

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
SWOT ANALIZA PODJETJA V TURISTIČNI
DEJAVNOSTI

ALEŠ JUG

MENTOR
MAG. MOJCA PREVODNIK

KOPER, 2007

POVZETEK

V projektni nalogi je obravnavano podjetje, ki izvaja športno-turistične dejavnosti v dolini reke Soče. Za zagotavljanje rasti in razvoja turističnega podjetja je potrebna občasna ocena poslovanja, na osnovi katere lahko določamo smernice za delovanje podjetja v prihodnosti. V tej projektni nalogi je bilo to narejeno na osnovi SWOT analize, ki ocenjuje podjetje tako z vidika prednosti in slabosti kot priložnosti in nevarnosti. Zaradi lažjega ocenjevanja podjetje ni bilo ocenjeno v celoti, ampak je bilo razdeljeno na sedem podstruktur. Celovito SWOT analizo je opravilo poslovodstvo podjetja s svojo subjektivno oceno posameznih podstruktur.. Po opravljenih ocenah pa so bila podana priporočila za uspešno delovanje podjetja v prihodnosti.

Ključne besede: SWOT analiza, adrenalinski športi, športno-turistične dejavnosti, turistično podjetje, aktivni turizem

ABSTRACT

The project assignment deals with a company, which carries out sports and tourist activities in the valley of the Soča River. In order to ensure growth and development of the tourist company, occasional evaluation of operation is necessary, on the basis of which we can determine guidelines for the company operation in the future. In this project assignment, this was done on the basis of the SWOT analysis, which evaluates the company from the viewpoint of strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Due to easier evaluation, the company way not evaluated in its entirety, but was divided into seven substructures. The complete SWOT analysis was carried out by the company management with its subjective evaluation of individual substructures. After the carried out evaluations, recommendations for successful operation of the company in the future were given.

Key words: SWOT analysis, adrenaline sports, sports-tourism activities, tourism company, active tourism

UDK: 338.487:658.6(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	SWOT analiza	3
3	Predstavitev podjetja TOP d.o.o.	7
4	Ocena prednosti in slabosti v notranjem okolju podjetja	9
4.1	Podstruktura proizvoda	9
4.2	Tržna podstruktura	11
4.3	Kadrovska podstruktura	15
4.4	Tehnološka podstruktura	17
4.5	Raziskovalno razvojna podstruktura	20
4.6	Organizacijska podstruktura	21
4.7	Finančna podstruktura	22
5	Ocena priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja	27
5.1	Podstruktura proizvoda	27
5.2	Tržna podstruktura	28
5.3	Kadrovska podstruktura	30
5.4	Tehnološka podstruktura	30
5.5	Raziskovalno razvojna podstruktura	31
5.6	Organizacijska podstruktura	32
5.7	Finančna podstruktura	32
6	Ugotovitve in priporočila	35
7	Sklep	37
	Literatura	39
	Viri	39
	Priloge	41



SLIKE

Slika 4.1 Udeležba turistov na dejavnostih v sezoni 2006	10
Slika 4.2 Tržni delež domačih športnih podjetji.....	12
Slika 4.3 Narodnost gostov v letu 2006.....	13
Slika 4.4 Povprečna udeležba na dejavnostih izven glavne sezone.....	19

PREGLEDNICE

Preglednica 4.1 Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda.....	11
Preglednica 4.2 Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	15
Preglednica 4.3 Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	17
Preglednica 4.4 Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	20
Preglednica 4.5 Ocena prednosti in slabosti raziskovalno razvojne podstrukture.....	21
Preglednica 4.6 Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....	22
Preglednica 4.7 Finančni kazalniki v primerjavi s panožnim povprečjem.....	23
Preglednica 4.8 Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	24



1. UVOD

Turizem predstavlja pomembno poslovno priložnost za Slovenijo. »Glede na sedanjo stopnjo razvitosti slovenskega turizma in obstoječ razvojni potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva in tako pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev Slovenije« (Uran in Ovsenik 2006, 4). Ena glavnih smernic novodobnega turizma je tudi aktivno preživljanje prostega časa, kjer je dolina reke Soče, tako imenovana dolina adrenalina, glavna turistična destinacija s tem produktom v Sloveniji. V ta segment turistične ponudbe spada tudi podjetje TOP d. o. o., ki se ukvarja z organizacijo in izvedbo športnih in turističnih dejavnosti v dolini reke Soče. Glede na današnji čas dinamike, globalizacije, hitrih sprememb in hude konkurence se morajo podjetja hitro prilagajati spremembam na trgu, če hočejo preživeti. Podjetje TOP d. o. o. se je znašlo pred pomembnimi razvojnimi odločitvami, ko je potrebno ugotoviti, kje se podjetje trenutno nahaja in kakšne strateške usmeritve naj izbere v prihodnje, da si bo zagotovilo konkurenčno prednost in uspešnost poslovanja.

Predmet te projektne naloge je narediti SWOT analizo podjetja, kjer bom poiskal šibke točke v dosedanjem poslovanju podjetja in jih poizkušali odpraviti ter prikazati prednosti, na katerih bi temeljila prihodnja strategija podjetja. Poiskati je potrebno priložnosti, ki se ponujajo za nadaljnji razvoj podjetja, ter opredeliti možne nevarnosti za podjetje in kako se jim izogniti. Na osnovi pridobljenih ocen pa bom podal priporočila za rast in razvoj podjetja v prihodnosti. Ker je podjetje težko oceniti kot celoto, sem ga razdelili na sedem manjših enot – podstruktur:

- podstrukturo proizvoda, kjer ocenjujemo dejavnosti podjetja ter kakovost storitev,
- tržno podstrukturo, kjer ocenjujemo tržni delež ter tržno komuniciranje,
- kadrovska podstrukturo, kjer ocenjujemo število zaposlenih, medsebojne odnose v podjetju in izobraževanje,
- tehnološko podstrukturo, kjer ocenjujemo lokacijo podjetja, kakovost delovne sile, ustreznost opreme ter izkoriščenost zmogljivosti,
- raziskovalno razvojno podstrukturo, kjer ocenjujemo rezultate pri razvijanju novih dejavnosti in nove opreme,
- organizacijsko podstrukturo, kjer ocenjujemo komunikacijo v podjetju, sistem nagrajevanje, načrtovanja in nadzora,
- finančno podstrukturo, kjer ocenjujemo predvsem razne kazalnike ter bilanco podjetja.

Za vse omenjene podstrukture bo narejena ocena notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti. Pri oceni notranjih prednosti in slabosti bo podana tudi številčna ocena v tabeli, ki bo temeljila na oceni komponent posamezne podstrukture. Skupna ocena posamezne podstrukture bo povprečje mojih subjektivnih ocen, ki jih podstruktura vključuje. Večji poudarek v projektni nalogi bo namenjen analizi podstrukture proizvoda ter tržni in kadrovski podstrukturi, ker menim, da so v segmentu turizma, v katerem podjetje TOP d. o. o. deluje, najpomembnejše. Sama ocena posameznih podstruktur bo zajemala dejavnosti podjetja, analizo konkurence, tržni položaj podjetja in poslovne procese in odnose v podjetju. Prav tako pa bom analiziral tudi poslovne rezultate podjetja v letih 2005 in 2006 ter prikazal razne finančne kazalnike v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.

Projektna naloga vključuje tudi opis krajše raziskave, izvedene med gosti, ki so se udeležili dejavnosti v letu 2006. Anketni vprašalnik, ki je v prilogi te projektne naloge je bil razposlan na osnovi naključnega vzorca. Iz rezultatov ankete naj bi bilo razvidno predvsem zadovoljstvo strank z izvedbo dejavnosti ter odnos in naklonjenost zaposlenih do njih.

Kot glavno omejitev pri izdelavi SWOT analize podjetja TOP d. o. o. pa predstavlja moja subjektivna ocena, saj sem v podjetju večinski lastnik in direktor že od samega začetka delovanja in tako vidim podjetje iz drugačne perspektive kot ostali. To naj bi se nanašalo predvsem na tisto oceno, ki ni podprta z podatki, ki nam omogočajo razne primerjave.

2 SWOT ANALIZA

Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu se začneja z celovitim ocenjevanjem položaja organizacije. Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Možina in drugi 2002, 279).

To je torej celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Za poimenovanje omenjene analize poznamo že vrsto sinonimov. V prebiranju literature pa sem največkrat zasledil angleško kratico SWOT analiza, za katero se mi zdi, da je najbolj prepoznavna in jo bom zato uporabljal tudi v tej projektni nalogi. Določeni slovenski avtorji pa jo imenujejo SPIN¹ analiza, kar je slovenski prevod angleške kratice.

Beseda SWOT ni nič drugega kot akronim 4 besed v angleščini, ki pomenijo:

- S – Strength (prednost),
- W – Weakness (slabost),
- O – Opportunity (priložnost),
- T – Threat (nevarnost).

Nastanek SWOT analize ni povsem jasen in dokumentiran. SWOT analiza naj bi se začela uporabljati na Harvardski poslovni šoli v 60-letih. Drugače pa je večina avtorjev začela uporabljati ta izraz pred približno petnajstimi leti v svojih delih. SWOT analiza se je začela uporabljati predvsem v zvezi s strateškim planiranjem, ko je bilo potrebno najprej narediti oceno podjetja ter nato določiti strateški plan podjetja s postavljanjem ciljev in opredeljevanjem, kam želi podjetje, kdaj in s kakšnimi stroški.

SWOT analiza se lahko začneja z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, ekonomičnost, rasti prodaje, tržni delež podjetja...) so (Pučko 2004, 185):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

V prvem koraku je potrebna najprej notranja analiza podjetja. Dobiti želimo odgovore, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi v podjetju so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja.

¹ SPIN kratica pomeni slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti.

Podstrukture podjetja lahko razdelimo na naslednji način (Pučko 2003, 134):

- proizvodni program,
- tržna podstruktura,
- tehnološka podstruktura,
- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura,
- raziskovalno razvojna podstruktura.

Ocenjevanje podstruktur pa lahko izvedemo na več načinov. Uporabljata pa se predvsem dva, kot je subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur. Ne glede na izbrano prvo ali drugo metodo, mora ocene narediti poslovodstvo podjetja (Pučko 2003, 133).

Na podlagi notranje ocene tako ugotovimo, kje ima podjetje določene prednosti pred konkurenco in kje so njegove glavne slabosti. Notranje prednosti organizacije predstavljajo v procesih učenja organizacije nastale skupine veščin, tehnologij, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in zagotavljajo organizaciji trajnejšo konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 73). Notranje slabosti organizacije pa predstavljajo tiste skupine veščin, tehnologij, procesov in usmeritev, ki organizaciji onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi ta lahko dosegla zastavljene smotre oz. izkoristila privlačnost tržišča (Biloslavo 2006, 73).

V drugem koraku pa se bomo na podlagi predhodne ocene prednosti in slabosti podjetja osredotočili še na zunanjo okolje podjetja, v katerem deluje. Kakovost zunanje analize je v veliki meri odvisna od števila podatkov, ki jih uporabimo, in različnih področij, na katera se podatki nanašajo.

Zunanje okolje je sestavljeno iz več področij, kot so:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, socialni in drugi dejavniki),
- področje znanosti in tehnologije (razvoj tehnologije, znanosti in tehnike),
- področje konkurence,
- družbenopolitično okolje (zakonodaja, pogoji poslovanja, lastniški odnosi).

Tu se ocenjujejo predvsem poslovne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo soočalo podjetje v prihodnosti v odnosu na pričakovano kakovost njegovih posameznih podstruktur. Trije temeljni nameni ocenjevanja priložnosti in nevarnosti so (Možina et al. 2002, 283):

- Ugotoviti na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti organizacije njene najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno.
- Ugotoviti osnovne razvojne probleme organizacije, s katerimi se je potrebno spoprijeti.
- Ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti konkretne organizacije.

S predvsem enostavno in razumljivo strukturo omogoča SWOT analiza vrednotenje sposobnosti podjetja in analizo okolja, v katerem podjetje deluje. Cilj analize je poiskati šibke točke v dosedanjem poslovanju podjetja in jih odpraviti ter prikazati prednosti, na katerih bi temeljila prihodnja strategija podjetja. Pri oceni zunanjega okolja pa prikažemo priložnosti, ki naj bi jih podjetje izkoristilo in morebitne grožnje ter nevarnosti, ki jim je podjetje izpostavljeno.



3 PREDSTAVITEV PODJETJA TOP D.O.O.

Podjetje TOP organizacija in izvedba športnih in turističnih dejavnosti d. o. o. Nova Gorica, s skrajšanim imenom TOP d. o. o., je ustanovilo šest družbenikov iz Nove Gorice, ki jim je bila skupna lastnost aktivno preživljanje prostega časa. Večina nas je delala v poletnih mesecih preko študentskih servisov na področju športnega turizma v dolini reke Soče. Zamisel za ustanovitev lastnega podjetja pa smo dobili, ko se je bodoči družbenik leta 1993 vrnil iz Francije, kjer je preizkusil skok z elastično vrvjo – t.i. bungee jumping. Ob ugotovitvi, da imamo prav v Novi Gorici enega redkih mostov v Sloveniji, ki bi bil primeren za postavitve bungee jumping centra, je bila odločitev za ustanovitev podjetja, ki se bo ukvarjalo z organizacijo športnih dejavnosti, toliko lažja. Tako je bilo v oktobru 1993 podjetje dejansko ustanovljeno, s sedežem na Vojkovi 9 v Novi Gorici. Glavne dejavnosti podjetja so ob ustanovitvi bile: skoki z elastično vrvjo s Solkanskega mostu pri Novi Gorici ter organizacija rafting izletov po reki Soči v okolici Bovca. Glede na to, da so se dejavnosti izvajale na dveh različnih krajih, je bila v letu 1995 ustanovljena poslovna enota podjetja tudi v Bovcu.

Že po prvem letu delovanja smo začeli športne dejavnosti tržiti pod blagovno znamko *TOP Extreme*, ki smo jo promovirali na turističnih sejmih, v raznih revijah in tudi televiziji. Z blagovno znamko *TOP Extreme* je podjetje prepoznavno tudi danes.

V prvih letih poslovanja je bilo število gostov dokaj enakomerno razdeljeno med bungee jumpingom in raftingom, ker se z drugimi dejavnostmi še nismo ukvarjali. Predvsem bungee je bil absolutna novost v Sloveniji in je zato zanj vladalo precejšnje zanimanje, ki se je po nekaj letih poleglo. Za promocijo bungee-ja se je nekaj let organiziralo tudi skoke z avtodvigali po raznih prireditvah po Sloveniji, ki smo jih dokončno opustili leta 2003. Vse pomembnejša pa je postajala poslovna enota v Bovcu, kjer se je poleg raftinga začelo izvajati tudi druge športne dejavnosti. Pričeli smo z organizacijo kajak izletov in kajak šol na reki Soči, ter canyoning izletov po potokih v okolici Bovca. Po tem pa se je začelo še izvajanje hydrospeed² izletov po reki Soči, šole plezanja, ter trženje različnih paketov športnih dejavnosti. Ob vse večjem obisku se je pokazala tudi potreba po večjih in primernejših prostorih poslovne enote v Bovcu. Predvsem smo pogrešali večje parkirne prostore, prostore za hrambo opreme, slačilnice in WC-je. Vse želje so bile uresničene z odprtjem novega športnega centra v letu 2001, ki se je nahajal tik ob reki Soči le pet kilometrov iz Bovca. Od takrat se športni center vsakoletno urejuje za zagotavljanje optimalnih pogojev za turiste. V letošnjem letu je v centru predvidena tudi otvoritev večjega turističnega apartmaja.

² Hydrospeed je spust s plavajočim bobom po reki.

V dobrih petnajstih letih od ustanovitve pa vse do danes je prihajalo tudi do izstopov družbenikov iz firme, to pa predvsem zaradi nesoglasji glede delovanja podjetja. Prihajalo je do križanja interesov tistih, ki v podjetju aktivno delujejo in ostalih, ki so bili le lastniki. Po zadnjem izstopu pred tremi leti pa so ostali v podjetju le še trije družbeniki. Jaz kot direktor podjetja s 50 % deležem, Flajs Peter kot vodja športnega centra v Bovcu s 40 % deležem, ter Jug Marko z 10 % deležem.

Podjetje po zakonu o gospodarskih družbah spada med mala podjetja. Vse dejavnosti podjetja pa so predvsem sezonskega značaja, tako da se dejavnosti izvajajo od začetek aprila do konec oktobra. Prav zaradi sezonskega dela ima podjetje le dva redno zaposlena ter približno 20 oseb, ki v podjetju sezonsko delajo preko pogodbe o delu ali študentskega servisa. V letu 2006 je podjetje realiziralo prihodke v višini 18.336.000 sit. Glede na standardno klasifikacijo dejavnosti s šifro 92.623 pa se uvršča pod druge športne dejavnosti.

4 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI V NOTRANJEM OKOLJU PODJETJA

4.1 Podstruktura proizvoda

Podjetje TOP kot storitveno podjetje organizira športne dejavnosti v dolini reke Soče. V ponudbo podjetja spadajo naslednje dejavnosti:

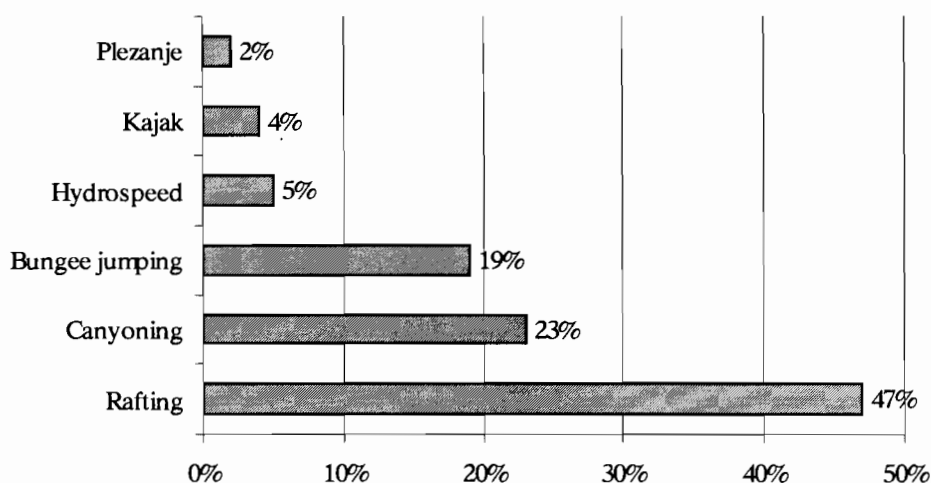
- Organizacija *rafting izletov* po reki Soči, ko se v spremstvu vodiča z napihljivim čolnom spustimo po brzicah ene najlepših evropskih rek. Večina rafting izletov se izvaja po 10-kilometrski progi Standard, ki poteka od športnega centra do Trnovega ob Soči.
- Organizacija *canyoninga izletov*, kjer se sprehajamo po hudourniških potokih, plavamo po kristalnih tolmunih ter premagujemo manjše in večje slapove v okolici Bovca.
- V Novi Gorici se s 55-meterskega mostu čez reko Sočo izvajajo skoki z elastično vrvjo–*bungee jumping*. V Sloveniji smo edini organizatorji takšnih skokov in na tem področju v Sloveniji ni konkurence.
- Izvajajo se še *hydrospeed* izleti po reki Soči, ko se v spremstvu vodnika plava po reki s plavajočim bobom v rokah.
- Organizirajo se tudi *kajakaške šole* ter *kajak izleti* po reki Soči
- V zadnjih nekaj letih, pa se je kot novost začel izvajati tudi začetniški tečaj plezanja v skali.

V Sliki 4.1 je prikazana udeležba na dejavnostih podjetja v sezoni 2006. Razvidno je, da se je kar 47 % turistov odločilo za rafting izlet, ki je daleč najpomembnejša dejavnost med vsemi.

Poleg omenjenih glavnih dejavnosti se prodajajo tudi razni športni paketi. Tržijo se dnevni paketi, ki vključujejo po dve dejavnosti, kot so paket *Extreme day*, ki vključuje raft in bungee jumping, paket *Crazy day*, ki vključuje raft in canyoning in paket *Adrenaline day*, ki vključuje canyoning in bungee jumping. Tedenski paket *Extreme week* pa vključuje rafting, canyoning, hydrospeed, kajak, bungee jumping ali plezanje. Med vsemi dejavnostmi je največje povpraševanje po raftingu, saj se ga udeleži skoraj polovica vseh gostov.

V zadnjem letu se je povečalo tudi povpraševanja po organizacij več dnevniških motivacijskih programov za podjetja, tako imenovanih »*Team buiding*« programov. Za stranke podjetja pa je poleg osnovnih dejavnosti poskrbljeno še za rezervacijo piknikov, prenočišč ter po potrebi tudi avtobusnih prevozov.

Slika 4.1 Udeležba turistov na dejavnostih v sezoni 2006



Vir: TOP d.o.o. 2007

V dolini Soče se z omenjenimi dejavnostmi ukvarja kar nekaj podjetji, tako da je konkurenca v tem segmentu zelo velika. V gornjem Posočju od Tolmina do Bovca, kjer so najprimernejši pogoji za organizacijo športnih dejavnosti, je registrirano devet domačih podjetji in tri tuja. Med vsem predvsem izstopa podjetje Sočarafting d. o. o. z dolgoletno tradicijo in kompletno ponudbo. Prednost podjetja TOP d. o. o. napram konkurenci je v organizaciji bungee jumping skokov, ki jih organiziramo edini v Sloveniji. Prav na račun bungee jumpinga se pridobi tudi določen segment gostov, ki se potem udeležujejo tudi ostalih dejavnosti. Prednost za podjetje pa je tudi v tem, da je tik ob reki Soči športni center, kjer se večina dejavnosti začne ali končuje. Iz anketnega vprašalnika, poslanega po elektronski pošti, je razvidno, da so stranke v večini zadovoljne z opravljenimi storitvami in da se bodo na dejavnosti spet vračale. Slabost podjetja napram konkurenci pa je v tem, da so dejavnosti sezonske narave in je zato podjetje v zimskih mesecih v mirovanju. Zato bi bilo potrebno razširiti ponudbo še na druge dejavnosti, ki bi se izvajale predvsem v zimski sezoni.

Zaradi konkurenčnega boja na trgu se cene storitev v zadnjih treh letih niso bistveno spreminjale. Glede na cenike dejavnosti, ki so objavljeni na internetnih straneh tujih podjetji, so v sosednjih državah kot sta Avstrija in Italija cene od 20 % do 30 % višje kot pri nas.

Cena raftinga, kot glavne dejavnosti, ki se ga udeležuje skoraj 50 % vseh gostov, je 30 evrov na osebo. V ceni je všteta vsa oprema, spremstvo in inštrukcije vodnikov ter prevozi. To je osnovna cena, pri kateri je potrebno upoštevati tudi razne popuste za

skupine, študente in družine, ter razne provizije za turistične agencije. Tako je dejanska povprečna cena za organizacijo rafting izletov 25 evrov na osebo.

Vse dejavnosti so sezonskega značaja in se organizirajo od aprila do konec oktobra. Glavna sezona, ko se dejavnosti izvajajo skoraj vsak dan, pa je v poletnih mesecih juliju in avgustu.

Delovanje in uspešnost podjetja pa sta zelo odvisna tudi od vremenskih razmer. Turisti se radi udeležujejo izletov predvsem ob lepem vremenu, ker si po opravljenih dejavnosti privoščijo tudi piknike v naravi in razne ogledne znamenitosti v bližnji okolici. Zato prihaja v primeru slabega vremena do odpovedi rezervacij in to le dan ali dva pred prihodom. To pa je v tako kratkem času nemogoče nadoknaditi z novimi gosti. Večina gostov se udeležuje dejavnosti v obliki enodnevnih izletov in se v dolini Soče zadrži le po en dan. Tako jih večina poizkusi le po eno dejavnost, ker za druge v programu izleta ni predvidenega časa.

Iz Preglednice 4.1 je razvidno, da sem podstrukturo proizvoda glede na povprečje ocen v preglednici *srednje* ocenil. Predvsem tu izstopa močna konkurenca na trgu, ki onemogoča učinkovitejše poslovanje zaradi cenovne vojne. Atraktivnost in kakovost storitev pa je ocenjena kot dobra, kar se tudi ujema z rezultati anketnega vprašalnika, ki je bil razposlan turistom. Tudi atraktivnost dejavnosti je ocenjena kot dobra. Potrebno bi bilo razmisliti le o uvedbi novih dejavnosti v izven sezonskem času, ko je podjetje v mirovanju.

Preglednica 4.1 Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

	Zelo dobro - 5	Dobro 4	Srednje 3	Slabo 2	Zelo slabo - 1
Atraktivnost dejavnosti		x			
Kakovost storitev		x			
Konkurenca				x	
Portfelj dejavnosti			x		
Skupna ocena			3,2 srednje dobro		

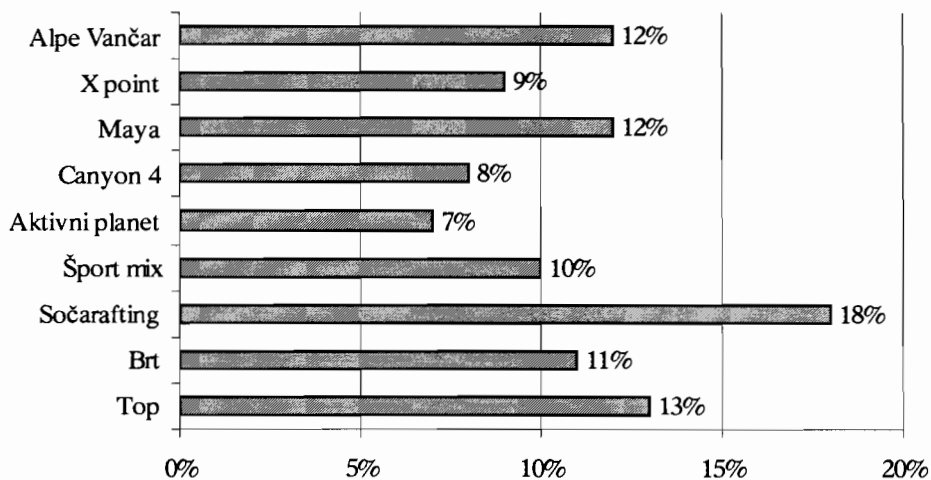
4.2 Tržna podstruktura

Osnovni cilj podjetja je vsekakor povečevanje prihodkov in ob tem ohranяти zadovoljstvo strank, ki so najpomembnejše. V zadnjih dveh letih so prihodki podjetja enakomerno rasli. V letu 2005 so se povečali za dobrih 10 %, v lanskem letu 2006 pa za

približno 25 %. Pred tem pa v letih 2002-2004 ni bilo nikakršne rasti prihodkov. Povečanje prihodkov je težko pripisovati le boljšim strategijam trženja, promocije in delovanja samega podjetja. Na vse dejavnosti ima zelo velik vpliv vreme, ker se vse izvaja na prostem v naravi. V kolikor je vreme v sezoni toplo in brez padavin, je tudi obisk zelo dober.

Iz Slike 4.2 je razvidno, da ima večina konkurenčnih podjetji enakomerno porazdeljen tržni delež. Na osnovi podatkov, ki jih imamo v podjetju TOP d. o. o., je tržni delež podjetja 13 % med vsemi domačimi ponudniki. Iz povprečja izstopa le podjetje Sočarafting d. o. o., ki glede na dolgoletno tradicijo organizacije športnih dejavnosti zajema 18 % tržni delež. V dolini reke Soče približno 70 % turistov na razne dejavnosti prepeljejo domača podjetja, približno 30 % delež pa pripada tujim podjetjem in klubom, ki pomenijo za domača podjetja nelojalno konkurenco. Ta segment bi bilo potrebno v bodoče zakonsko urediti, ampak kljub večletnim prizadevanjem na tem področju se do danes še ni nič bistvenega spremenilo.

Slika 4.2 Tržni delež domačih športnih podjetji

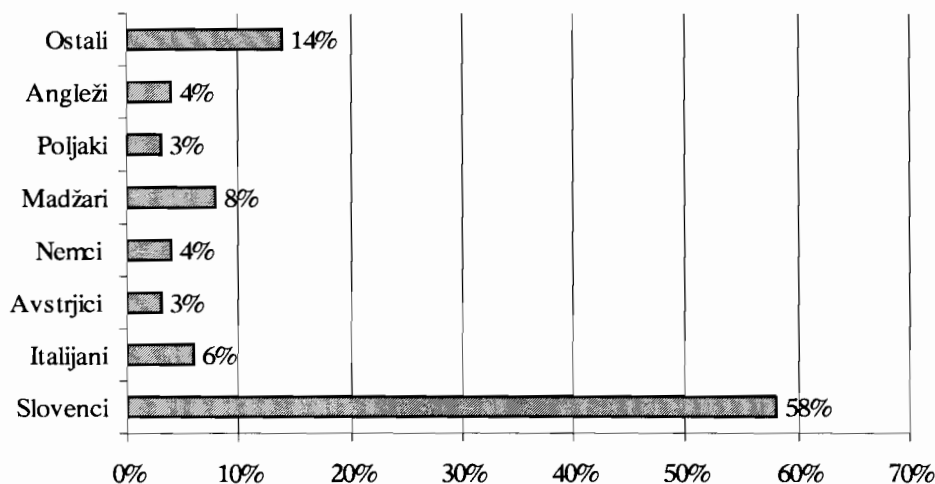


Vir: TOP d.o.o. 2007

V petnajstih letih delovanja podjetja se je struktura gostov zelo spreminjala. V samem začetku so se dejavnosti udeleževali predvsem Slovenci. Z leti se je obisk tujcev povečeval nekje do leta 2000, ko se je z nastankom tujih firm, ki vozijo svoje ljudi, začel ta delež zmanjševati. Šele v zadnjih dveh letih je ponovno opaziti trend povečevanja deleža tujih gostov, h kateremu je zagotovo pripomogla boljša promocija slovenskega turizma v svetu.

V Sliki 4.3 je ocena strukture prodajnih trgov podjetja TOP d. o. o. v letu 2006, kjer je razvidno, da daleč pred vsemi še vedno prednjačijo Slovenci.

Slika 4.3 Narodnost gostov v letu 2006



Vir: TOP d.o.o. 2007

Večina gostov, ki se udeležuje športnih dejavnosti, je med 20 in 40 letom starosti. Od domačih gostov prednjačijo v pred in posezoni predvsem študentske in sindikalne skupine, v poletnih mesecih pa predvsem družine, ki preživljajo počitnice v bližnji okolici. Od tujih gostov je izven sezone večina mladih popotnikov, v poletnih mesecih pa predvsem družine, ki v okolici Bovca preživljajo počitnice. Iz letnih statistik podjetja TOP d. o. o. je razvidno, da se približno 40 % gostov na dejavnosti ponovno vrača. Ta podatek pa tudi potrjuje kakovost storitev podjetja TOP d. o. o. .

Že od samega začetka delovanja se podjetje TOP d. o. o. trži pod blagovno znamko *TOP Extreme*. Uveljavljena blagovna znamka je še posebej pomembna v storitvenih dejavnostih, kjer je storitev skoraj nemogoče varovati pred posnemanjem. »Kakovost storitev ni mogoče preverjati vnaprej drugače, kot po izkušnjah drugih – blagovna znamka pa pomeni, da je storitev preizkušena« (Tavčar 2002, 168). Blagovna znamka *TOP Extreme* je v Sloveniji dokaj prepoznavna predvsem v povezavi z organizacijo bungee jumpinga – to pa zato, ker smo edini ponudnik tovrstnih skokov v Sloveniji. K besedi TOP je bila dodana beseda *Extreme* zato, ker poudarja nekaj ekstremnega, posebnega, zagotovo ne vsakdanjega, kar naj bi pritegnilo zanimanje potencialnih gostov.

Od samega začetka delovanja podjetja se je preizkusilo praktično vse možnosti tržnega komuniciranja. Bili smo na raznih turističnih sejnih, objavljali oglase v raznih revijah, namenjenih aktivni populaciji in v dnevnikih časopisih. Izvajali pa smo tudi osebno promocijo po kampih in hotelih v okolici Bovca ter obveščali potencialne stranke z raznimi obvestili po pošti. Na račun bungee jumpinga pa je bilo tudi nekaj televizijskih prikazov. Kljub vsemu pa v podjetju še vedno ni narejena raziskava trga, s

katero bi opredelili, kakšen naj bi bil idealen turist za udeležbo na športnih dejavnostih. Po vsem naštetem pa se je v zadnjih dveh letih trženje ustalilo pri naslednjih dejavnostih. Podjetje se trži s stranjo *www.top.si* na internetu. Predvsem je pomembno, da imamo na iskalniku *Najdi.si* zakupljeno sponzorirano povezavo za ključne besede, kot so rafting, bungee, kajak, Bovec,..., na osnovi katerih uvršča internetno stran podjetja na prvo mesto po prikazih.

V zadnjih dveh letih do 1. 1. 2007 je bilo 12.845 vpisov besed in od tega je 4.105 oseb dejansko odprlo našo spletno stran, kar pomeni kar 32 % CTR³. Povprečna odzivnost na iskalniku *Najdi.si* pa je 12,7 % CTR. Glede na strukturo oseb, ki uporablja internet, je to najučinkovitejša promocija podjetja. Po pomembnosti pa sledi promocija po kampih in hotelih v okolici Bovca, ko potencialne stranke preživljajo dopust v bližnji okolici. V tem primeru je potrebna le učinkovita predstavitev, da se turistom prebudi zanimanje za posamezne dejavnosti. To sta najpomembnejša načina trženja podjetja, ki pripeljeta veliko večino novih gostov. Kljub temu pa se še vedno udeležujemo raznih sejmov, predvsem v tujini pod okriljem Lokalne turistične organizacije Bovec. Stalne stranke in agencije, s katerimi sodelujejo, pa se obvešča z individualnimi obvestili predvsem preko elektronske pošte in osebnega stika.

Ob vsakem stiku z gosti pa je zaželeno pridobiti tudi povratne informacije, če so bili s storitvami zadovoljni. To nalogo opravi predvsem vodja športnega centra v Bovcu ob prihodu z dejavnosti. Lahko pa gostje oddajo svoje mnenje tudi v knjigo gostov na spletni strani podjetja. To so ene najpomembnejših informacij, ki se jih dobi, in s katerimi se lahko zastavijo pomembne smernice za nadaljnji razvoj podjetja.

Na osnovi ankete, izvedene po elektronski pošti, je 67 % anketirancev odgovorilo, da je dejavnost, ki so se je udeležili presešla njihova pričakovanja in da se bodo še vrnili. 55 % anketirancev pa bo tudi priporočilo prijateljem, da se udeležijo dejavnosti podjetja TOP d. o. o.. To dokazuje, da so dejavnosti podjetja kakovostne in da je skrb za goste na zadovoljivem nivoju.

Pred tremi leti pa se je v podjetju začelo s prodajo darilnih bonov za posamezne dejavnosti. Prodaja bonov se letno povečuje z 20 % rastjo in v letu 2006 je bilo prodanih 245 darilnih bonov. Možnost naročila bonov je tudi preko spletne strani in kar 80 % vseh bonov je bilo naročenih in vplačanih na ta način. Vsak udeleženec po zaključku dejavnosti prejme tudi kartico TOP Extreme, ki mu nudi dodatne popuste pri naslednjem obisku.

V Preglednici 4.2 je razvidno, da je povprečje ocen tržne podstrukture *srednje dobro*. Predvsem kot dobra izstopa kakovost glede na ceno storitve, ki je med boljšimi

³ CTR (click-through rate) ali stopnja odzivnosti je razmerje med ogledi in kliki v odstotkih in nam pokaže neposredno odzivnost na ta oglas (<http://www.najdi.si/advertising>).

glede na konkurenčna podjetja. Tudi rast prodaje, ki se v zadnjih dveh letih povečuje, ter tržno komuniciranje z velikim poudarkom na internetu sta ocenjena kot dobra. Edina slabost podjetja pa je v tem, da nima narejene raziskave trga, s katero bi dobilo potrebne informacije o ciljnih skupinah udeležencev za posamezne dejavnosti.

Preglednica 4.2 Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

	Zelo dobro - 5	Dobro 4	Srednje 3	Slabo 2	Zelo Slabo - 1
Tržni delež			x		
Kakovost glede na ceno		x			
Rast prodaje		x			
Tržno komuniciranje		x			
Raziskave trga				x	
Prepoznavnost podjetja			x		
Skupna ocena			3,3 srednje dobro		

4.3 Kadrovska podstruktura

Podjetje TOP d. o. o. se uvršča med mala podjetja. V letu 2006 sva bila v podjetju dva redno zaposlena. To sem direktor in solastnik podjetja Aleš Jug, ki podjetje vodim že od samega nastanka, po izobrazbi komercialist. Naloga direktorja je vodenje podjetja, skrb za finance, priprava raznih ponudb in kontakt s strankami, izbira novih kadrov ter vodenje bungee jumping centra v Novi Gorici. Drugi redno zaposleni Peter Flajs, diplomiran športni pedagog, pa je vodja športnega centra v Bovcu, kjer je njegova primarna dejavnost sprejem gostov in organizacija nemotenega poteka dejavnosti ter skrb za dobro vzdušje med zaposlenimi. V podjetju se tudi zavedamo, da je slabost podjetja v tem, da management podjetja predstavlja ena oseba, to je direktor podjetja, kar je tudi običajna slabost malih podjetji.

Glede na sezonsko delovanje podjetja so ostali kadri zaposleni predvsem po pogodbi o delu ali preko študentskega servisa. V glavni sezoni delovanja podjetja, to je julija in avgusta, deluje v podjetju do dvajset oseb po potrebi. Večinoma so to vodniki, ki vodijo turiste na razne dejavnosti. Zraven pa so zaposleni še šoferji in dekleta za promocijo in sprejemanje rezervacij.

V podjetju se popolnoma zavedamo, da so dobri kadri zagotovo najpomembnejši za uspešno poslovanje podjetja. Glede na direkten stik s strankami, vodniki se lahko s

stranko ukvarjajo tudi do nekaj ur na dan, je zelo pomembna izbira kadrov in njihovo učenje pred nastopom dela. Vse dejavnosti, ki se jih organizira so specifične in zelo zahtevne. Na trgu takšnih kadrov, ki se jih potrebuje praktično ni in jih je zato potrebno izobraževati, kar pa traja tudi do nekaj mesecev pred samostojnim nastopom dela. Zato je še toliko pomembnejša začetna ocena posameznega kandidata pred nastopom dela.

Pomembni kriteriji, ki se upoštevajo pri izbiri vodnikov, so :

- pripravljenost za delo z ljudmi v naravi,
- komunikativnost in odprtost,
- obvezno znanje angleškega po možnosti pa še italijanskega in nemškega jezika,
- dobra kondicijska pripravljenost za celodnevno delo in delo ob vikendih,
- predvsem mladost in po možnosti študentski status,
- razumevanje z ostalimi v podjetju.

Predvsem vodniško delo je zelo zahtevno in za podjetje najpomembnejše. Zato pridejo pri izbiri kadrov v poštev predvsem študentje, ki si pred nastopom redne zaposlitve lahko prislužijo nekaj denarja. Vodniško delo je zaradi zahtevnosti in odgovornosti tudi zelo dobro plačano, a kljub temu usposobljenega kadra ni mogoče dobiti. Ko študentje zaključijo s študijem, se redno zaposlijo in prav zaradi tega poteka nenehno izobraževanje, ker podjetje stalno potrebuje nove vodnike. Ob tem prihaja tudi do generacijskih razlik, kar lahko poruši dobro vzdušje v podjetju. Zato se zelo pazi, da so odnosi med zaposlenimi v prijateljskem duhu. Če bi med sezono prišlo do resnejših konfliktov, bi se slabo vzdušje vodnikov preneslo na stranke, kar bi bilo za podjetje lahko pogubno. Zato se skrbi za dobro vzdušje med zaposlenimi in za optimalne delovne pogoje, da ne bi prihajalo do odhodov kadrov v druga podjetja, kar se je v preteklosti že dogajalo. Velika želja lastnikov je, da zaposleni začutijo pripadnost do podjetja, za katerega delajo.

V sezoni se zato najmanj enkrat mesečno organizirajo sestanki med zaposlenimi in vodstvom podjetja, da se poudari pomembnost odnosa do strank in kakšen mora biti pristop in odnos do njih. Ob tem pa se rešujejo še ostali vsakodnevni problemi in morebitna nesoglasja med zaposlenimi.

Zaželeno je tudi, da vodniki predlagajo razne ideje za izboljšavo izvedbe dejavnosti, kar se v zadnjih letih vse pogosteje tudi dogaja. V letu 2006 so bile dane štiri pobude zaposlenih, za kar so bili tudi primerno nagrajeni. V zadnjem letu se je tudi napitnina, ki jo prejema vodniki od strank povečala za 30 %. To pa nujno ne pomeni, da je storitev podjetja boljša, ampak je v veliki meri odvisno tudi od strukture gostov in njihovih navad.

V letu 2006 je bila povprečna starost zaposlenih 23 let in od tega je večina moškega spola. Prav vsi so stari manj kot 30 let, razen direktorja, ki izstopa iz povprečja s svojimi 36 leti.

Na osnovi ankete, izvedene po elektronski pošti (glej Priloga 1), je bilo 62 % anketiranih zadovoljnih s sprejemom ob prihodu v športni center. Kar 85 % jih je tudi pritrdilo, da so dobili zadovoljive informacije pred odhodom na dejavnosti in 63 % je bilo zadovoljnih s pristopom in vodenjem vodnikov.

Preglednica 4.3 Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

	Zelo dobro - 5	Dobro 4	Srednje 3	Slabo 2	Zelo Slabo - 1
Število zaposlenih			x		
Izobrazba		x			
Medsebojni odnosi	x				
Izobraževanje			x		
Starost zaposlenih		x			
Delovna sila				x	
Skupna ocena			3,5 srednje dobro		

Kadrovsko podstrukturo sem ocenil s skupno oceno *srednje dobro* (glej Preglednico 4.3). Kot zelo dobri izstopajo predvsem medsebojni odnosi v podjetju, ki temeljijo na prijateljskem vzdušju in s tem tudi povečujejo pripadnost zaposlenih podjetju. Kot slabost pa je potrebno omeniti razpoložljivost delovne sile, ki je na trgu praktično ni in je zaradi tega potrebno dolgotrajno usposabljanje.

4.4 Tehnološka podstruktura

Pri ocenjevanju tehnološke podstrukture lahko ocenjujemo lokacijo in število obratov podjetja, kakovost in razpoložljivost delovne sile ter sodobnost delovnih sredstev in opremljenost zaposlenih, ter izkoriščenost zmogljivosti in produktivnosti.

Prav turistične storitve imajo poleg značilnosti, ki jih imajo vse storitve še nekatere posebnosti. Te posebne značilnosti turistične storitve so neenakomerno povpraševanje, medsebojna odvisnost delnih turističnih proizvodov in velik delež fiksnih stroškov v celotnih stroških (Mihalič 2001, 49).

Podjetje TOP d. o. o. deluje na dveh lokacijah. V Novi Gorici je sedež podjetja, kjer so poslovni prostori za pisarniško delo. V vasi Žaga le pet kilometrov iz Bovca pa je športni center, kjer je štartno mesto za vse dejavnosti podjetja razen bungee jumpinga. Center je zelo funkcionalno urejen in se nahaja tik ob reki Soči ob glavni cesti Nova Gorica–Bovec. Center je namenjen predvsem za zbirno mesto ter prevzem opreme pred odhodom na dejavnosti. Za rafting izlete in kajak šolo pa je odhod neposredno iz športnega centra, saj se center nahaja tik ob reki Soči. Lokacija športnega centra je za samo izvedbo dejavnosti zelo primerna. V športnem centru je poskrbljeno za zadostno število parkirnih prostorov, kjer gostje pustijo svoje avtomobile ali avtobus, ko odidejo na dejavnosti. V centru so na razpolago slačilnice, toaletni prostori ter tuš kabina in na bližnjem travniku ob potoku tudi piknik prostor. Center se stalno dopolnjuje in razvija, ker želimo turistom ponuditi optimalne pogoje ob prihodu na dejavnostih. V letošnjem letu je predvideno tudi odprtje večjega apartmaja za deset oseb ter v bližnji prihodnosti manjšega kampa. Kljub idealni lokaciji športnega centra pa je v centru Bovca še majhen poslovni prostor, namenjen za promocijo dejavnosti in sprejemanje rezervacij. To je še posebej pomembno v poletnih mesecih, ko se ob večerih turisti sprehajajo po Bovcu in se odločajo, kaj naj bi počeli naslednji dan.

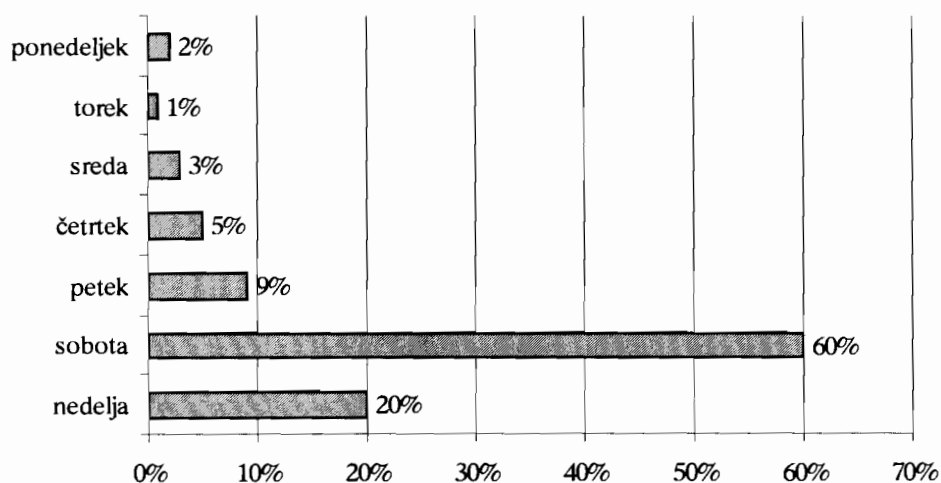
V podjetju se zavedamo, da je turist »kralj« in le zadovoljen gost nas bo ponovno obiskal. Zato je tudi poskrbljeno, da je vsa športna oprema, ki jo turisti prejmejo kakovostna in lepega izgleda. Predvsem ob sobotah, ko je večja zasedenost kapacitet, prevzamejo kdaj gostje tudi mokro opremo, kar bi bilo potrebno v prihodnje odpraviti. Oprema turistov se dnevno in tedensko pregleduje in popravlja, po potrebi pa se kupuje tudi nova. Cena kompleta opreme za posameznega turista, ki jo sestavljajo neoprenska obleka, neoprenski čevlji, anorak, rešilni jopič in čelada, je približno 200 evrov. Podjetje pa ima vedno na razpolago vsaj sto kompletov. Glede na veliko obrabo opreme so tudi amortizacijske stopnje zelo visoke. Pri neoprenskih čevljih dosežejo 50 %, pri neoprenskih oblekah 33 %, pri ostali osebni opremi pa 25 %. Tako predstavlja amortizacija na letnem nivoju kar precejšni strošek za podjetje.

Poleg osebne opreme, ki se nudi turistom, pa podjetje razpolaga še z ostalimi športnimi rekviziti, kot so kajak čolni, napihljivi rafting čolni, hydrospeed in ostala oprema, katere amortizacijska stopnja je 20 % letno. Za prevoz opreme in turistov je v podjetju na razpolago kombi Citroen ter terensko vozilo Land rover. Pri vozilih je zelo pomembna njihova brezhibnost delovanja, kajti v primeru okvar bi prišlo do porušitve dnevnega plana dela in negodovanja turistov.

Če povzamemo poslovno leto 2006, je bila zasedenost dejavnosti v primerjavi z preteklimi leti dobra. Značilno je, da se na športne dejavnosti odpravljajo ljudje le ob koncih tedna, ker med tednom delajo. Zato je v podjetju poskrbljeno, da imajo velike kapacitete na posameznih dejavnostih, da lahko zadostijo povečanemu obisku ob

vikendih. Kljub temu pa pride včasih ob sobotah tudi do popolne zasedenosti. Približno 60 % vseh obiskov je izven glavne sezone skoncentriranih na soboto. Ob nedeljah je obiska bistveno manj, med tednom pa je obisk zanemarljiv. To velja za mesece april, maj, junij ter september in oktober. Le v glavni sezoni julija in avgusta, ko je čas počitnic, se obisk porazdeli na vse dni v tednu (glej Sliko 4.4).

Slika 4.4 Povprečna udeležba na dejavnostih izven glavne sezone



Vir: TOP d.o.o. 2007

Glede na kriterij pred izbora novih sodelavcev je ustreznost delovne sile zadovoljiva. Predvsem zato, ker je za vsakega zaposlenega potrebno več mesečno usposabljanje pred nastopom dela. Proste delovne sile pa na trgu praktično ni zaradi zahtevnosti in posebnosti dela. Pri vodnikih prihaja tudi do preobremenjenosti, predvsem v poletnih mesecih, ko so na dejavnostih praktično cel dan. To tudi vidno vpliva na kakovost dela, kar prvi opazijo naši gostje, s katerimi so vodniki v kontaktu.

Vsi vodniki so na dejavnostih oblečeni v športno vrhunsko opremo, ki jim jo nudi podjetje na uporabo. Ko pa se zadržujejo v športnem centru, nosijo vsi enotna oblačila podjetja z logotipom *TOP Extreme*.

Na osnovi ankete, izvedene po elektronski pošti, je 72 % anketirancev odgovorilo, da je bila prejeta oprema takšna, kot so jo tudi pričakovali.

Preglednica 4.4 Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

	Zelo dobro - 5	Dobro 4	Srednje 3	Slabo 2	Zelo slabo - 1
Zasedenost kapacitet				x	
Kakovost opreme		x			
Lokacija podjetja	x				
Opremljenost delovne sile	x				
Skupna ocena			4,00 dobro		

Skupna ocena tehnološke podstrukture je *dobro*, kar je najboljša ocena med vsemi podstrukturami (glej Preglednico 4.4). Predvsem z oceno zelo dobro izstopa lokacija podjetja. Tu je mišljen predvsem športni center, ki se nahaja tik ob reki Soči in nudi idealne možnosti za izvedbo športnih dejavnosti in prijavno mesto v samem centru Bovca. Tudi oprema v katero so oblečeni vodniki je na zelo visokem nivoju, predvsem v primerjavi s konkurenco. Kot slabost pa bi izpostavil zasedenost kapacitet na posameznih dejavnostih, ki so predvsem med tednom slabo zasedene.

4.5 Raziskovalno razvojna podstruktura

V segmentu aktivnega turizma na slovenskem trgu obstaja kar precejšnja konkurenca. Le tisti, ki bodo v svojo ponudbo vpeljevali nove atraktivne dejavnosti, bodo dosegali pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi. Zato je razvojno raziskovalna podstruktura še kako pomembna.

V samem podjetju ni posebej določene osebe, ki naj bi se ukvarjala z raziskovalno razvojno dejavnostjo. To opravlja predvsem oba zaposlena v podjetju, ki slediva trendu novih aktivnosti v svetu. Predvsem na osnovi informacij, ki jih dobimo od tujih športno turističnih podjetji, se lahko dobijo napotki, kaj novega bi bilo smiselno uvesti v ponudbo. Za uvedbo novih dejavnosti, pa je zelo odvisna tudi konfiguracija okolja, kjer naj bi se dejavnosti izvajale. Glede na primernost terena smo ugotovili, da bi lahko v bližini centra začeli z dejavnostjo spuščanja turistov po žici čez 100-metrsko globel, kar bi bila novost v Sloveniji. Ker bi bili udeleženci pripeti le s plezalnimi pasovi na žico v vodoravnem položaju, bi imeli občutek letenja čez sotesko, kar bi v telesu povzročalo višek adrenalina. Projekt je trenutno šele v začetni fazi, tako da se uvedbo te novosti v programe podjetja načrtuje za leto 2008.

V športnem centru pa ob rednih sestankih z vodniki prihajajo predlogi za izboljšave pri organizaciji dejavnosti. Predvsem se nanašajo na samo logistiko prevozov oseb in

stvari, vodenja izletov in pristopa do gostov. V podjetju pa se skrbi tudi za posodabljanje informacijske tehnologije in predvsem internetne strani podjetja. Vsako leto se internetno stran dopolni z novostmi in dodatnimi možnostmi, ki jih tehnologija ponuja. Novost v lanskem letu je bila objava kratkih video posnetkov športnih dejavnosti. V podjetju se zavedamo, da je zelo pomembna vrhunsko zasnovana in ažurna internetna stran, saj večina rezervacij poteka preko interneta. V letu 2006 je bilo preko spletne strani narejenih že več kot 60 % vseh rezervacij.

Poleg vsega omenjenega pa sodelujemo tudi z izdelovalci športne opreme, predvsem bi tu omenil podjetje Sandi Line iz Kopra, ki tudi na osnovi naših idej in pobud razvija in izdeluje neoprenske obleke, rešilne jopiče, anorake in ostalo opremo, ki je potrebna predvsem za rafting in kajak izlete po reki Soči. S podjetjem Gumar iz Cerknice pa se sodeluje pri oblikovanju rafting čolnov.

Skupna ocena raziskovalno razvojne podstrukture je *srednje* (glej Preglednico 4.5). V podjetju ni določene osebe, ki bi za to skrbela in se ne vlaga posebnih sredstev v raziskovanje in razvoj, zato je tu ocena slaba. Kot dobro pa so ocenjeni vložki v razvoj informacijske tehnologije. Tu je predvsem mišljena ažurnost in nadgradnja internetnih strani.

Preglednica 4.5 Ocena prednosti in slabosti raziskovalno razvojne podstrukture

	Zelo dobro - 5	Dobro 4	Srednje 3	Slabo 2	Zelo slabo - 1
Vlaganje v raz. in razvoj				x	
Informacijska tehnologija		x			
Sledenje novostim			x		
Skupna ocena			3,0 srednje		

4.6 Organizacijska podstruktura

Kot je značilno za majhna podjetja je tudi v podjetju TOP d. o. o. funkcijska organizacijska struktura podjetja. Glede na majhnost podjetja je zelo enostavna. Tako so v podjetju odgovornosti jasne in delovne naloge podrobno razdeljene. Zaradi majhnosti podjetja je komuniciranje hitro in zadostno za informiranost posameznika.

Glavno besedo v podjetju ima direktor, ki nosi vso odgovornost za poslovanje podjetja. Na osnovi delegiranja pristojnosti direktorja pa ima vodja športnega centra tudi zelo pomembne naloge pri upravljanju športnega centra. Pred sprejemanjem pomembnih poslovnih odločitev pa se direktor pogosto posvetuje tudi z vodjo športnega centra. Čeprav je vizija podjetja znana, postati vodilno podjetje pri organizaciji aktivnega

turizma v dolini reke Soče, pa konkretnjšega strateškega načrta, ki bi mu podjetje sledilo ni. V direktorjevi glavi se občasno že porajajo določene oblike poslovnih načrtov, ampak podjetje še vedno deluje na ustaljen način. Vsa organizacija in izvedba dejavnosti je še vedno taka kot pred leti. Zato bi bilo nujno narediti in zapisati strateški načrt razvoja podjetja in z njim seznaniti vse zaposlene, da bi mu sledili. Ob izvajanju strateškega načrta pa bi bilo potrebno vzpostaviti tudi ustrezen nadzor, da bi načrtovan razvoj podjetja ostal v zastavljenih smernicah.

Med zaposlenimi se vidi velika delovna vnema in visoka stopnja pripadnosti in medsebojne pomoči. Ugodna delovna klima vpliva tudi na medsebojne odnose zaposlenih, kar se odraža v skupnih zabavah in druženju izven delovnega časa.

V podjetju ni opredeljenega sistema nagrajevanja posameznikov, se pa enkrat letno pelje zaposlene na enodnevni izlet. Po napornih delovnih dneh pa se jim občasno priredi piknik ali se jih pelje na večerjo. V prihodnje pa bi bilo nujno vzpostaviti pravilnik nagrajevanja za zaposlene z določenimi stimulacijami za uspešno delo k osnovnemu plačilu. S tem bi stimulirali zaposlene k doseganju nadpovprečnih rezultatov in z boljšim delom bi se povečalo tudi zadovoljstvo strank.

Preglednica 4.6 Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

	Zelo dobro - 5	Dobro 4	Srednje 3	Slabo 2	Zelo slabo - 1
Komuniciranje		x			
Načrtovanje				x	
Sistem nagrajevanja					x
Pripadnost podjetju		x			
Skupna ocena			2,7 srednje slabo		

V Preglednici 4.6 je razvidno, da je skupna ocena organizacijske podstrukture z oceno 2,7 najslabše ocenjena. To pa zato, ker sistem nagrajevanja, kot glavni motivator zaposlenih v podjetju, ne obstaja. Tudi poslovnega načrta v podjetju še nimajo narejenega. Kot dobro pa je ocenjeno komuniciranje v podjetju in pripadnost zaposlenih.

4.7 Finančna podstruktura

S finančno funkcijo v podjetju upravlja direktor s pomočjo računovodske službe. Računovodstvo je dano v zunanje izvajanje, kar je predvsem značilno za majhne družbe.

Iz izkaza poslovnega izida za leti 2005 in 2006 (glej Priloga 2) je razvidno, da je bila v letu 2006 približno 25 % rast prihodkov v primerjavi z 2005, kar je zelo vzpodbudno. Z večanjem prihodkov pa so se povečali tudi stroški. Pri stroških dela so upoštevani le stroški plač redno zaposlenih. Pri stroških storitev pa so vključeni tudi stroški dela preko študentskega servisa, kot stroški za zavarovalne premije, najemnine, stroški reklame in stroški intelektualnih storitev. Stroški reklame so v letu 2006 znašali 1.099.000 sit, kar predstavlja 6 % vseh prihodkov. V obeh letih je prikazan tudi dobiček iz rednega poslovanja. Ker pa je prišlo do kritja izgube iz prejšnjih let, je čisti poslovni izid obračunskega obdobja v letu 2005 enak 0 sit, v letu 2006 pa 268.000 sit.

Realnejšo sliko o uspešnosti finančne podstrukture pa dobimo z analizo kazalnikov podjetja, ko jih primerjamo s konkurenčnimi podjetji. Tako bom kazalnike podjetja TOP d. o. o. primerjal s povprečjem kazalnikov ostalih 8 domačih podjetji, ki se ukvarjajo z isto panogo v dolini reke Soče (glej Preglednica 4.7).

Preglednica 4.7 Finančni kazalniki v primerjavi s panožnim povprečjem

	Top d.o.o.	Panožno povprečje
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	48,82	70,83
Delež kapitala v financiranju	85,17	49,60
Kratkoročni koeficient likvidnosti	3,45	1,01
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	12,75	8,35
Gospodarnost poslovanja	1,04	0,97
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0	-1,68

Vir: Bonitete.si 2007

Delež osnovnih sredstev je nižji od povprečja panoge, ampak primeren za poslovanje podjetja. Kazalnik deleža kapitala v financiranju kaže, kakšna je stopnja lastniškega financiranja, to je tistega trajnega financiranja, ki so ga omogočili lastniki, kot prinašalci osnovnega kapitala (Turk idr. 2001, 609). Kazalnik je precej nad panožnim povprečjem. To pomeni, da podjetje v večini financira vsa sredstva z lastniškim kapitalom. Ta višja vrednost kazalnika pomeni tudi večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja.

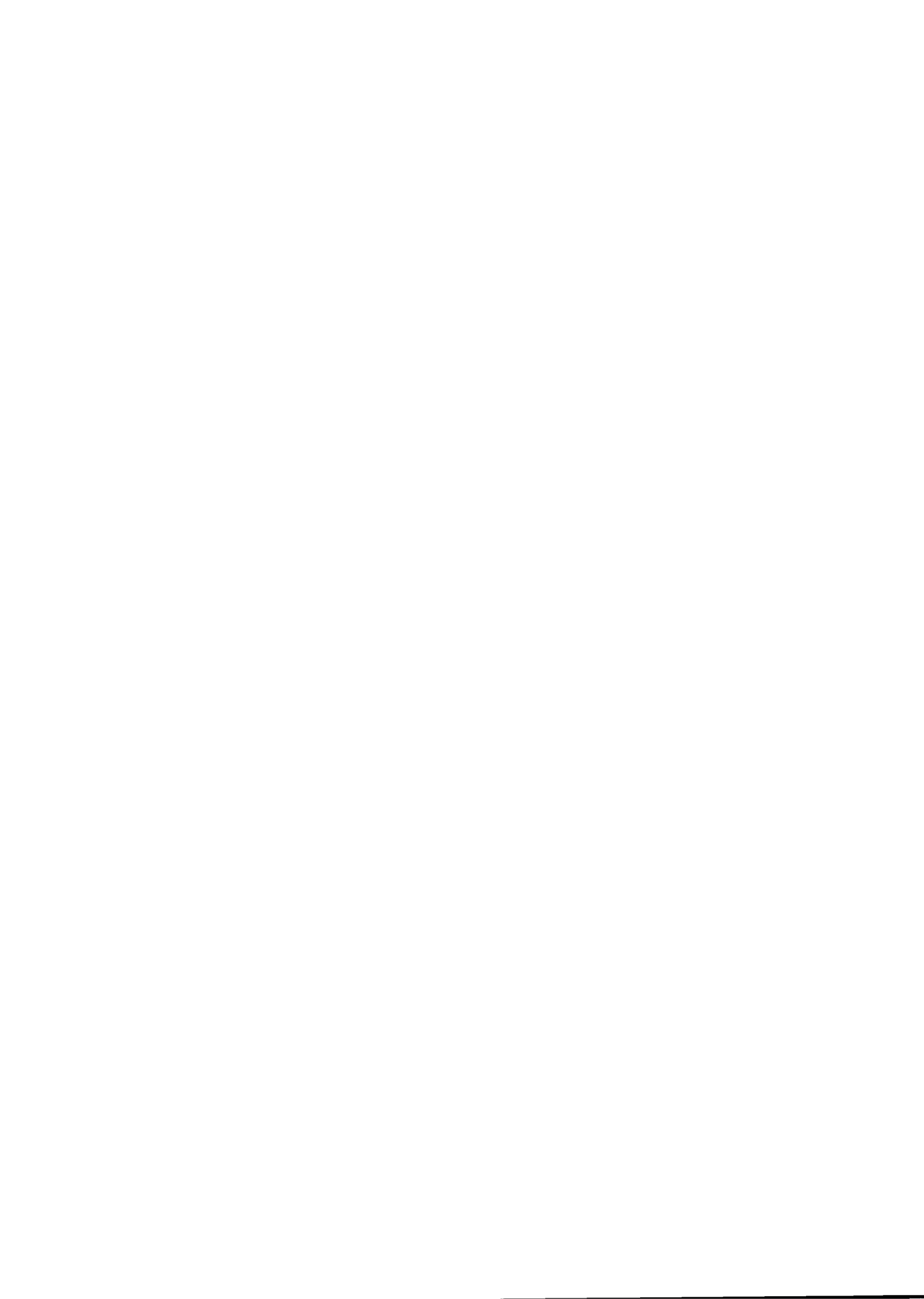
Kratkoročni koeficient likvidnosti kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost kazalnika 1, kar je tudi panožno povprečje, pomeni, da ima gospodarska družba kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi

obveznostmi do virov sredstev. Pri podjetju pa je vrednost kazalnika 3,45, kar pomeni, da gospodarska družba kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno in s tem je plačilna sposobnost podjetja zelo ugodna. Tudi obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev je višje od panožnega povprečja, kar pomeni relativno hitro prehajanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva. Med terjatve pa štejemo tako terjatve do kupcev kot druge terjatve iz poslovanja. Kazalnik gospodarnosti poslovanja nam pove, koliko prihodkov iz poslovanja, je gospodarska družba dosegla na 100 tolarjev odhodkov iz poslovanja. Kazalnik nam kaže intenzivnost odmikanja prihodkov od odhodkov; večje odmikanje pomeni boljšo gospodarnost pri celotnem poslovanju (Turk in drugi 2001, 621). Prihodki se nanašajo na prodajo in druge prihodke iz poslovanja. Odhodki iz poslovanja pa vključujejo stroške blaga, materiala in storitev, stroške dela, amortizacije in drugih odhodkov iz poslovanja, prilagojenih za razliko v vrednosti zalog. Kazalnik dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja nam pokaže, koliko čistega dobička poslovnega leta ali čiste izgube poslovnega leta je družba ustvarila na vsakih 100 tolarjev prihodkov iz poslovanja (Bonitete.si 2007). Podjetje TOP d. o. o. v letu 2005 ni ustvarilo dobička, panožno povprečje pa je izguba, kar pomeni, da je obstoj določenih podjetji v prihodnosti, če ne bodo izboljšale svojega poslovanja vprašljiv. Na koncu pa si lahko pogledamo še skupne prihodke na zaposlenega v letu 2005, ki so za podjetje TOP d.o.o. 7.308.000 sit, kar je nižje od panožnega povprečja, ki znaša 9.401.077 sit.

Preglednica 4.8 Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

	Zelo dobro - 5	Dobro 4	Srednje 3	Slabo 2	Zelo slabo - 1
Delež osnovnih sredstev v sredstvih			x		
Delež kapitala v financiranju		x			
Kratkoročni koeficient likvidnosti		x			
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev		x			
Gospodarnost poslovanja			x		
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja				x	
Organizacija finančne funkcije			x		
Skupna ocena			3,3 srednje		

Iz Preglednice 4.8 je razvidno, da je finančna podstruktura srednje ocenjena. Kot najslabše je ocenjena dobičkovnost prihodkov iz poslovanja, ker podjetje ni poslovalo z ustreznim dobičkom. V primerjavi podjetja TOP d. o. o. s panožnim povprečjem v letu 2005 pa lahko ocenimo, da so finančni kazalniki ugodni. V kolikor bi jih primerjali za leto 2006, ko je podjetje ustvarilo 25 % povečanje prihodkov, pa bi bili še boljši. Primerjave za leto 2006 pa ni bilo mogoče narediti, ker konkurenčna podjetja svojih izkazov še niso objavila. Tudi za poslovno leto 2007 so napovedi optimistične, kar naj bi zagotavljalo nadaljnjo rast podjetja



5 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI V ZUNANJEM OKOLJU PODJETJA

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti, na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti (Pučko 2006, 138).

Kot pri ocenjevanju prednosti in slabosti bomo tudi pri ocenjevanju priložnosti in nevarnosti razdelili podjetje na osnovi istih podstruktur.

5.1 Podstruktura proizvoda

Velika priložnost za podjetje je razvijanje novih programov, ki bi z novimi dejavnostmi omogočilo delovanje podjetja čez celo leto. Tu so predvsem mišljeni zimski programi, ki se v podjetju še ne izvajajo. Glede na trenutna velika vlaganja v infrastrukturo in vstop novih lastnikov, kot so *HIT d.d.* in francosko podjetje *Transmontagne* v bovški turizmu, se bo turistični obisk v prihodnosti bistveno povečal in zagotovo bo povpraševanje po različnih postranskih dejavnostih poleg gonilne sile zimskega turizma – smučanja. Tudi večina domačinov se zaveda, da je le turizem svetla luč bovškega gospodarstva in v tem vidijo veliko priložnost za razvoj Bovca kot pomembne turistične destinacije⁴. Kot nevarnost za domačine pa vidim predvsem v večji gneči v trgovinah in mestu, raznih podražitvah, težavah s parkiranjem, povečani gradnji nastanitvenih kapacitet ter vplivom na kulturo in navade. Vse to pa lahko doprinese tudi do nestrpnosti do gostov in subjektov turistične ponudbe.

Ena dodatnih dejavnosti podjetja TOP d. o. o. bi lahko bila turistična agencija na osnovi franšizne pogodbe, s katero od večjih domačih ali tujih agencij. Ta dejavnost bi bila neodvisna od sezonskih in vremenskih nihanj, ki so jim izpostavljene naše glavne športne dejavnosti. Ena od priložnosti bi bil tudi prevzem v upravljanje lastniških apartmajev v Bovcu, saj je bilo v letu 2006 skupaj 134.000 turističnih nočitev (Statistični urad republike Slovenije 2007) in od tega jih velika večina prebiva v apartmajih. V naslednjih dveh letih je samo v apartmajemskem kompleksu *Žaršče* predvidenih dodatnih 800 novih postelj.

⁴ Turistična destinacija je kraj, regija ali zaselek, ki ga gost ali segment gostov izbere za potovalni cilj. Vsebovati mora vso nujno opremo, objekte za prenočevanje, oskrbo in zabavo (Gomezelj 2005, 5).

Večino apartmajev lastniki uporabljajo le dva do tri tedne na leto. V kolikor bi preko upravljanja podjetje del teh apartmajev tudi oddajalo za račun lastnikov, bi ustvarjalo še dodatne prihodke in s tem dopolnilo svojo ponudbo. Približno 40 % turistov, ki pridejo na dejavnosti podjetja TOP d. o. o., se ob rezervaciji zanima tudi za nočitev.

Nevarnost za podjetje pa vidim predvsem v konkurenci, ki je v segmentu športnega turizma zelo močna in se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in prevzemom evra še bistveno povečala. Svoje dejavnosti tu že izvajajo podjetja iz Madžarske, Češke in Poljske. Trenutno izvajajo dejavnosti le za svoje goste in le vprašanje časa je, kdaj bodo začeli s promocijo svojih dejavnosti tudi za lokalne turiste. V zelo kratkem času pa je zagotovo pričakovati tudi vstop kakšnega večjega ponudnika športnih dejavnosti iz Avstrije ali Nemčije, kjer je tradicija organiziranja tovrstnih dejavnosti že zelo stara. Vstop takšnega predstavnika na slovenski trg z večjim finančnim vložkom pa bi zagotovo ogrozil obstoj določenih domačih podjetij.

Glede nenehnega zaostrovanja zakonodaje v Sloveniji, tako z vidika varstva okolja kot vidika varnosti in izobraževanja vodnikov je zelo verjetno, da bo prišlo do omejitve opravljanja določenih dejavnosti. Predvsem naj bi se to poznalo pri omejitvah števila pripeljanih gostov. Še posebej bodo na udaru dejavnosti, ki se izvajajo v zaščitenem območju triglavskega narodnega parka. To bi zmanjšalo obisk gostov in s tem prihodke podjetja. Prav zaradi spreminjanja zakonodaje pa ima podjetje vsako leto večje obveznosti za izobraževanje svojih kadrov in s tem dodatne stroške, ki so nedopustno visoki za le sezonsko organizacijo dejavnosti.

5.2 Tržna podstruktura

Tržna podstruktura je ena najpomembnejših, ker storitev kot tako ni mogoče zavarovati pred posnemanjem, kar pa je s patenti v proizvodni dejavnosti mogoče. V segmentu, kjer podjetje deluje, večina podjetji organizira popolnoma iste dejavnosti, izjema je le bungee jumping, ki je pomembna konkurenčna prednost podjetja. Rafting in kajak izleti potekajo na istem odseku reke, canyoning izleti se izvajajo na istih potokih, šola plezanja pa v istih plezališčih. Večina dejavnosti se izvaja tudi ob istem času, tako da pride mnogokrat do stika gostov različnih podjetji. Zato je še kako pomembno trženje storitev in kakovost njene izvedbe. »Kakovostna storitev je tista storitev, pri kateri koristi, ki jih zazna odjemalec oz. uporabnik, presegajo koristi, ki jih je pričakoval« (Tavčar 2002, 156). Sodila za presojo kakovosti storitev pa so podana v prilogi (glej Priloga 3).

Priložnost v trženju vidim predvsem na neizkoriščenosti vseh možnih promocijskih poteh. Trenutno je podjetje prisotno predvsem na lokalnem področju v dolini reke Soče s promocijskimi zgibankami in na celotnem teritoriju Slovenije z internetno stranjo in njenim oglaševanjem na iskalniku *Najdi.si*. Zato vidim priložnost v agresivnejšem pristopu na področju Ljubljane in obalnega območja, kjer se zadržujejo predvsem tuji gostje. Do njih bi bilo najlažje priti s sodelovanjem z agencijami, ki vozijo goste v Slovenijo ter ponudniki prenočitvenih zmogljivosti. To bi lahko dosegli s ponudbo ugodnih paketov in ne le posameznih dejavnosti, kar bi spodbudilo turiste, da se odpravijo v dolino Soče za več dni. Najpomembnejši tržni segment so predvsem mladi v razponu med 20 in 40 leti z boljšim finančnim stanjem, željni novih dogodivščin.

Pomembna priložnost je tudi povečati tržni delež gostov iz sosednjih držav, kot sta Avstrija in Italija, saj je njihov trenutni delež le 9 %. V oddaljenosti do 150 km iz Bovca v sosednjih dveh državah obstaja potencialni trg velikosti dveh milijonov ljudi, ki ima bistveno večjo kupno moč kot slovenski. S pametnim vložkom v trženje predvsem na internetu, v športnih trgovinah ter raznih turističnih sejmih, bi se v prihodnjih letih moral tržni delež Italijanov in Avstrijcev povzpeti vsaj na 25 %. Delež tujih gostov pa naj bi se povečal nekje do 50 %, saj v Slovenijo prihajajo gostje iz držav, kjer so podobne dejavnosti bistveno dražje. To pa so tudi gostje, ki bi se udeleževali več dejavnosti in ne le ene.

Vsekakor pa trženje ne sme biti usmerjeno le v iskanje novih potencialnih strank, ampak tudi v ohranjanje starih, saj stane tri do pet krat manj obdržati odjemalca kot pridobiti novega (Tavčar 2002, 161).

Priložnost pa vidim tudi pri skupnem nastopu z domačimi konkurenčnimi podjetji pod okriljem lokalne turistične organizacije na večjih sejmih, kjer bi bil prvotni namen promocija Slovenije in preživljanje prostega časa. Šele v drugem planu pa bi prišlo do konkretnih stikov na področju posameznih podjetji.

Nevarnosti pa lahko nastanejo pri prevelikih vložkih v samo trženje. V primeru preveč vloženih denarnih sredstev v trženje in nato slabemu odzivu bi se lahko tudi bistveno poslabšalo finančno stanje podjetja. Razlog za slab obisk bi lahko bile tudi slabe vremenske razmere v sezoni. Zato bi bilo smotrno razmisliti, da bi bil vložek sredstev v promocijo odmerjen na osnovi določenega deleža prihodkov iz prejšnje sezone in na osnovi primerjave z vložki v trženje, ki jih namenja konkurenca.

Nevarnost pa je vsekakor tudi večja angažiranost konkurenčnih podjetji na področju trženja in neizprosen boj za posameznega gosta, to pa bi lahko doprineslo k nedopustnemu nižanju cen in bi ogrozilo obstoj določenih podjetji.

5.3 Kadrovska podstruktura

Zaradi neugodnih demografskih sprememb je predvsem zaznaven vpliv staranja prebivalstva in selitev predvsem mlajših oseb po končanih šolah iz Bovca v večja mesta, kot so Nova Gorica in Ljubljana. Po zadnjem popisu prebivalstva v letu 2002 je v Bovcu živelo le še 3.138 oseb (Statistični urad Republike Slovenije 2007).

Nevarnosti v kadrovski podstrukturi se kažejo predvsem v pomanjkanju primerne delovne sile in s tem potrebe po izobraževanju, ki je nujna pred nastopom dela. Zato je večini dolgotrajno usposabljanje odveč za le sezonsko delo. Sama izbira kadrov se pozna tudi pri delovanju podjetja, saj je delovna sila najpomembnejša in težko zamenljiva. Pri prihodu novih, predvsem tujih podjetji pa se bo povpraševanje po dobrem kadru še povečalo. Tako bo pretok delovne sile med podjetji zelo velik in ga bo težko ustaviti.

Z odhodom kakovostnih kadrov bo prišlo tudi do prenosa znanja h konkurenčnim podjetjem in s tem se bo konkurenčna prednost podjetja in ugled bistveno zmanjšala. Rešitev je predvsem v trajni zaposlitvi in razdelani politiki napredovanja in s tem dvigovanja plače in motivacije zaposlenih. Vse pa je pogojeno z razširitvijo delovanja podjetja na celo leto.

Nevarnost pa se kaže tudi v odvisnosti od direktorja podjetja. Uspešnost podjetja predvsem v malih podjetjih temelji na podjetnem lastniku. Ker se v podjetju to zavedamo, pa že poteka vzgoja primerne naslednika, ki lahko v vsakem trenutku tudi podjetje prevzame. Potrebno pa bi bilo tudi kakšno dodatno zunanje svetovanje glede razvoja, motiviranja in razvijanja kadrov v podjetju.

Priložnosti pa vidim tudi v tem, da bi pod okriljem podjetja izvajali tudi druge dejavnosti, ki za samo podjetje niso tržno zanimive. Izvajali pa bi jih zunanji sodelavci, kot samostojni podjetniki, ki v podjetju ne bi bili zaposleni. S tem bi se jim zagotavljalo nove stranke, podjetje pa bi imelo večjo in raznoliko ponudbo. Trenutno na ta način že poteka sodelovanje z agencijo Avantura, s katero si delimo tudi prijavno mesto v centru Bovca. Omenjena agencija organizira tandem skoke s padali ter sankanje v zimskem času, ki pa ga podjetje TOP d. o. o. zaradi že dodeljenih koncesij ne more izvajati.

5.4 Tehnološka podstruktura

Podjetje vidi v prihodnosti predvsem priložnost v boljši izkoriščenosti svojih kapacitet, ki so trenutno le 25 % sezonsko zasedene. Že 40 % zasedenost dejavnosti bi pripomogla k bistveno boljšemu letnemu izkazu uspeha. V podjetju se srečujejo tako z stalnimi kot variabilnimi stroški in glede na to, da je več kot polovica stroškov stalnih,

neodvisnih od števila prevoženih oseb, bi bilo povečanje zasedenosti kapacitet bistvenega pomena.

Za izvedbo dejavnosti ima podjetje vso potrebno in testirano opremo. Pri bistvenem povečanju števila turistov pa bi se lahko prikazala pomanjkljivost v logistiki prevozov oseb in opremljenosti in funkcionalnosti športnega centra.

Pomembno bi bilo preučiti tudi možnosti najetja ali odkupa poslovnih prostorov v Trnovem ob Soči, kjer se večina športnih dejavnosti tudi končuje. Tam bi se lahko z minimalnim vložkom vzpostavilo slačilnice za goste ter WC-je.

V bodoče je pričakovati, da bodo cene opreme za izvajanje športnih dejavnosti kakovostnejše in cenejše zaradi velike konkurence na tem področju. S tem pa je tudi poskrbljeno za kakovostno in primerno opremljenost turistov.

V kolikor bi se število turistov bistveno povečalo, bi se to pokazalo tudi kot večja obremenjenost zaposlenih. Zato je lahko nevarnost, da bi zaposleni bili bolj utrujeni in manj zainteresirani za delo in ukvarjanje z gosti. To pa bi vse skupaj vplivalo na kakovost storitev, kar pa si podjetje ne sme privoščiti.

Nevarnost pa predstavlja tudi vreme, saj se vse dejavnosti izvajajo v naravi. V primeru dežja prihaja od 30 % do 70 % odpovedi rezervacij. Določene pa se v dežju sploh ne morejo izvajati, kot sta plezanje in bungee jumping.

V primeru ekstremnih vremenskih razmer, predvsem dežja v poletnih mesecih in toplih suhih zim, pa bi prišlo do velikega upada turistov in posledično do pomanjkanja sredstev za nadaljnje investicije v novo opremo in razvoj novih storitev ter plačila zaposlenih.

5.5 Raziskovalno razvojna podstruktura

Trenutno za organizacijo in izvedbo športnih dejavnosti v dolini reke Soče ne obstaja tržna raziskava. »S tržno raziskavo pa lahko turistično podjetje pridobi informacije o turistih, o njihovih potovalnih navadah, obnašanju in motivaciji, plačilni zmožnosti ter njihovih odzivih na podjetje« (Mihalič 2001, 53). Trenutno so uporabni le statistični podatki o obisku gostov, ki jih objavlja Statistični urad Republike Slovenije za posamezne kraje v Sloveniji. Zato obstaja tu priložnost za podjetje, da bi raziskavo v sezoni 2007 tudi prvo izvedlo in iz dobljenih rezultatov začrtalo strategijo poslovanja podjetja v prihodnosti, kar bi mu povečalo konkurenčno prednost. Glede na dokaj ozko področje delovanja in anketiranje turistov v dolini reke Soče to ne bi bil prevelik finančni zalogaj. Rezultati raziskav bi lahko pokazali, da si želijo turisti tudi dejavnosti, ki zahtevajo večja vlaganja. Ena takih dejavnosti bi lahko bil adrenalinski park, o katerem se je v okolici Bovca že dosti govorilo. Sama postavitve adrenalinskega parka dosega vrednost 100.000 evrov. Uporabnost parka pa je celoletna in nima sezonskega

značaja, kar bi bilo za podjetje zelo pomembno. Pri večjih projektih pa je potrebno paziti na nevarnost previsokih stroškov, ki imajo lahko velike negativne posledice pri gospodarnosti poslovanja podjetja. Zato bi bilo smiselno pri večjih projektih poiskati partnerje, da bi se projektov lotili s skupnimi močmi ali pa poizkusiti dobiti sredstva, ki so namenjena za razvoj turizma iz evropskih strukturnih skladov.

V kolikor pa podjetje raziskave v letu 2007 ne bi opravilo, obstaja nevarnost, da bi to naredilo kakšno konkurenčno podjetje in si s tem pridobilo konkurenčno prednost. Zato se zanemarjanje raziskovalno razvojne dejavnosti na daljši rok kaže predvsem v izgubi tržnega položaja, znižanju dobičkov in konkurenčnem zaostajanju.

5.6 Organizacijska podstruktura

Nevarnost za podjetje je predvsem neizvajanje načrtovanja in nadzora lastnega poslovanja. Podjetje bi moralo za obvladovanje dolgoročne uspešnosti in konkurenčnosti poslovanja izvajati strateško načrtovanje, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri organizacije. S tem bi bilo poskrbljeno, da preko določenih ciljev in poti za njihovo doseganje podjetje dela prave stvari. Za doseganje ciljev pa je potrebno vzpostaviti tudi sistem nadzora, s katerim presojava pravilnosti delovanja glede na zastavljene cilje. Nadziranje varuje podjetje pred poslovnimi in drugimi tveganji, ki bi jim bilo izpostavljeno pri nenadziranem, poljubnem delovanju (Tavčar 2002, 247). S sprotnim nadzorom bo podjetje lahko zagotavljalo stalno kakovost opravljanja storitev, preprečevalo samovoljo zaposlenih in spremljalo njihovo učinkovitost in uspešnost. Pred uvedbo nadzora zaposlenih pa je potrebno najprej točno opredeliti njihove naloge in pristojnosti in jih o tem natančno seznaniti.

Na osnovi trajnega, periodičnega ali občasnega nadzora pa bi bilo nujno pripraviti tudi pravilnik o nagrajevanju zaposlenih. To bi bila priložnost za podjetje, saj bi s procesom stimulativnega nagrajevanja in napredovanj vplivali na doseganje visoke kakovosti storitev in s tem zadovoljstva turistov.

5.7 Finančna podstruktura

Finančno podstrukturo podjetja ocenjujem kot dobro podstrukturo, kar prikazujejo tudi finančni kazalniki podjetja. Podjetje v tem trenutku nima likvidnostih težav, ki pa se lahko hitro pokažejo z nastopom slabe sezone in s tem povezanim manjšim prihodkom ali z zaostrovanjem konkurenčnega boja na trgu, kar bi doprineslo k zniževanju cen.

Dobro finančno stanje in nezadolženost daje podjetju dobre možnosti za pridobitev ugodnih dolgoročnih posojil, s katerimi bi podjetje lahko razvijalo nove športne programe in s tem dosegalo konkurenčno prednost.

Glavna nevarnost na finančnem področju pa so predvsem slabe terjatve do kupcev, kjer bi izpostavil predvsem manjše turistične agencije, ki svoje obveznosti s težavo plačujejo. Te terjatve so zelo težko izterljive zaradi neučinkovitosti izvrzb, kar se je v preteklosti že pokazalo. V pričakovanju na ureditev plačilnega trga v Sloveniji pa moramo tudi na to plat gledati bolj optimistično. Večja nevarnost pa bi bila, če bi podjetje sklenilo pogodbo s kakšno večjo tujo turistično agencijo, ki bi k nam vozila večje skupine turistov. V kolikor pa ne bi prišlo do plačila, bi lahko v tem primeru prišlo tudi do resne grožnje za obstoj podjetja. Glede sodelovanja z večjimi agencijami je potekalo že kar nekaj razgovorov, tako da je velika verjetnost, da se bo tovrstno sodelovanje tudi realiziralo.



6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Glede na rezultate opravljene SWOT analize, lahko ugotovimo, da je podjetje v panogi, v kateri deluje, uspešno podjetje. Kljub temu pa bi rad podal določene strateške usmeritve in priporočila za učinkovito in uspešno rast podjetja tudi v prihodnje.

Kot najpomembnejše bi izpostavil delovanje podjetja skozi celo leto. Trenutno podjetje deluje le sezonsko, kar mu ne prinaša zadostnih prihodkov za zaposlovanje kakovostnih kadrov. V podjetju se skozi leto ustvarjajo visoki fiksni stroški, ki bi jih z zimsko dejavnostjo tudi lažje pokrivali. Zato bi bilo za podjetje nujno, da čimprej prične z izvedbo raznih dejavnosti tudi v zimskem času in razširi svoje delovanje čez celotno leto. O tem bi bilo dobro povprašati tudi udeležence raznih dejavnosti, kaj si oni o tem mislijo. Zagotovo je najlažje obdržati že obstoječe goste, kot pa pridobivati nove. Del ankete je tudi že sestavni del te projektne naloge in določeni odgovori napeljujejo na to, da bi se del gostov udeleževal podobnih dejavnosti tudi v zimskem času. Predvsem bi to zanimalo ljudi, ki že tako prihajajo na smučanje v Bovec in bi ob tem poizkusili tudi kaj novega. Vsekakor pa bo potrebno anketo izvesti tudi v poletnih mesecih na bistveno večjem vzorcu anketiranih, kjer bomo dobili konkretnije odgovore kako in kaj. V raziskavi, opravljeni predvsem za potrebe te zaključne naloge, pa bi se radi gostje udeležili predvsem vodenege smučanja izven urejenih prog, sankali bi se z Mangarta ali poizkusili v plezanju v ledu.

Vse športno turistične dejavnosti podjetja se izvajajo v naravi in večina jih je zelo odvisna od vremenskih razmer. V primeru slabega vremena prihaja zato velikokrat do odpovedi rezervacij in to so izgubljeni dnevi, ki se v turizmu nikoli ne nadoknadijo. Zato bi bilo potrebno razmisliti, da bi podjetje svojo dejavnost razširilo tudi na ne turistično dejavnost, s katero bi lažje preživelo katero izmed slabših let. Vsekakor pa ta korak ni enostaven, saj bi morali za prehod v popolnoma novo panogo opraviti določene tržne raziskave in tudi primerno usposobiti obstoječi kader. V koliko pa bi ostali vezani na turistični segment, bi lahko razmislili o odprtju turistične agencije, kjer bi ponujali turistične aranžmaje, ki pa se ne navezujejo na naše obstoječe dejavnosti. Smiselno bi bilo začeti kot *franšizojemalec* od ene večjih turističnih agencij. Lahko pa bi se potegovali tudi za pridobitev upravljanja apartmajev v samem Bovcu, kar bi nam prinašalo mesečne fiksne prihodke ter še dodatno možnost trženja apartmajev za naše goste.

V kolikor bi podjetje svoje delovanje razširilo čez celo leto, za kar ima, kot že navedeno, idealne možnosti, pa bi lahko z zaposlovanjem usposobljenih kadrov za nedoločen čas obdržali v podjetju najkakovostnejših ljudi, s katerimi bi podjetje v prihodnje raslo in se širilo. Ob zaposlovanju pa ne bi smeli pozabiti na motivacijo

zaposlenih. Motivirati je mogoče na razne načine, kot je višina plače, izobraževanje zaposlenih in možnost napredovanja, z ugodnim delovnim okoljem, raznimi nagradami, obogatim delom ter obrobni ugodnostmi (Kralj 2003, 447). S tem bi se v podjetju delno razbremenili zaradi vsakoletnih usposabljanj za vodnike in bi moči usmerili v razvoj novih projektov.

Z več zaposlenimi v podjetju in celoletnim poslovanjem pa je samoumevno, da se je potrebno skoncentrirati na trženje naših dejavnosti za pridobitev novih lojalnih strank. Glede na to, da je segment aktivnega turizma v Sloveniji že zelo razvit, bi predlagal da se skoncentrira promocija dejavnosti na avstrijsko pokrajino Koroško in italijansko pokrajino Friuli Venezia Giulia, ki mejita na Slovenijo. V Italiji se omenjene dejavnosti sploh ne izvajajo, ker za to ni pogojev. Na Koroškem pa se izvajajo le na dveh manjših rekah. Zato obstaja velika možnost za organizacijo enodnevnih izletov, saj večina mest ni oddaljena več kot 150 km iz Bovca. V obeh pokrajinah pa je približno dva milijona potencialnih gostov, z neprimerno večjo kupno močjo kot v Sloveniji. Glede na relativno bližino je smiselno tudi pričakovati, da se bo del teh gostov v Slovenijo tudi ponovno vračal.

Ob večjem obisku pa je potrebno tudi pripraviti dodatne pakete, ki bi vključevali najrazličnejše aktivnosti s pikniki ali kosili ter nočitve in razne ogledne znamenitosti v bližnji okolici. To je za tujce, ki bi nas prvič obiskali, bistvenega pomena, saj le tako lahko predstavimo Slovenijo v najlepši luči. Nenehno bo potrebno tudi nadgrajevati in osveževati internetno stran podjetja z uvedbo možnosti plačila za posamezne dejavnosti. Informacijska tehnologija se bo tudi v bodoče zelo hitro razvijala. Že danes pa je več kot 60% rezervacij narejenih preko interneta. Poleg plačil za razne rezervacije pa bi bilo potrebno uvesti tudi trgovino s prodajo raznih spominkov, tako na internetu kot v samem športnem centru.

Kot pomemben projekt v naslednjih nekaj letih, pa bi bilo smiselno razmisliti o dograditvi športnega centra ali odprtju apartmajske hiše v Bovcu, kjer bi poleg spanja nudili tudi gostinske usluge. S tem bi zaokrožili celotno ponudbo podjetja in nudili svojim strankam kompleten in celovit servis. Glede na velikost investicije bi bilo to mogoče izvesti s 50 % financiranjem evropskih strukturnih skladov, ki v obdobju 2007 do 2013 namenjajo za razvoj turizma v Sloveniji 50 milijonov evrov (RRA Severne primorske d.o.o. 2007).

Tu sem naštel nekaj priporočil, pomembnih za razvoj in rast podjetja v prihodnosti. Vsekakor pa se morajo vsi v podjetju zavedati, da so v storitvenih dejavnostih najpomembnejši zaposleni in njihov odnos do strank. To je tudi najpomembnejša ugotovitev in naloga vodstva podjetja je, da svoje zaposlene o odnosu do strank nenehno opozarja in dodatno izobražuje. Le zadovoljna stranka se bo ponovno vračala in priporočala storitve podjetja, kar pa je neprecenljivo.

7 SKLEP

Predmet te projektne naloge je bila celovita ocena podjetja TOP d. o. o. z uporabo SWOT analize. Podjetje TOP d. o. o. je eno vodilnih podjetji v segmentu športnega turizma v dolini reke Soče in analiza nam je pokazala, kakšne so prednosti in slabosti podjetja ter kaj so priložnosti, ki jih mora izkoristiti, in kaj nevarnosti, ki mu grozijo. Zagotovo je najpomembnejše, da se delovanje podjetja razširi čez celo leto, kajti trenutno deluje le sezonsko. Zato je potrebno poskrbeti, da se začne z izvajanjem zimskih aktivnosti v najkrajšem času. Ali bodo to športne dejavnosti ali kakšna druga oblika turizma pa ni pomembno.

Dejavnosti, ki jih v podjetju izvajajo, so na zadovoljivi kakovostni ravni. Z le manjšimi izboljšavami pa bi lahko postale še prijaznejše do gostov. Kot pomembna je bila poudarjena promocija za pridobivanje novih gostov tako doma kot v tujini. Kljub temu, da je vizija podjetja postati vodilno v svojem segmentu, nima nikakršnih poslovnih načrtov, kako do tega priti, kar lahko predstavlja veliko nevarnost. Druga pomembna slabost pa je ta, da ni sposobno obdržati in trajno zaposliti kakovostnih kadrov in pri tem nima strategije nagrajevanja in stimulacij zaposlenih.

Kot največja nevarnost za podjetje pa je predvsem velika konkurenca, ki se bo z vstopom novih ponudnikov še povečevala. Podjetje TOP d. o. o. mora biti tako pripravljeno na hud boj za vsakega gosta. Od priložnosti pa so bile poudarjene predvsem neizkoriščenost promocije na bližnjih tujih trgih ter ponudba raznih dodatnih dejavnosti in paketov za že obstoječe goste.

V tej nalogi je bil glavni namen analiza dejavnosti, ki se izvajajo v Bovcu in ne toliko bungee jumping, kjer smo edini organizatorji v Sloveniji in nimamo konkurence. Zato je tudi v samih ocenah dejavnost bungee jumpinga le malo omenjena.

Končni rezultati te projektne naloge in priporočila so namenjena vodstvu podjetja, da na osnovi njih sprejema strateške odločitve za uspešno poslovanje in uveljavljanje prednosti pred konkurenco in si s tem poizkusa izboriti vodilni položaj na trgu.

Za konec pa še dejstvo, ki se je ponovno potrdilo pri tej analizi turističnih storitev, da so od vsega najpomembnejši zaposleni v podjetju in le od njih je odvisno, s kakšnimi občutki bodo turisti odhajali s turističnih dejavnosti in če se bodo še kdaj vračali. Zato so najpomembnejša vrednota turističnih podjetji njeni zaposleni.



LITERATURA

- Biloslavo, Robert. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2005. *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Fakulteta za Management.
- Mihalič, Tanja. 2001. *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Vlado Dimovski, Miroslav Glas, Jože Gričar, Štefan Ivanko, Janko Kralj in Bogdan Lipičnik. 2002. *Management - nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2004. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Turk, Ivan, Slavka Kavčič, Majda Kokotec-Novak, Stanko Koželj, Dane Melavc in Marjan Odar. 2001. *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Uran, Maja in Rok Ovsenik. 2006. *Razvojni načrt in usmeritve Slovenskega turizma 2007-2011*. Portorož: UP Turistica.

VIRI

- Bonitete.si. 2007. Vstopna stran. <http://www.bonitete.si/> (27. 1. 2007).
- RRA Severne primorske d.o.o.. 2007. Posvet o *priložnostih za črpanje sredstev na področju turizma* (12. 2. 2007). Nova Gorica: RRA Severne primorske d.o.o..
- Statistični urad republike Slovenije. 2007. Vstopna stran. <http://www.stat.si/> (25. 3. 2007).
- TOP d.o.o.. 2007. *Letno poročilo 2006*. Nova Gorica: TOP d.o.o..



PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Izkaz poslovnega uspeha za leti 2005 in 2006

Priloga 3 Sodila pri presojanju kakovosti storitev



Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

kot naši stranki v letu 2006 Vam pošiljamo kratko anketo.

Izpolnjevanje Vam bo vzelo le 5 minut vašega dragocenega časa.

Z rezultati ankete bi radi pridobili informacije, s katerimi bi izboljšali kakovost naših storitev. Anketa pa je tudi sestavni del diplomske naloge.

Pri Vsakem vprašanju označite le 1 odgovor (prekrižajte kvadrateg).

Anketa je anonimna . Zahvaljujemo se Vam za odgovore .

1. Ali se večkrat odpravite v dolino Soče:
 - Zelo redko
 - Včasih
 - Pogosto
 - Zelo pogosto

2. Za dejavnosti podjetja TOP sem izvedel:
 - Od prijateljev
 - Na internetu
 - Iz medijev
 - Ob prihodu na dejavnost

3. Ste rezervacijo za dejavnost naredili:
 - Preko telefona
 - Preko internet strani
 - Na prijavnem mestu ali direktno v športnem centru
 - Rezervacijo so opravili drugi.

4. Dejavnosti TOP Extreme ste se udeležili:
 - Enkrat
 - Dvakrat
 - Trikrat
 - Večkrat

5. Kako ste dobili športni center kjer zbirno mesto za naše dejavnosti:
 - Izgubil/a sem se, moral sem poklicati za informacije
 - S težavo, a sem ga dobil
 - Brez težav
 - Takoj

Priloga 1

6. Katera ura starta Vam najbolj odgovarja ?
 - Okrog 10.00
 - Okrog 13.00
 - Okrog 16.00
 - Nobena od omenjenih

7. Ste bili s sprejemom ob prihodom na dejavnosti:
 - Nezadovoljni
 - Delno zadovoljni
 - Zadovoljni
 - Zelo zadovoljni

8. Kakšna so bila navodila pred odhodom na dejavnost :
 - Navodil nisem prejel
 - Pomanjkljiva
 - Zadovoljiva
 - Zelo natančna

9. Ste bili z vodnikom, ki Vas je vodil na izletu:
 - Nezadovoljni
 - Lahko bi se bolj potrudil
 - Zadovoljni
 - Zelo zadovoljni

10. Se Vam je vodnik pred izletom poimensko predstavil in po zaključku zahvalil za udeležbo:
 - Ne
 - Se je le zahvali
 - Se je le predstavil
 - Da

11. Vam je vodnik med izletom omenil tudi druge dejavnosti, ki jih izvaja TOP:
 - Ne, ni omenil nobene druge dejavnosti
 - Omenil je le eno
 - Nekaj jih je omenil
 - Vse je omenil in podrobno opisal

12. Kakšna se Vam je zdela oprema, ki ste jo prejeli:
 - Nimam mnenja
 - Bila je strgana in umazana
 - Bila je uredi
 - Nad opremo nimam pripomb bila je zelo v redu

13. So bila vaša pričakovanja po zaključku dejavnosti izpolnjena:
- Bil/a sem razočaran
 - Pričakoval/a sem več
 - Dobil/a sem kar sem pričakoval
 - Dejavnost je preseгла moja pričakovanja in se bom še vrnil/a
14. Kakšne se Vam zdijo cene za posamezne dejavnosti:
- Poceni
 - Običajne
 - Drage
 - Zelo drage
15. Bi ob naslednjem obisku izbrali paket dveh dejavnosti, če bi imeli 20% nižjo paketno ceno:
- Ne, ne bi izbral/a
 - Bi izbral/a, če bi bil popust večji
 - Da, bi izbral/a
 - Prihodnjič se bom udeležil/a dveh dejavnosti ne glede na popust
16. Če bi bila cena med tednom 15% nižja, bi se udeležili dejavnosti med tednom raje kot za vikend?
- Ne, ker med tednom nimam časa
 - Mogoče bi se, odvisno od prijateljev
 - Da, a le v primeru, če bi bil popust večji
 - Da, ker se mi to zdi primeren popust
17. Bi bili pripravljeni doplačati 10 evro, če bi ob zaključku dejavnosti prejeli spominsko kratko majico:
- Ne, ker so dejavnosti že tako predrage
 - Najverjetneje ne bi
 - Bi plačal/a, če bi mi bila všeč
 - Z veseljem bi plačal/a in imel spomin
18. Bi doplačali 3 evre, če bi Vam poslali 2 sliki po e-pošti:
- Ne, ker slikam sam/a
 - Ne, ker je cena previsoka
 - Da, a le v primeru da si slike predhodno ogledam
 - Da, ker bi bil to lep spomin
19. Bi podarili prijateljem darilni bon za udeležbo na kateri izmed dejavnosti:
- Ne, ne bi podaril/a
 - Da, bi podaril/a
 - Sem ga že podaril/a
 - Ga raje osebno pripeljem

Priloga 1

20. Če bi izvajali določene dejavnosti tudi v zimskem času, bi jih poizkusili?
- Ne, ker me zanimajo le vodni športi poleti
 - Da, a le v primeru, da bi bilo kaj zanimivega
 - Da, z veseljem, saj uživam v adrenalinskih športih

21. Se boste še kdaj udeležili kakšne od naših dejavnosti?
- Ne vem
 - Ne
 - Verjetno se bom
 - Zagotovo se bom

22. Kakšne se Vam zdijo dejavnosti, ki jih organiziramo:
- Nič posebnega
 - Običajne
 - Zanimive
 - Enkratne

23. Poznate internetno stran podjetja www.top.si in kakšna se Vam zdi?
- Je ne poznam
 - Poznam jo in je nepregledna
 - Poznam jo in je običajna
 - Poznam jo in je zelo uredu

24. Boste priporočili dejavnosti TOP prijateljem?
- Ne bom priporočil/a
 - Bom priporočil/a
 - Sem že priporočil/a

25. Tu pa je še prostor za Vaše osebno mnenje ali predlog :

NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE !

Anketni vprašalnik je bil razposlan na 100 naključnih elektronskih naslovov gostov podjetja. Vrnjenih pa je bilo 64 % izpolnjenih vprašalnikov.

Izkaz poslovnega uspeha za leti 2005 in 2006

	2006 v tisoč sit	2005 v tisoč sit
1 ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	18.336	14.572
2 SPREM.VRED.ZALOG PROIZ.IN N.PR.		
3 USREDSTVENI LASTNI PROI. IN STOR.		
4 DRUGI POSLOVNI PRIHODKI		170
5 STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	10.424	7.916
A NABAVNA VRE. PRODANEGA BLAGA		
B STROŠKI MATERIALA	747	522
C STROŠKI STORITEV	9.677	7.394
6 STROŠKI DELA	4.533	3.764
A STROŠKI PLAČ	3.655	3.037
B STROŠKI SOCIAL.ZAVAROVANJ	588	489
C DRUGI STROŠKI DELA	290	238
7 ODPISI VREDNOSTI	2.531	2.415
A AMORT. IN PREV.PO OSNOV.SRED.	2.481	2.415
B PREVRED. PO.OD. OBRAT.SRED.	50	
8 DRUGI POSLOVNI ODHODKI	73	32
9 FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV		
10 FINAN.PRIH. IZ DOLGOROČ.TERJATEV		
11 FINAN.PRIH.IZ KRATK.TERJATEV	14	11
12 FINAN.ODHOD. ZA ODPISE D.IN K. FN		
13 FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI	3	2
A FIN.OD.ZA OBRE.DO POD.V SKUP.		
B PREVR.FIN.OD.V PRID.POD.		
C DRUGI FIN.ODH.ZA OBRES. IN IZ DO	3	2
14 DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA POSLOVANJA	/	/
15 ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA POSLOVANJA	786	624
16 IZREDNI PRIHODKI		
17 IZREDNI ODHODKI	428	624
18 POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	(428)	(624)
19 DAVEK IZ DOBIČKA	90	
20 DRUGI DAVKI, KI NISO V DP		
ČISTI POSL. IZID OBRAČ.OBDOB.	268	0

Vir: TOP d.o.o. 2007

Sodila pri presojanju kakovosti storitev

»Sodila, ki jih uporabniki in odjemalci uporabljajo pri presojanju kakovosti storitev so zlasti naslednja »(Tavčar 2002, 156):

- *Verodostojnost* – resnicoljubost, vrednost zaupanja, iskrenost izvajalnega osebja,
- *Varnost* – ni nevarnosti, tvaganja ali dvomov,
- *Dosegljivost* – lahek dostop in stiki z izvajalci,
- *Sporazumevanje* – osebje posluša uporabnike in jih informira v razumljivem jeziku,
- *Razumevanje za uporabnika* – osebje se zavzema, da bi poznalo uporabnike in njihove potrebe,
- *Materijalno okolje* – izgled prostorov, opreme, osebja in gradiv za informiranje in komuniciranje,
- *Zanesljivost* – zmožnost izvajalca, da opravi obljubljeni storitev zanesljivo in natančno
- *Odzivnost* – pripravljenost storitvene firme, da pomaga odjemalcem in uporabnikom in da izvede storitve kot je treba,
- *Zmožnost* – osebje ima znanja in veščine, potrebne za opravljanje storitev,
- *Vljudnost* – priljudnost, spoštljivost, razumevanje in ljubeznivost osebja, ki je v stiku z odjemalci in uporabniki storitev