možnost gospodarskega razvoja. Z realizacijo novega turističnega produkta bi dolgoročno vplivali na povečanje obsega povpraševanja, boljšo cenovno politiko ponudbe podjetja in stabilno poslovanje.

1.2 Priložnost in strategija

Pri strateški usmeritvi konkurenčnosti RTC Žičnic, je na prvem mestu turistični proizvod, s katerimi lahko podjetje konkurira že danes. Turistični proizvod kamp v samem središču narave blizu dogajanja v Kranjski Gori to vsekakor je, saj se najbližji kamp trenutno nahaja v 20 km oddaljeni vasi Dovje. Nato sledi izbor potencialnih turističnih proizvodov, ki so dovolj atraktivni, da imajo realne možnosti prihodnjega razvoja, seveda pa je potrebno upoštevati tudi obstoječe konkurente ter turistično povpraševanje. Danes je pri odločitvi, kako in kje preživeti prosti čas, pomembna ugodna cena, naravne lepote, mir in počitek ter dodatne dejavnosti (RTC Žičnice, 2007, str. 5).

Glavnino turističnih nastanitvenih kapacitet v občini predstavljajo hoteli in zasebne sobe. Tako je naša priložnost, da ponudimo cenejšo namestitev v tesnem stiku z neokrnjeno naravo, adrenalinske in rekreacijske užitke ter mir in počitek ob večernih ognjih.

Investicija v izgradnjo kampa Vitranc, ki je predmet tega poslovnega načrta, predstavlja naslednji ključni korak v uresničevanju razvojne strategije podjetja RTC Žičnice ter je ključna za

stabilno poslovanje podjetja v poletnem času. S ponudbo namestitev v kampu bo investitor bolj kakovostno in konkurenčno nastopal na turističnem tržišču, hkrati pa bo prispeval k povečanju konkurenčnosti celotne turistične destinacije. Investicija v kamp je smiselna zaradi velikega povpraševanja (atraktivna lega v samem centru tik pod gorami), množičen obisk »avtodomarjev« v občini ter priložnosti, da podjetje zapolni izpad prihodka v poletni sezoni, kar ji zagotavlja dober temelj za stabilno poslovanje in nadaljnji konkurenčni razvoj.

1.3 Ciljni trgi

Ciljna skupina so gostje, ki si želijo preživeti svoj prosti čas v miru in v stiku z naravo, ljubitelji adrenalinskih športov ter razni rekreativni športniki. Na voljo imajo izredno pestro izbiro raznih aktivnosti. V neposredni bližini so adrenalinski kolesarski park, poletno sankališče Besna Pehta, igrišča za tenis, nogomet, košarko in odbojko, sedežnica na Vitranc, ki obratuje vsak dan. Mimo kampa poteka urejena kolesarska steza, ki povezuje Kranjsko Goro z Jesenicami in s Trbižem do Pontebe v Italiji. Kranjska Gora je odlično izhodišče za pohodnike in alpiniste. S severne strani jo obdajajo Karavanke, z južne strani pa Julijske Alpe, prelaz Vršič pa jo povezuje z dolino Trente in Posočjem.

1.4 Konkurenčne prednosti

Vključitev kampa v vabljiv naravni prostor Triglavskega narodnega parka in njegova raznolikost sta največji konkurenčni prednosti našega kampa. Umestitev kampa v Kranjsko Goro je bistvena prednost v primerjavi z bližnjim konkurentom kampa Kamne, ki je oddaljen dobrih 20 km. V okolici kampa se nahajajo odlične izhodiščne pohodniške in kolesarske točke ter ponudba adrenalinskih dejavnosti, kot sta poletno sankališče in vsako leto bolj atraktiven in obiskan kolesarski park.

1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Lastna sredstva za financiranje investicije predstavljajo, poleg po tržnih pogojih najetega bančnega kredita, še sredstva, ki jih ima investitor podjetje RTC Žičnice na računu ali pa jih bo akumuliral iz tekočega poslovanja v prihodnjem letu, in sicer iz ustvarjene razlike prejemkov nad izdatki (amortizacija + dobiček oz. kot višek sredstev namenjenih za akumulacijo). Podjetje načrtuje akumulacijo v skupni višini cca. 0,5 mio EUR razpoložljivih sredstev, od katerih bo lahko vložilo 25.000 EUR kot začetni kapital kampa. Preostanek potrebnih sredstev 57.000 EUR, pa bo pridobil iz bančnih virov. Vrednost začetne investicije znaša 84.000 EUR, s tem da bi v prvem letu potrebovali še dodatnih 3.000 EUR za ureditev kolesarnice, kasneje pa bi v četrtem letu 20.000 EUR namenili za nakup solarnega sistema. Sredstva za postavitve kampa bodo skoraj v celoti vložena v prvem letu, zato pričakujemo tudi izgubo v višini 2.072 EUR. Na podlagi izračuna povprečne zasedenosti v drugem letu pričakujemo dobiček v višini 5.506 EUR, tretje leto 10.543 EUR, četrto 8.501 EUR in peto leto 8.059 EUR. Interna stopnja donosa je izračunana na 17,3 %, donosnost lastniškega kapitala ROE znaša v petem letu 0,17, ROA (čisti dobiček na povprečna sredstva) pa doseže vrednost 0,11.

Glede na uspešno realizacijo poletnih investicij v obdobju 2006–2010 (izgradnja poletnega sankališča, kolesarskega parka ter nove štirisedežnice za prevoz potnikov) podjetje pričakuje porast števila obiskovalcev v poletni sezoni, prav tako pa v skladu s povečanjem števila obiskovalcev pričakuje porast prihodka od prodaje storitev v poletnem času za povprečno 50.000 EUR.

Tabela 1: Prikaz celotne vrednosti investicije

Predmet investicije	Vrednost EUR
Gradbena dela	15.000
Elektro omrežje + elektro omarice	22.000
Postavitev sanitarij	35.000
Ureditev	12.000
Skupaj	84.000

1.6 Vodstvena skupina in kadri

Ker želimo gostu ustvariti čim lepše počitnice, se zavedamo pomembnosti **prijaznosti, ustrežljivosti** in **komunikativnosti**. Zato bi združili kompetence in sposobnosti vodje strokovnih služb in vodje trženja, ki sta že zaposleni v podjetju RTC Žičnice. Umeščenost samega projekta v strategijo trženja bi prepustili vodji trženja, ki bi tudi poskrbela za ustrezno promocijo v medijih ter ustrezno politiko prodaje.

V podjetju RTC Žičnice že poslujejo osebe, ki delujejo na informacijski točki in prodaji vozovnic. Njihovo delo bomo dopolnili z nudenjem storitev našega kampa. Osebe so komunikativne, prijazne in ustrežljive, kar bo pripomoglo k prvemu vtisu v našem kampu. Kamp bo skozi celo leto potreboval osebo za zagotavljanje varnosti in reda ter osebo za opravljanje čiščenja in vzdrževanja okolice. Oseba, ki v podjetju RTC Žičnice posluje na delovnem mestu vodja strokovnih služb, ima kompetence za celovito organizacijo, timsko delo in je usmerjena k ciljem podjetja, zato bo poskrbela, da bo celotni tim ljudi imel en skupen cilj: »Postati prijazen in urejen kamp, v katerega se bodo obiskovalci radi vrnili.« Eno od pomembnih nalog vodje je, da ustreznemu kadru omogoči, da čim bolje uporablja svoje kompetence v delovnem procesu. To angažiranje bomo spremljali in tudi ustrezno nagrajevali.

2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

2.1 Panoga dejavnosti

RTC Žičnice, v skladu z aktom o ustanovitvi in registracijo dejavnosti, sodi v razred 49.952 dejavnost žičnic. Poleg glavne dejavnosti ima podjetje registrirano tudi dodatne dejavnosti, med katerimi je tudi dejavnost avtokampov, taborov (šifra 55.300), ki je potrebna za poslovanje kampa.

Vodstvo podjetja se zaveda, da je kakovost turistične ponudbe tesno povezana z nenehnimi vlaganji v razvoj sodobne turistične infrastrukture. Investicije v prenočitvene kapacitete prispevajo k modernizaciji turistične infrastrukture in oblikovanju celovite, evropsko primerljive ter konkurenčne turistične ponudbe v turistični destinaciji Kranjska Gora. Bolj privlačna turistična ponudba zagotovi povečanje števila turistov in nočitev, boljšo zasedenost turističnih zmožljivosti (nastanitveni objekti, smučarske žičnice), razvoj novih turističnih produktov, višjo realizacijo dodane vrednosti na zaposlenega v turizmu in porast števila zaposlenih v turizmu, gostinstvu ter storitvah.

2.2 Podjetje

Smučišča, s katerimi upravlja podjetje RTC Žičnice, se raztezajo na 120 ha površin in ležijo na nadmorski višini 810–1570 m, so lahko dostopna in po zahtevnosti zelo raznolika. Družba izvaja dejavnost na območju občine Kranjska Gora. Sistem žičniških naprav in smučišč, s katerimi upravlja družba, je lociran v Kranjski Gori na pobočjih Vitranca do Planice.

Dejavnost zimskošportnega turizma, s katero se ukvarja družba, je nepogrešljiv del turistične ponudbe v Kranjski Gori in je v veliki meri vezana na zimski čas, predvsem na ugodne snežne razmere. Z načrtovanim razvojem turizma in vlaganji v namestitveno infrastrukturo se bo zimska sezona podaljšala v poletno. Z razširitvijo ponudbe in s tem plasiranjem dodatnih turističnih proizvodov se bo zmanjšal dejavnik negotovosti in odvisnosti od vremenskih razmer oz. zimske sezone, s čimer se bo povečal prihodek ter število obiskovalcev.

2.3 Proizvodi in storitve

Osnovni namen investicije je razširitev poslovanja podjetja RTC Žičnice z izgradnjo kampa Vitranc s počivališči za avtodome. Kamp bo omogočal namestitve 50 šotorov, uporabo sanitarij, kopalnice ter kolesarnice. Kamp bo imel tri zvezdice in bo izpolnjeval vse potrebne pogoje za naziv »Kamp prijazen kolesarjem«. Kasneje se bomo vključili v mednarodno mrežo »Sončnih kampov«, saj bomo v četrtem letu postavili solarni sistem in z njim ogrevali sanitarno vodo. Dodatna ponudba v kampu bo obsegala brezplačni enkratni spust po poletnem sankališču, najem koles in gorskega vodnika, kolesarski park ter različne vnaprej pripravljene kolesarske poti in aktivnosti. Obiskovalci kampa bi imeli popust pri vseh vozovnicah poletne ponudbe podjetja RTC Žičnice.

2.4 Strategija vstopa in rasti

Vodstvo podjetja se zaveda, da je kakovost turistične ponudbe tesno povezana z nenehnimi vlaganji v razvoj sodobne turistične infrastrukture. **Vodilo razvojne strategije družbe** je trajnostni razvoj turizma z izgradnjo sodobnega športno-turističnega centra, ki bo s primerno umestitvijo v naravni prostor, z modernimi žičniškimi napravami, okolju neškodljivimi sistemi za umetno zasneževanje in urejenostjo smučišč ter rekreacijskih objektov, privabljal turiste v zimskem in poletnem času.

Pri vstopu na trg je pomembno opredeliti atraktivnost turističnega proizvoda ter njegovo konkurenčno sposobnost v destinaciji Kranjska Gora. Strateški interes našega podjetja predstavlja domači trg, ki je ključen za dolgoročno stabilnost in je izredno pomemben za razvoj novih turističnih proizvodov. Na domačem trgu bomo izvajali aktivnosti spodbujanja in pospeševanja razvoja novega turističnega proizvoda in izvajanja aktivnosti tržnega komuniciranja. Kamp bomo predstavili na spletnih straneh www.avtokampi.si, www.slovenia.info, www.mtb.si, www.skipasstravel.si ter na spletni strani podjetja www.kr-gora.si. Prav tako si želimo inovativno in intenzivno obdelovati obstoječe tuje trge in razvijati potencial novih trgov. Vodja trženja bo še bolj aktivno predstavljal kamp na sejnih v Beogradu (Work Shop Beograd), ki poteka septembra, na sejmu športa v mesecu novembru ter vseh sejmih, kjer se vsako leto predstavlja podjetje RTC Žičnice skupaj z lokalnim gospodarstvom in Lokalno turistično organizacijo Kranjska Gora. Intenzivno bomo izkoriščali pozitivne trende in dinamiko na trgu, ki se razvijajo in predstavljajo potencial.

3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

Pri celotnem procesu strateškega načrtovanja je pomembno, da uresničujemo cilje podjetja in upoštevamo želje kupcev. Z analizo SWOT lahko razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v izbranem okolju.

Tabela 2: Swot analiza

NOTRANJE OKOLJE	NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> – odlična lokacija – pestra dodatna ponudba – neposredna bližina centra – kolesarjem prijazen kamp – spletna povezava – prijaznost in ustrežljivost zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> – prostorska stiska (pri povečanju obiskovalcev)
ZUNANJE OKOLJE	ZUNANJE PRILOŽNOSTI IN IZZIVI	ZUNANJE NEVARNOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> – kolesarske poti – možnost koriščenja najboljšega kolesarskega parka v Sloveniji – možnost koriščenja adrenalinskega sankanja – odlične izhodiščne točke za izlete v gore 	<ul style="list-style-type: none"> – vstop novih konkurentov – neugodni vremenski vplivi – spremenjene potrebe kupcev

Turistična ponudba je raznolika in oblikovana za različne ravni zahtev gostov, vendar zaostaja za turističnim povpraševanjem (po končanem obdobju t. i. »množičnega turizma« se je premalo investiralo v turistično infrastrukturo in nove, bolj kakovostne turistične proizvode).

3.1 Kupci

Z analizo smo naše kupce razdelili v tri skupine in sicer »Kolesarje«, »Izletnike« in »Avtodomarje«. Izredno pomemben segment kupcev so adrenalinski kolesarji, saj smo na podlagi prodaje kolesarskih vozovnic (RTC Žičnice, 2010, str. 8) ugotovili, da povprečno obiskujejo kolesarski park štirikrat ali celo večkrat mesečno. In ker kolesarji trenutno nimajo možnosti cenejše in prijaznejše nastanitve, so navdušeni nad idejo o kampu. Kamp se bo nahajal ob urejeni 45 km dolgi kolesarski stezi, ki bo k nam privabila številne ljubitelje rekreativnega kolesarjenja. Prav tako želimo pridobiti posameznike, družine in skupine, tako imenovane »izletnike«, ki si želijo aktivnih počitnic s cenejšo in preprosto nastanitvijo. Kot tržni segment izletnikov pa smo opredelili tudi prehodne goste, ki potujejo mimo Kranjske Gore in bodo v našem kampu samo prenočili. Ti predstavljajo manjši tržni delež, a so za nas prav tako pomembna prepoznavna skupina gostov. Pri nas bodo med potjo samo prenočili, vendar se bodo k nam vračali, če bodo z našimi storitvami zadovoljni. Priporočili nas bodo svojim prijateljem in znancem. Naši tretji skupini (»Avtodomarji«) bi ponudili možnost urejenega parkiranja in priključka na elektriko tekom celega leta. Gostje se bodo pri obisku našega kampa odločali na podlagi cen, urejenosti, dodatnih storitev in predvsem na podlagi lokacije, saj je Kranjska Gora odlično izhodišče za izlete in rekreacijske dejavnosti v neokrnjeni naravi.

3.2 Obseg trga in trendi

V neugodnih trenutnih razmerah v svetovnem gospodarstvu lahko pričakujemo, da se bodo potovanja preusmerila v destinacije bližje domu, razmerje med ceno in kakovostjo pa bo ključna prednost, saj cena postaja vedno bolj pomembna (Mihalič & Kuščer, 2009, str. 1).

Na podlagi podatkov Statističnega urada Republike Slovenije je v letu 2010 število prenočitev v kampih doseglo število 1.170.610 od tega 47,9 % domačih gostov in 52,10 % tujih gostov. Na območju občine Kranjska Gora živi 5.561 prebivalcev, 56 % aktivnega prebivalstva pa je neposredno povezano s turizmom. Turistom je na voljo okrog 4500 turističnih postelj, od tega 1.847 v hotelih. Prenositvene zmogljivosti se v zadnjih 15-ih letih niso bistveno povečale. Občina Kranjska Gora je v letu 2010 dosegla 461.713 nočitev, ob povprečnem času bivanja gostov 3,2 dni. V poletni sezoni (maj–september) je ustvarjenih okrog 60 % celoletnih turističnih nočitev (277.051), v izvensezonskem času pa je prisotna slabša izkoriščenost turističnih kapacitet.

Od leta 2008 se kolesarjenje intenzivno razvija tudi v Sloveniji, na voljo so različni promocijski materiali ter kolesarjem prijazne namestitve (Bled, Bohinj ...). Glede na to, da imata daljinska kolesarska steza v Kranjski Gori (ob vikendih preko 3000 obiskovalcev v enem dnevu) ter kolesarski park (okoli 100 obiskovalcev dnevno) izjemen obisk, so ti obiskovalci zgolj dnevni. S ponudbo kolesarskega kampa bi jim omogočili ugodno in privlačno namestitev ter pripravili dodatno ponudbo (ogled planinskega muzeja, poletno sankališče ...).

Tabela 3: Skupaj prenočitve in turist v občini Kranjska Gora v letu 2010

mesec	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.	skupaj
SKUPAJ PRENOČITVE	64.142	63.715	35.760	17.964	21.807	33.901	60.023	66.808	33.477	21.183	9.351	33.582	461.713
Domači	25.204	37.980	16.971	8.123	7.649	11.107	19.360	24.265	9.828	9.406	5.900	18.405	194.198
Tuji	38.938	25.735	18.789	9.841	14.158	22.794	40.663	42.543	23.649	11.777	3.451	15.177	267.515
SKUPAJ TURISTI	15.821	15.450	10.404	6.832	7.807	11.131	18.445	21.058	13.166	9.428	4.408	11.559	145.509
Domači	7.474	9.836	5.210	3.386	3.252	4.106	6.081	8.820	4.800	4.425	2.645	6.708	66.743
Tuji	8.347	5.614	5.194	3.446	4.555	7.025	12.364	12.238	8.366	5.003	1.763	4.851	78.766

Vir: Prihodi in prenočitve turistov v Sloveniji po skupinah nastanitvenih objektov, državah in občinah v letu 2010, 2011.

3.3 Konkurenca

Konkurenca je po definiciji tekmovanje tržnih subjektov, ki si prizadevajo doseči svoj cilj. Za zagotavljanje cenejšega in kvalitetnejšega blaga oz. storitev potrebujemo učinkovito in zdravo konkurenco, ki omogoča potrošnikom večjo izbiro ter omogoča tehnološke inovacije in napredke (Konkurenca je igra brez meja, 2010).

Če pogledamo konkurenco ožje in se osredotočimo na tisto, ki ponuja iste proizvode, so naši konkurentje vsi kampi v bližnji okolici. Moramo pa pogledati tudi širše, torej na podjetja, ki ponujajo drugačne vrste nastanitvev. V segmentu cenejših namestitvev smo v model ocenjevanja konkurence vključili manjši, cenovno ugoden hotel Alpina, ki je oddaljen kakih 300 m od našega kampa, v segmentu konkurence iste vrste proizvodov pa Camping Kamne z Dovjega in Camping Bled z Bleda. Podatke o prenočitvah so nam bili pripravljene zaupati le iz kampa Bled, in sicer so zabeležili v letu 2009 88.727 nočitev ter v letu 2010 82.339. Kranjska Gora se sicer lahko pohvali s številnimi hoteli, apartmaji in turističnimi sobami, vendar menimo, da ne predstavljajo naše neposredne konkurence.

Tabela 4: Swot analiza konkurence

	Camping Bled	Camping Kamne	Hotel Alpina
št. zvezdic	*****	***	***
velikost	7 ha	1,2 ha	manjši hotel s 105-imi sobami
prednosti	-velika ponudba dodatnih storitev -dobra lokacija -velika kapaciteta	-velika ponudba dodatnih storitev	- dobra lokacija -namestitvev višje kategorije -možnost koriščenja hotelskih uslug
slabosti	-velika oddaljenost od Kr. Gore -ni kolesarjem prijazen kamp	-glede na ponudbo precej visoka cena -oddaljenost od Kr. Gore -ni kolesarjem prijazen kamp	-ni pristnega stika z gosti -dražja cena -ni domačnosti

Tabela 5: Primerjava cen storitev med izbranimi konkurenti

STORITEV NA DAN / SEZONA	CAMPING BLED		CAMPING KAMNE		HOTEL ALPINA*		KAMP VITRANC	
	nizka	visoka	nizka	visoka	nizka	visoka	nizka	visoka
avtodomi	/	/	/	/	/	/	12,00	12,00
oseba	8,50	12,50	6,20	7,30	35,00	52,00	8,00	12,00
senior	8,08	11,88	/	/	/	/	/	/
otroci	5,95	8,75	4,70	5,20	17,50**	26,00**	6,30	9,50
pešec, motorist	6,80	10,00	5,10	6,20	/	/	/	/
parcela	0,00	0,00	2,00	2,00	8,00	8,00	0,00	0,00
pes	2,00	2,00	2,00	2,00	/	/	/	/
elek. priključek	3,50	3,50	3,50	3,50	/	/	3,50	3,50
tuš - 4 min	0,00	0,00	0,50	0,50	/	/	/	/
TT otroci	0,25	0,25	0,26	0,26	0,75	0,75	0,26	0,26
TT odrasli	0,50	0,50	0,51	0,51	1,50	1,50	0,51	0,51

Legenda: * cena v hotelu Alpina vključuje nočitev z zajtrkom in velja za minimalno bivanje 3 noči; ** cena velja za otroke stare od 3 do 6,99 let (otroci stari od 7 do 11,99 let imajo 30 % popust, nad 12 let pa 10 % popust na redno ceno).

Vir: *Camping Kamne, 2011; Camping Bled, 2011; Hotel Alpina, 2011.*

Na podlagi analize prednosti in slabosti konkurentov lahko zaključimo, da je glavna konkurenčna prednost kampa odlična lokacija, vzpostavljena in urejena turistična infrastruktura (namestitve, gostinstvo, športna infrastruktura, infrastruktura namenjena zabavi in prireditveni prostori) ter naziv »kamp prijazen kolesarjem«. Za pridobitev naziva morajo biti v kampu na razpolago turistične informacije za kolesarje, kolesarski programi in paketi, kolesarski vodniki, prostor za kolesa in opremo, izposoja koles, možnost pranja in sušenja koles in prevoz koles (Kolesarski trženjski standardi). Konkurenčne prednosti bomo še izboljševali z dodatno ponudbo kolesarjem ter privlačnimi paketi, prilagojenimi posamezniku ali družini.

3.4 Sprotno ocenjevanje trga

Pomembno je izvajanje notranjih in zunanjih raziskav (ankete, splet...), saj le tako lahko spremljamo in analiziramo rezultate same investicije. Prilagodili bomo obstoječa orodja trženja (splet), da omogočimo zbiranje odzivov obiskovalcev našega kampa.

Zagotavljanje in zbiranje ter posredovanje mesečnih informacij vzorčnega spremljanja turističnega prometa v destinaciji Kranjska Gora poteka vertikalno in horizontalno. Sektor trženja v podjetju RTC Žičnice bo tako kot do sedaj zbiral, analiziral in posredoval informacije o turističnem prometu, tržnih trendih, priložnostih, konkurenci in pomenu turizma v posameznem podjetju drugim subjektom na vseh ravneh delovanja (Lokalna turistična organizacija Kranjska Gora, Slovenska turistična organizacija ...).

Rezultati raziskav morajo biti na pregleden in učinkovit način dostopni turističnemu gospodarstvu, prav tako je potrebno tudi v prihodnje vzpodbujati ponudnike in goste, da v raziskavah sodelujejo. Na podlagi raziskav bo oddelek trženja v sodelovanju z vodstvom oblikoval cenovno politiko, ki bo konkurenčna na trgu in hkrati dostopna širšemu razponu obiskovalcev.

4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Optimiranje naložb je sicer pomembno za zagotovitev njegove učinkovitosti; za razumevanje namena projekta pa to ne zadostuje. Naložbe v projekt imajo namreč cilj, da z realizacijo projekta in eksploatacijo zagotovijo povračilo naložb in dodano vrednost. Investiramo torej zato, da zagotovimo večje neto učinke od vlaganj, večji pritek od stroškov projekta, pozitivni poslovni rezultat projekta (Bizjak, 2004, str. 202).

4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

V prvem letu bomo z obratovanjem pričeli v mesecu juniju in zaključili meseca septembra. Kasneje bi obratovalni čas razširili od meseca maja do meseca oktobra. Prostor za avtodome bi obratoval tekom celega leta. Pri izračunih zasedenosti smo upoštevali obiskanost turistične destinacije in obiskanost konkurentov. Glede na kapaciteto kampa (50 šotorišč), v katerih povprečno bivata 2 osebi, pričakujemo 11 % povprečno dnevno zasedenost kampa v prvem letu, kasneje pa 14 %. Prostor za avtodome bo imel na razpolago 20 priključkov, kar pomeni, da glede na majhno kapaciteto predvidevamo 27 % dnevno zasedenost razporejeno preko celega leta. Obisk avtodomov v Kranjski Gori je v zadnjih letih zelo visok, saj smo opazili prenočevati (brezplačno) na lokaciji našega kampa v višku sezone od 40 do 75 avtodomov dnevno. Predvidevanja o zasedenosti so postavljena realno, saj je po informacijah lastnikov avtodomov interes za ureditev počivališča izredno visok. Glede na finančne projekcije imamo pozitivni kosmati dobiček že v drugem letu, katerega v prihodnjih letih tudi zvišujemo. Dobiček iz poslovanja je že v drugem letu pozitiven. V naslednjih letih naraste in v četrtem letu doseže najvišjo vrednost, in sicer 15.250 EUR.

Tabela 6: Prikaz dobička iz poslovanja

LETO	DOBIČEK IZ POSLOVANJA V EUR
1. leto	5.990
2. leto	9.402
3. leto	15.250
4. leto	12.250
5. leto	11.250

4.2 Analiza donosnosti

Pri analizi moramo upoštevati posredni doprinos projekta k celotni razvitosti podjetja. Pričakujemo povečanje obiska dodatnih dejavnosti v oklici kampa. Dinamična ocena investicijskega projekta oz. ocena donosnosti vloženih sredstev temelji na diskontiranem denarnem toku investicijskega projekta, ki upošteva časovno dimenzijo denarja.

Interna stopnja donosnosti investicije znaša 17,3 % in je višja od obrestne mere. Iz tega sledi, da je investicija upravičena in zaželeno. V prvem letu poslujemo s čisto izgubo v višini 2.072 EUR, v drugem letu pa že imamo čisti dobiček v višini 5.506 EUR, ki kasneje še narašča. V četrtem letu vložimo presežek denarnih sredstev v nakup solarnega sistema, saj se investicija v solarni sistem v primerjavi z drugimi sistemi priprave tople sanitarne vode najhitreje povrne.

4.3 Stalni, spremenljivi in delno spremenljivi stroški

V Prilogi 7 smo podrobno prikazali stroške, ki bodo nastali zaradi odprtja kampa, in sicer:

- strošek dela čistilke, ki bo zaposlena na podlagi podjemne pogodbe;
- strošek varnostnika, ki bo zaposlen na podlagi podjemne pogodbe;
- strošek elektrike;
- stroški komunale;
- stroški dodatne reklame;
- strošek odškodnine za zemljišče.

Vsi ostali stroški, kot so stroški komunikacij (telefon, internet ...), pisarniškega materiala, drobnega inventarja ipd., so že utečeni stroški podjetja RTC Žičnice in ne bodo nastali zaradi odprtja kampa, zato jih v same projekcije nismo vključili.

Projekcija denarnih tokov v začetnih petih letih izkazuje, da podjetje skupaj z razpoložljivimi denarnimi sredstvi v začetku leta s poslovanjem realizira zadostne prilive za kritje investicije s potrebnimi lastnimi sredstvi. Gibanje denarnih tokov izkazuje negativni neto denarni tok v prvem letu, pozitiven denarni tok in pozitivno stanje denarnih sredstev pa od drugega leta dalje, kar pomeni, da je že v drugem letu zagotovljena likvidnost podjetja ob servisiranju vseh obveznosti.

5 NAČRT TRŽENJA

Trženjski splet je sestavljen iz različnih elementov tako imenovanih 4P-ji. In sicer: proizvod, storitev (angl. *product*), cena (angl. *price*), distribucija (angl. *place*) in promocija (angl. *promotion*). S kombinacijo 4P-jev želimo doseči diferenciacijo, razlikovanje in izstopanje ponudbe podjetja (Kotler, 1996, str. 98).

5.1 Celotna trženjska strategija

Cilji razvojne strategije in strategije trženja RTC Žičnice:

- Postati ključni nosilec gospodarskega razvoja v turistični občini Kranjska Gora na področju izgradnje in modernizacije žičniških naprav in kreiranju novih turističnih proizvodov v zimski in poletni ponudbi.
- Se še bolj intenzivno partnersko povezovati z vsemi ostalimi turističnimi ponudniki in drugimi akterji na turističnem območju Kranjske Gore, v Skupnosti Julijskih Alp in na področju Gorenjske regije.
- Vzpostaviti marketinško-prodajni menedžment v sklopu destinacijskega menedžmenta turistične destinacije Kranjska Gora.
- Postati nosilec in koordinator integralnih turističnih produktov na področju belih športov v celotni Gorenjski regiji za obdobje 2007–2013.
- Ohranjati stalno komunikacijo z vsemi ciljnimi skupinami gostov ter jo še povečati.
- Stalno in dodatno komuniciranje s ponudniki in z organizatorji turističnih in poslovnih potovanj.
- Povečati marketinške aktivnosti na samih emitivnih trgih.
- Uveljaviti sodobno informacijsko komunikacijsko tehnologijo na vseh področjih poslovanja in v marketinških integracijah.

5.2 Cenovna in prodajna strategija

Cena celotnega proizvoda je v turizmu neposredno povezana s kakovostjo. Posebej je izoblikovana diferenciacija cen, saj upošteva prostorske in časovne vidike, kakor tudi uporabnike. Pri določanju cene je seveda pomembna značilnost povpraševanja in ponudbe. Cenovna strategija bo temeljila na kvaliteti uslug in trenutnem stanju na trgu. Mi bomo določali cene, potrošniki pa vrednost naše storitve.

Pri oblikovanju cen (tabela cen po sezonah je podrobno prikazana v Prilogi 12) smo upoštevali cene naših konkurentov in stroškovno analizo. Prihodki od prodaje storitev bodo pokrivali vse spremenljive stroške. S cenami bomo konkurenčni, izpostavili bomo ugodnost bivanja z avtodomom, saj cena vključuje tudi bivanje štirih oseb. Prav tako bomo pri cenah izpostavili dejstvo, da vsak obiskovalec ob prvem prihodu v kamp prejeme brezplačno vozovnico za vse poletne aktivnosti, ki jih nudi podjetje RTC Žičnice. Količina prodanih storitev (podrobna tabela o izračunu zasedenosti se nahaja v Prilogi 2) bo odvisna od povpraševanja in naših trženjskih aktivnosti.

5.3 Tržno komuniciranje

V podjetju RT Žičnice odgovorna oseba za trženje skrbi, da je komuniciranja usklajeno, vsebine natančno opredeljene in prilagojene času.

Posamična sporočila samih produktov potekajo po več kanalih in aktivnostih do posameznih ciljnih skupin, in sicer:

- neposredna elektronska pošta individualnemu gostu (predvsem na kupce, ki kupujejo vozovnice v predprodaji);
- domača spletna stran (je v nadgradnji, zato pričakujemo spletno prodajo konec leta 2011);
- sodelovanje s turističnimi agencijami in z organizatorji potovanj (sklenjene so kratkoročne pogodbe za zimsko sezono, katere bi razširili tudi v poletno);
- sejmi (Works shop Beograd, smučarski sejem SK Snežinka ...), oglaševanje (radio Belvi, radio Triglav, časopis Slovenia Times, televizija ATM), pospeševanje prodaje, brošure, prilagojene letnemu času in ponudbi;
- sodelovanje v kakovostnem partnerskem odnosu s turističnimi partnerji (Slovenska turistična organizacija, Lokalna turistična organizacija Kranjska Gora, Turistična zveza Slovenije, Nacionalno turistično združenje, Gorenjska turistična zveza, Regionalna razvojna agencija Gorenjske, turističnima društva itd.).

Uporabljamo naslednja orodja tržnega komuniciranja:

- tedenska priprava obvestil in organiziranje tiskovnih konferenc ob večjih prireditvah v sodelovanju z Lokalno turistično organizacijo Kranjska Gora (odprtje sezone, Pokal Vitranc, evropsko veteransko prvenstvo v alpskem smučanju, ...);
- komunikacija in obveščanje slovenskih turističnih predstavništev in uradov;
- sprejem novinarjev v izvedbi Slovenska turistične organizacije, Lokalne turistične organizacije Kranjska Gora in izvedbi Skupnosti Julijske Alpe (novinarji, ki so najavljeni s strani omenjenih organizacij lahko prejmejo brezplačne vozovnice, spremlja jih vodja trženja ga. Klavdija Gomboc, ki daje izjave za članke in javnost).

Opisano tržno komuniciranje poteka v pretežni meri v zimskem času ob pomembnih dogodkih pa tudi v poletnem času. Seveda bi ob realizaciji kampa te aktivnosti razširili tekom celega leta.

5.4 Prodajne poti

Tržne poti in trženje se v zadnjem času osredotočajo predvsem na gosta (angl. *Consumer Centric Marketing – CCM*), ki sodi na področje upravljanja odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management – CRM*). V turističnem kontekstu pomeni, da se ponudniki storitev prilagajamo gostu in oblikujemo storitve po njegovi meri (Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011, 2007, str. 18).

Temu trendu v turizmu sledimo tudi v podjetju RTC Žičnice. Storitve kampa bomo prodajali na prodajnih mestih RTC Žičnic, tako kot ostale obstoječe storitve. Plačilo bo možno z gotovino ali bančnimi karticami.

5.5 Posebni poudarki v trženju storitev

Podjetje RTC Žičnice je vključeno tudi v pripravo projektov organizacijskih struktur na ravni turistične destinacije za skupno planiranje, razvoj in trženje turistične destinacije (management turistične destinacije). Prav tako sodelujemo v projektni skupini za pripravo modela »Organiziranost turizma na Gorenjskem«.

6 PROIZVODI IN STORITVENI NAČRT

6.1 Geografska lokacija

Zgornjesavska dolina leži na skrajnem severozahodu Slovenije tik ob tromeji z Avstrijo in Italijo. Območje zajema 256,3 km², kar predstavlja 1,3 % površine Slovenije. Del območja se nahaja v zavarovanem območju Triglavskega narodnega parka. Središče doline je Kranjska Gora, ki s športno rekreativno ponudbo privablja goste vse leto.

Makrolokacija

Zemljišča kranjskogorskih smučišč so v prostorskem planu občine Kranjska Gora predvidena na nižje ležečih travnikih Vitranca, ki so opredeljena kot prvo območje kmetijskih zemljišč. Višje ležeči pašniki so opredeljeni kot drugo območje kmetijskih zemljišč. Na zgornjem robu obdajajo smučišča gozdovi. Stavbna zemljišča so opredeljena le za posamezne objekte v območju, ki je namenjeno rekreaciji. Osnovna raba zemljišč, na katerih ležijo smučišča, je kmetijska.

Mikrolokacija

Naša poslovna enota Kamp Vitranc namerava nuditi možnost kampiranja v osrčju čudovitega gorskega sveta, na lokaciji ob vznožju smučišča in sedežnice Vitranc v Kranjski Gori. Na našo izbiro lokacije je imela vpliv predvsem bližina kolesarskega parka, sankališča Besna Pehta ter bližina kolesarskih in pohodniških poti. Pomemben element pri izbiri lokacije je tudi njena prometnost, saj se nahaja v samem centru Kranjske Gore, kar je naša poglobitna prednost, saj je iz vseh smeri lahko dostopna.

6.2 Poslovni prostori

V kampu bo možno postaviti šotore na parcelah velikih do 75 m², zato bo v ta namen celotno zemljišče veliko 5000 m². Poleg kampa se že nahaja objekt, ki bo služil kot recepcija (trenutno služi kot blagajna), sanitarije pa bodo postavljene v moderni modularni enoti.

Stik z gosti bomo v glavnem vzpostavljali v prostorih recepcije, kot tudi na samem prostoru za kampiranje ter v pisarniških prostorih. V prostorih blagajne se bodo gostje ob prihodu v kamp prijaviili ter oddali osebne dokumente, ob odhodu pa plačali stroške bivanja. Poslovni prostori

uprave se nahajajo 100 m stran od predvidene lokacije kampa, kar smatramo za prednost, saj lahko vodstvo v vsakem trenutku preveri stanje kampa, prav tako se reklamacije rešujejo hitro in učinkovito.

6.3 Operativni cikel

Naši gostje bodo prihajali k nam preživljat počitnice ali pa bodo pri nas samo prenočili. Imeli bodo možnost kampiranja z lastnimi šotori, s počitniškimi prikolicami in z avtodomi. Ob prihodu v kamp se bodo prijavi v recepciji in tam tudi ob odhodu plačali stroške bivanja. Za bivanje bodo morali plačati različne cene, odvisno od termina bivanja in časa bivanja v kampu. V primeru koriščenja dodatne ponudbe (sankališče, kolesarski park,...) jim bomo ponudili ugodni popust. Vsak obiskovalec se bo lahko ob prvem obisku brezplačno spustil z adrenalinskimi sankami.

Kamp bo odprt povprečno pet mesecev v letu, vse dni v tednu od začetka meseca maja do konca meseca septembra, odvisno od vremenskih razmer. Avtodomi pa bodo lahko priključke koristili tekom celega leta. Obiskovalce bomo sprejemali od 8. do 23. ure. Vodja strokovnih služb in vodja trženja bosta v sklopu del, ki jih že upravljata v podjetju, upravljala vodenje in trženje kampa. Recepcija se bo nahajala v sklopu prodaje vozovnic. Za čistočo in varnost bomo poiskali primerne osebe in jih zaposlili za začasno opravljanje del preko podjemne pogodbe. Dnevno bomo skrbeli, da bo kamp s svojimi prostori in z okolico vedno čist, urejen in prijeten za bivanje.

Glede na porast obiska poletnega sankališča in kolesarskega parka želimo vsako leto povečevati tudi obisk kampa. V drugem letu pričakujemo, da bomo v kampu prodali 3.550 naših storitev, v naslednjih letih pa bi se število še povečevalo.

6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Pri vstopanju na trg moramo upoštevati:

- nov in sodoben sistem kategorizacije nastanitvenih obratov - Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (Ur.l. RS, št. 62/2008, 80/2008 popr., 115/2008, 72/2009);
- pogoje za pridobitev znaka kolesarskega kampa, katerega namen je večja prepoznavnost kolesarskih produktov in storitev, pospeševanje rasti kakovostne turistične in spremljevalne ponudbe za kolesarje ter boljša prodaja storitev, povezane s kolesarjenjem in posledično boljša izkoriščenost potencialov (Kolesarski trženjski Standardi, 2009, str. 1-4);
- umestitev kampa glede na zahtevnost - Uredba o vrstah objektov glede na zahtevnost (Ur.l. RS, št. 37/2008, 99/2008);
- ureditvene pogoje v občini Kranjska Gora - Odlok o prostorsko ureditvenih pogojih za območje Občine Kranjska Gora (Ur.l. RS št. 46/2009 – UPB2).

Slika 1: Znak kolesarjem prijazne namestitve



Vir: Kolesarski trženjski Standardi, 2009.

6.5 Vpetost poslovnega načrta v strategijo podjetja RTC Žičnice

Vodilo razvojne strategije družbe RTC Žičnice je trajnostni razvoj turizma, z izgradnjo sodobnega športno-turističnega centra, ki bo s primerno umestitvijo v prostor, z modernimi žičniškimi napravami, okolju neškodljivimi sistemi za umetno zasneževanje in z urejenostjo smučišč ter rekreacijskih objektov privabljal turiste v zimskem in poletnem času.

V preteklih letih je družba uspešno uresničila svojo razvojno strategijo – izvedla je gradnjo treh štirisedežnic s posodobitvijo obstoječega sistema za zasneževanje, kar predstavlja največje investicije v zadnjih letih. S poletnim sankališčem, poletnim toboganom in progo za gorske kolesarje pod sedežnico Vitranc I, treh atraktivnih pridobitev za Kranjsko Goro, je investitor popestril dogajanje tudi v poletnem času. Z izgradnjo kampa bo ponudil še cenejše namestitve in s tem večji obisk žičnic v poletnem času. Hkrati pa se bo izboljšala konkurenčnost družbe RTC Žičnice kot enega izmed ključnih nosilcev gospodarskega razvoja v turistični občini Kranjska Gora.

S temi projekti investitor povečuje potrošnjo stacionarnega gosta, podaljšuje poletno turistično sezono, uveljavlja nove poslovne ideje, prepoznavnost kraja in lepote Julijskih Alp, dosega še boljše povezovanje obstoječih podjetij, zvišuje kakovost posameznih športnih in turističnih prireditev in zagotavlja nova delovna mesta.

7 NAČRT RAZVOJA

7.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Konstantna rast povpraševanja po kakovostni turistični ponudbi destinacije Kranjska Gora in s tem tudi povpraševanja po storitvah podjetja RTC Žičnice, še posebej na slovenskem, hrvaškem, angleškem, italijanskem, nemškem in srbskem tržišču, ter evropski turistični trendi zagotavljajo smotrnost investiranja v nadaljnjo izgradnjo športno-turistične infrastrukture.

Smučanje, deskanje na snegu, sankanje, smučarski tek, dodatni zimski animacijski programi za vse generacije, pohodništvo, kolesarjenje, adrenalinska doživetja, povečevanje povpraševanja po ekoloških turističnih proizvodih, varne destinacije in vse večji delež starejše populacije so ponudbe in trendi v turizmu. Le-ti ki bodo tudi v prihodnosti ena izmed glavnih promocijskih

tem turistične ponudbe, saj na teh področjih še vedno obstaja znaten tržni potencial. Emitivni trgi za zgoraj navedene ponudbe so predvsem domači trg (Slovenija) in tuji trgi (Nemčija, Italija, Velika Britanija, Hrvaška, države Beneluksa, Srbija in Črna gora, Rusija), zato se ključne trženjske aktivnosti (skupaj s sledečimi partnerji: Lokalna turistična organizacija Kranjska Gora, Hit Alpinea, d. d., Hit, d. d., Združenje slovenskih žičničarjev, Športni center Pohorje in Slovenska turistična organizacija) izvajajo na teh tržiščih.

Uresničitev delovanja bomo lahko spremljali preko naslednjih kazalnikov:

- povečanje števila prepeljanih potnikov;
- povečanje števila nočitev;
- povečanje števila dnevnih obiskovalcev;
- povečano povpraševanje obstoječih turističnih proizvodov (letna poročila o poslovanju);
- zadovoljstvu in vračanju gostov v destinacijo.

7.2 Izboljšave storitev in nove storitve

V podjetju namenjamo veliko pozornosti izobraževanju in izpopolnjevanju ljudi na področju komunikacij, odnosov in seveda poznavanju samega kraja. Informacije v kampu bo tako možno dobiti hitro, razumljivo in prijazno.

V kasnejših letih bi storitve nadgradili z izobraženim kadrom na področju nujenja izletov v gore, kolesarjenja itd. Prijaznost in ustrežljivost sta ključna dejavnika pri privabljanju gostov. Naše storitve bi tesno povezali z vso dodatno ponudbo v okolici. Družina, ki bi se odločila preživeti družinski vikend v našem kampu, bi pri nas našla aktivnosti, namenjene prav vsakemu članu družine. Otroci bi doživeli adrenalinski spust s poletnimi sankami ali pa bi se spustili po kolesarskem parku. Odrasli bi se lahko popeljali s sedežnico na vrh Vitranca in se preko Ciprnika spustili v dolino Tamar. Vsi skupaj bi lahko kolesarili in odkrivali lepote Zgornjesavske doline in bližnjih krajev. Da bi naš kamp ostal zanimiv, bi ponudbo še dopolnjevali (izgradnja otroškega igrišča, plezalne stene ipd.), predvsem pa bi skrbeli, da bi bila gostoljubnost na najvišjem nivoju.

7.3 Sredstva, namenjena razvoju

Samo področje turizma ni podvrženo pretiranim tehnološkim spremembam. Ob predpostavki razvoja turizma v »idealnih« pogojih (stabilna ekonomska politika, nove naložbe v turistično infrastrukturo, novi atraktivni in konkurenčni programi ...) bi Kranjska Gora lahko v naslednjih letih dosegla 40 % zasedenost in okrog 500.000 nočitev. To je obremenitev, ki jo Kranjska Gora prenese, saj vemo, da je 80 % turističnega obiska koncentriranega prav v Kranjski Gori. Z novimi naložbami v turistično infrastrukturo pa bo možno razpršiti turistični obisk tudi na druge možnosti bivanja in nujenja storitev. Zato menimo, da bi lahko v prihodnjih letih računali na razširitev samega prostora za kampiranje z obstoječih 500 m² na 1500 m².

7.4 Industrijska lastnina

Na področju turizma naša poslovna enota ne more pridobiti nobene izmed vrst industrijske lastnine.

8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

8.1 Organizacijska struktura

Glede na kolektiv in naravo poslovanja je organizacija zelo preprosta. Delovne zadolžitve zaposlenih so fleksibilne in ne strogo razmejene, zato bodo morali zaposleni opravljati dela po zahtevah in potrebah procesa izvajanja nalog glede na izkazane potrebe. Na ključnih delovnih mestih so že zaposleni ljudje, ki bodo prevzeli strokovna dela in naloge v kampu, na novo bomo zaposlili le ljudi za opravljanje operativnih del. Organizacijska struktura iz katere so razvidna obstoječa in nova delovna mesta je razvidna iz Priloge 3.

8.2 Ključno vodstveno osebje

Vodja strokovnih služb – vodja kampa

Opis dela: vodenje, izdelava letnega plana, zagotavljanje korespondence, planiranje, organiziranje, podpisovanje pogodb, koordinacija dela, pripravljanje analiz in poročil.

Odgovornosti: za izvajanje dela v skladu z zakoni, za varovanje poslovne tajnosti in ugleda podjetja, za doseganje planiranih rezultatov.

Kompetence: usmerjenost k rezultatom in ciljem podjetja, sposobnost informiranja, sposobnost komuniciranja in timskega dela, skrbnost, natančnost, doslednost, smisel za organizacijo.

Vodja trženja

Opis dela: oblikovanje strategije trženja, vodenje prodaje, sodelovanje z mediji obveščanja, sodelovanje na specializiranih sejnih in konferencah, zagotavljanje sponzorskih sredstev, pripravljanje trženjskih analiz.

Odgovornosti: za učinkovite stike in odnose s strankami, za varovanje poslovne tajnosti in ugleda podjetja, za doseganje planiranih rezultatov, za ustvarjanje ugleda kampa na tržišču.

Kompetence: usmerjenost k rezultatom in ciljem podjetja, sposobnost informiranja, sposobnost komuniciranja in timskega dela, smisel za organizacijo.

Turistični delavci (zaposleni preko pogodb ali študentskih servisov)

Opis dela: sprejem gostov na recepciji, vodenje evidenc obiska, po potrebi pomoč pri postavitvi šotora, razni nasveti za boljše počutje gostov.

Odgovornosti: za učinkovite stike in odnose s strankami, za točno vodenje obiska in finančnih poročil.

Čistilka (zaposlena preko podjemne pogodbe)

Opis dela: skrb za čistočo v sanitarijah, kuhinji ter oklici kampa.

Odgovornosti: za čistočo na celotnem področju kampa in v okolici.

Varnostnik (zaposlen preko podjemne pogodbe)

Opis dela: skrb za red, varnost in mir v kampu, preverjanje prijavljenih obiskovalcev.

Odgovornosti: za red in mir v kampu ter prijave obiskovalcev.

8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Zaposleni se med seboj razlikujejo, saj imajo različne delovne vrednote ter različna občutenja pri delu. Da bi dosegli najboljši učinek zaposlenih, moramo razviti primeren sistem motiviranja in nagrajevanja. Ustrezna diferenciacija zaposlenih je temelj stimulativnega nagrajevanja, hkrati pa spodbuja pravo mero tekmovalnosti, ki je nujna za optimalni napredek (Majcen, 2009, 42-47). Sistem nagrajevanja mora postati eno izmed orodij vodstva za doseganje zastavljenih ciljev.

V podjetju poteka dvosmerna komunikacija, saj je za takšno podjetje le-ta zelo pomembna. Pri takšni komunikaciji pride do hitrega pretoka in izmenjave informacij. Kljub vsemu se moramo zavedati, da so denarne spodbude močni, a na žalost zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. V podjetju RTC Žičnice se razvija sistem nagrajevanja v smeri nedenarnih motiviranj, kot so:

- razne motivacijske delavnice (na temo izboljševanja zdravja in počutja zaposlenih), ki so izvedene interno;
- izobraževanja in usposabljanja zaposlenih (razni brezplačni seminarji in konference);
- interna nagrajevanja podjetja RTC Žičnice (dopustovanje, brezplačne vozovnice ipd.).

Ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in le tako je podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki največ prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti.

8.4 Upravni odbor

Delovanje kampa bo nadzoroval direktor, ki bo skladno z veljavno pogodbo obveščal lastnike o samem poslovanju.

8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

O drugih lastnikih ne razmišljamo, trenutno smo prepričani, da bi kamp posloval najbolje pod vodstvom ljudi iz podjetja RTC Žičnice.

8.6 Profesionalni svetovalci in storitve

RTC Žičnice bodo sodelovale z naslednjimi podjetji:

- Sintal, d. d. (varovanje);
- Rosje – oblikovanje, Mateja Zagoršek, s. p. (promocijski material);
- lokalne in državne turistične inštitucije (promocijske aktivnosti).

9 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V terminskem načrtu smo zajeli vse aktivnosti naše poslovne enote v prvem in drugem letu poslovanja.

V mesecu decembru imamo pripravljen poslovni načrt. V mesecu januarju bomo pričeli z deli za ureditev površin za kampiranje ter elektro in komunalnega omrežja. Meseca april in maj sta namenjena ureditvi modularnih sanitarnih enot ter preureditvi obstoječe blagajne za potrebe recepcije. V mesecu marcu nameravamo pričeti z izbiranjem ljudi za delo in jih v mesecu maju usposablјati. Pričakujemo, da bomo ustreznemu kadru iz zimske sezone podaljšali pogodbe. Podjemne pogodbe bom z njimi sklenili od začetka meseca maja do konca meseca do konca leta. Odškodnino za zemljišča bomo plačevali enkrat letno, v planu pa imamo v prihodnjih letih tudi sam odkup tega zemljišča. Mesec maj bo namenjen tudi ureditvi okolice, tej fazi pa bomo tudi v naslednjih letih posvetili dovolj časa. Meseca junija načrtujemo, da bomo kamp odprli in bo za šotore odprt vse do konca meseca septembra, za avtodome pa skozi celo leto. Pred odprtjem kampa bomo poskrbeli za dobro oglaševanje preko spleta. Prvi priliv sredstev pričakujemo v mesecu juniju, odlive pa v mesecu januarju s plačevanjem investicijskih stroškov.

9.2 Terminski načrt

Tabela 7: Terminski načrt izvajanja investicije

AKTIVNOST	12	PRVO LETO												DRUGO LETO											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. faza: PRIPRAVA																									
Poslovni načrt	X																								
2. faza: GRADBENA DELA																									
Ureditev površin za kampiranje		X	X	X	X	X																			
Ureditev elektro-komunalnega omrežja			X	X	X	X																			
Ureditev sanitarnih prostorov					X	X																			
Postavitev solarnega sistema					X	X																			
Ureditev okolice						X											X	X							
3. faza: PRIPRAVA NA OBRATOVANJE																									
Najem zemljišča				X	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X				
Izbira in usposabljanje zaposlenih					X	X										X	X								
Zaposlitev ljudi						X	X	X	X	X						X	X	X	X	X					
4. faza: OGLAŠEVANJE																									
Spletna pošta						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tržno komuniciranje						X	X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4. faza: POSLOVANJE																									
Prilivi						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Odlivi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

10 KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI

Realizacija poslovnega načrta lahko s seboj prinese tveganja, probleme in izzive. Zato moramo poskušati opredeliti potencialna tveganja in iz njih izviraajoče probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost, s tem posledično povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja. Pomembno je, da z dobro opredeljenimi in raziskanimi tveganji tako sebi kot potencialnim investitorjem dokažemo, da se tveganj zavedamo, se znamo z njimi spoprijeti in izbrati ustrezne ukrepe, da jih odpravimo. Da bi lahko omenjene dejavnike predvideli, se moramo poglobiti v analizo okolja in lastnih notranjih virov.

10.1 Makro raven

Na makro ravni se srečujemo s problemi, na katere nimamo sami direktnega vpliva. Na spremembe v povpraševanju lahko vplivajo različni dogodki, kot je gospodarska kriza. Pred temi

vplivi se želimo zavarovati z dobrimi marketinškimi akcijami, ki bodo poleg ugodne cene in dobre usluge vključevale še razne brezplačne dodatne aktivnosti (poletno sankanje, adrenalinski kolesarski park,...).

10.2 Raven podjetja

Kot podjetniki lahko na probleme, ki se pojavijo v neposrednem okolju našega podjetja vplivamo aktivnejše in hitreje, če smo na njih pripravljeni in zato ustrezno ukrepamo. Zagotovo lahko v prihodnje pričakujemo prihod novih konkurentov v neposredno bližino. Kot kamp Vitranc z idilično lokacijo, ugodnimi cenami in s kvalitetnimi uslugami bomo kljub konkurentom obdržali stalne goste in pridobivali nove.

10.3 Simulirana poslovna tveganja

Pri vsakem načrtovanju je zelo pomembno narediti natančno analizo možnih tveganj in problemov. Tudi za naš poslovni načrt je to ena izmed pomembnejših nalog, predvsem zato, ker se na podlagi le-te odloča o nadaljnji usodi projekta.

Analiza občutljivosti donosnosti investicije je analizirana s spremembami interne stopnje donosnosti glede na spremembe prihodkov od prodaje, izrednih odhodkov in fiksnih stroškov.

Predpostavke gibanja našega poslovanja v prihodnjih letih glede na razna tveganja so prikazane v prilogi 7. Poslovna tveganja, ki so predstavljena v spodnjih simulacijah, vplivajo predvsem na prvo leto, saj so takrat izdatki najvišji, na drugi strani pa prihodki najnižji. Izračunane simulacije:

- Izhodiščni model (glej Prilogo 6, Simulacija 1).
- Zamik s pričetkom obratovanja v mesec avgust (glej Prilogo 6, Simulacija 2):

Poslovni rezultati kampa so v prvem letu najslabši, saj so izdatki zelo visoki, prihodki pa še razmeroma nizki, saj ne poslujemo celo leto in tudi obisk še ni na nivoju pričakovanega. V primeru, da zamudimo s predvidenimi deli in z obratovanjem pričnemo šele v mesecu avgustu, smo izgubili del prihodkov, ki vplivajo na likvidnost podjetja v prvem in drugem letu. Pripravili smo vse potrebne projekte in izdelali načrt dela projektne skupine (Priloga 4), da se izognemo zamudi in s tem nelikvidnosti podjetja.

- Povečanje stroškov začetnih del za 10 % (glej Prilogo 6, Simulacija 3):

V primeru simulacije 3 smo upoštevali povišanje začetnih del za 10 % s predvidenih 43.000 EUR na 47.300 EUR. Izračun kaže, da začetni povečani strošek vpliva na likvidnost podjetja v prvem letu, dobiček pa v petem letu znaša 8.059 EUR.

- V drugem letu zmanjšanje obiska za 20 % (glej Prilogo 6, Simulacija 4):

Poslovanje kampa je v veliki meri odvisno od vremena, zato je simulacija številka 4 izredno pomembna in glede na spremembe vremena tudi zelo verjetna. V tem primeru bi bila v drugem letu likvidnost negativna, dobiček pa bi v petem letu znašal 8.059 EUR. Eden izmed najpomembnejših kazalnikov s strani lastnikov ROE bi v tretjem letu dosegel pozitivno vrednost in sicer 0,53.

- Podražitev elektrike za 5 % (glej Prilogo 6, Simulacija 5):

Podjetje je zelo velik porabnik električne energije in zato krepko občuti vsakršno povišanje cen električne energije. Simulacija 5 prikazuje povišanje le-teh za 5 % s predvidenih 7.160 EUR na 7.518 EUR. V tem primeru znaša dobiček v petem letu 7.773 EUR in zaradi postavitve solarnega sistema pričakujemo v nadaljnjih letih njegovo povišanje.

Analiza občutljivosti kaže na pozitivni poslovni uspeh kot tudi finančni rezultat. V primerih negativnega denarnega toka, bi potrebovali minimalni dodatni finančni vir, saj bi s tem zagotovili tudi ob negativnih spremembah na odhodke oz prihodke likvidnost podjetja in sposobnost servisiranja starih in novih obveznosti.

10.4 Predračun izkaza uspeha

Iz prikazane projekcije izkaza uspeha investitorja je razviden naslednji učinek investicijskega projekta:

- Pričakovan porast prihodkov od prodaje storitev v petem letu za 9,8 % v primerjavi z drugim letom, ko kamp že posluje celo leto.
- Med odhodki financiranja so planirani stroški obresti kredita, katerih obresti so relativno najvišje v prvem letu, znesek pa se zaradi odplačevanja glavnice v kasnejših letih zmanjšuje.
- Na osnovi vseh prej omenjenih predpostavk je pričakovati v obdobju petih let čisti dobiček v višini 8.059 EUR.

10.5 Predračun bilance stanja

Začetni kapital, zagotovljen s strani podjetja RTC Žičnice, znaša 25.000 EUR, za realizacijo celotnega projekta bo potrebno najeti kredit v višini 57.000 EUR. Največja investicija v podjetju predstavlja sanitarna enota (za načrt glej Prilogo 5) z amortizacijsko stopnjo 15 %.

Presežek denarnih sredstev, ki nastane v četrtem letu, bo podjetje namenilo za postavitev solarnega sistema. Amortizacija bo v tem primeru upoštevana za obdobje petih let. Podjetje RTC Žičnice bo uporabljalo model nabavne vrednosti in vodilo osnovna sredstva po njihovih nabavnih vrednostih, zmanjšanih za amortizacijske popravke po metodi enakomernega

časovnega amortiziranja. Osnovna sredstva se bodo zmanjšala s 70.594 EUR v prvem letu na 36.794 EUR v petem, prav tako se bo dolg znižal z 49.293 EUR na 17.308 EUR v petem letu.

Tabela 8: Prikaz sredstev in obveznosti iz bilance stanja

Leto poslovanja	-1	1	2	3	4	5
Sredstva v EUR	82.000	72.222	71.058	73.627	72.619	72.845
Osnovna sredstva v EUR		70.594	63.394	50.194	49.504	36.904
Denar v EUR	82.000	1.628	7.664	23.434	23.115	35.941
Obveznosti do virov sredstev v EUR	82.000	72.222	71.058	73.627	72.619	72.845
Kapital v EUR	25.000	22.928	28.434	38.977	47.478	55.537
Dolg v EUR	57.000	49.293	42.624	34.651	25.142	17.308

10.6 Predračun finančnih tokov

Projekcija denarnih tokov v petih letih izkazuje, da investitor skupaj z razpoložljivimi denarnimi sredstvi v začetku leta, s poslovanjem realizira zadostne prilive za kritje investicije s potrebnimi lastnimi sredstvi. Gibanje denarnih tokov izkazuje od drugega leta dalje pozitivni neto denarni tok, ter pozitivno stanje denarnih sredstev, kar pomeni, da je zagotovljena likvidnost podjetja ob servisiranju vseh obveznosti.

10.7 Davčni status

Kamp bo deloval v sklopu podjetja RTC Žičnic, ki je po zakonu o Davku na dodano vrednost zavezanec za plačilo DDV. Za nastanitev v kampu bomo plačevali 8,5 % DDV, pri prodaji elektrike in ostalih storitev pa 20 % DDV. Za najemnino bomo odvajali predpisano akontacijo dohodnine, pri dobičku pa plačevali 20 % davek od dobička.

10.8 Kontrola stroškov

Predračuni računovodskih izkazov so narejeni na dokaj realni osnovi, zato menimo, da naj ne bi prihajalo do večjih odstopanj stroškov od predvidenih. Pretežni del stroškov predstavljajo stroški plač, odškodnine, reklama in elektrika, kar predstavlja fiksne stroške. Variabilnih stroškov trenutno ne predvidevamo. Stroški plač bodo znašali 12.440 EUR v prvem letu ter 20.150 EUR v naslednjih letih. V primeru ugodnega poslovanja bomo zemljišče, na katerem se bo nahajal kamp, tudi odkupili. Predvidevamo, da se ostali stroški ne bodo spreminjali. Kontrolo bo izvajala računovodska služba. Vse stroške bomo knjižili na prirejena stroškovna mesta in na podlagi tega ugotavljali odstopanja. V mesečna poročila, ki se tekoče pripravljajo za vodstvo, bomo vključili vse kazalnike poslovanja kampa, na podlagi katerih se bodo sprejemali ukrepi za zmanjševanje stroškov in povečanje prihodkov.

10.9 Kazalci uspešnosti poslovanja

Z vidika statičnih finančnih kazalnikov je **investicija upravičena**. Že v drugem letu bomo dosegli dobiček v višini 5.506 EUR, ki se bo z leti še povečeval in ob nespremenjenih dejavnikih v petem letu dosegel vrednost 8.059 EUR. Interna stopnja donosa je izračunana na 17,3 %. Kazalnik ROE je najpomembnejši kazalec poslovanja podjetja, saj (posredno) meri donosnost naložbe lastnikov podjetja. Vrednost omenjenega kazalnika znaša v petem letu 0,17, ROA (čisti dobiček na povprečna sredstva) pa doseže vrednost 0,11.

11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

11.1 Zaželeno financiranje

Za izvedbo projekta je potreben začetni kapital v višini 25.000 EUR ter kredit v višini 57.000 EUR. Sredstva bodo namenjena za izvedbo predvidenih del in nakup opreme ter pokrivanje negativnega neto denarnega toka v prvem letu poslovanja.

11.2 Pridobivanje virov financiranja

Podjetje RTC Žičnice bo za financiranje izvedbe projekta pridobilo bančni kredit po tržnih pogojih v višini 57.000 EUR. Kredit bo najelo pri NLB d. d., katere komitent je, na podlagi vpisa hipoteke na novo zgrajeno štirisedežnico Kekec. V skladu z dinamiko in s potrebami investiranja po denarnih sredstvih bi investitor ta sredstva črpal v obdobju začetka investicije. Predviden rok za odplačila tega kredita znaša 7 let. Glavnica bi se vračala polletno, tako kot predvidene 5,6 % obresti.

Tabela 9: Odplačilni načrt bančnega posojila v EUR

LETO	1	2	3	4	5	6	7
PLAČILO OBRESTI	3.061	2.520	2.072	1.624	1.176	728	392
VRAČILO GLAVNICE	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	9.000

12 PREDRAČUNSKI IZKAZ USPEHA, PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

Predračunski izkaz uspeha, finančni prikazi o bilanci stanja ter ostale preglednice se nahajajo v Prilogi 1.

SKLEP

Doživetij, ki jih lahko preizkusite v Kranjski Gori je na pretek. Od aktivnega preživljanja počitnic, mirnega odkrivanja naravne in kulturne dediščine. Na voljo so številne možnosti prenočevanja od hotelov do privatnih namestitev. Za vse tiste, ki radi zaspate pod milim nebom in tiste, ki se na pot podate z avtodomi, pa v Kranjski Gori ni poskrbljeno.

Kolesarjem prijazen kamp, ki se bo nahajal ob vznožju smučišča, ter urejeno počivališče za avtodome, je idealna priložnost da podjetje RTC Žičnice zapolni izpad prihodka v poletni sezoni. Z realizacijo novega turističnega produkta, bi dolgoročno vplivali na povečanje obsega povpraševanja, boljšo cenovno politiko ponudbe podjetja in stabilno poslovanje.

V poslovnem načrtu je izdelana podrobna analiza (panoge dejavnosti, trga, trženjskega spleta, načrta razvoja, storitvenega načrta, obdelave kadra, kritičnih tveganj in problemov), ki prikazujejo, ali poslovna ideja lahko zaživi v realnosti in se obdrži na trgu kljub konkurenci in drugim zunanjim dejavnikom. Podrobno je narejen terminski načrt izvajanja investicije, ter načrt pridobivanja in upravljanja z viri z vsemi preglednicami in s tabelami. Stroški povezani z izvedbo projekta so realni, pridobljeni na podlagi predračunov dobaviteljev.

Dejstvo da podjetje že ima kader za vodenje kampa, da lahko zagotovi začetni kapital in da bilančni podatki izkazujejo pozitivno poslovanje, nam pove, da je ideja tržno, finančno in organizacijsko privlačna in da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. S predvideno investicijo bo podjetje ponudilo nov atraktiven produkt – kamp, ponudilo urejen prostor za avtodome in ter zapolnilo izpad prihodka v poletni sezoni, kar mu zagotavlja dober temelj za stabilno poslovanje in nadaljnji konkurenčni razvoj.

LITERATURA IN VIRI

1. Bizjak, F. (2004). *Osnove ekonomske podjetja za inženirje*. Ljubljana: Pleško.
2. *Camping Bled*. Najdeno 8. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.camping-bled.com/>
3. *Camping Kamne*. Najdeno 8. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.campingkamne.com/>
4. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. *GVIN.com*. Najdeno 10. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki>
6. *Hotel Alpina*. Najdeno 8. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.hitholidays-kg.si/hotel-alpina>
7. *Kolesarski trženjski standardi (KTS)*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/?ps_standardi_kolesarjenje=0&lng=1
8. *Konkurenca je igra brez meja*. Najdeno 10. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?article=2497&mod=articles>
9. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
10. Majcen, M. (2009). Kompetence in rezultati dela. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM*, 7, 42–47.
11. Mihalič, T., & Kuščer, K. (2009). Indeks turističnega zaupanja 2009-1. Ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma. Najdeno 14. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/?ps_indeks_turisticnega_zaupanja=0&lng=1
12. Odlok o prostorsko ureditvenih pogojih za območje Občine Kranjska Gora. *Uradni list RS* št. 46/2009 – UPB2.
13. Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov. *Uradni list RS* št. 62/2008, 80/2008 popr., 115/2008, 72/2009.
14. Prihodi in prenočitve turistov v Sloveniji po skupinah nastanitvenih objektov, državah in občinah v letu 2010. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/02_21645_nastanitev_letno/02_21645_nastanitev_letno.asp
15. RTC Žičnice. (2007). *Strategija trženja RTC Žičnice Kranjska Gora d.d. 2007-2011* (interno gradivo). Kranjska Gora: RTC Žičnice.
16. RTC Žičnice. (2010). *Poročilo poletne sezone 2010* (interno gradivo). Kranjska Gora: RTC Žičnice.
17. *Strategija trženja slovenskega turizma 2007-2011*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Cattachments_1%5C2007%5Cpovzetek_strategija_06_09_5555.pdf
18. Trimo Trebnje d.d. (2009). *Sanitarna zloženka – ponudba* (interno gradivo). Trebnje: Trimo Trebnje d.d.
19. Uredba o vrstah objektov glede na zahtevnost. *Uradni list RS* št. 37/2008, 99/2008.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI.....	1
Priloga 2: TABELA IN OPIS PRODANIH KOLIČIN	2
Priloga 3: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	2
Priloga 4: NAČIN DELA PROJEKTNE SKUPINE.....	3
Priloga 5: NAČRT MODULARNE SANITARNE ENOTE	4
Priloga 6: PRIKAZ SIMULACIJ	5
Priloga 7: BILANCA STANJA, PODATKI.....	8
Priloga 8: BILANCA STANJA, KAZALNIKI.....	11
Priloga 9: ANALIZA KONKURENTA KAMPING KAMNE	16
Priloga 10: ANALIZA KONKURENTA CAMPING BLED	17
Priloga 11: ANALIZA KONKURENTA HOTEL ALPINA.....	18
Priloga 12: OPIS CEN IN STROŠKOV	19

Priloga 1: PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

Tabela 1: Bilanca stanja kampa RTC Žičnice

PROJEKCIJE	Simulacija: 1												Leto					
	OBDOBJE: -1	Mesec												I	II	III	IV	V
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	82000	81297	80593	79802	78699	83889	80347	81966	87178	81692	78408	75623	72222	72222	71058	73627	72619	72845
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	41563	34125	41400	68663	76129	77035	75719	74694	74468	72824	71699	70594	70594	63394	50194	49504	36904
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	34563	34125	40100	63763	75269	76744	75719	74694	73669	72644	71619	70594	70594	63394	50194	48994	36794
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	7000	0	1300	4900	860	291	0	0	799	181	81	0	0	0	0	510	110
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKE C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	82000	39734	46468	38402	10036	7760	3313	6247	12484	7224	5583	3924	1628	1628	7664	23434	23115	35941
OBVEZNOSTI DO VIROV	82000	81297	80593	79802	78699	83889	80347	81966	87178	81692	78408	75623	72222	72222	71058	73627	72619	72845
SREDESTEV	82000	81297	80593	79802	78699	83889	80347	81966	87178	81692	78408	75623	72222	72222	71058	73627	72619	72845
KAPITAL	25000	24297	23393	22802	21699	26889	27347	28939	33570	28692	25406	22823	22928	22928	28434	38977	47478	55537
OSNOVNI KAPITAL	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-704	-1407	-2198	-3302	1889	2347	3959	8570	3692	408	-2377	-2072	-2072	3434	13977	22478	30537
DOLG	57000	57000	57000	57000	57000	57000	53000	53007	53607	53000	53000	53000	49293	49293	42624	34651	25142	17308
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	57000	57000	57000	57000	57000	53000	53000	53000	53000	53000	53000	49000	49000	49000	41000	33000	25000	17000
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	7	607	0	0	0	293	293	1624	1651	142	308
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	0	0	10000	5490	9634	9634	4694	318	318	3498	43586	59712	65560	65560	65560	
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	0	0	0	3550	3750	6750	3750	3300	2330	1830	1930	27190	37110	37110	37110	37110	
AMORTIZACIJA	438	438	525	838	994	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	10406	13200	13200	16200	17200	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-438	-438	-525	-838	5456	715	1859	4859	369	-3037	-2537	543	5990	9402	15250	12250	11250	
STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-438	-438	-525	-838	5456	715	1859	4859	369	-3037	-2537	543	5990	9402	15250	12250	11250	
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODKI FINANCIRANJA	266	266	266	266	266	257	247	247	247	247	238	3061	2520	2072	1624	1176		
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-704	-704	-791	-1104	5190	458	1612	4612	122	-3284	-2784	305	2928	6882	13178	10626	10074	
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	0	0	0	5000	0	0	0	
DOBIČEK PRED DAVKI	-704	-704	-791	-1104	5190	458	1612	4612	-4878	-3284	-2784	305	-2072	6882	13178	10626	10074	
DAVEK NA DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1376	2636	2125	2015	
ČISTI DOBIČEK	-704	-704	-791	-1104	5190	458	1612	4612	-4878	-3284	-2784	305	-2072	5506	10543	8501	8059	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	82000	39734	46468	38402	10036	7760	3313	6247	12484	7224	5583	3924	1628	1628	7664	23434	23115	35941
ČISTI DOBIČEK	-704	-704	-791	-1104	5190	458	1612	4612	-4878	-3284	-2784	305	-2072	5506	10543	8501	8059	
AMORTIZACIJA	438	438	525	838	994	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	10406	13200	13200	16200	17200	
POVEČANJE DOLGA	0	0	0	0	0	-4000	7	600	-607	0	0	0	-3707	-7707	-6669	-7973	-9509	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	42000	-7000	7800	28100	8460	1931	-291	0	799	-619	-100	-81	81000	6000	0	15510	4600	
DENARNI TOK	-42266	6734	-8066	-28366	-2276	-4447	2935	6237	-5260	-1640	-1659	-2296	-80372	6036	15769	-319	12826	

Priloga 2: TABELA IN OPIS PRODANIH KOLIČIN

Tabela 2: Tabela prodanih količin

STORITEV/LETO	LETO				
	1	2	3	4	5
NOČITVE ODRASLI	1.100	1.250	1.500	1.500	1.500
POVP. MESEČNA ZASEDENOST	275	208	250	250	250
POVP. DNEVNA ZASEDENOST	9	7	8	8	8
PORABA ŽETONOV	1.100	1.250	1.500	1.500	1.500
NOČITVE OTORCI	600	720	860	860	860
POVP. MESEČNA ZASEDENOST	150	120	143	143	143
POVP. DNEVNA ZASEDENOST	5	4	5	5	5
PORABA ŽETONOV	600	720	860	860	860
AVTODOMI	1110	1968	1968	1968	1968
POVP. MESEČNA ZASEDENOST	278	328	328	328	328
POVP. DNEVNA ZASEDENOST	9	11	11	11	11
PORABA ŽETONOV	4.440	7.872	7.872	7.872	7.872
PRIKLJUČKI ZA ELEKTRIKO	1110	1968	1968	1968	1968
SKUPAJ ŽETONI ZA VODO	5.840	9.482	9.802	9.802	9.802

Priloga 3: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 1: Organizacijska struktura



Legenda: * enota kamp je nov sektor, v katerem bomo zaposlovali nove ljudi

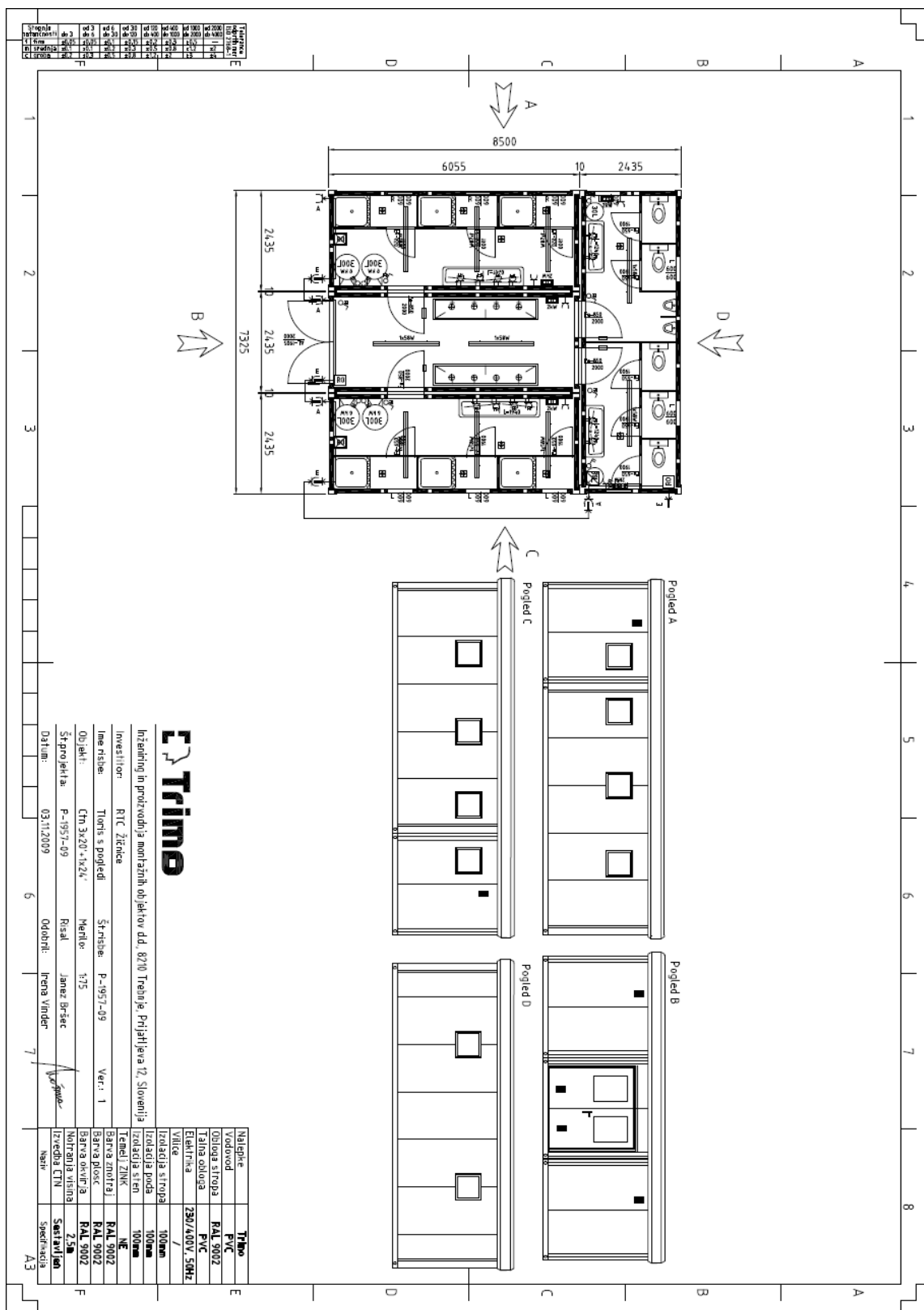
Priloga 4: NAČIN DELA PROJEKTNE SKUPINE

Tabela 3: Struktura dela projektne skupine

Zadolžitve	Vodja projekta bo članom projektne skupine za vodenje celotne investicije razdelil zadolžitve v okviru predloženega projekta. Člani projektne skupine pa bodo delo razdelili posameznim podskupinam na podlagi terminskega plana investicije.
Način poročanja (kdaj, komu)	Izvajalci dnevno poročajo vodji gradbišča o poteku del. Koordinator tehnične izvedbe in nadzornik izvajalcev poročata vodji projekta enkrat tedensko na skupnem sestanku (v pisni obliki) ali po potrebi dnevno na krajših usklajevalnih srečanjih.
Dinamika poročil	-dnevno poročanje na krajših usklajevalnih sestankih -telefonsko poročanje -preko elektronske pošte -redni tedenski sestanki članov projektne skupine z vodjo
Postopki pri odstopanjih od plana	Postopki pri odstopanju od terminskega plana: ob morebitnem odstopanju od plana vodja nadzora takoj obvesti vodjo projekta. Z njim in izvajalcem potem določijo potrebne ukrepe oziroma popravijo plan, če je prišlo do nepredvidenih težav. Postopki pri odstopanju od finančnega plana: -pisna utemeljitev izvajalca del za vsako povečanje stroškov dela -natančen pregled s strani finančnika, projektanta in nadzora o morebitni spremembi cene od ponujene -pri morebitnem odstopanju stroškov je potrebno takoj sprejeti ustrezne ukrepe za racionalizacijo -mesečno spremljanje faze izgradnje in primerjava s predvidenimi stroški izgradnje
Nadzor nad izvedbo	Nadzorniki neposredno poročajo vodji investicije, ki nato pripravi celotno poročilo o poteku investicije. Poročanje o poteku del na objektu tedensko na rednih kolegijih. Nadzor nad izvedbo se bo izvajal dnevno.

Priloga 5: NAČRT MODULARNE SANITARNE ENOTE

Slika 2 : Načrt sanitarne enote Trimo

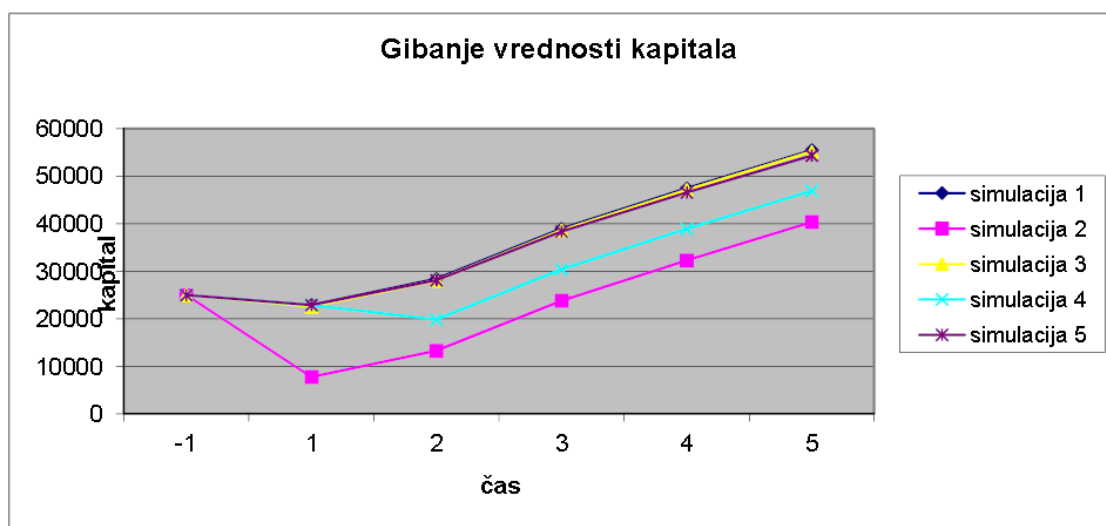


Vir: Trimo Trebnje d.d., Sanitarna zloženka – ponudba (interno gradivo), 2009.

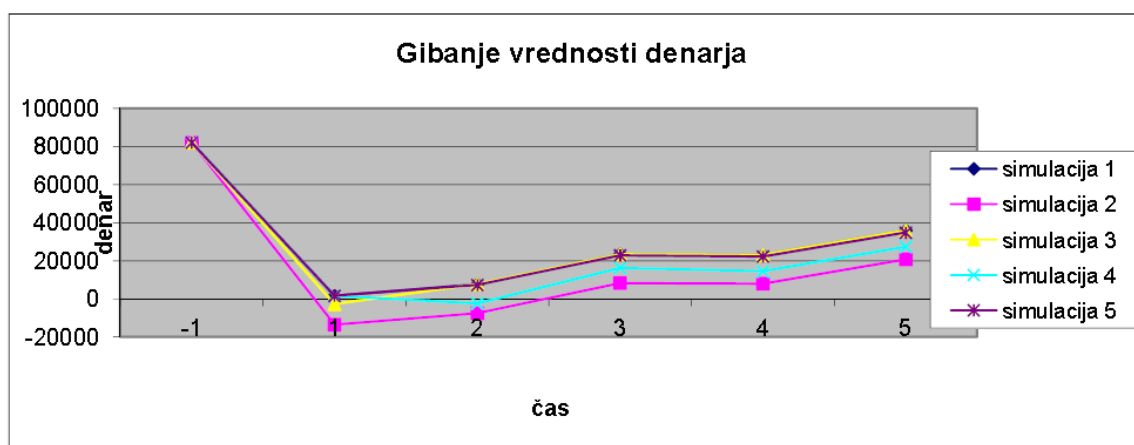
Priloga 6: PRIKAZ SIMULACIJ

Tabela 4: Simulacije

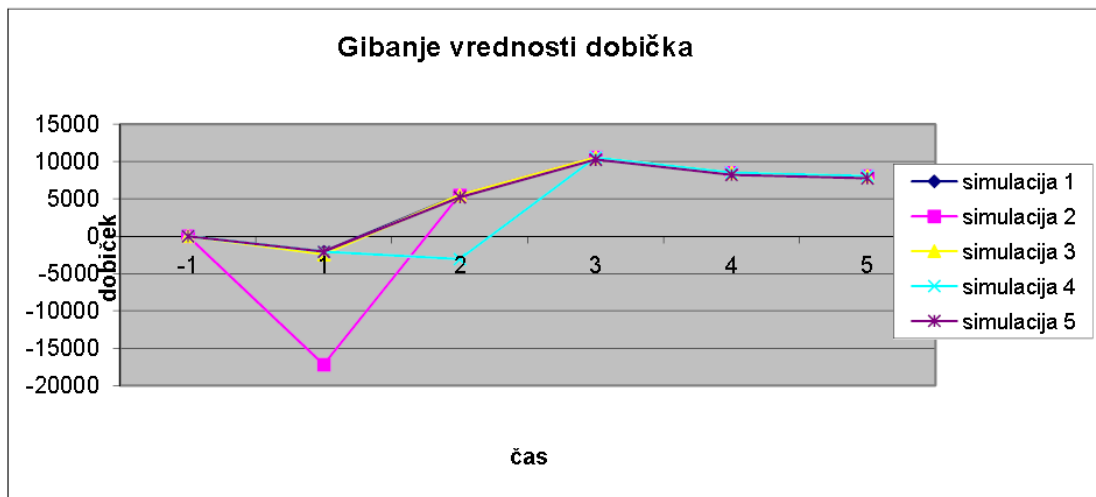
KAPITAL	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	25000	22928	28434	38977	47478	55537
simulacija 2	25000	7804	13305	23843	32339	40393
simulacija 3	25000	22581	28086	38629	47130	55190
simulacija 4	25000	22928	19877	30419	38920	46980
simulacija 5	25000	22928	28148	38404	46619	54392



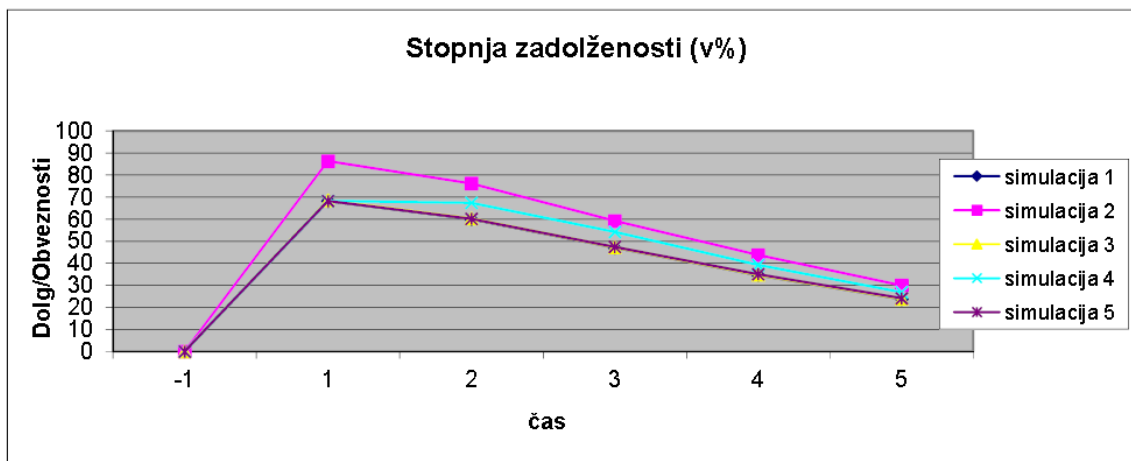
DENAR	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	82000	1628	7664	23434	23115	35941
simulacija 2	82000	-13496	-7466	8300	7976	20797
simulacija 3	82000	-2672	7736	23434	23115	35941
simulacija 4	82000	1628	-2362	16253	14558	27384
simulacija 5	82000	1628	7301	22855	22250	34790



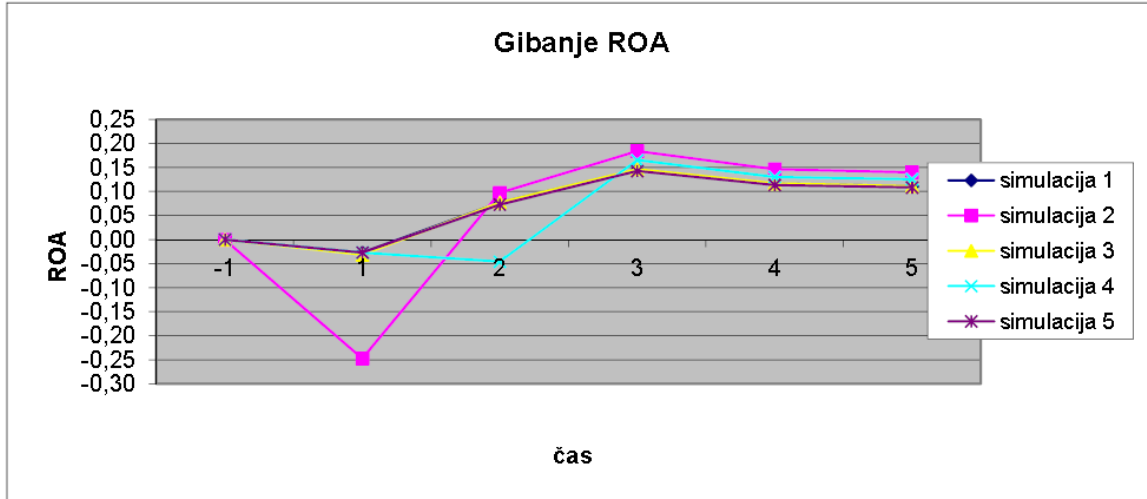
DOBIČEK	Obdobje						
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0	-2072	5506	10543	8501	8059	
simulacija 2	0	-17196	5501	10538	8496	8054	
simulacija 3	0	-2419	5506	10543	8501	8059	
simulacija 4	0	-2072	-3052	10543	8501	8059	
simulacija 5	0	-2072	5219	10256	8215	7773	



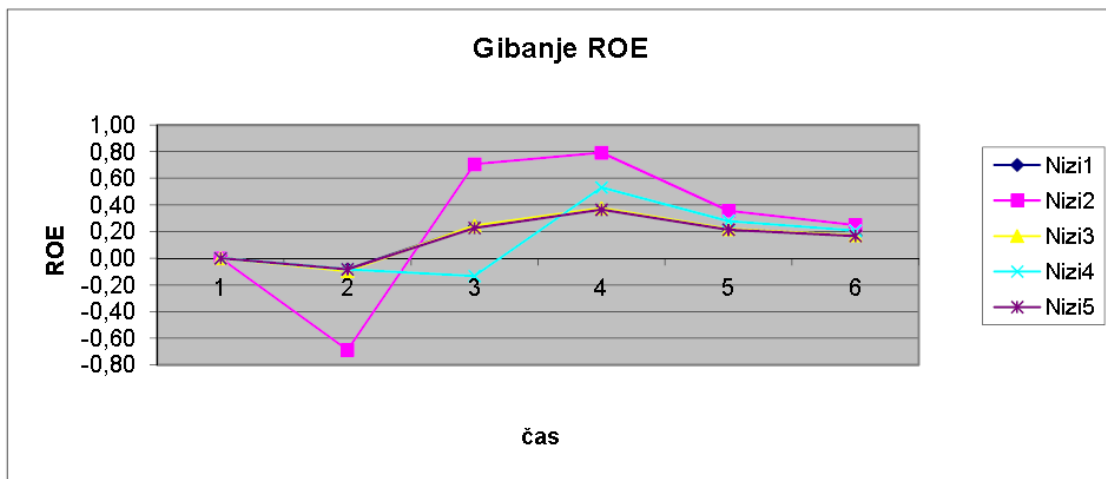
Dolg/Obveznosti	Obdobje						
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0	68	60	47	35	24	
simulacija 2	0	86	76	59	44	30	
simulacija 3	0	69	60	47	35	24	
simulacija 4	0	68	67	54	39	27	
simulacija 5	0	68	60	47	35	24	



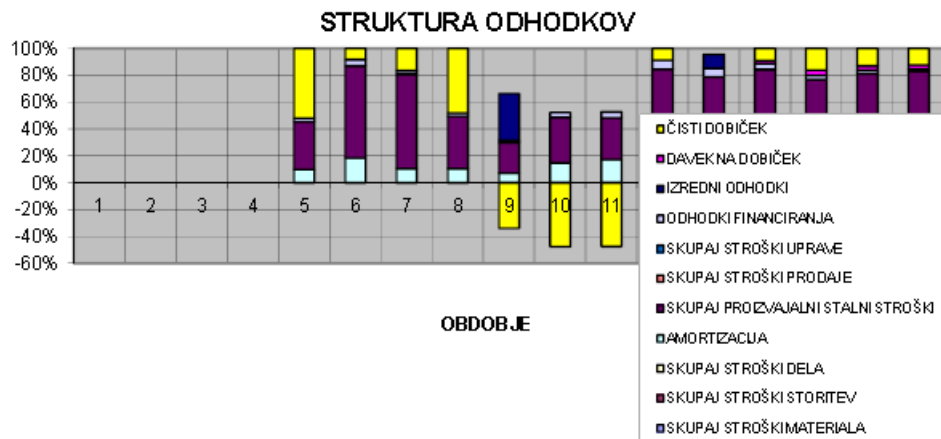
ROA	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,03	0,08	0,15	0,12	0,11
simulacija 2	0,00	-0,25	0,10	0,18	0,15	0,14
simulacija 3	0,00	-0,03	0,08	0,15	0,12	0,11
simulacija 4	0,00	-0,03	-0,05	0,17	0,13	0,13
simulacija 5	0,00	-0,03	0,07	0,14	0,11	0,11



ROE	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,08	0,24	0,37	0,22	0,17
simulacija 2	0,00	-0,69	0,70	0,79	0,36	0,25
simulacija 3	0,00	-0,10	0,24	0,38	0,22	0,17
simulacija 4	0,00	-0,08	-0,13	0,53	0,28	0,21
simulacija 5	0,00	-0,08	0,23	0,36	0,21	0,17



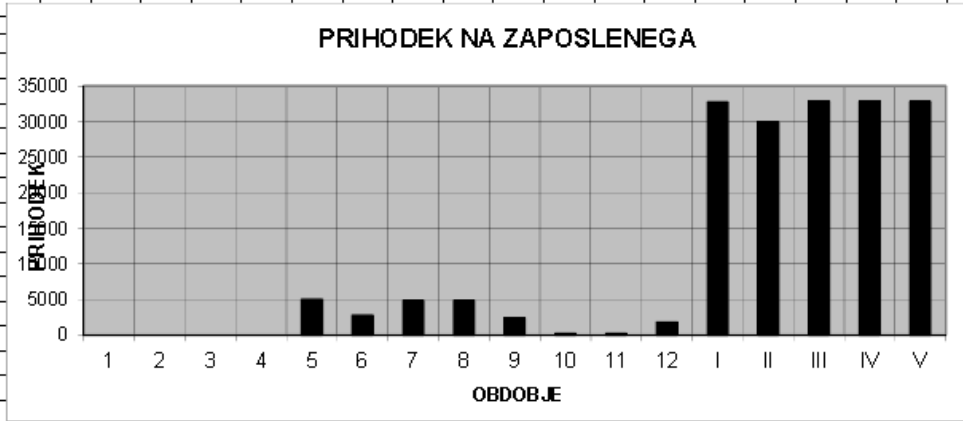
PROJEKCIJE	Mesec												Leto					DRU
	Simulacija: 1																	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
AMORTIZACIJA	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	9,9	18,7	10,6	10,6	21,8	32,3	32,3	29,8	23,9	22,1	20,1	24,7	26,2	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	35,5	68,3	70,1	38,9	70,3	73,7	575,5	55,2	62,4	62,1	56,6	56,6	56,6	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
ODHODKI FINANCIRANJA	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	2,7	4,7	2,6	2,6	5,3	77,8	77,8	6,8	7,0	4,2	3,2	2,5	1,8	
IZREDNI ODHODKI	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	0,0	0,0	0,0	0,0	106,5	0,0	0,0	0,0	11,5	0,0	0,0	0,0	0,0	
DAVEK NA DOBIČEK	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	4,0	3,2	3,1	
ČISTI DOBIČEK	#DEL#	#DEL#	#DEL#	#DEL#	51,9	8,3	15,7	47,9	-103,9	-102,8	-875,6	3,7	-4,8	9,2	16,1	13,0	12,8	



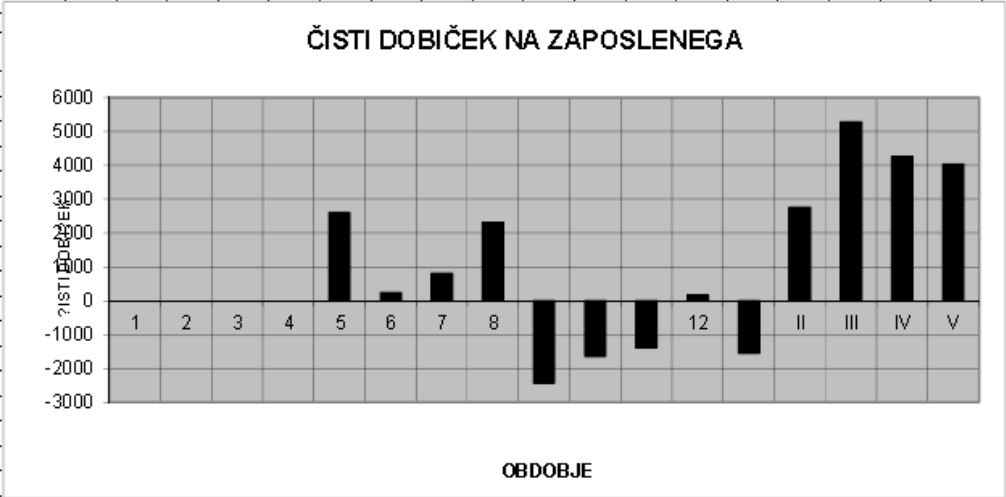
PROJEKCIJE	Mesec												Leto					DRU	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																			
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	#DELNI	#DELNI	#DELNI	#DELNI	40647	41059	40578	42286	42217	40025	38508	36981	54166	35820	36171	36562	36366		



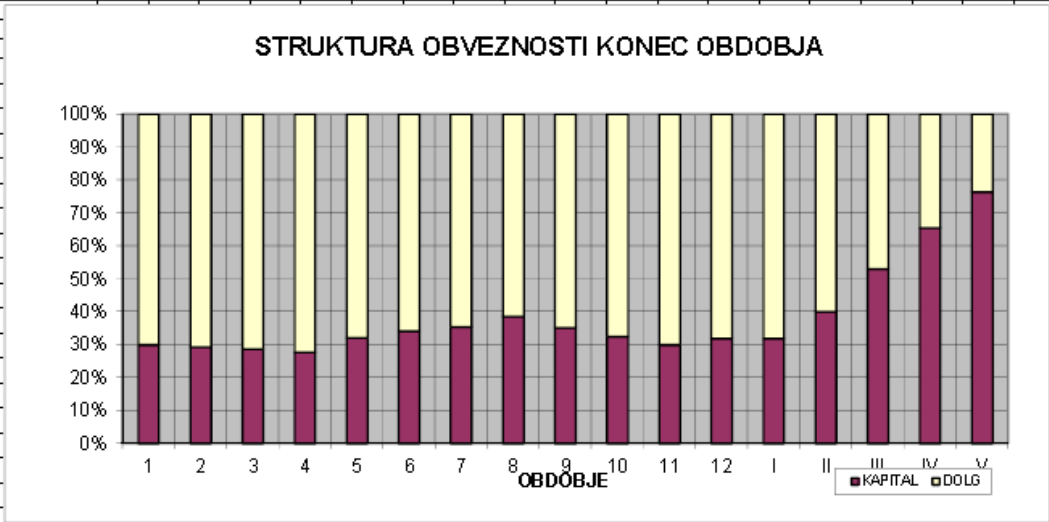
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																		
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	#DELNI	#DELNI	#DELNI	#DELNI	5000	2745	4817	4817	2347	159	159	1740	32590	29856	32780	32780	32780	



PROJEKCIJE	Mesec												Leto					DRU	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																			
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		4DELNI	4DELNI	4DELNI	4DELNI	2595	229	806	2306	-2459	-1642	-1392	159	-1554	2759	5271	4251	4080	



STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V%)																			
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		29,9	29,9	28,6	27,6	32,1	34,0	35,3	38,5	35,1	32,4	29,9	31,7	31,7	40,0	52,9	65,4	76,2	
DOLG		70,1	70,7	71,4	72,4	67,9	66,0	64,7	61,5	64,9	67,6	70,1	68,3	68,3	60,0	47,1	34,6	23,8	



PROJEKCIJE	Mesec												Leto					DRU	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V
STOPNJE DONOSOV																			
ROA(ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,10	-0,10	-0,12	-0,17	0,77	0,07	0,24	0,65	-0,69	-0,49	-0,45	0,06	-0,03	0,00	0,15	0,12	0,11	
ROE(ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,34	-0,35	-0,41	-0,60	2,56	0,20	0,69	1,77	-1,88	-1,46	-1,39	0,16	-0,08	0,24	0,37	0,22	0,17	
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DELAV	#DELAV	#DELAV	#DELAV	0,52	0,08	0,17	0,48	-1,04	-10,33	-8,76	0,00	-0,05	0,09	0,16	0,13	0,12	
<div style="text-align: center;"> <h3>STOPNJE DONOSOV</h3> <p>LETO</p> <p>Legend: ROA (blue line with diamonds), ROE (magenta line with squares), ROS (yellow line with triangles)</p> </div>																			
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)													0	I	II	III	IV	V	
INTERNA STOPNJA DONOSA													17,8%	-25000	0	0	0	0	55537

Priloga 9: ANALIZA KONKURENTA KAMPING KAMNE

Podjetje: TURIZEM IN GOSTINSTVO "CAMPING KAMNE", ANA VOGA, S. P.

Sedež: DOVJE 9, DOVJE, 4281 MOJSTRANA

Spletna stran: <http://campingkamne.com/>

Matična številka: 3253937

ID za DDV: SI63239922

Velikost podjetja: mikro enote

Dejavnost: 55.300 Dejavnost avtokampov, taborov

Dodatne storitve: bungalovi, počitniške hišice, tenis, bazen, najem koles, najem učitelja tenisa, možnost pranja in sušenja perila ...

Priznanja: Kamp je v letu 2010 prejel priznanje za drugo mesto v kategoriji manjših kampov.

Tabela 7: Bilanca stanja (Ana Voga, s. p., 2010)

BILANCA STANJA	2009		Indeks	2010	
	v 1	Str. v %		v 1	Str. v %
Sredstva	173.436	100	102	177.534	100
A. Dolgoročna sredstva	168.197	97	97	163.619	92,2
II. Opredmetena osnovna sredstva	168.197	97	97	163.619	92,2
B. Kratkoročna sredstva	5.239	3	266	13.915	7,8
II. Zaloge	799	0,5	106	848	0,5
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.904	1,1	37	713	0,4
V. Denarna sredstva	2.536	1,5	487	12.354	7
Obveznosti do virov sredstev	173.436	100	102	177.534	100
A. Kapital	163.556	94,3	104	170.621	96,1
C. Finančne in poslovne obveznosti	3.046	1,8	89	2.713	1,5
E. Kratkoročne obveznosti	3.046	1,8	89	2.713	1,5
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	3.046	1,8	89	2.713	1,5
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	6.834	3,9	61	4.200	2,4

Vir: GVIN.com - finančni podatki, 2011.

Priloga 10: ANALIZA KONKURENTA CAMPING BLED

Podjetje: SAVA HOTELI BLED, Hotelirstvo in turizem, d. d.

Sedež: CANKARJEVA CESTA 6, BLED

Spletna stran: <http://www.camping-bled.com/>

Matična številka: 5301971

ID za DDV: SI53667409

Velikost podjetja: Velike enote

Dejavnost: 55.100 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov

Dodatne storitve: restavracija, dobro založena trgovina, zabavišni park, igrišče za odbojko na mivki, košarkarsko igrišče, igrišče za badminton, mize za namizni tenis, manjši živalski vrt, trampolin, biljard, različne videoigrice ...

Priznanja: V letu 2011 skupaj s še štirimi tujimi kampi izbran kot eden najboljših v Evropi (priznanje podelilo najstarejše in največje tovrstno združenje v Nemčiji – Nemški camping klub), v letu 2010 pa je prejel nagrado za najboljši kamp v kategoriji večjih kampov v Sloveniji.

Tabela 8: Bilanca stanja (Sava Hoteli Bled, d. d., 2010)

BILANCA STANJA	2009		Indeks	2010	
	v 1	Str. v %		v 1	Str. v %
Sredstva	59.141.000	100	86	50.716.085	100
A. Dolgoročna sredstva	50.798.000	85,9	82	41.620.987	82,1
I. Neopredmetena sredstva in dolg. aktivne časovne razmejitve	470.000	0,8	19	87.321	0,2
1. Neopredmetena sredstva	470.000	0,8	19	87.321	0,2
II. Opredmetena osnovna sredstva	37.997.000	64,2	96	36.564.798	72,1
III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene nepremičnine	12.190.000	20,6	40	4.816.200	9,5
2. Dolgoročne finančne naložbe	12.190.000	20,6	40	4.816.200	9,5
V. Odložene terjatve za davek	141.000	0,2	108	152.668	0,3
B. Kratkoročna sredstva	7.965.000	13,5	110	8.793.507	17,3
II. Zaloge	281.000	0,5	96	270.279	0,5
III. Kratkoročne finančne naložbe	6.412.000	10,8	106	6.801.350	13,4
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.238.000	2,1	100	1.235.947	2,4
V. Denarna sredstva	34.000	0,1	1.429	485.931	1
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	378.000	0,6	80	301.591	0,6
Obveznosti do virov sredstev	59.141.000	100	86	50.716.085	100
A. Kapital	35.504.000	60	83	29.448.844	58,1
I. Vpoklicani kapital	11.844.000	20	100	11.844.234	23,4
1. Osnovni kapital	11.844.000	20	100	11.844.234	23,4
II. Kapitalske rezerve	18.371.000	31,1	100	18.371.390	36,2
III. Rezerve iz dobička	291.000	0,5	100	290.798	0,6
V. Preneseni čisti poslovni izid	5.185.000	8,8	5	266.366	0,5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	(181.000)	(0,3)	731	(1.323.944)	(2,6)
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	1.635.000	2,8	102	1.664.094	3,3
C. Finančne in poslovne obveznosti	21.915.000	37,1	89	19.486.511	38,4
D. Dolgoročne obveznosti	15.793.000	26,7	72	11.431.230	22,5
I. Dolgoročne finančne obveznosti	15.673.000	26,5	72	11.354.936	22,4
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	120.000	0,2	64	76.294	0,2
E. Kratkoročne obveznosti	6.122.000	10,4	132	8.055.281	15,9
II. Kratkoročne finančne obveznosti	4.403.000	7,4	135	5.925.953	11,7
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.719.000	2,9	124	2.129.328	4,2
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	87.000	0,1	134	116.636	0,2
Zunaj bilančne obveznosti	0	0	n.p.	19.018.152	37,5

Vir: GVIN.com – finančni podatki, 2011.

Priloga 11: ANALIZA KONKURENTA HOTEL ALPINA

Podjetje: HIT ALPINEA, DRUŽBA ZA TURIZEM, D. D.

Sedež: BOROVSKA CESTA 99, KRANJSKA GORA, 4280 KRANJSKA GORA

Objekt: HOTEL ALPINA

Spletna stran: <http://www.hitholidays-kg.si/>

Matična številka: 5001382

ID za DDV: SI39467481, v

Velikost podjetja: velike enote

Dejavnost: 55.100 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov

Tabela 9: Bilanca stanja (Hit Alpinea, družba za turizem, d. d., 2010)

BILANCA STANJA	2009			2010	
	v l	Str. v %	Indeks	v l	Str. v %
Sredstva	63.122.257	100	96	60.632.734	100
A. Dolgoročna sredstva	60.920.820	96,5	96	58.527.245	96,5
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	39.055	0,1	7	2.735	0
1. Neopredmetena sredstva	39.055	0,1	7	2.735	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	57.890.128	91,7	95	55.252.659	91,1
III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene nepremičnine	668.304	1,1	94	627.261	1
2. Dolgoročne finančne naložbe	668.304	1,1	94	627.261	1
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	1.479.019	2,3	89	1.315.971	2,2
V. Odložene terjatve za davek	844.314	1,3	157	1.328.619	2,2
B. Kratkoročna sredstva	2.067.371	3,3	99	2.045.712	3,4
II. Zaloge	367.097	0,6	97	356.065	0,6
III. Kratkoročne finančne naložbe	24.292	0	95	23.135	0

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.518.430	2,4	72	1.092.598	1,8
V. Denarna sredstva	157.552	0,2	364	573.914	0,9
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	134.066	0,2	45	59.777	0,1
Zunajbilančna sredstva	22.175.879	35,1	113	25.085.260	41,4
Obveznosti do virov sredstev	63.122.257	100	96	60.632.734	100
A. Kapital	30.859.151	48,9	93	28.775.401	47,5
I. Vpoklicani kapital	17.681.489	28	100	17.681.489	29,2
I. Osnovni kapital	17.681.489	28	100	17.681.489	29,2
II. Kapitalske rezerve	12.406.824	19,7	83	10.323.074	17
III. Rezerve iz dobička	770.838	1,2	100	770.838	1,3
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	2.552.507	4	106	2.710.966	4,5
C. Finančne in poslovne obveznosti	29.681.150	47	98	29.139.502	48,1
D. Dolgoročne obveznosti	16.335.642	25,9	72	11.732.461	19,4
I. Dolgoročne finančne obveznosti	16.335.642	25,9	72	11.732.461	19,4
E. Kratkoročne obveznosti	13.345.508	21,1	130	17.407.041	28,7
II. Kratkoročne finančne obveznosti	7.696.987	12,2	183	14.048.624	23,2
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	5.648.521	8,9	59	3.358.417	5,5
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	29.449	0	23	6.865	0
Zunaj bilančne obveznosti	22.175.879	35,1	113	25.085.260	41,4

Vir: GVIN.com – finančni podatki, 2011.

Priloga 12: OPIS CEN IN STROŠKOV

Tabela 10: Cena storitev v EUR – prvo in drugo leto

storitev/sezona	visoka (julij–avgust)	nizka (september–junij)
nočitev odrasli	12,00	8,00
nočitev otroci	8,70	5,70
avtodomi	11,00*	11,00*
žetoni za toplo vodo	0,50	0,50

Legenda: *cena velja za avtodom in vključuje bivanje max 4 oseb

Tabela 11: Cena storitev v EUR – v tretjem, četrtem in petem letu

storitev/sezona	visoka (julij–avgust)	nizka (september–junij)
nočitev odrasli	13,20	8,80
nočitev otroci	9,57	6,27
avtodomi	11,00*	11,00*
žetoni za toplo vodo	0,50	0,50

Legenda: *cena velja za avtodom in vključuje bivanje max 4 oseb

Tabela 12 : Stalni strošek dela v drugem letu na enoto prodane količine v EUR*

Stalni strošek dela na enoto	Čistilka	Varnostnik
količina	1	1
strošek na enoto	1,89	3,23
strošek na leto	7.450	12.700

Legenda: * v prvem letu kamp ne posluje preko celega leta, zato je izračun narejen za drugo leto

Tabela 13 : Ostali stalni stroški v drugem letu na enoto prodane količine v EUR*

Stalni strošek na enoto	elektrika	odškodnina	komunala	reklama	amortizacija
strošek na enoto	1,82	0,76	0,51	1,22	1,92
strošek na leto	7.160	3.000	2.200	4.800	7.550

Legenda: * v prvem letu kamp ne posluje preko celega leta, zato je izračun narejen za drugo leto