



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica



Oktober 2017

Kazalo

1	DOSEDANJI RAZVOJ IN STANJE KOBILARNE LIPICA.....	10
1.1	Zgodovina razvoja in delovanja.....	10
1.2	Območje in varovani elementi posestva Kobilarne Lipica	15
1.3	Nepremičnine – stanje in potrebe	17
1.4	Nujne investicije v infrastrukturo za delovanje javne službe in tržnih dejavnosti.....	18
1.5	Čreda konj Lipicancev	19
2	Fizični kazalci razvoja in poslovanja.....	20
3	Potrebni kadri za celostno izvajanje dejavnosti Kobilarne Lipica	22
3.1	Javna služba in z njo povezane gospodarske dejavnosti.....	22
4	Rezultati poslovanja vseh dejavnosti na območju Kobilarne Lipica – JZ Kobilarna Lipica (javne službe in gospodarske dejavnosti Kobilarne) ter Turistične dejavnosti v skupnem konsolidiranem prikazu.....	24
4.1	Stanje turistične dejavnosti na posestvu Lipica	35
4.2	Ključni vzroki za slabo poslovanje	36
5	Cilji, strategija in ukrepi nadaljnjega razvoja in upravljanja posestva Kobilarna Lipica.....	38
5.1	SWOT analiza delovanja in razvoja posestva Kobilarna Lipica.....	38
5.2	Vizija in cilji nadaljnjega poslovanja in razvoja posestva Kobilarna Lipica.....	39
5.3	Strategija za doseganje ciljev v poslovanju in razvoju posestva Kobilarna Lipica	40
5.4	Ključni ukrepi za doseganje ciljev v izboljšanju poslovanja in uresničitvi razvojnih potencialov Kobilarne Lipica	41
5.5	Potrebne aktivnosti za izvedbo predloga nove organiziranosti.....	44
5.6	Celostni razvoj, poslovanje in upravljanje posestva Kobilara Lipica.....	44
6	Izvedbeni načrt in predvideni rezultati poslovanja celostnega upravljanja posestva Kobilarna Lipica	46
6.1	Osnovne predpostavke za celostno, enovito upravljanje posestva Kobilarna lipica.....	46

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

6.2	Organizacija delovanja za celostno upravljanje posestva Kobilarna Lipica	53
6.3	Predvideni rezultati poslovanja, brez dodatnih nujnih investicij v turistično infrastrukturo v obdobju do leta 2020.....	55
6.4	Predvideni rezultati poslovanja, z dodatnimi nujnimi investicijami v turistično in gospodarsko infrastrukturo v obdobju do leta 2020.....	62
6.5	Komentar in zaključki k okvirnemu načrtu konsolidiranega poslovanja in učinkov vseh dejavnosti v Kobilarni Lipica v skupni družbi Kobilarna Lipica d.o.o.....	78
7	Analiza stanja in načrt trženja v okviru konsolidiranega poslovanja dejavnosti posestva Kobilarna Lipica	86
7.1	Analiza turističnega okolja in trendov na področju turizma v Sloveniji.....	86
7.2	Analiza stanja na področju trženja (Javne službe in tržne dejavnosti Kobilarne)	90
7.2.1	<i>Obstoječi segmenti gostov/kupcev (po motivih obiska, geografskem izvoru, demografskih značilnostih)</i>	<i>90</i>
7.2.2	<i>Obstoječi proizvodi in storitve Kobilarne Lipica,.....</i>	<i>100</i>
7.2.3	<i>Obstoječi instrumenti tržnega komuniciranja</i>	<i>104</i>
7.2.4	<i>Obstoječe prodajne poti</i>	<i>108</i>
7.2.5	<i>Obstoječe trženjsko pozicioniranje Kobilarne Lipica</i>	<i>110</i>
7.3	Načrt konsolidiranega sistema tržnega komuniciranja Kobilarne Lipica	111
7.3.1	<i>Ciljni segmenti gostov/kupcev.....</i>	<i>111</i>
7.3.2	<i>Definiranje primarnih, sekundarnih in terciarnih ciljnih segmentov</i>	<i>113</i>
7.3.3	<i>Ciljne prodajne poti Kobilarne Lipica.....</i>	<i>119</i>
7.3.4	<i>Ciljne tržne komunikacije in instrumenti tržnega komuniciranja Kobilarne Lipica.....</i>	<i>120</i>
7.3.5	<i>Ciljni storitveni proizvodi Kobilarne Lipica.....</i>	<i>122</i>
7.3.6	<i>Cenovna politika pri prodaji storitev in proizvodov Kobilarne Lipica</i>	<i>123</i>
7.3.7	<i>Ciljno tržno pozicioniranje Kobilarne Lipica.....</i>	<i>123</i>
7.3.8	<i>Izvedbeni načrt prodaje storitvenih proizvodov Kobilarne Lipica (načrt fizične realizacije po posameznih dejavnostih).....</i>	<i>125</i>

8 Zaključek in utemeljitev predloga za vzpostavitev celostnega upravljanja posestva Kobilarna Lipica z ustanovitvijo gospodarske družbe Kobilarna Lipica d.o.o. v 100% lasti Republike Slovenije (javnega podjetja). 132

TABELE

Tabela 1: Število obiskovalcev Kobilarne in število nočitev v hotelih.....	20
Tabela 2: Fizični kazalci razvoja in poslovanja – Javna služba.....	20
Tabela 3: Fizični kazalci razvoja in poslovanja – Pridobitna dejavnost turizma.....	21
Tabela 4: Število zaposlenih po stanju.....	22
Tabela 5: Konsolidirani rezultati (stolpec 1) poslovanja z ločenim prikazom za Javne službe (stolpec 3) in gospodarske dejavnosti javne službe (stolpec 4) ter Lipica Turizem (stolpec 5) med letoma 2014-2015.	24
Tabela 6: Indeks 2016 na 2015 (ločeno za JS, gospodarske dejavnosti kobilarne in turizem).....	29
Tabela 7: Rezultat poslovanja Javnega Zavoda Kobilarna Lipica v obdobju 1.1.2016- 31.12.2016	32
Tabela 8: Rezultat poslovanja družbe Lipica Turizem d.o.o. (v 100% lasti SDH) v obdobju 1.1.2016 - 30.06.2016 v primerjavi s celotnim letom 2015 (pred uvedbo stečajnega postopka).....	34
Tabela 9: SWOT analiza (Prednosti, Slabosti, Priložnosti in Nevarnosti) delovanja in razvoja posestva Kobilarna Lipica	38
Tabela 10: VARIANTA 1 - Predvideni rezultati poslovanja, brez dodatnih nujnih investicij v turistično in gospodarsko infrastrukturo v obdobju 2017 - 2020 (v primerjavi s preteklimi leti 2014-2016), v skladu s predlogom ZKL-1 glede razporeditve dejavnosti med javne službe in tržne dejavnosti!	55
Tabela 11: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2026, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	59
Tabela 12: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	60
Tabela 13: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) višina poslovnega izida pred davki (EBT) po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	61
Tabela 14: VARIANTA 2 - Predvideni rezultati poslovanja, z dodatnimi nujnimi investicijami v turistično in gospodarsko infrastrukturo Kobilarne Lipica v obdobju 2016 - 2020 (v primerjavi s preteklimi leti 2014-2015).....	62

Tabela 15: Predvideni rezultati poslovanja, z dodatnimi nujnimi investicijami v turistično in gospodarsko infrastrukturo Kobilarne Lipica v obdobju 2017 - 2020 (v primerjavi s preteklimi leti 2014-2016).....	65
Tabela 16: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2027, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture.....	69
Tabela 17: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	70
Tabela 18: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) struktura proračunskih in tržnih virov celotnih prihodkov v deležih po posameznih virih 2014-2020, v scenariju z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture.....	71
Tabela 19: Načrtovani (2018-2027) dodatni celotni prihodki v scenariju z izvedbo investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture v primerjavi s scenarijem brez investicij.....	72
Tabela 20: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) višina poslovnega izida (EBT) po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	73
Tabela 21: Opazovanje povečanja denarnega toka iz naslova učinkov dodatnih investicij v turistično in gospodarsko infrastrukturo Kobilarne Lipica v primerjavi z učinki brez investicij v obdobju 15 let po pričetku investiranja	74
Tabela 22: Dinamični kazalniki učinkovitosti investiranja v varianti z izvedbo investicij v turistično in gospodarsko infrastrukturo.....	75
Tabela 23: Ključne poslovne kategorije in statični kazalniki poslovanja vseh konsolidiranih dejavnosti v okviru Holdinga Kobilarne Lipica d.o.o. – po izvedenih naložbah v obnovo in razširitev kapacitet.....	77
Tabela 24: Prihodi domačih in tujih turistov v obdobju 2006-2015	86
Tabela 25: Prenočitve domačih in tujih turistov v obdobju 2006-2015.....	87
Tabela 26: Število prenočitev in deleži v prenočitvah po vrstah nastanitvenih objektov	87
Tabela 27: Prenočitve turistov po vrstah občin 2015	88
Tabela 28: Število prenočitev po trgih povpraševanja.....	90
Tabela 29: Povprečna doba bivanja za hotel Maestoso.....	92
Tabela 30: Struktura prenočitev glede na tip oziroma motiv obiska gostov v obdobju 2014 – 2015	93
Tabela 31: Kapacitete hotela Maestoso.....	94
Tabela 32: Obstoječa Zasedenost kapacitet (ležišč) hotela Maestoso	95

Tabela 33: Število prodanih green-feejev za Golf	98
Tabela 34: Posamezni sklopi tržnih aktivnosti in predvideni stroški	105
Tabela 36: Definiranje ciljnih skupin ter motivov prihoda in ključnih faktorjev uspeha	113
Tabela 36: Celotni prihodki turističnih in gostinskih storitvenih proizvodov med leti 2017 in 2020 (brez investicije) v primerjavi z leti 2014-2016.....	126
Tabela 37: Celotni prihodki osnovnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (brez investicije) v primerjavi z leti 2014-2016	127
Tabela 38: Celotni prihodki dodatnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (brez investicije) v primerjavi z leti 2014-2016	127
Tabela 39: Celotni prihodki turističnih in gostinskih storitvenih proizvodov med leti 2017 in 2020 (z investicijo) v primerjavi z leti 2014-2016	128
Tabela 40: Celotni prihodki osnovnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (z investicijo) v primerjavi z leti 2014-2016.....	130
Tabela 41: Celotni prihodki dodatnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (z investicijo) v primerjavi z leti 2014-2016.....	130

GRAFIKONI

Grafikon 1: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2026, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske	59
Grafikon 2: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) rast in struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	60
Grafikon 3: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) višina poslovnega izida (EBT) po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	61
Grafikon 4: Načrtovana struktura in predvidena dinamika sredstev za naložbe v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture po posameznih dejavnostih v obdobju 2017-2020	63
Grafikon 5: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2027, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	69
Grafikon 6: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	70

Grafikon 7: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) struktura proračunskih in tržnih virov celotnih prihodkov v deležih po posameznih virih 2014-2020, v scenariju z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	71
Grafikon 8: Načrtovana višina dodatnih celotnih prihodkov 2018-2027, v scenariju z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture v primerjavi s scenarijem brez investicij	72
Grafikon 9: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) višina poslovnega izida (EBT) po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture	73
Grafikon 10: Prikaz gibanja kumulativnega neto denarnega toka investiranih sredstev in učinkov investicije v obdobju 15 let.....	76
Grafikon 11: Prikaz gibanja diskontiranega kumulativnega neto denarnega toka investiranih sredstev in učinkov investicije v obdobju 15 let	76
Grafikon 12: Trend prenočitev turistov po vrstah občin 2008-2015	88
Grafikon 13: Gibanje števila prenočitev po trgih povpraševanja v letu 2014 in 2015 ter indeks.....	91
Grafikon 14: Gibanje prenočitev glede na tip oziroma motiv obiska gostov v obdobju 2014 – 2015 in indeks	94
Grafikon 15: Sezonsko gibanje povprečne zasedenosti nastanitvenih kapacitet v Kobilarni Lipica v obdobju 2013-2016 po mesecih.....	95
Grafikon 16: Trend načrtovane zasedenosti kapacitet hotela Maestoso v varianti brez investicij v obnovo in razširitev kapacitet	96
Grafikon 17: Trend načrtovane zasedenosti kapacitet hotelov Maestoso, Klub in Apart Hotela v varianti z investicijami v obnovo in razširitev kapacitet	97
Grafikon 18: Število prodanih green-feejev za Golf.....	98
Grafikon 19: Tržni programi/gospodarske dejavnosti Kobilarne Lipica v obdobju 2014-2016	99
Grafikon 20: Načrtovani delež prihodkov vseh pridobitnih dejavnosti, ki se opravljajo na posestvu Kobilarne Lipica v okviru družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. v ciljnem letu 2020	131
SLIKE	
Slika 1: Organizacijska shema 1.....	53
Slika 2: Organizacijska shema 2.....	54
Slika 3: Ključni elementi za dosego močne blagovne znamke	107

UVOD

Kobilarna Lipica je **izjemen kulturno zgodovinski spomenik v nacionalnem in svetovnem merilu** in najstarejša evropska kobilarna, ki kontinuirano (od ustanovitve pa vse doslej) vzreja isto pasmo konj.

Je tudi **svetovno priznana izvorna kobilarna lipicaniskih konj**, vrhunski konjerejsko-konjeniški center in mednarodno študijsko – raziskovalno središče ter kulturni spomenik državnega in evropskega/svetovnega pomena. **Predstavlja zaščitno znamko Republike Slovenije** in enega pomembnejših generatorjev razvoja na Krasu.

Kobilarna Lipica je s svojo častitljivo starostjo 435 let najstarejša priča organizirane konjereje v Evropi., medtem ko se turistična dejavnost v Lipici izvaja zadnjih 50 let. Posestvo vključuje večje število objektov, namenjenih konjereji, konjeništvu, turističnim in gostinskim programom, kulturi, športu in rekreaciji, upravi, stanovanjem itd.

Kobilarna Lipica je tudi **ena od najbolj prepoznavnih turističnih destinacij Slovenije v svetu, v zavesti Slovencev pa predstavlja eno od ikon Slovenije.**

Primarna dejavnost Kobilarne Lipica je reja in vzreja lipicanskih konj. Obsto in razvoj kobilarne, pa se lahko, ob vseh njenih danostih in dejstvu, da je posestvo Lipica zaokrožena celota, v sodobnih pogojih delovanja trga in države valorizira in osmisli le v celoviti ponudbi skupaj z gostinskimi, turističnimi in športno-rekreacijskimi storitvami.

Celovitost doživetja in s tem upravljanja zaokrožene ponudbe je tudi del sodobnih trendov v turizmu, ki je ena najhitreje rastočih panog v svetovnem merilu, pri nas pa prav tako predstavlja velik delež v BDP. **Delovanje in upravljanje posestva Lipica kot celote je zelo smiselna, racionalna in predvsem gospodarna odločitev.** Pospeševanje gospodarskih in turističnih dejavnosti Kobilarne Lipica, v katero je sicer **potrebno vložiti določena sredstva za njen zagon**, bo ob **pravilno zastavljeni celoviti organizaciji, upravljanju in managementu** dolgoročno lahko vložena sredstva povrnilo z donosom. To bo v prihodnjih letih omogočilo zmanjšanje obremenitev proračuna RS s financiranjem primarne dejavnosti in zagotovilo večji del financiranja primarne zavarovane dejavnosti iz lastnih tržnih virov Kobilarne. Veliko večji pa bodo tudi posredni učinki na razvoj in promocijo krasa in celotne Slovenije, katere ključni element turistične podobe in podobe Slovenije nasploh predstavlja prav Kobilarna Lipica.

Težave v poslovanju obeh dejavnosti, tako konjereje in konjeništvu, kot tudi turizma oziroma pridobitnih dejavnosti, so se stopnjevale po odvzemu systemskega vira prihodkov, to je koncesije od igralniške dejavnosti v Lipici, ki ni bila nikoli ustrezno nadomeščena. Prva leta po odvzemu, so ministrstva redno vsaj enkrat letno zbirala sredstva za Lipico, da je le ta lahko kolikor toliko normalno delovala.

Še večja napaka je bila storjena ob ustanovitvi Lipica turizem d.o.o., ko **takratni odločevalci novi družbi niso zagotovili ustreznih zagonskih in obratnih sredstev** temveč so, s ciljem popraviti to napako, z

določitvijo sodil, del sredstev prelivali iz javnega zavoda v novo družbo, kar je **oba subjekta pahnilo še v večje težave.**

Sredstva za izvajanje primarne dejavnosti ki jih zato namenja Vlada RS že dalj časa **ne zadostujejo za primerno izvajanje dejavnosti javne službe v skladu z veljavnimi standardi in primerljivo s konkurenčnimi oziroma podobnimi kobilarnami v Evropi.** Zadostujejo zgolj za vzdrževanje minimalnih standardov. Sedanje stanje je kritično do te mere, da bo **kobilarna**, v kolikor se ne najdejo rešitve v predlaganem smislu, prisiljena izvajanje nekaterih nalog javne službe še bolj **omejiti kot do sedaj** Priprava živali in izvedba **preizkusov delovne sposobnosti živali** je zaradi izjemno pereče kadrovske problematike v kobilarni Lipica močno otežena in zato je prišlo pri pripravi konj na test, v zadnjih letih do občutnega zamika. Iz poslovnih rezultatov javnega zavoda, je tudi razvidno, da je že vrsto let, kljub zniževanju stroškov, poslovanje negativno.

Slabi rezultati turistične dejavnosti, so posledica tako neprimerne ustanovitve družbe Lipica turizem d.o.o., slabega vodenja, tudi splošne gospodarske krize, v veliki meri pa tudi zaradi negativne podobe, ki zaradi slabosti v organiziranosti upravljanja spremlja Kobilarno Lipica že več let, kot tudi zaradi nesprejetih odločitev v zvezi z nadaljnjim razvojem na tem območju. Lipica Turizem d.o.o. je zaradi vsega navedenega in ciljem za čim prejšnjim končanjem agonije in vzpostavitvijo optimalne organiziranosti upravljanja, v zadnjem četrletju 2016 končala v stečanjem postopku, dejavnost turizma pa je bila prenesena v okvir JZ Kobilarna Lipica. Uspešnost delovanja turistične dejavnosti v okviru posestva Lipica pa je v največjem delu odvisna od uspešnosti in načina izvajanja primarne dejavnosti Kobilarne Lipica zato sta obe dejavnosti med seboj neločljivo povezani in soodvisni. **Izkušnje kažejo, da je celovito in enotno upravljanje posestva bistveno za uspešno delovanje, razvoj in poslovni uspeh vseh dejavnosti v Lipici. Pomemben dejavnik je tudi dejstvo, da je se o Kobilarni Lipica govori ne glede, na katero dejavnost se misli. Percepcija javnosti o Kobilarni Lipica je kobilarna in posestvo kot celota. Gre za enovito zaokroženo območje, ki je v 100% lasti enega lastnika (RS), in katere dejavnosti so med seboj tesno prepletene.**

Zgodovina in geneza posestva Kobilarna Lipica priča, da je posestvo že od časa ustanovitve v 16.stoletju, v okviru takratnega Svetega Rimskega Cesarstva in kasneje Avstrijskega in Avstroogrškega Cesarstva, bilo ustanovljeno in delovalo v tesni povezavi z namenom zreje konj za avstrijske dvorne potrebe. Torej, kot kobilarna z jasno ekonomsko in družbeno vlogo in z rezultati svojih proizvodov in storitev v celoti vezana na ekonomsko trdne in močne koristnike, ki so bili tudi njeni ustanovitelji. Z razpadom Avstroogrške po prvi svetovni vojni leta 1918 je posestvo izgubilo to temeljno navezo in smisel in je zaradi tega že takrat zapadlo v krizne razmere in iskanje nadaljnega ekonomskega smisla. V drugi polovici 20.stoletja je, kot rezultat iskanja ekonomskega smisla posestva, bila postopno razvita dejavnost turizma, ki je dokaj uspešno nadomestila močno povezavo in zaledje avstrijskega dvora. Turistične dejavnosti na posestvu Lipica in izletniške storitve za goste iz slovenskih turistično razvitih krajev in Hrvaške Istre ter sosednje Italije so dokaj uspešno nadomestili ekonomsko funkcijo navezave na avstrijski dvor, kar je omogočilo ekonomsko preživetje posestva. Turistična dejavnost na posestvu Lipica, v pogojih Republike Slovenije in njene gospodarske moči ter vizije razvoja zraven promocijske in protokolarne funkcije, torej predstavlja in logično nadomešča tisto ekonomsko in družbeno vlogo, zaradi katere je posestvo bilo ustanovljeno in jo je vzdrževalo v stoletjih po njegovi ustanovitvi.

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

V tej analizi stanja in načrtu poslovanja se obravnava analiza dosedanjega poslovanja tako dejavnosti javne službe Kobilarne kot pridobitnih tržnih dejavnosti povezanih z javno službo in turističnih dejavnosti in predlaga reorganizacija poslovanja z združitvijo vseh dejavnosti na posestvu v enovito oz. holdinško organizacijo v pravno organizacijski obliki gospodarske družbe v izključni 100% lasti Republike Slovenije. Predstavljen je tudi okvirni načrt trženja in poslovanja, z vsemi fizičnimi in vrednostnimi predpostavkami načrta, vseh konsolidiranih dejavnosti v enoviti organizaciji v pravno organizacijski obliki gospodarske družbe. V načrtu poslovanja je predvidena reorganizacija iz pravno organizacijske oblike Javnega Zavoda v gospodarsko družbo v drugi polovici oz. konec leta 2017. Načrt poslovanja s finančnimi posledicami je predstavljen tako v varianti brez dodatnih naložb v infrastrukturo kot v varianti z nujno potrebnimi naložbami v turistično in gospodarsko infrastrukturo za izboljšanje poslovanja na posestvu Kobilarna Lipica. Razlika v gospodarskih in finančnih učinkih obeh variant pa, zraven ostalih širših negospodarskih učinkov in vplivov, ki jih prinaša urejeno okolje posestva Kobilarne Lipica za Slovenijo, predstavlja osnovo za ugotavljanje ekonomske smiselnosti naložb v v posestvo Lipica strani Republike Slovenije.

Ta analiza in načrt predstavlja ekonomsko podlago za odločitev o optimalni reorganizaciji načina upravljanja in poslovanja posestva Kobilarna Lipica, naložb v povečanje vrednosti premoženja in sprejema ustreznih zakonskih in pravnih podlag v tej zvezi s ciljem izboljšanja načinov in rezultatov gospodarjenja s posestvom Lipica in pozitivne podobe Lipice in Slovenije v Svetu ob hkratnem povečanju ravni varovanja in razvoja zavarovanih elementov Kobilarne Lipica.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS

1 DOSEDANJI RAZVOJ IN STANJE KOBILARNE LIPICA

1.1 Zgodovina razvoja in delovanja

Avstrijska monarhija je bila velika država, ki so jo lahko obvladovali le s konji, ki so bili nujni za vojaško moč države ter gospodarski napredek. Služili so tudi mogotcem za zasebne namene in reprezentanco. Po propadu španske konjereje se je pojavila potreba po lastni kobilarni, ki bi vzrejala konje za potrebe dvora, prevoza, omrežja poštne kočije in španske jahalne šole. Zato je avstrijski nadvojvoda Karel, sin cesarja Ferdinanda I., pomislil, da bi bil Kras, katerega zemlja in podnebje se ne razlikujeta dosti od Španije in Italije, ustrezen kraj za vzrejo lastnih konj. **19. maja 1580** je po nasvetu tržaškega škofa Coreta podpisal pogodbo o prevzemu zanemarjene in opuščene Lipice, ki so jo leto poprej razdejali Turki na svojem roparskem pohodu. **Hkrati je kupil od škofa tudi škofovsko kobilarno kraških konj.**

Ime Lipica zasledimo že v dokumentih iz druge polovice 15. stoletja. Pripovedujejo, da je bila v vasici hišica z vinotočem, **pred njo pa majhna lipa. Tja so hodili domačini pit »k lipci«**. Po tej lipi naj bi torej dobila Lipica ime. Takoj po ustanovitvi kobilarne so po ukazu nadvojvode Karla iz Španije odkupili plemenske žrebce, s katerimi so oplemenitili kraške kobile ter zredili elegantnega in hitrega konja. Tako je kobilarna **od leta 1595 redni letni naraščaj dobavljala knežjim hlevom v Gradcu, nadvojvodovemu sedežu ter dvoru na Dunaju**. Po dveh stoletjih delovanja je bila Lipica prisiljena umakniti se pred francoskimi četami. Vojne z Napoleonom so zahtevale tri evakuacije lipiške črede, ki so močno načele stalež konj v celotni monarhiji. Nato je leta 1802 Lipico prizadel močan potres, ki je pustil posledice predvsem na zgradbah kobilarne.

Po prvi svetovni vojni in s koncem Avstro-Ogrske monarhije se je končalo prvotno poslanstvo kobilarne, saj je ozemlje je pripadlo Italiji. Italijanski poskusi za ohranitev vrste niso dali posebnih rezultatov, intenzivno so se posvetili vzdrževanju posestev in objektov. Po kapitulaciji 8. septembra 1943 so se kobilarne Lipice polastili Nemci, dokler ni aprila 1945 vkorakala enota jugoslovanske narodnoosvobodilne vojske, za njimi pa še angleška vojska. Nemci in Angleži so Lipico prizadeli z uničevanjem in sečnjo mladih hrastovih dreves ter z razdeljevanjem lipiških konj.

Leta 1953 je kobilarna Lipica prešla v okrajni proračun (postojnski okraj). To je bilo nadaljnje razvrednotenje njenega pomena in zato ni čudno, da je vodstvo kobilarne že marca 1954 pozvalo pristojne organe, naj uredijo njen status in financiranje. Vse do leta 1959 je kobilarna ostala finančno samostojen zavod, **izgubo pa so krili iz proračuna Socialistične republike Slovenije**. Od leta 1959 do 1966 je kobilarna delovala kot obrat v okviru izvozno-uvoznega podjetja Jadran Sežana, čigar pomembna dejavnost je bil izvoz živine v Italijo. Slabi poslovni rezultati so prisilili podjetje Jadran, da kobilarno izloči iz svojega podjetja. Preimenovala se je v **Konjerejski zavod Lipica. Prihodek si je zagotavljala s turizmom, prodajo konj, 20 % denarja pa je prejela iz proračuna SR Slovenije preko sekretariata za gospodarstvo, 2,5 % pa od zvezne vlade iz Beograda**. Kot zavod je bila kreditno nesposobna, zato je potrebovala partnerja, ki bi vložil sredstva. Ustanovljen je bil Konjerejsko turistični center Lipica, nad

katerim je leta 1996 ustanoviteljske pravice prevzela Republika Slovenija in ustanovila javni zavod Kobilarna Lipica, ki je v tej obliki deloval do leta 2007. V letu 2007 je bila ustanovljena gospodarska družba Lipica turizem d.o.o za izvajanje tržne dejavnosti, izvajanje javne službe je ostalo v okviru javnega zavoda.

Konji, ki so jih v **16. stoletju** gojili v Lipici, še niso bili lipicanci. Bili so lipiški konji ali konji iz Lipice. Takratni konji v Lipici so bili potomci konjev, ki so jih že stoletja gojili in križali (ne tako načrtno, kot se je pozneje vzrejalo lipicanca) v Ogleju (Aquila-Italija). Ta je bil že v času Rimskega imperija znan po konjih, ki so jih stoletja trenirali za dirke četverovpreg v veličastnem amfiteatru rimskega koloseja (Colosseum). Za križanje konj so v Ogleju uporabljali predvsem konje iz Rima, Neaplja, Verone in pozneje andaluzijca. Pravzaprav je imel že neapeljski konj (Napolitano) nekaj andaluzijske, arabske in berberske krvi. Se pravi, da je v krvi "kraškega konja" tudi že veliko andaluzijske krvi. Prednike andaluzijca, ki je bil najbolj determinanten konj za nastanek lipicanca, so v Evropo pripeljali Mavri in Berberi med svojimi osvajanji na Iberskem polotoku.

Leta 1572 so na Dunaju za potrebe španske jahalne šole sezidali dvorano za pripravo bojnih in paradnih konjev. Šolo so poimenovali španska šola, ker so uporabljali predvsem španske in kladrubske konje, ki so tudi potomci neapeljskih in andaluzijskih (španskih) žrebcev. Ker je bil kladrubic težji tip konja, primernejši za vprego, so se odločili v Lipici ustanoviti novo kobilarno, ki naj bi vzrejala lažje, elegantnejše in okretnejše konje po vzoru andaluzijcev. V 16. stoletju je na španski prestol po sorodstvenih zvezah prišel habsburški Karel I.. Njegov sin Filip II. (1556-1598) je veliko pripomogel, da so ob nastanku nove lipiške kobilarne v Lipico pripeljali 30 kobil in šest žrebcev, takrat v Evropi najbolj čislane andaluzijske pasme. Andaluzijec je v srednjem veku imel zelo velik vpliv na takratne pasme konj, vendar največji prav na lipicanca. Šele leta 1729 so na Dunaju zaceli graditi znano veličastno manežo (pokrito jahalnico), v kateri so trenirali in vzgajali bojne in dvorne konje. Leta 1735 so ustanovili špansko visoko šolo jahanja, v kateri so na Carusselu prvič predstavili lipicanca kot novo habsburško pasmo konj. Konje so šolali le na Dunaju. To je bilo opravilo visokih vojaških oficirjev, ki so kot vojno skrivnost čuvali vse posebnosti dresure konj, saj skoraj do 20. stoletja ni pisnih virov o njihovem načinu dela. Prvi, ki je natančneje opisal delo in način dresure v španski jahalni šoli, je bil polkovnik in direktor te šole dr. Alois Podhayski.

V Lipici so torej vse do 18. stoletja vzrejali v glavnem čistega andaluzijskega konja, v drugi polovici 18. stoletja pa so nekateri izredni žrebci iz tujih kobilarn s križanjem zasnovali tiste pomembne linije, po katerih še danes imenujemo linije lipicanca. To so bili: vrani žrebec Conversano, ki je bil rojen v Neaplju leta 1767, težki danski sivec Pluto, rojen 1767 (O tem se viri mešajo, saj je v Lipici plemenilo več žrebcev Pluto, za katere tudi navajajo različna leta rojstva. Izmenjave žrebcev so bile namreč stoletna praksa med špansko in habsburško monarhijo), leta 1790 rojeni rjavec Napolitano (v Lipici preimenovan v Neapolitano), v Lipici leta 1779 rojeni andaluzijski žrebec Favory (jabolčni sivec) in andaluzijski sivi žrebec Maestoso, rojen v Španiji leta 1779. Ti žrebci so bili glavni nosilci poznejših linij Conversano, Pluto, Neapolitano, Favory in Maestoso. Šele med letoma 1840 in 1869 so v Lipici zaceli pripuščati tudi z arabskimi žrebci (v Lipici najslavnejši arabski žrebec in nosilec današnje linije lipicancev je bil Siglavy). Vsekakor pa ne moremo prezreti dejstva, da vsi toplokrvni konji izvirajo iz arabskih in ahaltekinskih

žrebcev. Po vsem tem lahko povzamemo, da je lipicanec nastal kot samostojna pasma in da se je pasemsko ločil od andaluzijca šele v 18. stoletju. Torej je lipicanec, kakršen je danes, nastal šele, ko so v Lipici po dveh stoletjih reje čistega andaluzijca tega zaceli križati s tujimi žrebci. **In nastala je samostojna pasma – LIPICANEC!**

Nekaj ključnih zgodovinskih mejnikov v razvoju Kobilarne Lipica:

16. stoletje:

- ✓ **19. maja 1580** nadvojvoda Karel prevzame posestvo Lipica in odkupi kobilarno kraških konj od tržaškega škofa Coreta
- ✓ Leta 1581 nakupijo v Španiji 24 plemenskih kobil in 6 plemenskih žrebcev.
- ✓ Po končanih obnovitvenih delih prvi upravnik kobilarne Franc Jurko, leta 1585, sporoči nadvojvodi, da je obstoj kobilarne zagotovljen.
- ✓ Leta 1594 uprava kobilarne za 600 forintov odkupi bližnje posestvo Jurija Božiča, ki leži desno od vhoda iz sežanske smeri, kjer je danes igrišče za golf.

17. stoletje:

- ✓ 7. septembra **1658** izda nadvojvoda hlevskemu mojstru **navodila** v 23 točkah, ki obsegajo delovni red in načrt.

18. stoletje:

- ✓ času cesarja Jožefa (1705 – 1711) v Lipici gradijo nove objekte: hlev za plemenske žrebce (Velbanco), cerkev s kaplanijo, urejajo se travniki, poti in gozdovi.
- ✓ V letu 1729 pričnejo na Dunaju z izgradnjo jahalne šole za potrebe dvornih ceremonialov, ki postane kmalu zatem svetovno znana. **Leta 1735** na slavnostni otvoritvi dvorne jahalnice **na Dunaju že nastopi 54 lipiških žrebcev**. Lipiška kobilarna pa se občutno širi z nakupom novih posesti pri Postojni: Poček, Bile in Prestranek.
- ✓ **V času vladavine cesarice Marije Terezije (1740-1780) se izoblikuje lipicanec** kot ga poznamo danes. 22. marca **1797 je čreda preko trisotih konj** prvič na begu pred Napoleonovo armado. Po dogovoru v Campoformiju, 17. oktobra 1797, se čreda vrne v Lipico.

19. stoletje:

- ✓ Leta 1802, kobilarno prizadene potres, ki poleg nekaterih zgradb uniči tudi nekaj najboljših plemenjakov.
- ✓ Po schonbrunskem mirovnem sporazumu iz leta 1809 mesto Trst in Kranjska pripadeta Franciji, kar cesarja prisili k odločitvi o ponovnem **umiku črede 289 konj iz Lipice**.
- ✓ Originalne rodovniške knjige z vso preostalo dokumentacijo se v času Napoleonovih vojn izgubijo.
- ✓ Maršal Marmont leta **1811** odda lipiško posest v zakup. **Podoba lipiške krajine je zaradi prekomernega izkoriščanja in sečnje lesa prvič v zgodovini skoraj povsem uničena.**

- ✓ Po bitki pri Leipzigu (16 -18. oktobra 1813) in dunajski konferenci (november 1814 – 9. junij 1815) Lipica ponovno pripade avstro-ogrski monarhiji.
- ✓ Čreda se vrne v Lipico, kjer se obnavljajo poškodovani hlevi, preostali objekti in skoraj povsem uničena krajina.
- ✓ V letu 1816 se v lipiško čredo uvede originalni arabski žrebec Siglavy, rojen leta 1810. Na njegovem potomstvu je osnovana peta klasična linija, ki je ohranjena do danes.
- ✓ Obnovijo se rodovniki preživelih konj.
- ✓ **Po ukazu cesarja Franca II. je bila kobilarna okrepljena z uvajanjem plemenskega materiala pretežno arabskega izvora.**
- ✓ Zaradi oddaljenosti od prestolnice in s tem pogojenimi stroški je v upravi lipiške kobilarne oblikovan predlog o selitvi kobilarne bliže Dunaju
- ✓ **Leta 1848 cesar Franc Jožef I odloči, da kobilarna ostane v Lipici.** Obnovo kobilarne pa vodi izjemno učinkoviti general grof Karel Grünne, ki v Lipici ostane vse do leta 1875.
- ✓ Leta 1892 je imenovan zadnji avstrijski upravnik lipiške kobilarne, Emil Finger. Začne z obsežnimi izboljšavami zemljišč v Lipici in Prestranku ter z obnovo hlevov za oskrbo in trening.

20. stoletje:

- ✓ 18. maja **1915**, ob vstopu Italije v vojno sledi **četrti beg matične črede** . Žrebci in kobile se selijo v Laxenburg blizu Dunaja, medtem ko se 137 žrebet preseli v Kladrub.
- ✓ Ob koncu 1. svetovne vojne se po dolgotrajnih pogajanjih se v Lipico vrne **109 lipicancev**.
- ✓ 12. oktobra **1943** nemška armada **umakne vseh 179 konjev** z rodovniškimi knjigami vred v Hostinec (Hostau) v Sudetih na češkem.
- ✓ Vodja obveščevalne službe ameriške konjenice, polkovnik Reed, predlaga generalu Pattonu hitro vojno operacijo osvoboditve konj. 28.aprila 1945 Američani izvedejo drzno akcijo, v kateri vse konje prepeljejo v območje pod poveljstvom združenih sil
- ✓ Ob umiku zavezniških enot, leta **1947**, postane Lipica del ozemlja Federativne ljudske republike Jugoslavije. Dodeli se ji **le 11 konj iz črede**, ki so jih med vojno v Lipici zaplenili Nemci. Rodovniške knjige in 80 konj (5 žrebcev, 42 kobil in 33 žrebet), ki so jih med vojno v Lipici zaplenili Nemci, pa se 18. novembra 1947 dodeli Italiji.
- ✓ Leta **1949** Zvezno ministrstvo za kmetijstvo in gozdarstvo dodeli kobilarni Lipica **54 lipicancev**.
- ✓ Leta 1950 preide Kobilarna Lipica iz zvezne v republiško upravo. Ob tem se kobilarni odvzamejo posestva v okolici Prestranka, Lipica izgubi tudi večje število najboljših plemenskih konj.
- ✓ **V letu 1952 se ustanovi Oddelek za visoko šolo jahanja in dresuro.** Vodenje prevzame priznani ruski konjeniški trener Akarov.
- ✓ Leta 1953 Kobilarna Lipica z decentralizacijo izgubi status državnega zavoda in preide pod okrajne in ljudske odbore. Ti niso zainteresirani za njen obstoj in jo nameravajo razpustiti. Za lipiško kobilarno se kasneje osebno zavzame tedanji predsednik Josip Broz-Tito.
- ✓ Leta 1959 Lipico prevzame podjetje Jadran Sežana, ki naslednje desetletje krije celotno izgubo kobilarne. V šestdesetih letih se Lipica odpre za javnost in postavijo se temelji njenega

turističnega razvoja. Zaradi naraščanja stroškov podjetje Jadran Sežana kobilarno izloči iz svojega sestava z ustanovitvijo Konjerejskega zavoda Lipica. Ta zmanjša število konj in se intenzivno posveti turizmu.

- ✓ V kobilarni je leta **1963 le še 59 konj**. V naslednjih letih se reja v kobilarni okrepi, kobilarna se prične odpirati turizmu.
- ✓ Leta 1971 se, na osnovi povečanja števila obiskovalcev, zgradi hotel Maestoso in začne uvajati program dresure za obiskovalce. Sledi desetletje samoupravnega dogovornega gospodarstva in intenzivne graditve. V tem času se zgradijo velika in mala pokrita jahalnica, tri zunanje jahalne površine, hlev z veznim objektom s še eno pokrito jahalnico, hlev za privatne konje, seniki, hipodrom in stanovanja za zaposlene. Z urbanistično in arhitektonsko vprašljivimi gradnjami se bistveno spremeni zgodovinska podoba Lipice.
- ✓ V letu 1974 je organiziran prvi mednarodni turnir v dresurnem jahanju
- ✓ Lipica se znajde v okoliščinah, ko država odpove sleherno podporo. Leta 1980 je hotel Klub dograjen in Lipica slavi visoki jubilej. Na osrednji prireditvi ob 400-letnici obstoja kobilarne se v Lipici zberejo predstavniki vseh lipicanskih kobilarn in rej. Nastopi tudi Španska dvorna jahalna šola iz Dunaja. Istega leta je organiziran CHIO turnir in Lipica sprejme v svoje okolje avantgardnega umetnika Avgusta Černigoja.
- ✓ **Leta 1984 Lipiška ekipa uspešno nastopi v dresurnem tekmovanju na olimpijskih igrah v Los Angelesu.**
- ✓ V letu 1985 se izvede prvi FEI dresurni turnir za svetovni pokal. Umre veliki slovenski avantgardni umetnik Avgust Černigoj.
- ✓ Leta **1986 se v Lipici ustanovi svetovno združenje rejcev lipicanca - LIF** in odpre Galerija Avgusta Černigoja, ki hrani 1400 umetnikovih del.
- ✓ Sredi 80-ih let se kobilarna znajde v težki finančni situaciji in vodstvo kobilarne sprejme v dragoceni in občutljivi kulturni prostor povsem nove dejavnosti.
- ✓ Vojna leta 1991 močno zredči število obiskovalcev. Število konj se drastično zmanjšuje. Izgube v Lipici se večajo.
- ✓ V letu **1993** Lipica uspešno organizira **Evropsko prvenstvo v dresurnem jahanju**. Finančne težave v kobilarni pa se stopnjujejo. Na Občino Sežana se zato brezplačno prenesejo nepremična sredstva, sredstva opreme in čreda konj. Občina se obveže prevzeti obveznosti, ki bremenijo prenesene nepremičnine, čredo konj in galerijo Avgusta Černigoja, potrebnega denarja pa nima kje vzeti.
- ✓ Ustanovi se vladna komisija za pripravo zakona o Kobilarni Lipica. S sprejetjem **Zakona o kobilarni Lipica leta 1996 je bila kobilarna razglašena za kulturni spomenik nacionalnega pomena** in postala javni zavod v lasti Republike Slovenije. Mednarodno združenje rejcev Lipicanca (LIF) proslavi v Lipici deseto obletnico.

1.2 Območje in varovani elementi posestva Kobilarne Lipica

a) Območje

Posestvo Lipica obsega tristo enajst hektarjev in leži na rahlo valovitem kraškem svetu, na slovenskem Krasu, ki je planota na skrajnem severozahodnem koncu Dinarskega pogorja. Slovenski Kras zajema ozemlje med Tržaškim zalivom, Vipavsko dolino, Pivko, Brkini in Slivniškim hribovjem in meri okoli petsto kvadratnih kilometrov. Okolica je preprejena z naravnimi znamenitostmi: ponikalnico Reko, presihajočim Cerkniškim jezerom, vrtačami, kraškimi jamami - Vilenico, Škocjansko jamo in Postojnsko jamo. Precejšen del lipiškega ozemlja je poraščen z gozdom, vmes pa so veliki travniki in pašniki.

Lipica ima ugodno geografsko lego. Ugodno podnebje je sicer mešanica klime severnega Jadrana in alpskega sveta. Morje vpliva predvsem na temperature, ki pozimi le redko padejo pod ničlo, poleti pa so nekoliko nižje kot v notranjosti Slovenije. Značilne za tukajšnje podnebje so tudi velike razlike v temperaturah zaradi vetrov, predvsem burje, ki nastane ravno zaradi stičišča tople sredozemske in hladne alpske klime.

Naselje Lipica je nastalo v treh fazah, skladno z menjavo oblasti v kobilarni. Vse najpomembnejše zgradbe za vzrejo so nastale v času habsburške monarhije. Italija je prispevala predvsem stanovanjske in gospodarske objekte, v času Jugoslavije pa so gradili objekte za turistične in športne namene. V zadnjih štirih desetletjih so bili zgrajeni novi športni objekti: teniška igrišča, igrišče za golf, hlev za jahalne konje in hipodrom.

Najstarejši načrt posestva je iz leta 1817. Če ga primerjamo z današnjim območjem kulturnega spomenika, lahko ugotovimo, da je meja območja identična tisti iz leta 1817. Ob meji posestva je potekal suh kraški zid, ki se je ohranil vse do danes. Mejni suh zid je nekoliko višji od tipičnih kraških suhih zidov, ki se pojavljajo na Krasu. Posestvo prepletajo bolj in manj pomembne prometnice. Ob pomembnejših vstopnih poteh so zasajeni drevoredi. Poti z drevoredi se začnejo z oblikovanimi portali, ki simbolno označujejo vstop na posestvo. Ceste so danes ograjene z belimi lesenimi ograjami, ki preprečujejo konjem dostop do prometnic. Ograje so enotne in so prepoznavni element Kobilarne Lipica.

Voda je bila za delovanje posestva bistvenega pomena, zato so jo zadrževali v kalih, ki so jih naredili tudi v vrtačah. Na posestvu je bilo sedem večjih kalov, ki so služili za napajanje konjev. Z napeljavo vodovoda so izgubili pomen, tako so sedaj urejeni le še trije.

Vrednost kulturne krajine je v kontinuiteti vzdrževanja, ki jo določa reja plemenitih konj. Njena vrednost se kaže v ohranjanju krajinske podobe skozi več kot štiristo let. Vedno se je lipiška krajina razlikovala od krajina v okolici. V preteklosti kot zelena oaza na sicer golem področju in danes kot kultiviran "otok" v

zaraščajočem se okoliškem Krasu. Jedro Lipice se je formiralo na grajenih ostankih nekdanje posesti tržaškega škofa. Ključni element poselitve sta predstavljal graščina in njej pripadajoči prostor, okrog njiju se je razvil t.i. "hof". Pot iz tržaške smeri je vodila skozi slavolok naravnost do portala Velbance, osrednjega hleva, ki je tudi v arhitekturnem smislu najkvalitetnejši objekt starega jedra. Izven "hofa" so še gostišče, kapela in hlevi.

Historično jedro Lipice je dobilo podobo zaključene celote v prvih desetletjih 18. stoletja. Poleg graščine in Velbance so v ta sklop sodili še "magacin" za žito in manjši stanovanjski objekti okrog pripadajočega dvorišča. V nadaljevanju t.i. "hofa", proti jugu, je stala še kapela in na mestu današnjega gostišča kaplanija. V tem obdobju so že stali objekti na mestu današnjih hlevov "na borjači". Nadaljnja širitev proti JV je nastala konec 19. stoletja s pozidavo jubilejnega hleva, t.i. "abrihtunge". S tem se je tudi težišče posesti preneslo z vzpetine s starim jedrom v smeri proti Lokvi. Od prvotnega hlevskega kompleksa na mestu današnje "borjače" se je pozidava širila proti JV. Leta 1852 so bili pozidani hlevi "na borjači" s pokrito jahalnico, 1898/99 pa "abrihtunga". Nekoliko odmaknjen je hlev ob tržaški osi, ki je nastal že leta 1819. V sedemdesetih letih 20. stoletja so v zaledju "abrihtunge" pozidali še novo pokrito jahalnico in malo jahalnico s hlevi. Leta 1977 je bil pozidan hipodrom. Vsi naštetih objekti služijo izključno konjem in delu z njimi. Vsa dejavnost je skoncentrirana na tem območju, ki je po pozidavi tudi najobsežnejše, saj poleg hlevov vključuje tudi odprti prostor za prireditve in delo s konji.

b) Varovani elementi

Celotno območje posestva je bilo leta 1996 razglašeno za kulturni spomenik nacionalnega pomena, ki obsega poleg kultivirane kraške krajine, čredo konj in stavbno in umetnostno dediščino. Poleg navedene zaščite, so posebej varovani še: graščinski kompleks z Velbanco in cerkvijo ter hlevski kompleks s silosi in prostori za dresuro.

V spomeniško celoto spadajo tudi zbirka likovnih del Avgusta Černigoja, njihova značilna postavitve v galeriji in parkovna plastika – forma viva – iz kraškega kamna, ki so posebej varovane.

Poleg tega je kulturni spomenik nacionalnega pomena tudi kraška kulturna krajina v Lipici, ki se nahaja izven območja posestva Lipica (tim. vplivno območje). Kraška kulturna krajina v Lipici je izjemnega pomena kot značilno območje matičnega Krasa. Razteza se zunaj mejnega suho-zida Kobilarne Lipica in obsega kulturno krajino, ki se po gospodarski funkciji, po svojem videzu in strukturi razlikuje od območja druge kraške kulturne krajine in zlasti kulturne krajine znotraj Kobilarne Lipica.

1.3 Nepremičnine – stanje in potrebe

a) Javna infrastruktura za potrebe izvajanja javne službe in z njo povezane gospodarske dejavnosti

Objekti, ki jih upravlja in uporablja Kobilarne Lipica za izvajanje javne službe so :

- ✓ 12 hlevov za konje
- ✓ 1 hlev za ponije
- ✓ 6 jahalnic
- ✓ hipodrom
- ✓ 3 maneže
- ✓ tribune za obiskovalce (2720 m2)
- ✓ 2 senici
- ✓ 2 senika
- ✓ 1 stara kovačija
- ✓ 1 svinjak ?
- ✓ 1 galerija Avgusta černigoja
- ✓ 3 muzeji: muzej lipicanca, muzej kočij, muzej kulinarike
- ✓ 1 graščina (konferenčne dvorane, trgovina spominkov, uprava, knjižnična kavarna)
- ✓ cerkev
- ✓ čistilna naprava

b) Turistična in športna infrastruktura

Gostinstvo in hotelirstvo:

- ✓ Hotel Maestoso
- ✓ Golf caffe
- ✓ Letni šank
- ✓ Hotel Klub – zaprt zaradi dotrajanosti

Športna infrastruktura:

- ✓ Igrišče za golf z 9 luknjami
- ✓ 3 igrišča za tenis- zaprta zaradi dotrajanosti
- ✓ Igrišče za minigolf
- ✓ Otroško igrišče

c) Investicije v zadnjih letih

Celovita ureditev območja Kobilarne lipica I.faza, (ureditev površin in objektov povezanih z izvajanjem turističnih programov) vrednost investicije 1.000.000 EUR, investicija je obsegala sledeče sklope:

- ✓ Ureditev Hofa – zunanjih površin v središču zgodovinskega jedra kobilarne

- ✓ Ureditev Tržaškega drevoreda (obnova obstoječe makadamske cestne površine z ureditvijo / ozelenitvijo bankin, obnova obstoječih belih ograj, namestitve novih ograj na odsekih, kjer so obstoječe neprimerne ali manjkajoče, obnova kamnitih zidov ob poti, obnova južnega vstopnega portala na vhodu na posestvo, skupaj s pripadajočim delom mejnega zidu posestva, revitalizacija drevesnega fonda - oskrba obstoječih dreves in zasaditev manjkajočih, obnova lipiških ograj, obnova Bazoviškega drevoreda.
- ✓ Obnova hlevov na Borjači
- ✓ Obnova notranjosti Jubilejnega hleva in Hleva 2
- ✓ Obnova »Novega hleva«
- ✓ Boljša podoba Lipice -ureditev rekreativnih površin

Celovita ureditev območja Kobilarne Lipica III. faza: vrednost investicije: **5.644.225 EUR**, projekt je sestavljen iz 5 sklopov, ki bodo v celoti obnovljeni in sicer sklop:

- ✓ A: Graščina
- ✓ B: Muzeji
 - Sklop B1: Muzej kočij
 - Sklop B2: Kraška hiša (poročna dvorana)
 - Sklop B3: Muzej kulinarike (bivše gostišče)
- ✓ C: Revitalizacija kulturne krajine
- ✓ D: Javna razsvetljava in optika
- ✓ E: Čistilna naprava in komunalna infrastruktura

1.4 Nujne investicije v infrastrukturo za delovanje javne službe in pridobitnih dejavnosti

a) Javna služba:

- ✓ Obnova hipodroma cca. 700.000 EUR (izvedeno)
- ✓ Obnova programske jahalnice cca. 800.000 EUR
- ✓ Obnova delavnic cca. 400.000 EUR
- ✓ Italijanska vila cca. 200.000 EUR
- ✓ Otroško igrišče cca. 20.000 EUR
- ✓ Obnova hlevov

Ocenjena vrednost investicij skupaj cca. 2.120.000 EUR

b) Pridobitna dejavnost turizma:

- ✓ Hotel klub cca 7.500.000 EUR (min. 5.591.337)
- ✓ ali Hotel Maestoso delno cca 1.000.000 EUR
- ✓ Hotel Maestoso celovito cca 6.000.000 EUR (min. 3.548.277)
- ✓ Letni šank cca 100.000 EUR
- ✓ Igrišča za tenis cca 40.000 EUR

- ✓ Igrišče za mini golf cca 40.000 EUR
- ✓ Otroško igrišče cca 20.000 EUR

Ocenjena vrednost investicij cca: s H. Maestoso: celovita varianta obnove in razširitve kapacitet: 6.160.000 EUR, osnovna varianta samo obnove obstoječih kapacitet: 3.548.277 EUR ; Hotel Klub , celovita preureditev, obnova in razširitev programskih vsebin 8.660.000 EUR, samo osnovan prenova v Hotelsko dejavnost: 5.591.337 EUR

V primeru odločitve za obnovo Hotel Klub, za katerega so že pripravljene vsi načrti in pridobljeno gradbeno dovoljenje, je do zaključka obnove nujno, da je v funkciji Hotel Maestoso. V arhitekturnem smislu je veliko boljši Hotel Klub, medtem ko je hotel Maestoso v tem pogledu bistveno slabši in ima tudi manjšo zaščito, kot Hotel Klub.

1.5 Čreda konj Lipicancev

- ✓ Čreda ob ustanovitvi: kraške kobile, 30 kobil in 6 žrebcev andaluzijske pasme iz Španije
- ✓ Leta 1735 lipicanec prvič predstavljen na Dunaju, kot nova Habsburška pasma konj.
- ✓ 300 konj v čredi v času Marije Terezije (1740-1780)
- ✓ 289 konj leta 1809
- ✓ 341 konj konec 19. stoletja
- ✓ 109 konjev ob koncu 1. svetovne vojne
- ✓ 179 konjev ob začetku 2. svetovne vojne
- ✓ 11 konj leta 1947
- ✓ 54 konj leta 1940
- ✓ 59 konj leta 1963
- ✓ 215 konj leta 1983
- ✓ 198 konj leta 1991
- ✓ 276 konj leta 2001
- ✓ 337 konj leta 2011
- ✓ 355 konj leta 2016

Čreda v letu 2016: 355 konj od tega:

- ✓ 30 plemenjakov
- ✓ 80 plemenskih kobil
- ✓ 102 naraščaja
- ✓ 67 konj v treningu
- ✓ 76 konj za prodajo
- ✓ 4 izposojeni za pripust

Po dejavnostih:

- ✓ V treningu 67 konj
- ✓ Za turistično jahanje 14 konj- od tega 10 za prodajo
- ✓ Vprege 22 konj

- ✓ Predstave 60 konj
- ✓ Za preizkus delovne sposobnosti 16 konj
- ✓ Za prodajo 76 konj

2 Fizični kazalci razvoja in poslovanja

Tabela 1: Število obiskovalcev Kobilarne in število nočitev v hotelih

Leto	Število obiskovalcev Kobilarne	Število nočitev v hotelih*
2005	108.480	26.990
2006	96.289	27.403**
2007	88.114	21.589***
2008	93.531	16.724
2009	79.397	25.852
2010	99.767	25.718
2011	100.175	23.333
2012	86.055	16.024
2013	70.529	18.120
2014	70.700	18.894
2015	77.418	20.415
2016	88.556	20.823

Tabela 2: Fizični kazalci razvoja in poslovanja – Javna služba

Dejavnost/leto	2014		2015		2016	
	Število	PvP dosežen prihodek na enoto (€)	Število	PvP dosežen prihodek na enoto (€)	Število	PvP dosežen prihodek na enoto (€)
Tržni programi Kobilarne Lipica						
SKUPAJ VSE - Število obiskovalcev Kobilarne Lipica	70.700	5,41	77.418	6,05	88.556	10,86
Število prodanih vstopnic "Nastop lipiške jahalne šole"	36.876	6,32	30.518	7,08	24.169	9,05
Število prevozov s kočijo/vprego	550	41,21	610	46,15	1.124	46,28
Jahanje in programi povezani s konjem	955	68,34	1.060	76,54	1.933	13,26
Število vstopov v Muzej Lipikum in drugi specializirani ogledi	250	197,71	278	221,44	49	14,49

Tabela 3: Fizični kazalci razvoja in poslovanja – Pridobitna dejavnost turizma

Turizem	2014	2015	Ind. 15/14	2016	Ind. 16/15
Število nočitev Hotel Mestoso*	18.894	20.415	108	20.823	102
Zasedenost Hotel Maestoso*	41,4%	44,7%	108	47,0%	105
Število sob Maestoso	68	68	100	68	100
Število ležišč (stalnih)	125	125	100	125	100
Povpr cena s penzion. storitvami/nočitev (brez TT in DDV)	23	21	94	22	105
Število prodanih letnih green-feejev za Golf	250	270	108	243	90
Povprečna dosežena cena za letni green-fee Golf (brez DDV)	600	620	103	651	105
Število prodanih dnevni green-feejev za Golf	5.500	5.683	103	5.399	95
Povprečna dosežena cena za dnevni green-fee Golf (brez DDV)	26	28	106	28	102

3 Potrebni kadri za celostno izvajanje dejavnosti Kobilarne Lipica

3.1 Javna služba in z njo povezane gospodarske dejavnosti

V Kobilarni Lipica je bilo po stanju na dan 31. 12. 2016 zaposlenih 85 javnih uslužbencev, kar je povečanje za 5 zaposlenih v primerjavi z letom 2015.

Zaposleni so v delovnem razmerju za nedoločen čas. Med letom so za določen čas zaposleni še sezonski vodiči (5 oseb). V letu 2016 je prenehalo delovno razmerje 11 osebam, na novo pa je bilo zaposlenih 13 oseb ter za določen čas 5 vodičev.

Več kot polovica zaposlenih je starejših od 45 let. Polovico zaposlenih predstavljajo javni uslužbenci, ki spadajo v V. tarifno skupino v I. tarifnem razredu je 1,23 % javnih uslužbencev, v VIII. tarifnem razredu pa 2,46 % vseh zaposlenih. V tarifnih skupinah od I do V pa je zaposlenih 67 oseb ali 82,72 %.

Tabela 4: Število zaposlenih po stanju

LETO	ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO STANJU
	NA DAN 31. 12.
2007	86
2008	84
2009	87
2010	90
2011	89
2012	81
2013	85+3*
2014	75+2*
2015	80
2016	85

Največji problem predstavlja struktura in usposobljenost kadrov, ki se ukvarjajo s konji.

Težave pri izvajanju javnih nalog zaradi kadrovske podhranjenosti so v kobilarni prisotne že dalj časa. Zadeve so se še stopnjevale v letu 2014, ko zaradi nepotrjenega programa dela s strani pristojnega ministrstva ni bilo možno realizirati nujnih zaposlitev.

Za kvalitetno delo z vsemi konji in dosledno kvalitetno pripravo mladih konj ter preizkus delovne sposobnosti mladih žrebcev in kobil **bi potrebovali cca 76 zaposlenih**. Trenutno stanje v kobilarni na teh delovnih mestih (konjarji, delavci v hlevu, jahači, jahači trenerji, jahalni učitelji...) je 48

zaposlenih (od tega 5 v DE Ravne). Navedeno število potrebnih delavcev za področje konjereje izhaja iz Pravilnika o reji konj lipicancev v Kobilarni Lipica, ki je bil pripravljen v letu 2015, vendar zaradi nasprotovanja MF in MJU ni bil potrjen zaradi posledičnega povečanja obsega finančnih sredstev in novih zaposlitev. Potrebno število kadrov iz tega pravilnika je opredeljeno s stališča optimalne oskrbe konj – lipicancev v specifičnih pogoji reje v Kobilarni Lipica. Ocenjeno je potrebno število kadrov za izvajanje nalog v skladu z **najvišjimi strokovnimi** standardi ne le na področju zootehnike temveč tudi konjenišva in zastavljenih cilje na področju izvajanja tržnih programov povezanih z javno službo ter prezentacije in promocije KL kot kulturnega spomenika državnega pomena in dejstva, da je KL permanentno odprta javnosti in bi zato pri določanju kadrovske potreb morali upoštevati optimalno kadrovske zasedbo.

Tržne dejavnosti:

Na dan 31.12.2016 je bilo število zaposlenih na področju tržnih dejavnosti 38, od tega 36 za nedoločen čas in 2 za določen. 63% zaposlenih je starejših od 45 let. Razen 2 zaposlenih, so vsi ostali delavci zaposleni v tarifnih skupinah od I-V. V gostinstvu dela 28 zaposlenih, 6 na področju športa in vzdrževanja in 4 v skupnih službah.

Tržna dejavnost lahko nadaljuje dejavnost s sedanjim številom zaposlenih od predpostavki skupnih služb trženja in splošnih zadev na ravni celovite družbe Kobilarna lipica le v primeru neambicioznega scenarija nadaljnega razvoja Kobilarne Lipice brez investicij v prenovu turistične infrastrukture.

4 Rezultati poslovanja vseh dejavnosti na območju Kobilarne Lipica – JZ Kobilarna Lipica (javne službe in gospodarske dejavnosti Kobilarne) ter Turistične dejavnosti v skupnem konsolidiranem prikazu

Tabela 5: Konsolidirani rezultati (stolpec 1) poslovanja z ločenim prikazom za Javne službe (stolpec 3) in gospodarske dejavnosti javne službe (stolpec 4) ter Lipica Turizem (stolpec 5) med letoma 2014-2015

Leto	2014				
	1	2	3	4	5
<i>Stolpec</i>					
Izračun vrednosti	=2+3		= 4 + 5		
Kategorije Bilance uspeha	SKUPAJ KONSOLIDIRANO KOBILARNA LIPICA	Javne službe Kobilarne	Tržna dejavnost Skupaj	Tržna dejavnost neposredno povezana s konji	Turizem, Gostinstvo, Šport
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	3.016.720	1.093.710	1.923.010	162.926	1.760.084
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA TRGU	2.851.163	1.093.580	1.757.583	162.926	1.594.657
PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	165.557	130	165.427		165.427
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	2.823.348	2.823.348	0		
B) FINANČNI PRIHODKI	541	272	269		269
C) DRUGI PRIHODKI- škode in subvencije	174.246	160.950	13.296	183	13.113
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	5.902	5.902	0	0	0
PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	5.902	5.902	0		
D) CELOTNI PRIHODKI	6.020.757	4.084.182	1.936.575	163.109	1.773.466
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	3.104.688	1.920.631	1.184.057	138.156	1.045.901
STROŠKI MATERIALA	1.090.884	509.998	580.886	13.542	567.344
STROŠKI STORITEV	2.013.804	1.410.632	603.172	124.615	478.557

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

F) STROŠKI DELA	2.499.584	1.629.191	870.393	33.948	836.445
PLAČE IN NADOM. PLAČ	1.729.779	1.153.341	576.438	24.742	551.696
PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	296.982	197.830	99.152	7.012	92.140
DRUGI STROŠKI DELA	472.823	278.021	194.802	2.193	192.609
G) AMORTIZACIJA	862.585	721.775	140.810	15.223	125.587
J) OSTALI DRUGI STROŠKI	135.879	135.879	0		
K) FINANČNI ODHODKI	10.918	6.560	4.358	187	4.171
L) DRUGI ODHODKI	12.842	3.178	9.664		9.664
M) PREVREDNOT. POSL. ODHODKI	89.601	65.349	24.252	18.206	6.046
ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	1.928	1.928	0		
OSTALI PREVREDNOTOV. POSLOVNI ODHODKI	87.673	63.421	24.252	18.206	6.046
N) CELOTNI ODHODKI	6.716.097	4.482.563	2.233.534	205.720	2.027.814
O) PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI (+/-)	-695.340	-398.381	-296.959	-42.611	-254.348
Končni denarni tok v letu	256.846	388.743	-131.897	-9.182	-122.715
Povprečno število zaposlenih	125	81	43,5	1,5	42
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	12

* (Posl.rezultat + amortizacija + prevrednotenja), Namenjem investicijski in razvojni dejavnosti

** Na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju (celo število)

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Leto	2015				
	1	2	3	4	5
<i>Stolpec</i>					
Izračun vrednosti	=2+3		= 4 + 5		
Kategorije Bilance uspeha	SKUPAJ KONSOLIDIRANO KOBILARNA LIPICA	Javne službe Kobilarne	Tržna dejavnost Skupaj	Tržna dejavnost neposredno povezana s konji	Turizem, Gostinstvo, Šport
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	2.911.111	1.157.993	1.753.118	66.127	1.686.991
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA TRGU	2.769.766	1.157.446	1.612.320	65.993	1.546.327
PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	141.345	547	140.798	134	140.664
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	3.060.000	3.060.000	0		
B) FINANČNI PRIHODKI	3.115	731	2384	314	2.070
C) DRUGI PRIHODKI- škode in subvencije	126.781	119.027	7.754	55	7.699
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	2.706	2.355	351	351	0
PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	2.706	2.355	351	351	
D) CELOTNI PRIHODKI	6.103.714	4.340.107	1.763.607	66.847	1.696.760
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	3.088.708	1.993.041	1.095.667	47.114	1.048.553
STROŠKI MATERIALA	1.015.141	525.318	489.823	5.064	484.759
STROŠKI STORITEV	2.073.567	1.467.724	605.844	42.050	563.794
F) STROŠKI DELA	2.275.373	1.540.900	734.473	13.690	720.783
PLAČE IN NADOM. PLAČ	1.631.082	1.120.205	510.876	9.638	501.238
PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	289.599	194.710	94.889	2.124	92.765
DRUGI STROŠKI DELA	354.692	225.985	128.707	1.927	126.780
G) AMORTIZACIJA	500.203	376.610	123.593	2.139	121.454

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

J) OSTALI DRUGI STROŠKI	443.646	440.360	3.286	3.286	
K) FINANČNI ODHODKI	15.936	6.635	9.301		9.301
L) DRUGI ODHODKI	54.041	16.090	37.951	617	37.334
M) PREVREDNOT. POSL. ODHODKI	33.265	33.265	0	0	0
ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	0		0		
OSTALI PREVREDNOTOV. POSLOVNI ODHODKI	33.265	33.265	0		
N) CELOTNI ODHODKI	6.411.172	4.406.901	2.004.271	66.846	1.937.425
O) PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI (+/-)	-307.458	-66.794	-240.664	1	-240.665
Končni denarni tok v letu	226.010	343.081	-117.071	2.140	-119.211
Povprečno število zaposlenih	119	80	39,5	2	38
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	12

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Leto	2016				
	1	2	3	4	5
<i>Stolpec</i>					
Izračun vrednosti	=2+3		= 4 + 5		
Kategorije Bilance uspeha	SKUPAJ KONSOLIDIRANO KOBILARNA LIPICA	Javne službe Kobilarne	Tržna dejavnost Skupaj	Tržna dejavnost neposredno povezana s konji	Turizem, Gostinstvo, Šport
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	3.061.570	485.603	2.575.967	1.064.965	1.511.002
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA TRGU	2.948.419	375.317	2.573.102	1.062.100	1.511.002
PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	113.151	110.286	2.865	2.865	0
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	3.260.057	3.260.057	0		
B) FINANČNI PRIHODKI	545	99	446	177	269
C) DRUGI PRIHODKI- škode in subvencije	151.606	138.175	13.431	4.192	9.239
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	138.976	132.699	6.277	6.277	0
PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	38.334	38.334	0		
D) CELOTNI PRIHODKI	6.612.754	4.016.633	2.596.121	1.075.611	1.520.510
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	3.402.892	1.757.280	1.645.612	703.049	942.563
NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MAT./BLAGA	60.589	59.319	1.270	1.270	0
STROŠKI MATERIALA	1.052.002	488.953	563.049	127.901	435.148
STROŠKI STORITEV	2.290.301	1.209.008	1.081.293	573.878	507.415
F) STROŠKI DELA	2.251.614	1.440.627	810.987	177.319	633.668
PLAČE IN NADOM. PLAČ	1.760.651	1.184.468	576.183	140.106	436.077
PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	280.561	169.175	111.386	27.897	83.489
DRUGI STROŠKI DELA	210.402	86.984	123.418	9.316	114.102

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

G) AMORTIZACIJA	662.542	507.496	155.046	33.592	121.454
J) OSTALI DRUGI STROŠKI	109.892	64.862	45.030	45.030	
K) FINANČNI ODHODKI	81.962	70.689	11.273	1.042	10.231
L) DRUGI ODHODKI	85.363	41.724	43.639	2.572	41.067
M) PREVREDNOT. POSL. ODHODKI	159.330	149.330	10.000	0	10.000
ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	12.600	12.600	0	0	
OSTALI PREVREDNOTOV. POSLOVNI ODHODKI	146.730	136.730	10.000	0	10.000
N) CELOTNI ODHODKI	6.753.595	4.032.008	2.721.587	962.604	1.758.983
O) PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI (+/-)	-140.841	-15.375	-125.466	113.007	-238.473
Končni denarni tok v letu	681.031	641.451	39.580	146.599	-107.019
Povprečno število zaposlenih	116	79	37	2	35
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	12

Tabela 6: Indeks 2016 na 2015 (ločeno za JS, gospodarske dejavnosti kobilarne in turizem)

Dejavnosti v Kobilarni Lipica/ Bilančne kategorije	Javne službe Kobilarne	Tržna dejavnost Skupaj	Tržna dejavnost neposredno povezana s konji	Turizem, Gostinstvo, Šport	SKUPAJ KONSOLIDIRANO KOBILARNA LIPICA
Indeks 2016/2015	I 16/15	I 16/15	I 16/15	I 16/15	I 16/15
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	42	147	1610	90	105
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	107	0	0	n.a.	107
D) CELOTNI PRIHODKI	93	147	1609	90	108
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	88	150	1492	90	110
F) STROŠKI DELA	93	110	1295	88	99
G) AMORTIZACIJA	135	125	1570	100	132
N) CELOTNI ODHODKI	91	136	1440	91	105
O) PRESEŽEK PRIHODKOV/ODHODKOV (+/-)	-23	n.a.	n.a.	-99	-46

Iz zgornje tabele razberemo, da so prihodki iz poslovanja Javnega Zavoda Kobilarna Lipica (Javne službe in gospodarske dejavnosti kobilarne skupaj), brez upoštevanja proračunskih sredstev financiranja, v letu 2016 glede na lpredhodno leto porasli za 27%. Med tema dvema letoma so se namreč vse dejavnosti, ki se prodajajo na trgu v letu 2016 vodile pod gospodarske dejavnosti v letu 2015 pa se je večji del teh dejavnosti že vodil pod javne službe. Turistični del dejavnosti v Lipici je v letu 2016 zabeležil 10 % nižje

prihodke kot v letu 2015. Sicer je turizem do 1.12.2016 deloval v okviru družbe Lipica Turizem d.o.o., s 1.12.2016 pa se je dejavnost turizma pričela opravljati v okviru Javnega Zavoda Kobilarna Lipica. Konsolidirano opazovanje vseh dejavnosti, ne glede na vključitev v pravno formalno obliko organiziranosti oz. status, v letu 2016 beleži 5% rast prihodkov in 8% rast celotnih prihodkov, hkrati pa tudi 5% rast celotnih odhodkov.

Proračunski viri financiranja so se v JS kobilarne v letu 2016 glede na leto 2015 povečali za 7%, pri gospodarskih dejavnostih kobilarne pa so ostali na enaki ravni.

Stroški blaga, materiala in storitev se v letu 2016 glede na leto 2015 v Javnem Zavodu (Javne službe in gospodarske dejavnosti Kobilarne skupaj) zvišali za 21%, v turistični dejavnosti pa so upadli za 10%. Stroški dela so v JS padli za 7% pri gospodarskih dejavnostih pa so zrastle za skoraj 12 krat glede na leto 2015, kar je posledica prerazporeditve vseh tržnih in gospodarskih dejavnosti Kobilarne na gospodarske dejavnosti v letu 2016 in zelo majhnega števila razporejenih na gospodarske dejavnosti kobilarne še v letu prej. Približno za 35% se je v letu 2016 glede na leto 2015 povečala amortizacija v dejavnosti javnih služb kobilarne, v gospodarskih dejavnostih kobilarne pa, iz prej navedenih razlogov, za skoraj 15 krat. Celotni odhodki v celotni dejavnosti Javnega Zavoda skupaj so se v letu 2016 glede na predhodno leto povečali za 12% in sicer so se v dejavnosti javne službe zmanjšali za 9% in pri gospodarskih dejavnostih kobilarne povečali za 13,4 krat glede na leto 2015, spet kot posledica vodenja te iste dejavnosti pod javne službe leto pred tem. V enakem obdobju so se stroški dela v Lipica Turizmu zmanjšali za 12%, amortizacija je ostala na enaki ravni, celotni odhodki pa so se znižali za 9%, tudi kot posledica poskusov nujne sanacije v obdobju pred stečajem in ob realnih likvidnostnih težavah družbe.

Presežek prihodkov nad odhodki oz. izguba se je v letu 2016 glede na leto 2015 v dejavnosti javnih služb zmanjšala iz sicer negativnega, tako da je bil negativni rezultat v primerjavi z letom 2015 v letu 2016 77% manjši, v gospodarski dejavnosti Kobilarne pa se je izguba spremenila v pozitiven rezultat, tako, da je na ravni celotnega javnega zavoda v letu 2016 bil dosežen pozitiven rezultat. V dejavnosti Lipica Turizma se je izguba v letu 2016 tudi, sicer minimalno, zmanjšala za 1% v primerjavi z letom 2015.

Tržna dejavnost turizma, ki je bila do decembra 2016 organizirana v ločeni gospodarski družbi Lipica Turizem d.o.o. (ustanovljena s strani JZ Kobilarne Lipica in kasneje prenešana na SDH), nad katero je bil v letu 2016 pričet voden stečajni postopek, se je vsa zadnja leta soočala z izgubo in negativnim denarnim tokom. To je bilo predvsem posledica zaračunavanja neupravičeno visokih najemnin za objekte v uporabi Lipica Turizma, s strani JZ Kobilarna Lipica, nerazumnih administrativnih ovir pri sodelovanju med JZ Kobilarna Lipica in Lipica Turizem d.o.o. pri oblikovanju tržnih programov, neustreznega vodenja in trženja Lipica Turizem d.o.o. in menjave vodstev, slabega stanja objektov turistične infrastrukture kot tudi slabših tržnih razmer v turizmu v zadnjih letih, pred letom 2016.

Prihodki in uspešnost posestva Kobilarna Lipica iz naslova turizma in gospodarskih dejavnosti javne službe so med seboj zelo tesno prepleteni in povezani in kot taki neločljivi pri oblikovanju in prodaji tržnih programov, kar je bilo v preteklih letih povsem ločeno in zato ključen razlog za slabo poslovanje Lipica Turizem d.o.o., ki je izvajal tržno dejavnost.

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Če opazujemo vse dejavnosti skupaj konsolidirano na območju Kobilarne Lipica, kar je predmet in vsebina te analize, so se prihodki iz poslovanja v letu 2016 povečali za 5%, celotni prihodki pa za 8% v primerjavi z letom 2015. V enakem obdobju so se stroški dela znižali za 1%, amortizacija pa se je povečala za 32% in celotni odhodki za 5%, konsolidirana izguba (presežek odhodkov na prihodki) vseh opazovanih dejavnosti skupaj pa se je zmanjšala za 54%.

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 7: Rezultat poslovanja Javnega Zavoda Kobilarna Lipica v obdobju 1.1.2016- 31.12.2016

ČLENITEV PODSKUPIN KONTOV	NAZIV PODSKUPINE KONTOV	Oznaka za AOP	ZNESEK		vsota
			Prihodki in odhodki za izvajanje javne službe	Prihodki in odhodki od prodaje blaga in storitev na trgu	
1	2	3	4	5	
	A) PRIHODKI OD POSLOVANJA (661+662-663+664)	660	3.745.660	1.064.965	4.810.624
760	PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV	661	3.635.374	1.062.100	4.697.474
	POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	662			
	ZMANIŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	663			
761	PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	664	110.286	2.865	113.151
762	B) FINANČNI PRIHODKI	665	99	177	276
763	C) DRUGI PRIHODKI	666	138.175	4.192	142.367
	Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI (668+669)	667	132.699	6.277	138.976
del 764	PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	668	38.334		38.334
del 764	DRUGI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	669	94.364	6.277	100.641
	D) CELOTNI PRIHODKI (660+665+666+667)	670	4.016.632	1.075.610	5.092.242
	E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV (672+673+674)	671	1.757.281	703.050	2.460.330
del 466	NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MATERIALA IN BLAGA	672	59.319	1.270	60.590
460	STROŠKI MATERIALA	673	488.953	127.901	616.854
461	STROŠKI STORITEV	674	1.209.008	573.878	1.782.887
	F) STROŠKI DELA (676+677+678)	675	1.440.628	177.320	1.617.948
del 464	PLAČE IN NADOMESTILA PLAČ	676	1.184.468	140.106	1.324.575
del 464	PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	677	169.175	27.897	197.073
del 464	DRUGI STROŠKI DELA	678	86.984	9.316	96.301
462	G) AMORTIZACIJA	679	507.496	33.592	541.088
463	H) REZERVACIJE	680			
465	J) DRUGI STROŠKI	681	64.862	45.030	109.892
467	K) FINANČNI ODHODKI	682	70.689	1.042	71.731
468	L) DRUGI ODHODKI	683	41.724	2.572	44.297
	M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI (685+686)	684	149.330	0	149.330
del 469	ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	685	12.600		12.600
del 469	OSTALI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	686	136.730	0	136.730

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

	N) CELOTNI ODHODKI (671+675+679+680+681+682+683+684)	687	4.032.009	962.606	4.994.616
	O) PRESEŽEK PRIHODKOV (670-687)	688		113.004	97.627
	P) PRESEŽEK ODHODKOV (687-670)	689	15.377		
del 80	Davek od dohodka pravnih oseb	690			
del 80	Presežek prihodkov obračunskega obdobja z upoštevanjem davka od dohodka (688-690)	691			
del 80	Presežek odhodkov obračunskega obdobja z upoštevanjem davka od dohodka (689+690) oz. (690-688)	692			
	Presežek prihodkov iz prejšnjih let , namenjen pokritju odhodkov obračunskega obdobja	693			

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 8: Rezultat poslovanja družbe Lipica Turizem d.o.o. (v 100% lasti SDH) v obdobju 1.1.2016 - 30.06.2016 v primerjavi s celotnim letom 2015 (pred uvedbo stečajnega postopka)

	2016	2015
1. Čisti prihodki od prodaje	580.178	1.686.991
a) Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	580.178	1.686.991
b) Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	0	0
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0
5. Stroški blaga, materiala in storitev	(338.939)	(1.048.553)
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	(197.782)	(484.759)
b) Stroški storitev	(141.157)	(563.794)
6. Stroški dela	(370.344)	(720.783)
a) Stroški plač	(257.106)	(501.238)
b) Stroški socialnih zavarovanj	(47.442)	(92.765)
od tega stroški pokojninskih zavarovanj	0	0
c) Drugi stroški dela	(65.797)	(126.780)
7. Odpisi vrednosti	(31.273)	(121.454)
a) Amortizacija	(31.273)	(121.454)
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0
8. Drugi poslovni odhodki	3.125	(37.054)
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
a) Finančni prihodki iz deležev v družbah skupini	0	0
b) Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družah	0	0
c) Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	0	0
č) Drugi prihodki iz drugih naložb	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
a) Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	0	0
b) Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	47	2.070
a) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	0	0
b) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	47	2.070
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	(2.027)	(7.324)
a) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	0	0
b) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	0	0
c) Finančni odhodki iz izdanih obveznic	0	0
č) Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	(2.027)	(7.324)
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	(234)	(1.977)
a) Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	0	0
b) Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	0	0
c) Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	(234)	(1.977)
15. Drugi prihodki	200.652	7.699
16. Drugi odhodki	(47)	(280)
17. Davek iz dobička	0	0
18. Odloženi davki	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	41.136	(240.665)

Celoten načrtovan rezultat poslovanja do konca leta 2016 je bil 1.567.798,81 EUR prihodkov; 1.576.532,81 EUR odhodkov in 8.734,01 izgube, kar je relativno precejšnje izboljšanje v primerjavi z

visoko izgubo (240.555 EUR) v letu 2015. Dejansko doseženi rezultati so bili, zaradi finančnih problemov družbe in postopkov insolventnosti, sicer nekoliko slabši.

4.1 Stanje turistične dejavnosti na posestvu Lipica

Turizem v Lipici, se je začel **načrtno razvijati v 60 letih prejšnjega stoletja**, na osnovi konjerejskih in konjeniških produktov in kot posledica povečevanja obiska kobilarne in zahtev obiskovalcev, oziroma gostov.

Osnova za razvoj turizma in turistične podobe Lipice je primarna dejavnost, to je konjereja in konjenišstvo, katere obstoj in razvoj pa se lahko, ob vseh njenih danostih in dejstvu, da je posestvo Lipica zaokrožena celota, v sodobnih pogojih delovanja trga in države valorizira in osmisli le v celoviti ponudbi skupaj z gostinskimi, turističnimi in športno-rekreacijskimi storitvami. Zastopavljanje in ostro ločevanje turistične dejavnosti na območju kobilarne kaže na nerazumevanje dejstva, da **posestvo v vsakem svojem delu lahko obstoji in deluje le kot povezana celota**. Celovitost doživetja in s tem upravljanja zaokrožene ponudbe je tudi del sodobnih trendov v turizmu, ki je ena najhitreje rastočih panog v svetovnem merilu, pri nas pa prav tako predstavlja velik delež v BDP. **Delovanje in upravljanje posestva Lipica kot celote je zelo smiselna, racionalna in predvsem gospodarna odločitev**. Pospesevanje gospodarskih in turističnih dejavnosti Kobilarne Lipica, v katero je sicer **potrebno vložiti določena sredstva za njen zagon**, bo ob **pravilno zastavljeni celoviti organizaciji, upravljanju in managementu** dolgoročno lahko vložena sredstva povrnilo z donosom. To bo v prihodnjih letih omogočilo zmanjšanje obremenitev proračuna RS s financiranjem primarne dejavnosti in zagotovilo večji del financiranja primarne zavarovane dejavnosti iz lastnih tržnih virov Kobilarne. Veliko večji pa bodo tudi posredni učinki na razvoj in promocijo krasa in celotne Slovenije, katere ključni element turistične podobe in podobe Slovenije nasploh predstavlja prav Kobilarna Lipica.

Tržna dejavnost na zavarovanem območju Kobilarne Lipica, kot jo določa obstoječi ZKL, je **ozko opredeljena** kot dejavnost gostinstva, hotelirstva, golf in druga rekreacija in prodaja spominkov oz. najožje celo kot hotelsko-gostinska dejavnost. Takšno **izredno ozko in necelovito pojmovanje tržne, turistične dejavnosti na zavarovanem območju Kobilarne Lipica v ZKL nasprotuje naravi, poslanstvu in smislu turizma v Lipici**. **Poglavitni namen** in poslanstvo obstoja turistične dejavnosti v Lipici je namreč prav umeščanje konjev Lipicancev, zavarovane kulturne dediščine in naravnega okolja v ospredje in kot primarnega sestavnega dela celostnega turističnega proizvoda Lipice. **Edino na tak način** se omogoča tudi komuniciranje in promocija tega **najpomembnejšega identitetnega simbola Slovenije v mednarodnem okolju in na turističnih trgih** in s tem tudi trajnostna valorizacija, varovanje in razvoj te **prvovrstne kulturne dediščine Slovenije** in Evrope.

Od leta 2007 naprej, po izvedbi reorganizacije, je tržna dejavnost v širši obliki (t.j. turistična, gostinska dejavnost in sekundarna gospodarska dejavnost Kobilarne) bila prenesena v upravljanje družbe Lipica Turizem d.o.o., katere ustanovitelj in 100% lastnik je bil od ustanovitve do začetka leta 2015 JZ Kobilarna Lipica. Od leta 2013 naprej se je tržna dejavnost, ki se upravlja s strani Lipica Turizma d.o.o., **ponovno**

skrčila zgolj na ozko hotelsko gostinsko dejavnost, izvajanje in trženje sekundarne gospodarske dejavnosti Kobilarne pa je bilo ponovno preneseno na JZ Kobilarna Lipica.

V začetku leta 2015 so bile **100% ustanoviteljske pravice** v družbi Lipica Turizem d.o.o. **prenesene na Republiko Slovenijo in z 2.2.2015 v skladu z ZSDH -1 v upravljanje Slovenskega Državnega Holdinga (SDH)**

Nad družbo Lipica Turizem d.o.o. je, zaradi slabih poslovnih rezultatov in nakopičene izgube ter negativnega kapitala in nedorečenosti organiziranosti upravljanja celotnega posestva, v zadnjem četrletju leta 2016 bil uveden stečajni postopek, kar je bila glede na razmere poslovno optimalna odločitev, ki je končala agonijo. Ob tem je bila dejavnost turizma in večina zaposlenih ponovno prenesena v okvir JZ Kobilarna Lipica. Družba Lipica d.o.o. v svojem premoženju in lasti ni imela nobenih sredstev, ki bi ob uvedbi stečajnega postopka predstavljale okrnitev dejavnosti ali interesov ustanovitelja oz. Republike Slovenije, saj je imela vse objekte in naprave v najemu od JZ Kobilarna Lipica. S tem je odprta možnost, da se dejavnost turizma opravlja v okviru enovite organizacije za upravljanje posestva Lipica, kot je predvideno v tej analizi in načrtu poslovanja.

Na primeru kobilarne Piber is sosednje Republike Avstrije, ki prav tako vzreja Lipicance na osnovi posebnega zakona, na posestvih skupne velikosti 550 hektarjev, in se ukvarja s podobno dejavnostjo kot Kobilarna Lipica, je razvidno, da so ugotovili, da je najoptimalnejši način delovanja posestva celovitost njegovega upravljanja v eni organizaciji z večjo mero fleksibilnosti in gospodarske naravnosti.

Posestvo Piber v Avstriji namreč že vrsto let upravlja samostojna delniška gospodarska družba v 100% lasti države Avstrije, pred tem pa je, prav tako celovito, upravljanje bilo urejeno z državnim podjetjem Piber pod neposrednim nadzorom Ministrstva za kmetijstvo, kar so ugotovili, da ni bilo najbolj učinkovito, saj so se nenehno soočali z izgubami in slabimi poslovnimi rezultati.

Posebnost Kobilarne Lipica, tudi v primerjavi s Kobilarno Piber, je, da Lipica ni organsko povezana s tako močnim poslovnim, administrativnim, političnim in turističnim centrom kot je recimo Dunaj, kjer bi se lahko dejavnost vzreje konj Lipicancev valorizirala v turistični dejavnosti in uporabi konj, ki bi ji zagotavljala financiranje njenega delovanja. Kot del turistične dejavnosti v Lipici pa se je iz istih razlogov, zraven izletniške gostinske ponudbe, razvila tudi hotelska (Hotel Klub, Hotel Maestoso) in rekreacijska ponudba (golf) s ciljem, da se ustvarijo pogoji za trajnostni obstoj, varovanje in razvoj posestva, ki bi zagotavljal ustrezne vire za financiranje le-tega.

4.2 Ključni vzroki za slabo poslovanje

Težave v poslovanju obeh dejavnosti, tako konjereje in konjenišva, kot tudi turizma, so se stopnjevale po odvzemu sistemskega vira prihodkov koncesije od igralniške dejavnosti v Lipici, ki ni bila nikoli ustrezna nadomeščena. Prva leta po odvzemu, so ministrstva redno vsaj enkrat letno zbirala sredstva za Lipico, da je le ta lahko kolikor toliko normalno delovala.

Napaka je bila prav tako storjena ob ustanovitvi Lipica turizem d.o.o., ko **takratni odločevalci novi družbi niso zagotovili ustreznih zagonskih in obratnih sredstev**, temveč so z določitvijo sodil, del sicer potrebnih sredstev prelevili iz javnega zavoda v družbo Lipica Turizem d.o.o., kar je oba subjekta pahnilo še v večje težave. Z določili novega zakona ZKL-1 je to področje namenskosti in razmejevanja sredstev urejeno transparentno in jasno, kar sicer velja tudi za delovanje vseh dejavnosti v enoviti organizaciji za upravljanje posestva Lipica.

Med ključne vzroke za poslabšane poslovanja turistične dejavnosti na posestvu Lipica pa sodi tudi slabo stanje turistične infrastrukture v zadnjih letih, ki postavlja ponudbo Lipice v nekonkurenčen položaj ob vse višjih zahtevah trga in vse ostrejši konkurenci v ožjem in širšem okolju.

Iz poslovnih rezultatov javnega zavoda, je razvidno, da je že vrsto let, kljub zniževanju stroškov, poslovanje negativno.

Slabi rezultati turistične dejavnosti, kot se je izvajala v okviru hčerinske družbe JZ Kobilarna Lipica t.j. Lipica Turizem d.o.o., ki se nahaja v stečajnem postopku, so posledica tako neprimerne ustanovitve družbe, slabega vodenja, tudi splošne gospodarske krize, delno pa negativne podobe, ki spremlja Lipico že več let zaradi upravljavsko-organizacijskih nedorečenosti in nesprejetih odločitev v zvezi z nadaljnjim razvojem. Uspešnost delovanja turistične dejavnosti v okviru posestva Lipica pa je v največjem delu odvisna od uspešnosti in načina izvajanja primarne dejavnosti Kobilarne Lipica zato sta obe dejavnosti med seboj neločljivo povezani in soodvisni. Izkušnje torej kažejo, da je celovito in enotno upravljanje posestva bistveno za uspešno delovanje, razvoj in poslovni uspeh vseh dejavnosti na posestvu Lipica.

Sredstva za izvajanje primarne dejavnosti ki jih zato namenja Vlada RS že dalj časa ne zadostujejo za primerno izvajanje dejavnosti javne službe v skladu z veljavnimi standardi in primerljivo s konkurenčnimi oziroma podobnimi kobilarnami v Evropi. Zadostujejo zgolj za vzdrževanje minimalnih standardov. Sedanje stanje je kritično do te mere, da bo JZ KL, v kolikor se ne najdejo rešitve v predlaganem smislu, prisiljen izvajanje nekaterih nalog reducirati in delo organizirati in izvajati v smislu izrednih razmer.

Percepcija javnosti o Kobilarni Lipica je kobilarna kot celota. Javnost, tako domača kot tuja ne loči med dejavnostmi Javnega zavoda in d.o.o. oz. med dejavnostmi kobilarne in turistično dejavnostjo ki se vse opravljajo in delujejo na območju posestva Lipica. Gre za enovito zaokroženo območje, ki je v 100% lasti enega lastnika (t.j. RS), in katere dejavnosti so med seboj tesno prepletene.

5 Cilji, strategija in ukrepi nadaljnjega razvoja in upravljanja posestva Kobilarna Lipica

5.1 SWOT analiza delovanja in razvoja posestva Kobilarna Lipica

Tabela 9: SWOT analiza (Prednosti, Slabosti, Priložnosti in Nevarnosti) delovanja in razvoja posestva Kobilarna Lipica

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Več kot 400 letna tradicija vzreje in prikaza svetovno priznane in poznane pasme konj Lipicancev z vodenjem izvornih rodovniških knjig – matične kobilarne - Zaokroženo posestvo tipične kraške kulturne krajine in zelo privlačnih ambientov - Eden od najpomembnejših simbolov Slovenije in turistične podobe Slovenije - Zadostno število kvalitetnih konj Lipicancev v čredi in relativno ustrezna infrastruktura za kvalitetno zrejo, prikaz, valorizacijo in promocijo dejavnosti - Bližina ključnih trgov (Italija, Avstrija) Slovenskega turizma in relativno dobro razvitih turističnih destinacij v Sloveniji in sosednjih deželah (Trst, Benetke, Ljubljana, Portorož, HR Istra, Bled, ipd.) - Izredno ugodna prometna dostopnost (bližina AC in relativna bližina treh mednarodnih letališč v Italiji in Sloveniji – Trst, Benetke, Ljubljana) - Obnovljeni del stavbne dediščine posestva (Graščina, Muzeji, Ureditev krajine, idr.), ki omogoča visoko kakovostno izvajanje javne službe in dopolnilnih ter gospodarskih dejavnosti Kobilarne 	<ul style="list-style-type: none"> - Neustrezn model upravljanja posestva v zadnjem obdobju, ki je ločeval posamezne dejavnosti med seboj in s tem povzročal dodatne stroške in zmanjševanje gospodarnosti njegovega upravljanja - Premajhno število usposobljenih jahačev in strokovnega osebja za izvajanje tako javne službe kot gospodarskih dejavnosti Kobilarne, ki bi omogočili bolj gospodarno valorizacijo danosti Kobilarne Lipica - Preostro ločevanje dejavnosti zavarovanih delov Kobilarne Lipica in javne službe od gospodarskih in turističnih dejavnosti in s tem negativen vpliv na celovitost upravljanja in doživetja posestva - Nezadostno razvita trženjska funkcija in s tem valorizacija danosti Kobilarne Lipica v gospodarskih in turističnih programih - Neprimerna umestitev Igralnice v središče posestva Kobilarna Lipica - Zanemarjenost in neizkoriščenost določenega dela stavbnega premoženja Kobilarne Lipica za izvajanje kakovostnejših programov javne službe gospodarskih in turističnih dejavnosti (Jahalnica, Hipodrom, Hotel Klub, obnova hotela Maestoso, rekreacijska in velneška infrastruktura in objekti)
KLJUČNE PRILOŽNOSTI	KLJUČNE NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Uveljavitev in utrditev Kobilarne Lipica kot osrednje svetovne institucije in lokacije/posestva za zrejo avtohtone pasme konj Lipicancev 	<ul style="list-style-type: none"> - Nadaljevanje razdrobljenosti in razcepljenosti delovanja in upravljanja posameznih programov Kobilarne Lipica - Dolgoročno pomanjkanje ali nejasnost

<ul style="list-style-type: none"> - Valorizacija tradicije, dediščine in danosti Kobilarne Lipica v gospodarsko in strokovno uspešno celostno vodenem posestvu, ki bo zagotavljalo varovanje in razvoj črede Lipicancev in varovanih elementov dediščine ob ekonomsko uspešnem upravljanju v povezavi z gospodarskimi dejavnostmi in turizmom - Povečati in utrditi pozitivno podobo Kobilarne Lipica v Sloveniji in v svetu kot celostnega posestva z visoko kakovostnimi principi zreje konj Lipicancev in privlačne specializirane turistične ponudbe - Utrditi in upravičiti vlogo simbola Slovenije in njene turistične ponudbe v Sloveniji in v Svetu in s tem prispevati k rasti turizma v Lipici sami kot v celotni Sloveniji - Povečati število obiskovalcev ogleda Kobilarne in nastopov šole jahanja ter drugih gospodarskih dejavnosti Kobilarne v povezavi s turističnimi programi in storitvami, predvsem s ciljem povečanja prihodkov iz naslova gospodarskih in turističnih dejavnosti ob ohranjanju kakovosti varovanja črede in drugih elementov dediščine - V okviru rejskih programov transparentno določiti principe, nadzorne funkcije in načine za selekcijo in prodajo konj Lipicancev iz s tem povečanje prihodkov iz osnovne dejavnosti - Obnoviti in usposobiti za delovanje vse ključne objekte na posestvu za povečanje kakovosti izvajanja javne službe in generiranje dodatnih prihodkov iz naslova gospodarskih in turistične dejavnosti posestva Lipica - Doseči povečanje izvirnih prihodkov iz naslova gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turistične dejavnosti in s tem zmanjšanje potrebe po proračunskih virih za financiranje redne dejavnosti javne službe 	<ul style="list-style-type: none"> zagotavljanja virov sredstev za izvajanje varovanih elementov (javne službe) Kobilarne, kar lahko vodi do pomanjlkjive oskrbe in zreje konj Lipicancev in s tem ogrozi status osrednje matične kobilarne za zrejo konj Lipicancev - Upadanje ugleda Kobilarne Lipica v domači in v mednarodni javnosti v primeru nadaljevanja antagonizmov med posameznimi programi na območju posestva in nejasnimi ali ohlapnimi organizacijskimi in upravljavskimi modeli - Pomanjkanje odločenosti in jasnosti pri imenovanju in reševanju kadrovskih vprašanj in stroke tako v dejavnosti javne službe Kobilarne kot tudi gospodarskih in turistični dejavnosti, ki bi vodilo v neučinkovito upravljanje in nadaljnje poslabšanje rezultatov poslovanja in s tem dolgoročno materialno ogroženost delovanja posestva - Prevelika stopnja neustrezne komercializacije na posestvu lahko namesto k povečanju gospodarske učinkovitosti vodi k razvrednotenju in degradaciji blagovne znamke Kobilarna Lipica in s tem ogrozi tudi podobo Slovenije in slovenskega turizma doma in v Svetu - Nezadostna transparentnost in jasnost pri namenskosti porabe posameznih virov financiranja in porabi javnih sredstev lahko vodi v zmanjševanje zaupanja javnosti in s tem ogrozi prizadevanja za povečanje gospodarnosti upravljanja - Nejasnost in preohlapna zahtevnost in prešibek nadzor uprav pri doseganju rezultatov tako na področju kakovosti kot poslovanja lahko vodi v prenizko učinkovitost upravljanja in previsoko odvisnost od proračunskih virov financiranja -
--	---

5.2 Vizija in cilji nadaljnega poslovanja in razvoja posestva Kobilarna Lipica

- Kobilarna Lipica mora postati ekskluzivna konjeniška, konjerejska institucija in izobraževalna institucija te vrste v Evropi/ na svetu na osnovi stabilnega in trajnostnega modela delovanja in gospodarjenja,

- pozitivno pozicioniranje in ugled Kobilarne Lipica in njene dejavnosti, njenih lastnikov in upraviteljev v domači in tuji ciljni javnosti,
- uvrstitev na seznam naravne in kulturne dediščine UNESCO,
- celovitost in integralnost delovanja posestva Kobilarne Lipica ob izkoriščanju sinergij vseh dejavnosti za doseganje uspešnosti in namenov njenega poslanstva,
- izpeljati reorganizacijo Kobilarne Lipica tako, da bosta primarna in sekundarna t.j. turistična ponudba med seboj smiselno povezani, dopolnjujoči in bosta dosegali sinergije v delovanju,
- dvig kakovosti storitev primarne in komplementarnih sekundarnih dejavnosti za doseganje ciljev varovanja dediščine in zadovoljstva obiskovalcev in turistov,
- povečati število obiskovalcev in turistov ter prihodke iz gospodarskih in tržnih dejavnosti s ciljem valorizacije primarne dejavnosti in zagotavljanja zadostnih virov za obstoj in trajnostni razvoj Kobilarne Lipica,
- izboljšati in nadgraditi infrastrukturo tako za primarno, kot za sekundarno, tržno dejavnost,
- povečati povprečno dobo bivanja turistov v Lipici na 3 dni+,
- povečati dodano vrednost storitev in doživetij in s tem porabo na obiskovalca/turista v Lipici.

5.3 Strategija za doseganje ciljev v poslovanju in razvoju posestva Kobilarne Lipica

- Celovito, usklajeno, trajnostno in učinkovito upravljanje vseh osnovnih varovanih dejavnosti, prostora in turistične dejavnosti na zavarovanem območju Kobilarne Lipica na višji kakovostni ravni;
- Preprečitev nenadzorovanih postopkov in neusklajenega delovanja subjektov na območju Kobilarne Lipica;
- Doseganje sinergij pri upravljanju in vodenju Kobilarne Lipica namesto medsebojnega zaračunavanja storitev, očitkov in antagonizmov med posameznimi subjekti, ki delujejo na istem območju in so vsi v lasti RS;
- Zagotavljanje transparentnosti in enostavnosti pri upravljanju Kobilarne Lipica z jasno in strogo nadzorno funkcijo Vlade RS in njenih predstavnikov v organih upravljanja in nadzora;
- Doseganje poenotenja in kompromisa med popolnoma javnim/državnim in administrativnim upravljanjem in nadzorom nad poslovanjem in fleksibilnejšim, tržnim gospodarsko usmerjenim delovanjem Kobilarne Lipica;

- Pozitivno pozicioniranje Kobilarne Lipica in njene dejavnosti, njenih lastnikov in upraviteljev v domači in tuji ciljni javnosti;
- Dolgoročna in trajnostna razrešitev razvojno organizacijskih dilem pri upravljanju Kobilarne Lipica;
- Zagotavljanje dolgoročno stabilnih in zadostnih izvirnih prihodkov za delovanje, obnovo in razvoj Kobilarne Lipica v vseh njenih delih in postopno zmanjševanje potrebe po zagotavljanju znatnejših proračunskih virov financiranja za osnovno dejavnosti Kobilarne Lipica;
- Aktivnejša realizacija razvojnega koncepta zavarovanega območja Kobilarne Lipica kot prvovrstne destinacije harmonije kulturne in naravne dediščine, domovanja avtohtonega konja lipicanca in edinstvenega območja za rekreacijo in skrb za zdravje človeka ter
- Hitrejši razvoj obnove gospodarskih in turističnih infrastrukturnih objektov, usklajene in nadzorovane diverzifikacije programov in kakovosti storitev Kobilarne Lipica.
- Zagotovitev neodtujljivosti premoženja v lasti Republike Slovenije v zavarovanem območju

5.4 Ključni ukrepi za doseganje ciljev v izboljšanju poslovanja in uresničitvi razvojnih potencialov Kobilarne Lipica

A. Redno in zadostno izvajanje zakonskih obveznosti države do financiranja javne službe, ki jo zagotavlja Kobilarne Lipica

- Redno in zadostno zagotavljanje financiranja primarne dejavnosti v nujnem obsegu ob istočasni zahtevi po optimiranju stroškov pri izvajanju teh dejavnosti s strani upravljavca Kobilarne Lipica in maksimiranju izvirnih prihodkov iz naslova sekundarne t.j. gospodarske dejavnosti Kobilarne in tržne t.j. turistične dejavnosti, kar mora voditi do zmanjševanja potrebnih proračunskih sredstev za financiranje primarne dejavnosti Kobilarne Lipica.
- Vir za zagotavljanje sredstev za redno izvajanje **vseh nalog** primarne dejavnosti javne službe je proračun RS. Delno se sredstva za potrebe naložb v obnovo in razvoj infrastrukture na območju Kobilarne Lipica zagotavljajo iz proračunskih prihodkov iz naslova koncesijskih dajatev za prirejanje posebnih iger na srečo, ki se namenjajo za razvoj turizma (74. člen ZIS) in sredstva zbrana od najemnin za prostore in objekte v lasti RS.
- Za financiranje obnove in razvoja objektov turistične infrastrukture na območju Kobilarne Lipica za prve nujno opredeljene naložbe, kot so okvirno opredeljene v tem poslovnem načrtu, se zagotovijo kvalitetna sredstva iz naslova ustanovitvenega kapitala ali vplačila v kapitalne rezerve s strani ustanovitelja (Republike Slovenije)
- Opcijsko se za financiranje obnove in razvoja objektov turistične infrastrukture na območju Kobilarne Lipica omogoči zakonska ureditev (ZKL-1) in sprejmejo sklepi Vlade RS, ki ob predhodnem soglasju ustanovitelja na osnovi predhodno potrjenega načrta naložb omogočijo zavarovanja za najem dolžniških virov financiranja za njihovo obnovo in razvoj (stavbna pravica za omejeno časovno obdobje)

- Sredstva za vse zgoraj navedene namene se natančneje predvidijo in opredelijo v Načrtu Upravljanja Kobilarne Lipica za petletno obdobje in zelo podrobno v vsakoletnem programu dela, razvoja in finančnem načrtu Kobilarne Lipica, v skladu z določili ZKL 1.

B. Reorganizacija upravljanja posestva Kobilarne Lipica in vseh primarnih, sekundarnih in pridobitnih dejavnosti, ki se opravljajo na zavarovanem območju v enotni organizaciji t.j. gospodarski družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o. (in njeni hčerinski družbi Kobilarna Lipica d.o.o.) v 100% lasti države, ki se ji dodeli koncesija za izvajanje javne službe v Kobilarni Lipica

- **Na osnovi sprememb in dopolnitev ZKL 1 se ustanovi gospodarska družba Holding Kobilarna Lipica d.o.o.** s preoblikovanjem obstoječega Javnega Zavoda Kobilarna Lipica, ki je registriran za izvajanje primarne dejavnosti v skladu z ZKL-1, sekundarnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo (ki se sedaj izvajajo v okviru JZ Kobilarna Lipica) in pridobitnih dejavnosti na področju turistične in gostinske dejavnosti (ki se je do leta 2016 izvajala v okviru družbe Lipica Turizem d.o.o.)
- **Gospodarska družba v skladu z ZGD kot pravno-organizacijska oblika za upravljanje Kobilarne Lipica omogoča hkrati:**
 - **Popoln nadzor države** (pristojnih ministrstev) nad delovanjem organizacije in njenega finančnega poslovanja ter načinov in namenskosti porabe sredstev za potrebe varovanja in razvoja Kobilarne Lipica v javnem interesu Republike Slovenije
 - Večjo **poslovno naravnost, gospodarnost in učinkovitost** pri porabi sredstev in načinov delovanja Kobilarne Lipica
 - **Usklajenost in optimiranje med obema vidikoma** delovanja organizacije t.j. v primeru Kobilarne Lipica; med varovanjem in razvojem črede lipicancev in kulturnih ter naravnih varovanih elementov posestva Lipica na eni strani in valorizacijo teh danosti v uspešnih turističnih programih in trženju ter ekonomsko trajnostnem razvoju Kobilarne Lipica kot celote.
- **Družba Lipica Turizem d.o.o. je v zadnjem četrletju leta 2016 prenehala z delovanjem z uvedbo stečajnega postopka v skladu z ZGD**, ki jo je izpeljal lastnik oz. upravitelj (SDH) z optimiranjem stroškov stečaja in prenosom dejavnosti turizma in večine zaposlenih v okvir Javnega Zavoda Kobilarna Lipica.
 - S strani ustanovitelja (RS/SDH) so se zagotovila **sredstva za poplačilo nespornih obveznosti Lipica Turizem d.o.o. do delavcev, zunanjih upnikov in JZ Kobilarna Lipica** in ureditev socialne varnosti za zaposlene bodisi s prezaposlitvijo v Javni Zavod Kobilarna Lipica, kjer se bo nadaljevala dejavnost turizma ali z uveljavitvijo pravic zaposlenih na ZRSZZ.
 - Stečaj se je izpeljal ob izredno jasni in natančni **komunikaciji z javnostjo** ter cilji, da se postopek izpelje kot **del predvidene reorganizacije upravljanja s posestvom Kobilarne Lipica in prenosom dejavnosti na preoblikovani JZ Kobilarna Lipica in končno v obliko enovite gospodarske družbe** z vsemi konsolidiranimi dejavnostmi.
 - Zaposleni v Lipica Turizem d.o.o. so se v obsegu in glede na sposobnosti in potrebe prezaposlili v JZ Kobilarna Lipica, kasneje končno preoblikovan v gospodarsko družbo

Holding Kobilarna Lipica.d.o.o. oz. v prihodnje v njeno hčerinsko družbo za izvajanje pridobitne dejavnosti Turizma in gostinstva, Turizem Lipica d.o.o.

▪ **Sredstva potrebna za reorganizacijo in poplačilo obveznosti družbe Lipica Turizem d.o.o. v postopku stečaja so se zagotovila s strani ustanovitelja v optimalni višini za dosego ciljev**

C. Pripravljen se je **natančen načrt in program stečaja**, ki je omogočil, **da ni prišlo do prenehanja oziroma prekinitve delovanja dejavnosti turizma**, da so poplačane vse pravice delavcev iz delovnega razmerja, vse nesporne obveznosti do upnikov in da so se uredila razmerja z JZ Kobilarna Lipica v okviru predlagane reorganizacije.

- Sprejme se nov zakon ZKL-1, ki omogoči predlagano reorganizacijo s ciljem poenotenja in celovitosti upravljanja vseh dejavnosti na zavarovanem območju Kobilarne Lipica s strani ene organizacije t.j. gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. v 100% lasti Republike Slovenije in možnostjo ustanovitve odvisnih družb za izvajanje javne službe in pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo (Kobilarna Lipica d.o.o), ki bo tudi koncesionar za izvajanje javne službe opredeljene v Zakonu in za izvajanje pridobitne dejavnosti turizma in gostinstva na območju posestva Lipica (Turizem Lipica d.o.o.).
- Z družbo v imenu in za račun Republike Slovenije kot ustanoviteljice upravlja v skladu z zakonom in glede na pomen Kobilarne Lipica, neposredno Vlada RS. Nadzor nad izvajanjem javne službe izvaja Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo prevzame glavno koordinacijsko vlogo v reorganizaciji in nadzoru nad delovanjem družbe Kobilarna Lipica d.o.o.
- Ministrstvo za kmetijstvo gozdarstvo in prehrano ohrani glavno strokovno vlogo pri nadzoru izvajanja javne službe na področju vzreje konj in razvoja črede Lipicancev
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za varovanje okolja RS sodelujeta pri strokovnem nadzoru nad varovanjem zavarovanih elementov kulturne in naravne dediščine na območju posestva Lipica, Ministrstvo za finance RS pa pri nadzoru nad porabo javnih sredstev za javne službe in dejavnost Kobilarne Lipica
- Vodenje Kobilarna Lipica d.o.o. se uredi s poslovodstvom/direktorjem, ki določi ožji vodstveni tim družbe, šest članskim nadzornim svetom v skladu z ZGD, ki ga imenuje ustanovitelj in strokovnimi sveti, ki jih določi direktor in/ali Nadzorni svet družbe v katere se imenujejo usposobljeni kadri in strokovnjaki s področja poslovođenja in trženja na področju pridobitnih dejavnosti in javne službe Kobilarne Lipica.
- Skupščino družbe predstavlja ustanovitelj t.j. Vlada RS, ki sprejema in potrjuje vse ključne odločitve v zvezi z ustanoviteljskimi pravicami in odločitvami predvidenimi v Zakonu.
- Vse podrobnosti v zvezi z organi upravljanja se, skladno z določili Zakona, uredijo v ustanovitvenem aktu družbe, ki ga sprejme in potrdi Vlada RS v imenu ustanovitelja.

5.5 Potrebne aktivnosti za izvedbo predloga nove organiziranosti

Že izvedeno ali v postopku priprave in sprejemanja odločitev:

- a. Pripravljen podroben izračun in načrt stečaja Lipica Turizem d.o.o. in izpeljava vseh postopkov v stečaju
- b. V okviru tega načrta je pripravljen konsolidirani načrt poslovanja za enovito organizacijo Holding Kobilarna Lipica d.o.o., ter znotraj tega za posamično in obe dejavnosti skupaj, kot podlago za odločanje ustanovitelja o reorganizaciji upravljanja in razvoja Kobilarne Lipica ter potrebnih zakonskih spremembah
- c. Izpeljati reorganizacijo Javnega Zavoda Kobilarna Lipica z vključenimi vsemi primarnimi, sekundarnimi in tržnimi dejavnostmi v gospodarsko družbo Holding Kobilarna Lipica d.o.o. v 100% lasti in ustanoviteljstvu Republike Slovenije in odvisne družbe Kobilarna Lipica d.o.o. (koncesionar javne službe in izvajalec pridobitne dejavnosti povezane z javno službo) in Turizem Lipica d.o.o. (izvajalec pridobitne dejavnosti turizma, gostinstva, športa in rekreacije in prodaje spominkov in izdelkov, idr.)
- d. Sprejeti odločitev glede nadaljnjega razvoja konjereje in konjeništvu in skladno s tem zagotoviti dodatna sredstva za izvajanje javne službe in omogočiti primerno število zaposlenih tako na področju konjereje kot konjeništvu, v skladu s standardi stroke (ali zmanjšati število konj v čredi)
- e. Zagotoviti sredstva (ustanovitveni kapital) za zagon gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. na novi osnovi v skladu z novim Zakonom (ZKL-1)

V roku 6 mesecev:

1. Zagotoviti usposobljen in izkušen management in strokovni kader za vodenje gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o.
2. Sprejeti Načrt upravljanja zavarovanega območja posestva Kobilarna Lipica
3. Pripraviti Strategijo in podroben izvedbeni in finančni načrt celotne družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o., razvoja turizma, naložbenega načrta z ustreznimi naložbenimi programi in natančen načrt trženja pridobitnih dejavnosti Kobilarne Lipica, na podlagi in z razširitvijo in poglobitvijo te analize in načrta poslovanja
4. Zagnati uspešno organizacijo delovanja, trženje in poslovanje vseh dejavnosti Kobilarne Lipica v skladu s cilji v tem načrtu poslovanja v čim krajšem času

5.6 Celostni razvoj, poslovanje in upravljanje posestva Kobilara Lipica

Posebnost posestva Lipica je celovitost obstoja osnovne dejavnosti Kobilarne z vzrejo, varovanjem in razvojem črede Lipincev in varovanih kulturnih in naravnih danosti posestva in komplementarne turistične dejavnosti na enem mestu, ki tvorijo celovito doživetje s ciljem doseči trajnostno obliko obstoja in razvoja posestva v realnih pogojih.

Iz trenutnega stanja v delovanju vseh navedenih dejavnosti na posestvu in izkušenj v preteklem delovanju Kobilarne Lipica in njenega upravljanja ter izkušenj iz tujine lahko **zaključimo**:

» ... da je lahko najučinkovitejši in tudi najbolj transparenten način upravljanja posestva Kobilarna Lipica z modelom enovite gospodarske organizacije in vodenja ob upoštevanju posebnosti v razvoju in stanju Kobilarne Lipica ter realnih možnosti in pogojev gospodarjenja.«

6 Izvedbeni načrt in predvideni rezultati poslovanja celostnega upravljanja posestva Kobilarna Lipica

6.1 Osnovne predpostavke za celostno, enovito upravljanje posestva Kobilarna lipica

JZ KL se, izhajajoč iz osnov in ciljev reorganizacije, preoblikuje kot enovita gospodarska organizacija t.j. gospodarska družba Holding Kobilarna Lipica d.o.o. v 100% lasti in ustanoviteljstvu Republike Slovenije, z dvema možnima odvisnima družbama/enotama in sicer:

- 1. Javne službe Kobilarne in pridobitne dejavnosti povezane z javno službo (koncesionar javne službe Kobilarna Lipica d.o.o.)**
- 2. Pridobitne dejavnosti na področju turizma, gostinstva, trgovine in povezanih dejavnosti (Turizem Lipica d.o.o.)**

Vsaka od navedenih družb/enot ima svojega vodjo/direktorja, opravlja dejavnosti in dosega cilje kot je prikazano v naslednji »**Organizacijski shemi 1**«. Poudarek v organizaciji je, da družba deluje enovito in povezano, s ciljem maksimiranja učinkov za vse dejavnosti in tako, da njena organizacija prispeva k povečanju gospodarnosti upravljanja z državnim premoženjem, dvigu mednarodnega ugleda ter varovanju in razvoju posestva Lipica.

Celovita organiziranost primarnih (Javne službe) in sekundarnih pridobitnih dejavnosti (gospodarskih in turističnih dejavnosti) Kobilarne Lipica omogoča trajnostno naravnano usklajevanje vseh interesov varovanja in razvoja ob hkratnem gospodarnem upravljanju posestva in državnega premoženja.

V okviru posamezne notranje organizacijske enote se opravljajo naslednje, med seboj sicer tesno povezane in dopolnjujoče, dejavnosti:

1. Javne službe Kobilarne (Primarna dejavnost, Javna služba)
 - a. Konjereja (oskrba in nega konj, plemenska čreda, zreja konj, mednarodno strokovno sodelovanje)
 - b. Konjenišтво (strokovni seminarji in srečanja s področja konjenišťva in konjereje v Lipici, šole jahanja in vzgoja in šolanje jahačev,...)
 - c. Varovanje in ohranjanje nadaljnega razvoja kulturne krajine in stavbne dediščine (Galerija Avgusta Černigoja, Muzej Kobilarne Lipica, Vzdrževanje stavbne dediščine in kulturne krajine posestva Lipica)
 - d. Pridobitne dejavnosti povezane z javno službo Kobilarne

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

(Ogled kobilarne, nastopi jahalne šole, mednarodna in domača športna tekmovanja, tečaji in šolanja jahačev turistično jahanje, vožnja s kočijo, prodaja spominkov Kobilarne Lipica, tematske poti na območju posestva,...)

2. Pridobitne dejavnosti na področju turizma

- a. Turizem in gostinstvo
(Hotel Maestoso, Restavracija Maestoso, Hotel Klub, Wellness in Bazeni, Letni gostinski vrt, Kavarna Golf, Srečanja, seminarji in dogodki na posestvu, novi dodatni programi na področju turizma in gostinstva)
- b. Šport in rekreacija
(Golf igrišče, tenis igrišča, pohodništvo in kolesarstvo na posestvu in v okolici, novi dodatni programi na področju športa in rekreacije)
- c. Prodaja spominkov in izdelkov na trgu
- d. Druge dejavnosti povezane z razvojem turizma na zaavrovanem posestvu Lipica

Proizvodi in storitve, ki jih Kobilarna Lipica plasira ciljnim javnostim in deležnikom na domačem in mednarodnih trgih so vselej sestavljeni iz **večih elementov**, ki se zagotavljajo delno v notranji enoti/družbi Javne službe Kobilarna in delno v notranji enoti/družbi Turizem. Zato je enovito upravljanje in stalno usklajevanje in sodelovanje obeh notranjih enot/družb ključno za zagotavljanje učinkovitosti in kakovosti delovanja posestva Lipica in družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in je nujni pogoj za doseganje zastavljenih ciljev novoustanovljene družbe iz vseh vidikov.

Celovito in učinkovito upravljanje se bo zagotovilo z enovito upravo družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o., ki bo vodila in usklajevala aktivnosti obeh notranjih organizacijskih enot t.j. odvisnih družb preko vodje/direktorja Kobilarne Lipica in vodje/direktorja pridobitne dejavnosti Turizma. Upravo bo nadziral in usmerjal Nadzorni svet (NO) družbe, ki bo imenovan s strani ustanoviteljice (RS) t.j. Vlade RS in ob koordinaciji MGRT.

Nadzorni svet družbe bo zagotavljal zastavljanje in spremljanje doseganja ciljev in učinkovitosti delovanja družbe ob hkratnem zagotavljanju nadzora nad ustreznim razmejevanjem sredstev in porabe javnih sredstev za javno službo in tržne dejavnosti, v skladu z določili Zakona o Kobilarni Lipica in druge zakonodaje RS.

Sodelovanje širše slovenske strokovne javnosti v usmerjanju delovanja družbe Kobilarna Lipica d.o.o. se zagotavlja z imenovanjem strokovnih teles družbe, ki so posvetovalni organ Nadzornega sveta družbe in uprave družbe in obravnavajo zadeve s področja programskih in strokovnih vprašanj v delovanju in programu dela družbe. Tudi strokovna telesa bodo sestavljena iz predstavnikov stroke s področja celovite dejavnosti zavoda t.j. kulturne dediščine, konjereje, konjeništvu in turizma.

Sodelovanje lokalne skupnosti pri odločanju v okviru družbe se zagotovi z imenovanjem v Nadzorni svet družbe Kobilarna Lipica d.o.o. Prav tako je sodelovanje družbe z lokalno skupnostjo in partnerji iz ožje in

širše lokalne skupnosti stalna naloga uprave in sodelavcev Kobilarna Lipica d.o.o. pri izvajanju dejavnosti in sooblikovanju destinacijskih turističnih proizvodov in programov.

Viri financiranja in razmejevanje porabe sredstev za delovanje Kobilarne Lipica med primarno (javne službe) in sekundarnimi, tržnimi dejavnostmi (pridobitne dejavnosti) v obliki enovite gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in njegove 100% odvisne družbe Kobilarna Lipica d.o.o. kot koncesionarja za izvajanje javne službe.

Financiranje dejavnosti in investicij v Holdingu Kobilarna Lipica d.o.o. se zagotavlja in razporeja na naslednji način:

- A. Za izvajanje primarne dejavnosti t.j. javne službe:
 - Za redno dejavnost javne službe se sredstva zagotavljajo v večjem delu iz proračuna RS (predvidenega v proračunu MGRT, MKGP in MK).
 - Del sredstev za izvajanje redne dejavnosti javne službe se zagotavlja iz presežkov prihodkov nad odhodki pri izvajanju sekundarne t.j. tržne dejavnosti, ki se namenijo za izvajanje redne primarne dejavnosti
 - Del sredstev za izvajanje redne dejavnosti javne službe se zagotavlja tudi iz izvernih prihodkov primarne dejavnosti (sponzorstva, donacije, namenska prodaja konj)
 - Za investicije v razvoj primarne dejavnosti se sredstva v celoti zagotavljajo iz proračuna RS ali EU namenskih virov financiranja
- B. Za izvajanje sekundarne t.j. pridobitne dejavnosti:
 - Sredstva za zagon in obratna sredstva za zagon izvajanja dejavnosti se zagotovijo z delom vplačila ustanovitvenega kapitala družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o.
 - Prihodki za redno poslovanje tržne, pridobitne dejavnosti se v celoti pridobivajo na trgu.
 - Za investicije v obnovo in razvoj objektov za izvajanje pridobitne dejavnosti (ki so sicer v 100 lasti Republike Slovenije) se sredstva zagotavljajo:
 - Iz naslova vplačila ustanovitvenega kapitala in/ali vplačil v kapitalske rezerve s strani ustanoviteljice (RS)
 - s pomočjo državnih jamstev za najetje kreditnih virov financiranja ali z zavarovanjem najetja dolžniških virov s stavbno pravico za omejeno časovno obdobje na objektih namenjenih izvajanju pridobitne dejavnosti ali preko namenskih EU virov in namenskih sredstev proračuna RS za neposredne investicije v povečanje vrednosti državnega premoženja
 - Iz naslova akumuliranega dobička in pozitivnega denarnega toka ustvarjenega s pridobitnimi dejavnostmi na trgu
- C. Presežki prihodkov nad odhodki ustvarjeni v pridobitni dejavnosti se usmerjajo v razvoj in trženje pridobitnih dejavnosti, preostali presežki pa v izvajanje primarne dejavnosti javne službe na posestvu Kobilarna Lipica o čemer odloča skupščina (Vlada RS) in nadzorni svet družbe, ki ga imenuje Vlada RS
- D. Skupščina družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. (Vlada RS), šest članski Nadzorni svet (NS) in stvarno pristojno ministrstvo (MGRT) v sodelovanju z ministrstvi, pristojnimi za živinorejo, okolje,

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

kulturo in finance nadzoruje razporejanje sredstev v okviru posameznih dejavnosti Kobilarne Lipica d.o.o., predvsem pri sprejemanju vsakoletnega programa dela in finančnega načrta in potrjevanju poročila o delu in zaključnega računa v preteklem obdobju, na osnovi sodil in meril, ki jih na predlog uprave potrди Nadzorni svet in Skupščina družbe (Vlada RS).

Shema generiranja prihodkov in namenskosti posameznih virov prihodkov in financiranja je prikazana v »**Organizacijski shemi 2**«.

Osnove internih sodil in meril za razmejevanje prihodkov in stroškov med pridobitnimi dejavnostmi in javno službo v novoustanovljeni gospodarski družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o. oz. odvisnimi družbami:

Osnova za oblikovanje sodil in meril razmejevanja prihodkov, odhodkov in stroškov, med dejavnostjo javne službe in pridobitnimi dejavnostmi v gospodarski družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in odvisnimi družbami, so naslednji principi:

- 1. TRANSPARENTNOST:** Zagotavljanje popolne transparentnosti porabe javnih sredstev in učinkov gospodarjenja z državnim premoženjem
- 2. NAMENSKOST PORABE JAVNIH SREDSTEV:** Popolna namenskost porabe sredstev državnega proračuna za izvajanje javne službe
- 3. GOSPODARNOST IN UČINKOVITOST:** Učinkovitost delovanja družbe Kobilarna Lipica d.o.o. z maksimiranjem pozitivnega denarnega toka in dobička iz naslova izvajanja gospodarske in turistične dejavnosti in usmerjanjem le-teh v razvoj dejavnosti in sofinanciranje rednega delovanja javne službe
- 4. CELOVITOST DELOVANJA:** Predpostavka celovitosti in medsebojne povezanosti vseh dejavnosti v družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in odvisnih družbah v zagotavljanju izvajanja poslanstva posestva Lipica in gospodarnosti poslovanja družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o.
- 5. ENOSTAVNA MOŽNOST NADZORA:** Pri razmejevanju in prikazovanju poslovnih kategorij med javno službo in pridobitnimi dejavnostmi se zagotavlja enostavnost spremljanja in nadzora nad porabo javnih sredstev in gospodarjenja z državnim premoženjem.
- 6. ZAKONITOST POSLOVANJA:** Popolno upoštevanje Zakona o kobilarni Lipica (ZKL-1) in druge pristojne zakonodaje pri finančnem poslovanju in delovanju gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in njenih odvisnih družb

Sodila razmejevanja navedenih poslovno-finančnih kategorij v gospodarski družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in odvisnih družbah zagotavljajo predvsem spremljanje in nadzorovanje doseganja naslednjih ciljev oz. učinkov:

- Namenskost porabe sredstev proračuna RS, ki se namenja za financiranje primarne dejavnosti t.j. javne službe izključno za naslednje dejavnosti in programe Kobilarne, kar se spremlja in beleži natančno po stroškovnih nosilcih in stroškovnih mestih, ki so jim z vsakoletnim programom in finančnim načrtom namenjena javna sredstva:
 - **Konjereja**
 - oskrba in nega konj,
 - plemenska čreda,
 - zreja konj,
 - mednarodno strokovno sodelovanje
 - **Ogledi Kobilarne in Konjeništvu**
 - tečaji in šolanja jahačev,

- zagotavljanje osnovnega obsega in usposobljenosti jahačev za gospodarsko dejavnost Kobilarne
- **Varovanje in ohranjanje nadaljnjega razvoja kulturne krajine in stavbne dediščine**
 - Galerija Avgusta Černigoja,
 - Muzej Kobilarne Lipica,
 - Vzdrževanje stavbne dediščine in kulturne krajine posestva Lipica
- Edini izvorni prihodki primarne dejavnosti, ki se zagotavljajo na posebnih trgih so prihodki iz naslova pridobljenih sponzorstev in donacij in nadzorovane namenske prodaje konj. Ti prihodki se v vsakoletnem program dela in finančnem načrtu načrtujejo in letnih poročilih beležijo kot izvorni prihodki Kobilarne in se namenjajo za (so)financiranje izvajanja primarne dejavnosti javne službe Holdinga Kobilarne Lipica d.o.o. oz. odvisne družbe Kobilarna Lipica d.o.o.
- Vse ostale dejavnosti Kobilarne Lipica, ki niso predmet neposredne javne službe in predstavljajo pridobitne oz. gospodarske in turistične dejavnosti Kobilarne se vodijo kot pridobitne dejavnosti in zagotavljajo učinke za nemoteno redno poslovanje in razvoj na trgu, razen za investicije v infrastrukturo in objekte, ki so v lasti Republike Slovenije, ki se zagotavljajo bodisi z neposrednimi naložbami RS v to premoženje in ustreznim obračunom tržne najemnine družbi v skladu z Zakonom ali z izdajo jamstev družbi in ustreznim poračunom najemnine v primeru, da družba sama izvede naložbe v sredstva v lasti RS.
- Učinki na trgu oz. prihodki iz pridobitne dejavnosti, ki jih ustvari družba Holding Kobilarna Lipica d.o.o. oz. njene odvisne družbe se spremljajo in beležijo ločeno od prihodkov, ki jih družba ustvari iz naslova financiranja s sredstvi proračuna RS ali drugimi namenskimi javnimi viri. Prihodki iz pridobitne dejavnosti se spremljajo skupaj in posebej po naslednjih prihodkovnih nosilcih:
 - **Pridobitne dejavnosti Kobilarne povezane z javno službo**
 - Ogled kobilarne,
 - nastopi jahalne šole,
 - mednarodna in domača športna tekmovanja turistično jahanje,
 - vožnja s kočijo,
 - tematske poti na območju posestva,
 - strokovni seminarji in srečanja s področja konjenišstva in konjereje v Lipici
 - **Turizem in gostinstvo**
 - Hotel Maestoso,
 - Restavracija Maestoso,
 - Hotel Klub,
 - Wellness in Bazen,
 - Letni gostinski vrt,
 - Kavarna Golf,
 - Srečanja, seminarji in dogodki na posestvu
 - prodaja spominkov in izdelkov Kobilarne Lipica,
 - Drugi novi, dodatno razviti, programi na področju turizma in gostinstva
 - **Šport in rekreacija**
 - Golf igrišče,

- *pohodništvo in kolesarstvo na posestvu in v okolici*
 - *tenis*
 - *drugi novi ,dodatno razviti , programi na področju športa in rekreacije*
- Presežki prihodkov nad odhodki iz naslova pridobitnih dejavnosti se namenijo za:
- Razvoj, trženje in (so)financiranje naložb pridobitne dejavnosti družbe v okviru potrjenega letnega programa dela in finančnega načrta družbe
 - sofinanciranje primarne dejavnosti javne službe, ki jo izvaja družba, kar se planira v letnem programu in finančnem načrtu družbe Kobilarna Lipica
 - stimulacijo zaposlencev glede na njihov prispevek k uspešnosti poslovanja, delovanja in doseganja in preseganja ciljev družbe

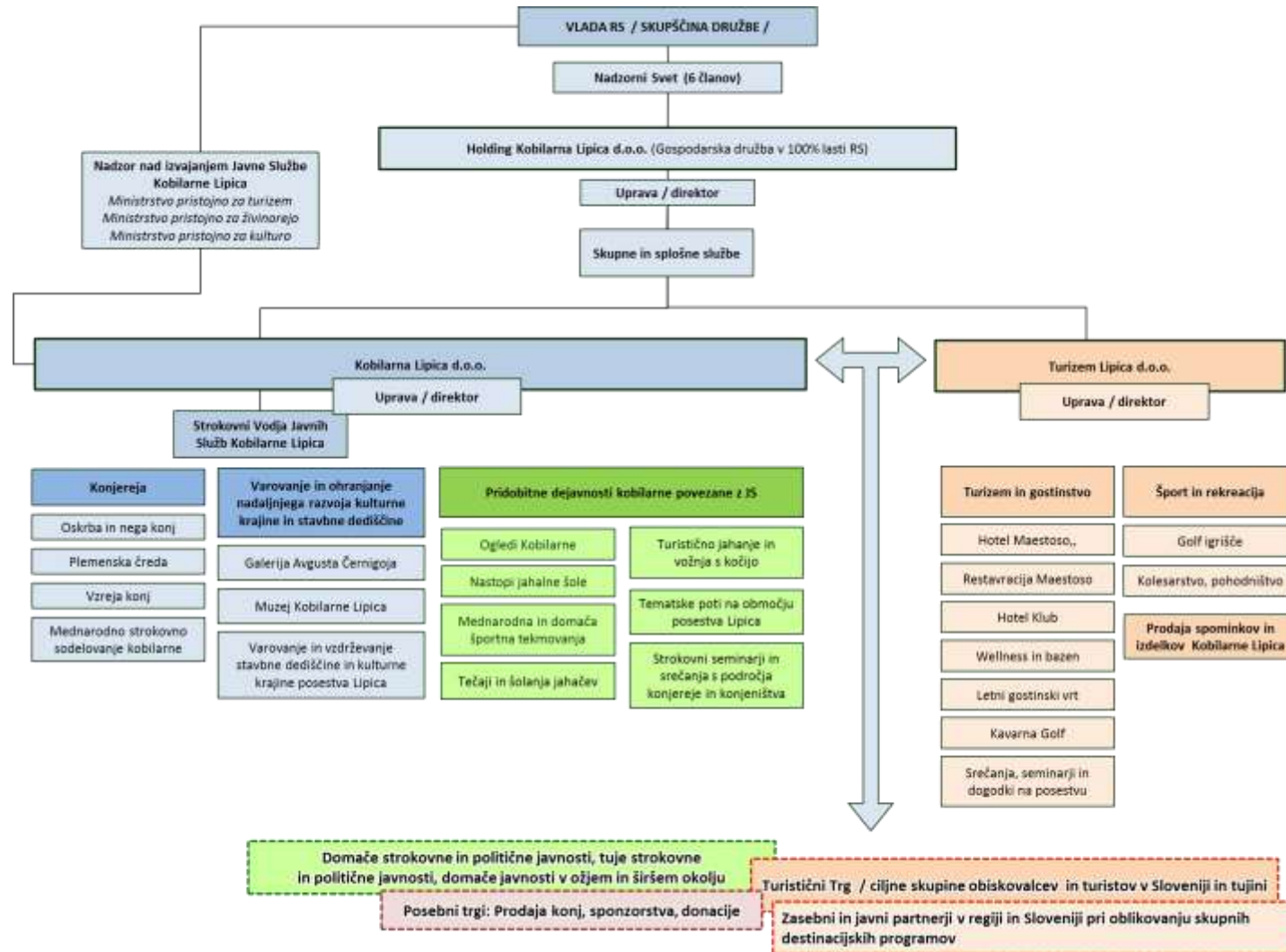
Bistvena načela pri razmejevanju stroškov med javno službo in pridobitno dejavnostjo v okviru družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. so naslednja:

- Opredele se natančna organizacijska shema delovanja Holdinga Kobilarna Lipica d.o.o. in odvisnih družb in sistemizacija zaposlencev, v kateri so jasne razmejitve med dejavnostmi, ki predstavljajo javno službo in pridobitnimi dejavnostmi
- neposredni stroški in odhodki poslovanja bremenijo v celoti enoto Kobilarne Lipica kjer so nastali
- stroški amortizacije bremenijo tisto enoto, ki je po organizacijski shemi v osnovi zadolžena za upravljanje s posameznim sredstvom.
- Stroški dela se razporedijo na tisto enoto kjer posamezni zaposleni opravljajo svoje delo po osnovni organizacijski shemi in sistemizaciji v družbi
- V primeru stroškov dela na področju konjeništv se določi osnovni obseg stroškov dela za zagotavljanje varovanega obsega dejavnosti v okviru javne službe. Presežek stroškov dela nad najmanjšim obsegom dejavnosti javne službe na tem področju pa bremenijo enoto gospodarskih dejavnosti in turizma
- Posredni in splošni stroški poslovanja (npr. stroški uprave, računovodstva, splošnih poslov, ipd.) se razmejujejo na osnovi meril, katerih osnova je poštena in objektivna razdelitev med posamezne enote glede na dejanski prispevek posamezne enote k generiranju takšnega stroška

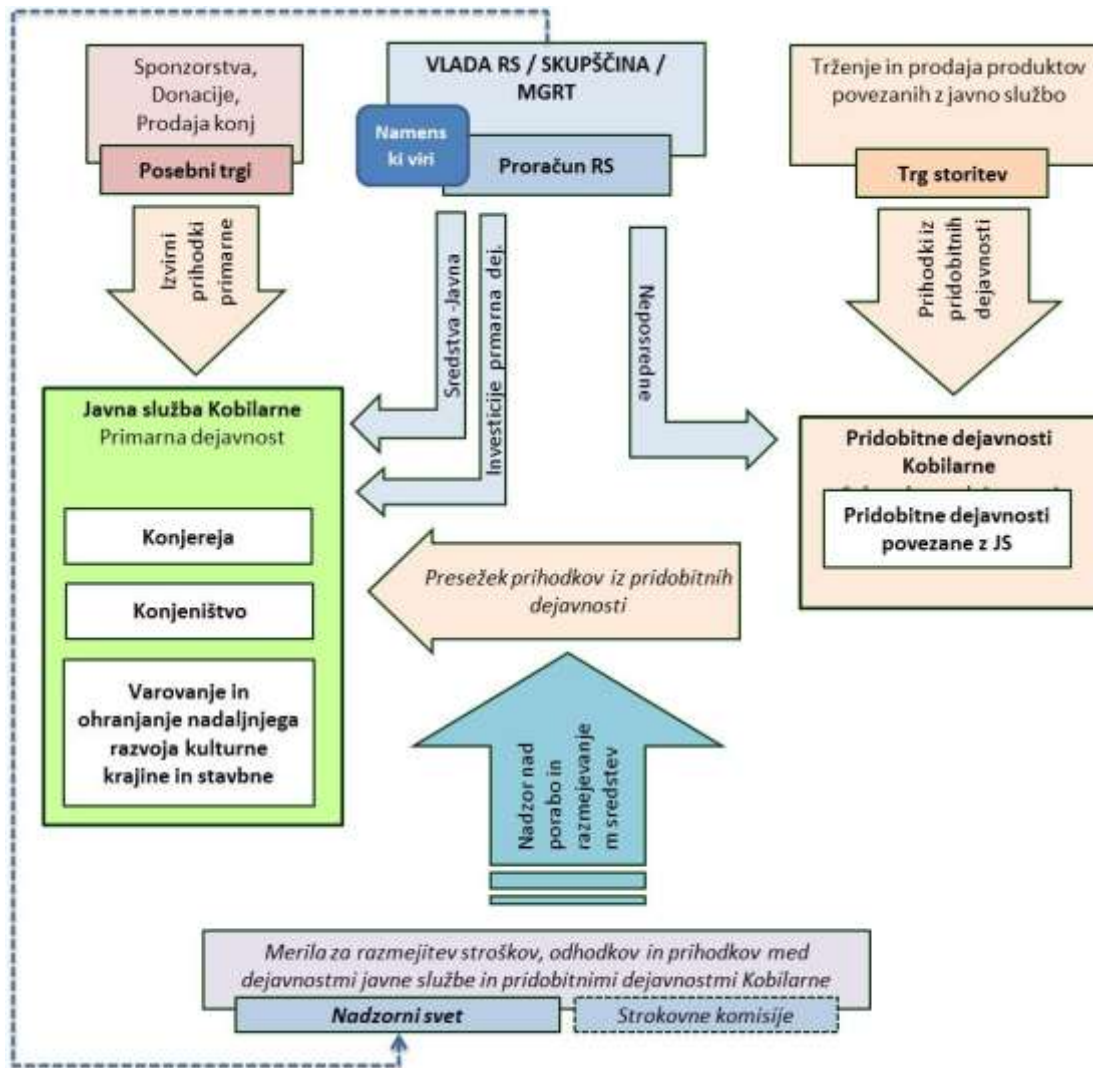
Bistvo razmejevanja prihodkov in stroškov v okviru družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. ni ustvariti dve ali tri organizacije z različnimi cilji znotraj enovite družbe, ki mora sicer kot celota dosegati vrhunske razvojne in poslovne rezultate pri upravljanju državnega premoženja v razumnem času. Bistvo razmejevanja je le zagotoviti transparentnost in namenskost porabe sredstev proračuna RS za delovanje javne službe, hkrati pa zagotoviti, da bo pridobitna dejavnost povezana z javno službo in pridobitna turistična dejavnost ustvarjala večje presežke prihodkov iz pridobitnih dejavnosti in jih namenjala za lasten razvoj in tudi za delovanje javne službe in s tem postopno ustvarila tudi možnost, da se delno zmanjša potreba po zagotavljanju proračunskih sredstev za delovanje javne službe. Enovitost in celovitost delovanja pa bo tudi izredno prispevala k dvigu kakovosti in mednarodne privlačnosti celovite ponudbe in doživetja posestva Kobilarne Lipica in s tem uresničevanja njenega bistvenega poslanstva za Republiko Slovenijo.

6.2 Organizacija delovanja za celotno upravljanje posestva Kobilarna Lipica

Slika 1: Organizacijska shema 1



Slika 2: Organizacijska shema 2



6.3 Predvideni rezultati poslovanja, brez dodatnih nujnih investicij v turistično infrastrukturo v obdobju do leta 2020

Tabela 10: VARIANTA 1 - Predvideni rezultati poslovanja, brez dodatnih nujnih investicij v turistično in gospodarsko infrastrukturo v obdobju 2017 - 2020 (v primerjavi s preteklimi leti 2014-2016), **v skladu s predlogom ZKL-1** glede razporeditve dejavnosti med javne službe in tržne dejavnosti!

(PRIKAZ PO LETIH: 1.stolpec: Konsolidirano vse dejavnosti posestva Lipica skupaj, 2.stolpec: Skupaj samo Javne službe Kobilarne Lipica (definicija ZKL-1) brez pridobitnih dejavnosti 3.stolpec: Pridobitne dejavnosti v povezavi z JS (definicija ZKL-1) skupaj 4.stolpec: Pridobitne dejavnosti Turizem, gostinstvo in šport)

Leto	2017				2018			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Izračun vrednosti	=2+3+4				=2+3+4			
Kategorije Bilance uspeha/Dejavnost	SKUPAJ KONSOLIDIRANO (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica)	SKUPAJ KONSOLIDIRANO (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica)
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	3.639.198	430.083	1.183.079	2.026.037	3.821.875	452.505	1.241.285	2.128.085
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA TRGU	3.346.284	394.083	1.150.071	1.802.131	3.484.992	405.905	1.198.186	1.880.901
PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	172.914	6.000	3.008	163.906	176.883	6.600	3.098	167.184
DODATNI PRIHODKI PRIDOB.DEJAVNOSTI Jjs IN TURIZMA - SINERGIJSKI UČINKI	120.000	30.000	30.000	60.000	160.000	40.000	40.000	80.000
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	3.325.258	3.325.258			3.391.763	3.391.763		
B) FINANČNI PRIHODKI	454	104		350	609	109		500
C) DRUGI PRIHODKI- škode in subvencije	154.638	140.939	4.276	9.424	157.731	143.757	4.361	9.612
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	40.000	40.000			48.000	48.000		
D) CELOTNI PRIHODKI	7.119.548	3.896.383	1.187.355	2.035.810	7.371.978	3.988.135	1.245.646	2.138.197

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	3.570.452	1.741.715	776.159	1.052.578	3.710.063	1.774.236	814.946	1.120.881
NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MATERIALA IN BLAGA	76.911	2.100	1.053	73.758	78.627	2.310	1.084	75.233
STROŠKI MATERIALA	1.098.810	496.287	141.265	461.257	1.159.443	503.732	148.328	507.383
STROŠKI STORITEV	2.394.732	1.243.328	633.841	517.563	2.471.993	1.268.194	665.533	538.265
F) STROŠKI DELA	2.275.133	1.517.266	200.926	556.941	2.320.657	1.545.776	205.261	569.620
PLAČE IN NADOMESTILA PLAČ	1.788.137	1.248.123	158.758	381.256	1.823.900	1.273.086	161.934	388.881
PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	281.978	177.375	31.611	72.993	287.618	180.922	32.243	74.453
DRUGI STROŠKI DELA	205.017	91.769	10.556	102.692	209.139	91.769	11.084	106.286
G) AMORTIZACIJA	662.542	507.496	33.592	121.454	662.542	507.496	33.592	121.454
H) REZERVACIJE	0				0			
I) DAVEK OD DOBIČKA	0				0			
J) OSTALI DRUGI STROŠKI	58.376	58.376			110.457	55.457	25.000	30.000
K) FINANČNI ODHODKI	86.060	74.223	1.094	10.743	90.363	77.935	1.149	11.280
L) DRUGI ODHODKI	46.639	43.810		2.829	25.000	15.000	5.000	5.000
M) PREVREDNOT. POSL. ODHODKI	29.000	16.000	3.000	10.000	29.000	16.000	3.000	10.000
ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	0				0			
OSTALI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	29.000	16.000	3.000	10.000	29.000	16.000	3.000	10.000
N) CELOTNI ODHODKI	6.728.202	3.958.887	1.014.770	1.754.544	6.948.082	3.991.900	1.087.947	1.868.235
O) PRESEŽEK PRIHODKOV/ODHODKOV (+/-)	391.347	-62.504	172.584	281.266	423.896	-3.765	157.699	269.962
<i>Davek na dobiček (19%)</i>	<i>0</i>				<i>80.540</i>	<i>0</i>	<i>29.963</i>	<i>51.293</i>
<i>Čisti poslovni izid</i>	<i>0</i>				<i>343.356</i>	<i>-3.765</i>	<i>127.736</i>	<i>218.669</i>
Končni denarni tok v letu (Posl.rezultat + amortizacija + prevrednotenja)	1.082.889	460.992	209.176	412.720	1.034.182	519.731	164.328	350.123
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obdobju	116	83,6	2,4	30	116	83,6	2,4	30
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	12	12	12	12

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Leto	2019				2020			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Izračun vrednosti	=2+3+4				=2+3+4			
Kategorije Bilance uspeha/Dejavnost	SKUPAJ KONSOLIDIRANO (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica)	SKUPAJ KONSOLIDIRANO (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica)
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	3.959.174	474.403	1.286.174	2.198.597	4.096.744	494.204	1.332.337	2.270.203
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA TRGU	3.608.195	424.643	1.240.482	1.943.069	3.731.533	441.218	1.284.050	2.006.265
PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	180.979	7.260	3.191	170.528	185.212	7.986	3.287	173.938
DODATNI PRIHODKI PRIDOB.DEJAVNOSTI Jjs IN TURIZMA - SINERGIJSKI UČINKI	170.000	42.500	42.500	85.000	180.000	45.000	45.000	90.000
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	3.459.599	3.459.599			3.528.791	3.528.791		
B) FINANČNI PRIHODKI	615	115		500	620	120		500
C) DRUGI PRIHODKI- škode in subvencije	160.885	146.632	4.449	9.804	164.103	149.565	4.538	10.000
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	52.800	52.800			58.080	58.080		
D) CELOTNI PRIHODKI	7.580.272	4.080.749	1.290.622	2.208.902	7.790.258	4.172.680	1.336.875	2.280.704
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	3.798.940	1.807.387	849.016	1.142.538	3.906.201	1.838.625	891.444	1.176.132
NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MATERIALA IN BLAGA	71.869	2.541	1.117	68.211	73.521	2.795	1.151	69.575
STROŠKI MATERIALA	1.189.637	511.288	155.745	522.604	1.218.215	516.400	163.532	538.283

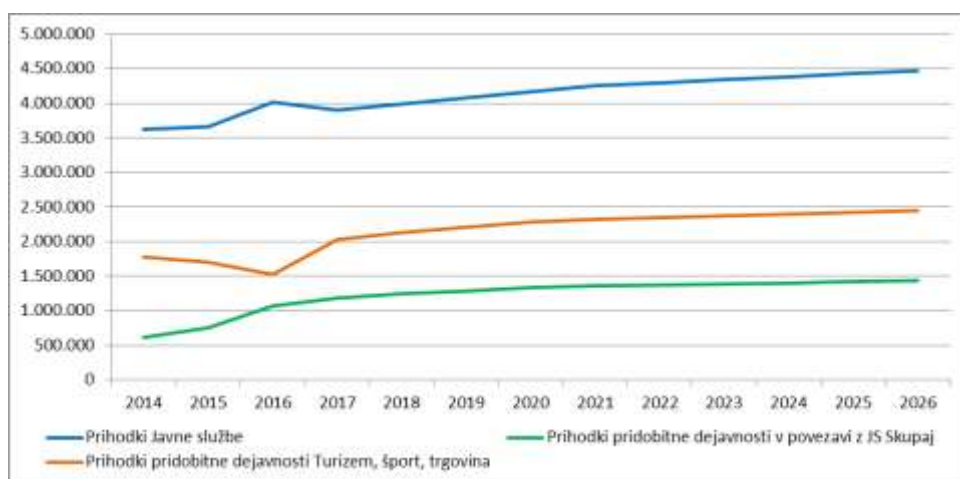
Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

STROŠKI STORITEV	2.537.435	1.293.558	692.154	551.722	2.614.465	1.319.429	726.762	568.274
F) STROŠKI DELA	2.365.235	1.574.857	209.366	581.012	2.410.704	1.604.518	213.553	592.632
PLAČE IN NADOMESTILA PLAČ	1.860.378	1.298.547	165.172	396.659	1.897.586	1.324.518	168.476	404.592
PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	293.370	184.541	32.888	75.942	299.238	188.231	33.546	77.461
DRUGI STROŠKI DELA	211.486	91.769	11.306	108.412	213.881	91.769	11.532	110.580
G) AMORTIZACIJA	662.542	507.496	33.592	121.454	662.542	507.496	33.592	121.454
H) REZERVACIJE	0				0			
I) DAVEK OD DOBIČKA	0				0			
J) OSTALI DRUGI STROŠKI	165.000	110.000	25.000	30.000	165.000	110.000	25.000	30.000
K) FINANČNI ODHODKI	94.881	81.831	1.206	11.844	99.625	85.923	1.267	12.436
L) DRUGI ODHODKI	25.000	15.000	5.000	5.000	25.000	15.000	5.000	5.000
M) PREVREDNOT. POSL. ODHODKI	29.000	16.000	3.000	10.000	29.000	16.000	3.000	10.000
ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	0				0			
OSTALI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	29.000	16.000	3.000	10.000	29.000	16.000	3.000	10.000
N) CELOTNI ODHODKI	7.140.598	4.112.571	1.126.180	1.901.848	7.298.072	4.177.562	1.172.856	1.947.654
O) PRESEŽEK PRIHODKOV/ODHODKOV (+/-)	439.674	-31.822	164.442	307.054	492.186	-4.882	164.019	333.050
<i>Davek na dobiček (19%)</i>	<i>83.538</i>	<i>0</i>	<i>31.244</i>	<i>58.340</i>	<i>93.515</i>	<i>0</i>	<i>31.164</i>	<i>63.279</i>
<i>Čisti poslovni izid</i>	<i>356.136</i>	<i>-31.822</i>	<i>133.198</i>	<i>248.714</i>	<i>398.670</i>	<i>-4.882</i>	<i>132.855</i>	<i>269.770</i>
Končni denarni tok v letu (Posl.rezultat + amortizacija + prevrednotenja)	1.041.632	491.674	169.790	380.168	1.089.285	518.614	169.447	401.224
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	116	83	3	30	116	82	4	30
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	12	12	12	12

Tabela 11: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2026, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

Načrtovana rast in struktura prihodkov 2014-2026 (EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Prihodki Javne službe	3.628.218	3.658.164	4.016.633	3.896.383	3.988.135	4.080.749	4.172.680	4.256.133	4.298.695	4.341.682	4.385.098	4.428.949	4.473.239
Prihodki pridobitne dejavnosti v povezavi z JS Skupaj	619.073	748.789	1.075.608	1.187.355	1.245.646	1.290.622	1.336.875	1.363.612	1.377.249	1.391.021	1.404.931	1.418.981	1.433.170
Prihodki pridobitne dejavnosti Turizem, šport, trgovina	1.773.466	1.696.760	1.520.510	2.035.810	2.138.197	2.208.902	2.280.704	2.326.318	2.349.581	2.373.077	2.396.807	2.420.775	2.444.983
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI KONSOLIDIRANO (EUR)	6.020.757	6.103.714	6.612.750	7.119.548	7.371.978	7.580.272	7.790.258	7.946.063	8.025.524	8.105.779	8.186.837	8.268.705	8.351.393

Grafikon 1: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2026, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske

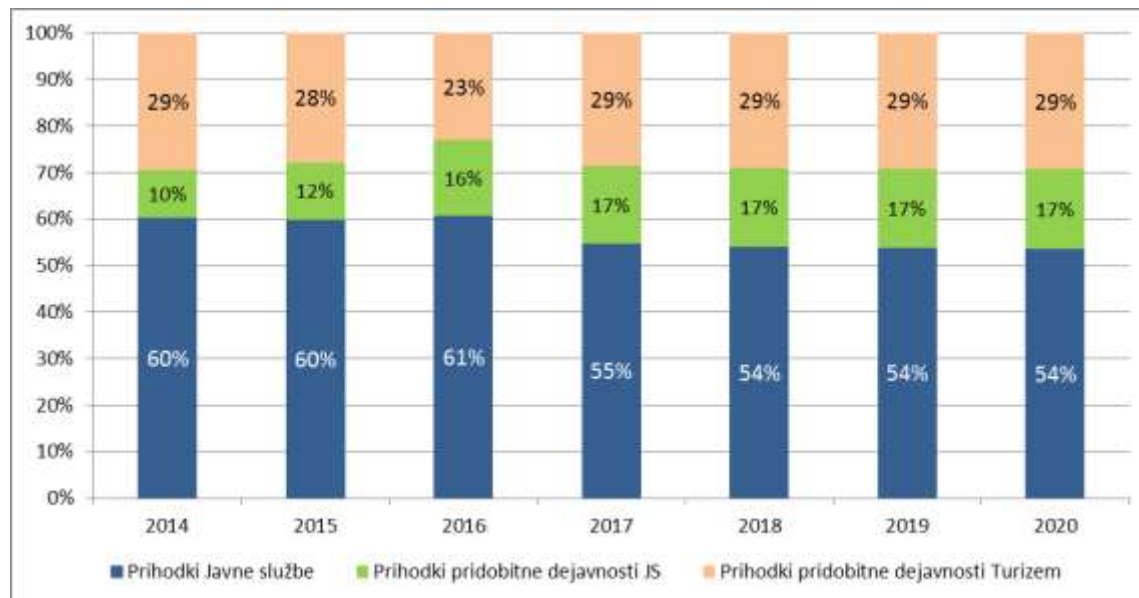


Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 12: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

Gibanje strukture prihodkov 2014-2020 (v % od celotnih prihodkov)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prihodki Javne službe	60%	60%	61%	55%	54%	54%	54%
Prihodki pridobitne dejavnosti JS	10%	12%	16%	17%	17%	17%	17%
Prihodki pridobitne dejavnosti Turizem	29%	28%	23%	29%	29%	29%	29%
PRIHODKI SKUPAJ - Konsolidirano	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Grafikon 2: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) rast in struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

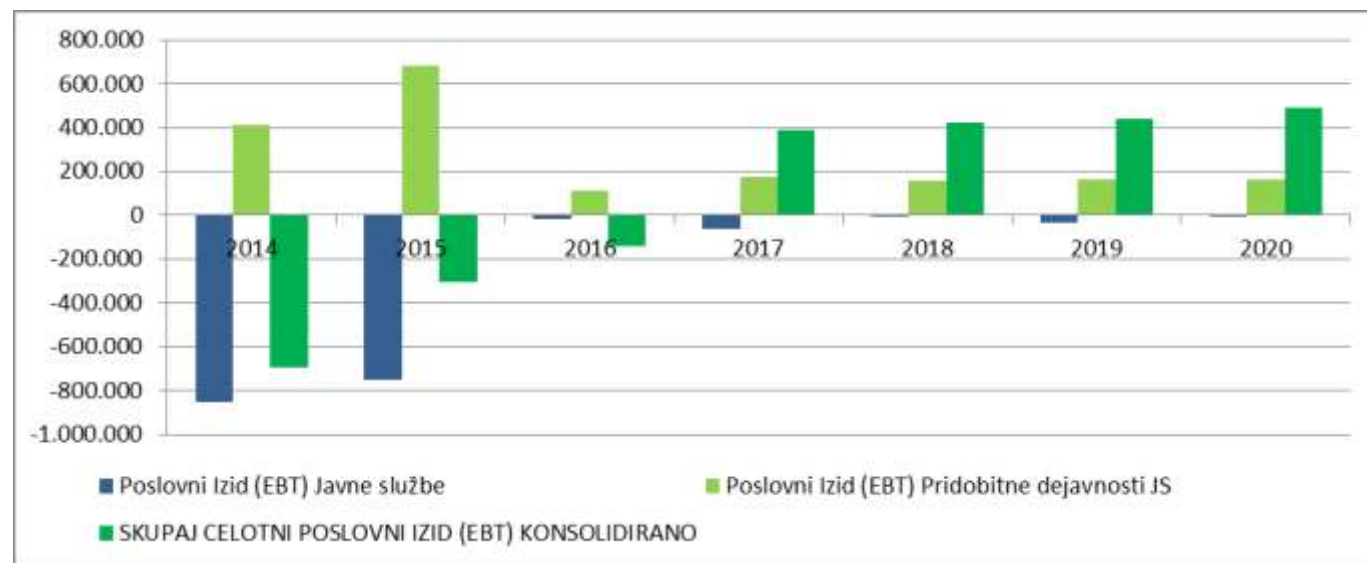


Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 13: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) višina poslovnega izida pred davki (EBT) po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

Načrtovana rast in struktura rezultata poslovanja EBT 2014-2020 (EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Poslovni Izid (EBT) Javne službe	-854.345	-748.737	-15.375	-62.504	-3.765	-31.822	-4.882
Poslovni Izid (EBT) Pridobitne dejavnosti JS	413.353	681.944	113.004	172.584	157.699	164.442	164.019
Poslovni izid (EBT) Pridobitne dejavnosti Turizem	-254.348	-240.665	-238.473	281.266	269.962	307.054	333.050
SKUPAJ CELOTNI POSLOVNI IZID (EBT) KONSOLIDIRANO	-695.340	-307.458	-140.845	391.347	423.896	439.674	492.186

Grafikon 3: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2017-2020) višina poslovnega izida (EBT) po dejavnostih 2014-2020, brez investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture



6.4 Predvideni rezultati poslovanja, z dodatnimi nujnimi investicijami v turistično in gospodarsko infrastrukturo v obdobju do leta 2020

Tabela 14: VARIANTA 2 - Predvideni rezultati poslovanja, z dodatnimi nujnimi investicijami v turistično in gospodarsko infrastrukturo Kobilarne Lipica v obdobju 2016 - 2020 (v primerjavi s preteklimi leti 2014-2015)

Predpostavka 1: te variante je, da se sredstva proračuna RS namenjena za izvajanje javne službe (primarne dejavnosti) Kobilarne Lipica realno ne povečujejo od leta 2018 naprej, razen indeksiranja za predvideno povprečno stopnjo inflacije 2% (dve odstotni točki) letno celotno opazovano obdobje. Torej, da realno ostajajo na enaki ravni kot so bila v preteklih letih z indeksiranjem za ocenjeno stopnjo inflacije.

Predpostavka 2: Naložbe v obnovo turistične in gospodarske strukture, ki se v celoti financirajo s kapitalskim vložkom RS v družbo Kobilarna Lipica d.o.o. , so predvidene v naslednji višini in dinamiki po posameznih namenih in letih, za kar je v JZ Kobilarna Lipica pripravljen natančen naložbeni program:

Vsi zneski - v EUR	SKUPAJ:	2017	2018	2019	2020	2021
Hotel Klub (Celovita obnova in ureditev 4* Superior) 70 sob	5.591.337	148.220	2.701.053	2.742.064		
Hotel Maestoso (Prenova in programska osvežitev, 4*) 70 sob	3.548.277	133.398	1.852.746	1.562.133		
<i>Wellness in Bazeni ob Maestosu (novogradnja)</i>						
<i>Apartmaji (novogradnja, 4*)</i>						
Letni šank						
<i>Športna in otroška igrišča</i>						
SKUPAJ VLAGANJA PO LETIH		281.617	4.553.799	4.304.197	0	0
SKUPAJ V VSEH OPAZOVANIH LETIH	9.139.614					

Naložbe v javne službe in pridobitne dejavnosti Kobilarne so sestavni del redne naložbene dejavnosti in vzdrževanja posestva in se morajo izvesti v obeh opazovanih variantah, zaradi česar se v opazovanju učinkov naložbe nevtralizirajo.

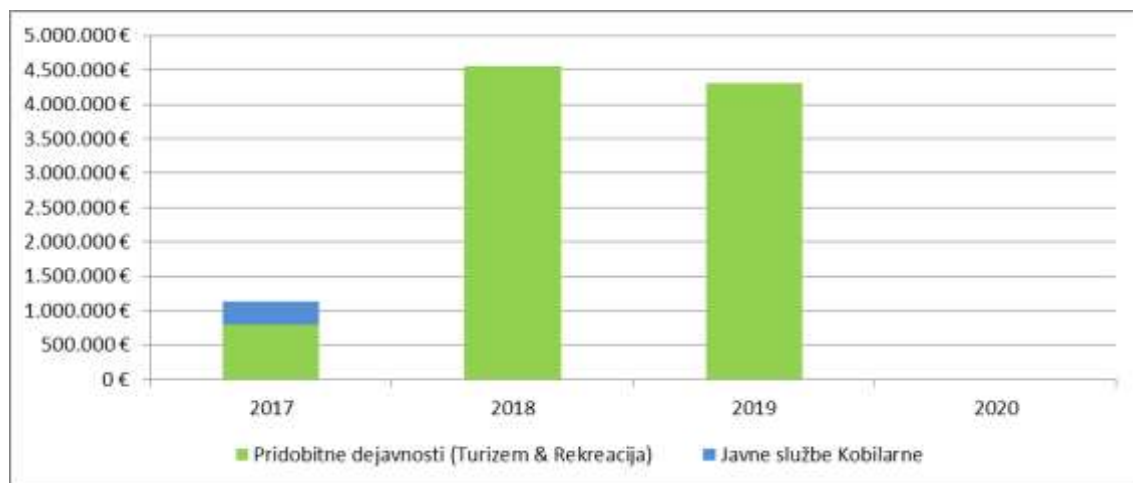
Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

- v EUR	2017	2018	2019	2020	2021
SKUPAJ VLAGANJA JAVNE SLUŽBE + PRIDOBITNE DEJAVNOSTI	281.617	4.553.799	4.304.197	0	0
ZAČETNI VLOŽEK ZA ZAGON DEJAVNOSTI (ZA OBRATNA SREDSTVA)	860.386				
SKUPAJ V VSEH OPAZOVANIH LETIH	10.000.000				

* Za zagon dejavnosti je ob ustanovitvi Kobilarne Lipica d.o.o., dodatno k kapitalu za naložbe v turistično infrastrukturo, predviden še začetni vložek 860.386 EUR, kar ustreza potrebi po 4 mesecih stroškov materiala in storitev in bruto stroškov plač pridobitnih dejavnosti Kobilarne in turizma. Dodatno so v tej opciji predvidena ustanoviteljska vlaganja oz.sredstva za izvedbo nujnih investicij v turistično gospodarsko infrastrukturo za povečan obseg in razvoj dejavnosti, delno v manjšem delu za pripravljalne aktivnosti naložb v letu 2017 in nadalje po letih v 2018-2019.

Za dejavnost in naložbe javne službe se sredstva za izvajanje dejavnosti nemoteno zagotavljajo iz naslova proračuna RS tako kot v dosedanem poslovanju JZ KL.

Grafikon 4: Načrtovana struktura in predvidena dinamika sredstev za naložbe v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture po posameznih dejavnostih v obdobju 2017-2020



Vpliv na povečanje amortizacije/najemnine na letni ravni:

- v EUR	2017	2018	2019	2020	2021
Pridobitna dejavnost Turizem			304.654	609.308	609.308
Pridobitna dejavnost JS			0	0	0
Javne Službe			0	0	0
SKUPAJ			304.654	609.308	609.308

Povprečne amortizacijske stopnje oz.višina uporabnine/najmenine so izračunane, za posamezne dele naložb, na amortizacijska obdobja, kot sledi:

- Za naložbe v prenovu Hotela Klub: 15 let
- Za naložbe v obnovo in razširitev Hotela Maestoso: 15 let
- Za vse naložbe v objekte za potrebe javne službe in gospodarske dejavnosti Kobilarne: 15 let

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 15: Predvideni rezultati poslovanja, z dodatnimi nujnimi investicijami v turistično in gospodarsko infrastrukturo Kobilarne Lipica v obdobju 2017 - 2020 (v primerjavi s preteklimi leti 2014-2016)

Leto	2017				2018			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Stolpec								
Izračun vrednosti	=2+3+4				=2+3+4			
Kategorije Bilance uspeha/Dejavnost	SKUPAJ KONSOLID. (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica)	SKUPAJ KONSOLID. (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica)
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	3.750.800	440.083	1.193.079	2.117.638	4.029.229	460.505	1.410.992	2.157.732
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA TRGU	3.417.886	394.083	1.150.071	1.873.732	3.527.429	405.905	1.295.893	1.825.631
PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	172.914	6.000	3.008	163.906	181.800	6.600	3.098	172.101
DODATNI PRIHODKI TURIZMA IN PRIDOBITNE DEJ. JS - SINERGIJSKI UČINKI	160.000	40.000	40.000	80.000	320.000	48.000	112.000	160.000
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	3.325.258	3.325.258			3.391.763	3.391.763		
B) FINANČNI PRIHODKI	454	104		350	609	109		500
C) DRUGI PRIHODKI- škode in subvencije	154.638	140.939	4.276	9.424	157.731	143.757	4.361	9.612
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	40.000	40.000			52.000	52.000		
D) CELOTNI PRIHODKI	7.231.150	3.906.383	1.197.355	2.127.412	7.579.332	3.996.135	1.415.353	2.167.844
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	3.563.310	1.741.715	776.159	1.045.436	3.647.486	1.786.669	842.801	1.018.017
NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MATERIALA IN BLAGA	76.911	2.100	1.053	73.758	80.840	2.310	1.084	77.446
STROŠKI MATERIALA	1.094.458	496.287	141.265	456.906	1.113.077	503.732	167.067	442.279
STROŠKI STORITEV (VKLJ. POVEČANA UPORABNINA ZA TURISTIČNE IN GOSP.OBJEKTE)	2.391.941	1.243.328	633.841	514.772	2.453.569	1.280.628	674.649	498.292
F) STROŠKI DELA	2.275.133	1.515.568	202.624	556.941	2.451.787	1.544.046	244.982	662.759

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

PLAČE IN NADOMESTILA PLAČ	1.788.137	1.246.781	160.100	381.256	1.921.374	1.271.717	195.963	453.695
PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	281.978	177.107	31.878	72.993	306.530	180.650	39.019	86.861
DRUGI STROŠKI DELA	205.017	91.680	10.645	102.692	223.883	91.680	10.000	122.203
G) AMORTIZACIJA / Ali OSN.UPORABNINA	662.542	507.496	33.592	121.454	662.542	507.496	33.592	121.454
H) REZERVACIJE	0				0			
I) DAVEK OD DOBIČKA	0				0			
J) OSTALI DRUGI STROŠKI	58.376	58.376			90.457	55.457	5.000	30.000
K) FINANČNI ODHODKI	89.563	77.758	1.063	10.743	94.042	81.646	1.116	11.280
L) DRUGI ODHODKI	46.639	43.810		2.829	22.000	15.000	2.000	5.000
M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	28.000	16.000	2.000	10.000	21.500	9.000	2.500	10.000
ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	0				0			
OSTALI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	28.000	16.000	2.000	10.000	21.500	9.000	2.500	10.000
N) CELOTNI ODHODKI	6.723.563	3.960.723	1.015.438	1.747.402	6.989.814	3.999.314	1.131.990	1.858.510
O) PRESEŽEK PRIHODKOV/ODHODKOV (+/-)	507.587	-54.340	181.917	380.010	589.518	-3.179	283.363	309.334
<i>Davek na dobiček (19%)</i>	<i>0</i>				<i>112.008</i>	<i>0</i>	<i>53.839</i>	<i>58.773</i>
<i>Čisti poslovni izid</i>	<i>0</i>				<i>477.510</i>	<i>-3.179</i>	<i>229.524</i>	<i>250.561</i>
Končni denarni tok v letu (Posl.rezultat + amortizacija/UPORABNINA + prevrednotenja)	1.198.129	469.156	217.509	511.464	1.160.948	513.317	265.616	382.015
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	117	83,6	3	30	123	83,0	5	35
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	12	12	12	12

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Leto	2019				2020			
Stolpec	1	2	3	4	1	2	3	4
Izračun vrednosti	=2+3+4				=2+3+4			
Kategorije Bilance uspeha/Dejavnost	SKUPAJ KONSOLID. (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica d.o.o.)	SKUPAJ KONSOLID. (HOLDING) KOBILARNA LIPICA	Javne službe KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Pridobitna dejavnost v povezavi z JS KL (Kobilarna Lipica d.o.o.)	Turizem, Gostinstvo, Šport, Souvenir (Turizem Lipica d.o.o.)
A1) PRIHODKI OD POSLOVANJA	5.271.526	479.342	1.704.459	3.087.725	8.090.111	494.430	2.150.626	5.445.055
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA TRGU	4.711.702	418.082	1.575.205	2.718.414	7.451.600	426.444	2.007.275	5.017.882
PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	199.825	7.260	3.253	189.311	238.511	7.986	3.351	227.174
DODATNI PRIHODKI TURIZMA IN PRIDOBITNE DEJ. JS - SINERGIJSKI UČINKI	360.000	54.000	126.000	180.000	400.000	60.000	140.000	200.000
A2) PRORAČUNSKI VIRI FINANCIRANJA	3.459.599	3.459.599	0		3.528.791	3.528.791	0	
B) FINANČNI PRIHODKI	615	115		500	620	120		500
C) DRUGI PRIHODKI- škode in subvencije	160.885	146.632	4.449	9.804	164.103	149.565	4.538	10.000
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	65.000	65.000			97.500	97.500		
D) CELOTNI PRIHODKI	8.892.625	4.085.688	1.708.907	3.098.029	11.783.625	4.172.906	2.155.163	5.455.556
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	4.206.186	1.864.471	916.242	1.425.473	5.437.891	1.933.129	1.040.353	2.464.409
NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MATERIALA IN BLAGA	83.190	2.541	1.139	79.511	94.837	2.795	1.173	90.869
STROŠKI MATERIALA	1.343.454	528.918	181.633	632.903	1.877.718	555.364	206.260	1.116.094
STROŠKI STORITEV (VKLJ. POVEČANA UPORABNINA ZA TURISTIČNE IN GOSP.OBJEKTE)	2.779.542	1.333.012	733.470	713.059	3.465.335	1.374.970	832.920	1.257.445
F) STROŠKI DELA	3.083.367	1.621.248	399.810	1.062.308	3.520.874	1.651.748	509.758	1.359.368
PLAČE IN NADOMESTILA PLAČ	2.382.321	1.335.303	319.811	727.208	2.700.329	1.362.009	407.759	930.561

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	392.587	189.682	63.679	139.226	452.825	193.476	81.190	178.159
DRUGI STROŠKI DELA	308.458	96.263	16.320	195.874	367.719	96.263	20.808	250.648
G) AMORTIZACIJA / Ali OSN.UPORABNINA	967.196	507.496	33.592	426.108	1.271.850	507.496	33.592	730.762
H) REZERVACIJE	0				0			
I) DAVEK OD DOBIČKA	0				0			
J) OSTALI DRUGI STROŠKI	147.000	110.000	6.000	31.000	149.000	110.000	7.000	32.000
K) FINANČNI ODHODKI	98.744	85.728	1.172	11.844	103.681	90.014	1.230	12.436
L) DRUGI ODHODKI	24.000	15.000	3.000	6.000	26.000	15.000	4.000	7.000
M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	23.000	9.000	3.000	11.000	24.500	9.000	3.500	12.000
ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	0				0			
OSTALI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	23.000	9.000	3.000	11.000	24.500	9.000	3.500	12.000
N) CELOTNI ODHODKI	8.549.492	4.212.944	1.362.816	2.973.733	10.533.796	4.316.387	1.599.433	4.617.975
O) PRESEŽEK PRIHODKOV/ODHODKOV (+/-)	343.133	-127.256	346.092	124.297	1.249.829	-143.481	555.730	837.581
<i>Davek na dobiček (19%)</i>	<i>65.195</i>	<i>0</i>	<i>65.757</i>	<i>23.616</i>	<i>237.468</i>	<i>0</i>	<i>105.589</i>	<i>159.140</i>
<i>Čisti poslovni izid</i>	<i>277.938</i>	<i>-127.256</i>	<i>280.334</i>	<i>100.680</i>	<i>1.012.362</i>	<i>-143.481</i>	<i>450.141</i>	<i>678.440</i>
Končni denarni tok v letu (Posl.rezultat + amortizacija/UPORABNINA + prevrednotenja)	1.243.955	389.240	316.926	537.788	2.281.450	373.015	487.233	1.421.202
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	147	84	8	55	163	84	10	69
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	12	12	12	12

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 16: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2027, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

Načrtovana rast in struktura prihodkov 2014-2020 (EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Prihodki Javne službe	3.628.218	3.658.164	4.016.633	3.906.383	3.996.135	4.085.688	4.172.906	4.263.435	4.327.812	4.393.377	4.460.154	4.528.170	4.597.451	4.668.026
Prihodki pridobitne dejavnosti v povezavi z JS Skupaj	619.073	748.789	1.075.608	1.197.355	1.415.353	1.708.907	2.155.163	2.201.918	2.235.167	2.269.029	2.303.517	2.338.645	2.374.426	2.410.876
Prihodki pridobitne dejavnosti Turizem, šport, trgovina	1.773.466	1.696.760	1.520.510	2.127.412	2.167.844	3.098.029	5.455.556	5.573.911	5.658.076	5.743.793	5.831.096	5.920.019	6.010.596	6.102.863
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI KONSOLIDIRANO (EUR)	6.020.757	6.103.714	6.612.750	7.231.150	7.579.332	8.892.625	11.783.625	12.039.264	12.221.055	12.406.198	12.594.767	12.786.833	12.982.474	13.181.765

Grafikon 5: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) rast in struktura prihodkov 2014-2027, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

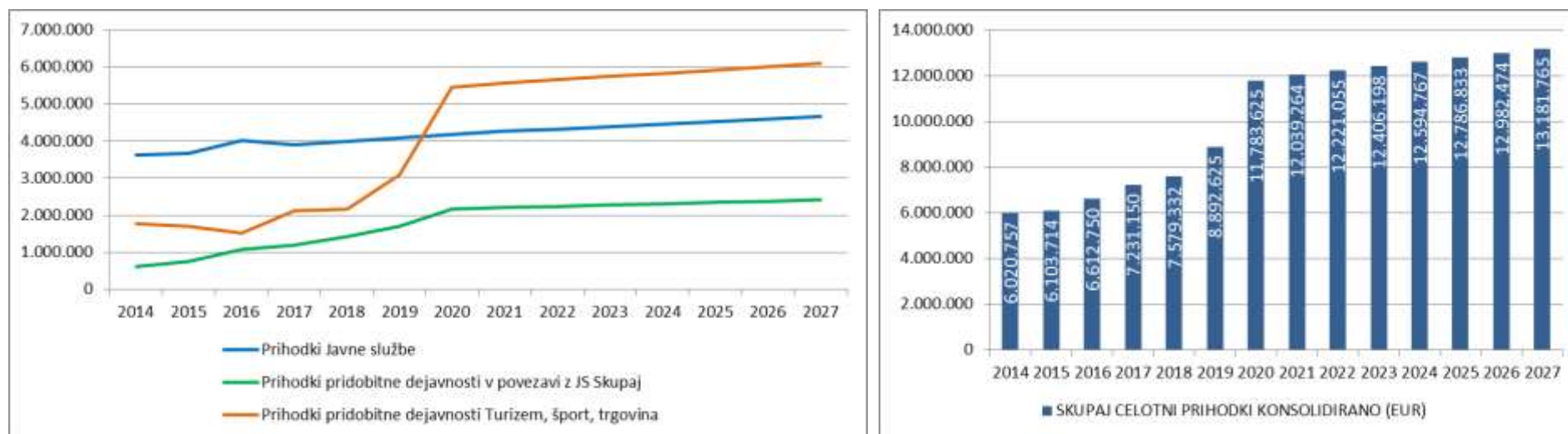
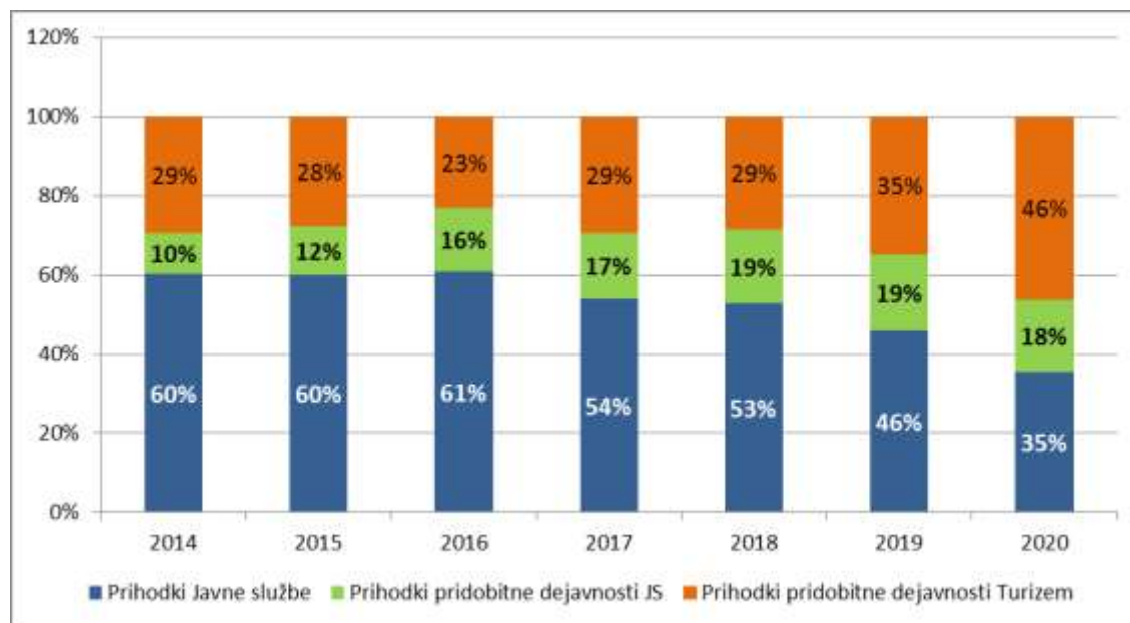


Tabela 17: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

Gibanje strukture prihodkov 2014-2020 (v % od celotnih prihodkov)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prihodki Javne službe	60%	60%	61%	54%	53%	46%	35%
Prihodki pridobitne dejavnosti JS	10%	12%	16%	17%	19%	19%	18%
Prihodki pridobitne dejavnosti Turizem	29%	28%	23%	29%	29%	35%	46%

Grafikon 6: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) struktura prihodkov v deležih po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

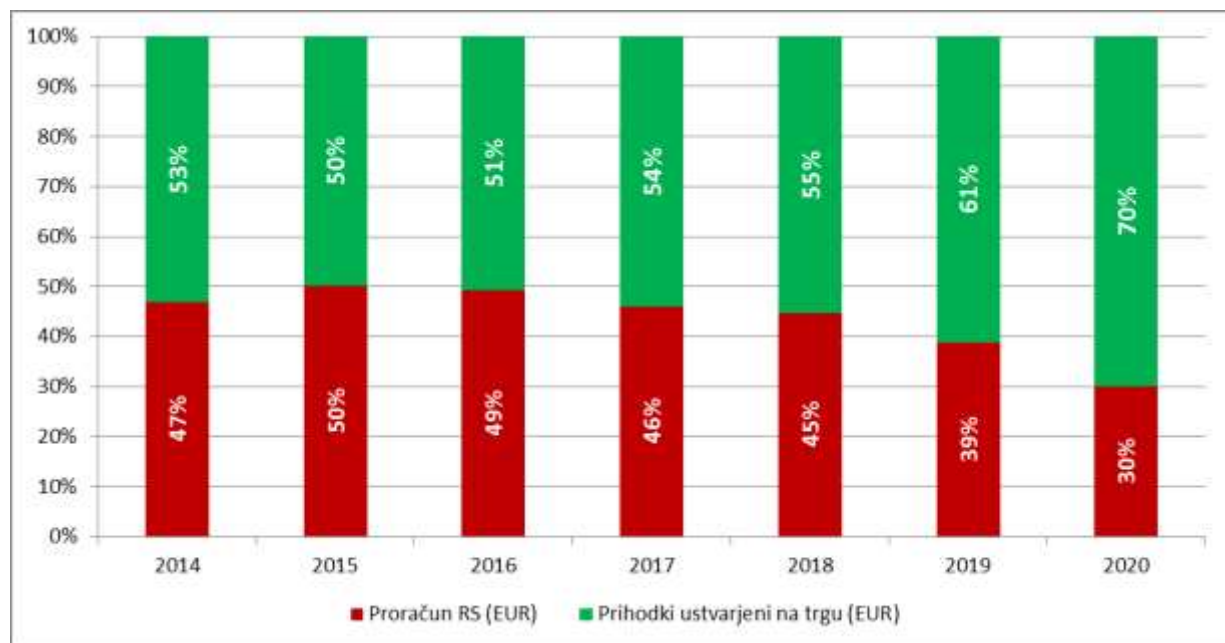


Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 18: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) struktura proračunskih in tržnih virov celotnih prihodkov v deležih po posameznih viriv 2014-2020, v scenariju z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

Viri prihodkov (v EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proračun RS (EUR)	2.823.348	3.060.000	3.260.057	3.325.258	3.391.763	3.459.599	3.528.791
Prihodki ustvarjeni na trgu (EUR)	3.197.409	3.043.714	3.352.693	3.905.892	4.187.569	5.433.026	8.254.834
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI (EUR)	6.020.757	6.103.714	6.612.750	7.231.150	7.579.332	8.892.625	11.783.625

Grafikon 7: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) struktura proračunskih in tržnih virov celotnih prihodkov v deležih po posameznih viriv 2014-2020, v scenariju z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture



Iz tabele 18 in grafikona 7, je razvidno, da z izvedbo predvidenih naložb v obnovo in razširitev kapacitet pridobitne dejavnosti Kobilarne Lipica in uresničitvijo drugih predpostavk, dolgoročno delež proračunskih virov v celotnih prihodkih vseh konsolidiranih dejavnostih, predvidenih v dejavnostih v okviru Holdinga Kobilarna Lipica d.o.o., pada od sedanjih cca. 50% na 30%, delež pridobitnih dejavnosti pa naraste iz sedanjih cca. 50% na 70%.

Tabela 19: Načrtovani (2018-2027) dodatni celotni prihodki v scenariju z izvedbo investicij v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture v primerjavi s scenarijem brez investicij

Dodatni prihodki v scenariju z izvedbo nujnih investicij v primerjavi s poslovanjem brez investicij (vsi zneski v EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Celotni prihodki - brez investicij	6.020.757	6.103.714	6.612.750	7.119.548	7.371.978	7.580.272	7.790.258	7.946.063	8.025.524	8.105.779	8.186.837	8.268.705	8.351.393	8.434.906
Dodatni prihodki - z investicijami	0	0	0	111.602	207.354	1.312.353	3.993.367	4.093.201	4.195.531	4.300.419	4.407.930	4.518.128	4.631.081	4.746.858
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI	6.020.757	6.103.714	6.612.750	7.231.150	7.579.332	8.892.625	11.783.625	12.039.264	12.221.055	12.406.198	12.594.767	12.786.833	12.982.474	13.181.765

Grafikon 8: Načrtovana višina dodatnih celotnih prihodkov 2018-2027, v scenariju z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture v primerjavi s scenarijem brez investicij

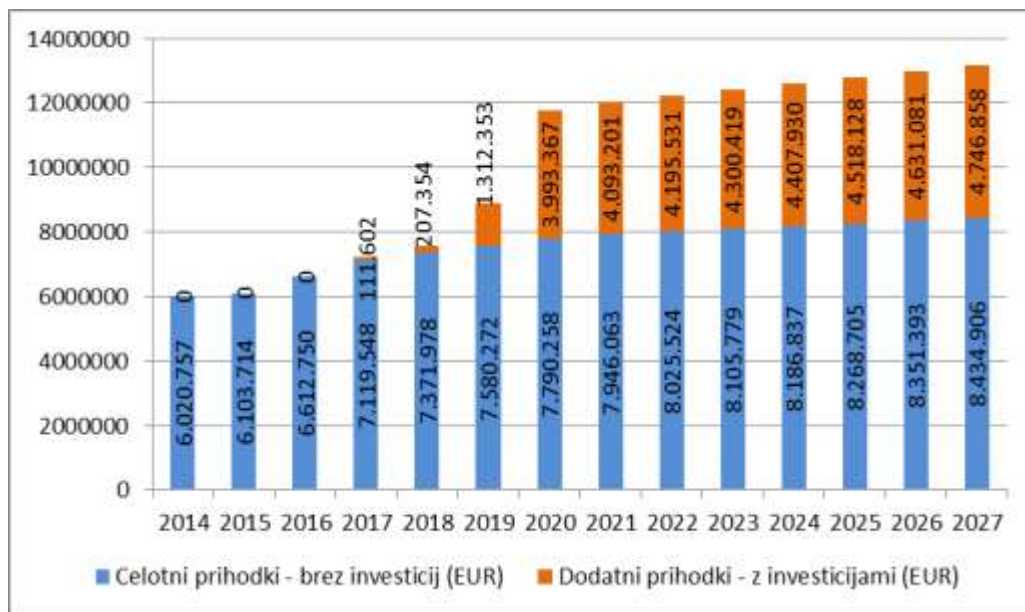
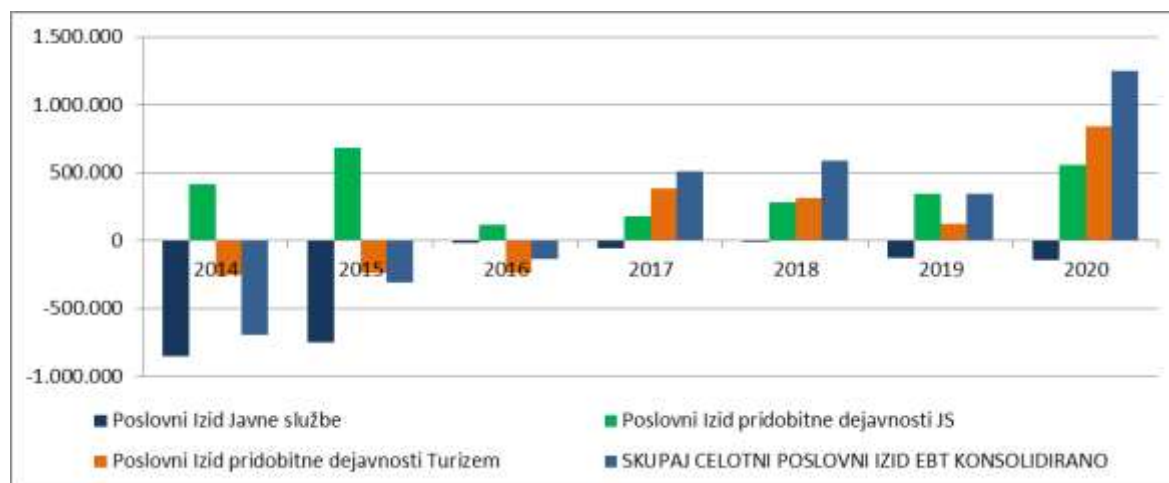


Tabela 20: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) višina poslovnega izida (EBT) po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture

Načrtovana rast in struktura rezultata (EBT) poslovanja 2014-2020 (EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Poslovni Izid Javne službe	-854.345	-748.737	-15.375	-54.340	-3.179	-127.256	-143.481
Poslovni Izid pridobitne dejavnosti JS	413.353	681.944	113.004	181.917	283.363	346.092	555.730
Poslovni Izid pridobitne dejavnosti Turizem	-254.348	-240.665	-238.473	380.010	309.334	124.297	837.581
SKUPAJ CELOTNI POSLOVNI IZID EBT KONSOLIDIRANO	-695.340	-307.458	-140.845	507.587	589.518	343.133	1.249.829

Grafikon 9: Realizirana (2014-2016) in načrtovana (2107-2020) višina poslovnega izida (EBT) po dejavnostih 2014-2020, z investicijami v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture



Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 21: Opazovanje povečanja denarnega toka iz naslova učinkov dodatnih investicij v turistično in gospodarsko infrastrukturo Kobilarne Lipica v primerjavi z učinki brez investicij **v obdobju 15 let po pričetku investiranja**

<i>v EUR</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dodatni denarni tok (razlika med varianto z investicijami in brez investicij po letih)	115.241	126.766	202.323	1.192.165	1.311.382	1.376.951	1.432.029	1.474.990	1.511.864
Diskontirani dodatni denarni tok	115.241	121.307	185.273	1.044.690	1.099.674	1.104.936	1.099.649	1.083.864	1.063.121
Izdatki za naložbe	-281.617	-4.553.799	-4.304.197						
Izdatek za zagonske stroške (obratna sredstva)	-860.386								
Diskontirani izdatki za naložbe skupaj	-1.142.004	-4.442.731	-4.096.797	0	0	0	0	0	0
Neto dodatni denarni tok naložb	-1.026.763	-4.427.034	-4.101.874	1.192.165	1.311.382	1.376.951	1.432.029	1.474.990	1.511.864
Kumulativni dodatni neto denarni tok naložb	-1.026.763	-5.453.796	-9.555.671	-8.363.506	-7.052.124	-5.675.173	-4.243.144	-2.768.155	-1.256.290
Diskontirani dodatni neto denarni tok naložb	-1.026.763	-4.319.057	-3.904.223	1.107.044	1.188.047	1.217.024	1.234.834	1.240.858	1.240.858
Kumulativni dodatni diskontirani neto denarni tok naložb	-1.026.763	-5.345.820	-9.250.043	-8.142.999	-6.954.952	-5.737.928	-4.503.094	-3.262.237	-2.021.379
<i>v EUR</i>	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	
Dodatni denarni tok (razlika med varianto z investicijami in brez investicij po letih)	1.549.661	1.588.403	1.628.113	1.668.815	1.710.536	1.753.299	1.797.132	1.842.060	
Diskontirani dodatni denarni tok	1.042.774	1.022.816	1.003.241	984.040	965.207	946.734	928.615	910.842	
Izdatki za naložbe									
Izdatek za zagonske stroške (obratna sredstva)									
Diskontirani izdatki za naložbe skupaj	0	0	0	0	0	0	0	0	
Neto dodatni denarni tok naložb	1.549.661	1.588.403	1.628.113	1.668.815	1.710.536	1.753.299	1.797.132	1.842.060	
Kumulativni dodatni neto denarni tok naložb	293.371	1.881.773	3.509.886	5.178.701	6.889.237	8.642.536	10.439.668	12.281.728	
Diskontirani dodatni neto denarni tok naložb	1.240.858	1.240.858	1.240.858	1.240.858	1.240.858	1.240.858	1.240.858	1.240.858	
Kumulativni dodatni diskontirani neto denarni tok naložb	-780.522	460.336	1.701.193	2.942.051	4.182.908	5.423.766	6.664.623	7.905.481	

Tabela 22: Dinamični kazalniki učinkovitosti investiranja v varianti z izvedbo investicij v turistično in gospodarsko infrastrukturo

NSV ("NPV" ob diskontni stopnji 4,5%)	5.053.430 EUR
Navadna doba vračanja investiranih sredstev	9,2 leti
Diskontirana doba vračanja investiranih sredstev (4,5%)	11,3 let
Notranja stopnja donosa ("IRR")	11,1%
Mod.notranja stopnja donosa ("MIRR")	9,1%
Indeks donosnosti naložbe ("PI")	1,52

Neto sedanja vrednost (»NPV«) učinkov predvidenih naložb v turistično in gospodarsko infrastrukturo Kobilarne Lipica, v skupni predvideni višini 10.000.000 EUR (9.139.614,00 EUR kapital za naložbe + 860.386,00 EUR za zagonske stroške ob ustanovitvi/reorganizaciji) v obdobju dveh let po ustanovitvi družbe Kobilarne Lipica d.o.o, ob upoštevanju zadostno konzervativnega diskontnega faktorja 4,5% letno, je pozitivna in znaša 5.053.430,00 EUR.

Notranja stopnja donosa (»IRR«) na vložena sredstva znaša 9,1%, modificirana notranja stopnja donosa (»MIRR«) z upoštevanjem 4,5% stroškov virov financiranja in 8% stopnjo donosa na prosta nadalje investirana sredstva pa znaša 9,1% in je višja od povprečnega stroška kapitala na trgu. Prav tako je dinamični kazalnik donosnosti vloženi sredstev države v tem primeru višji od zahtevane stopnje donosnosti državnih naložb RS (Odlok o strategiji upravljanja kapitalskih naložb države (OdSUKND) - 13.7.2015, kjer je ta stopnja med 7,1% do 8% v obravnavanem obdobju), pri čemer je potrebno dodatno k temu upoštevati tudi širše in posredne ekonomske in razvojne učinke naložbe in delovanja Kobilarne Lipica.

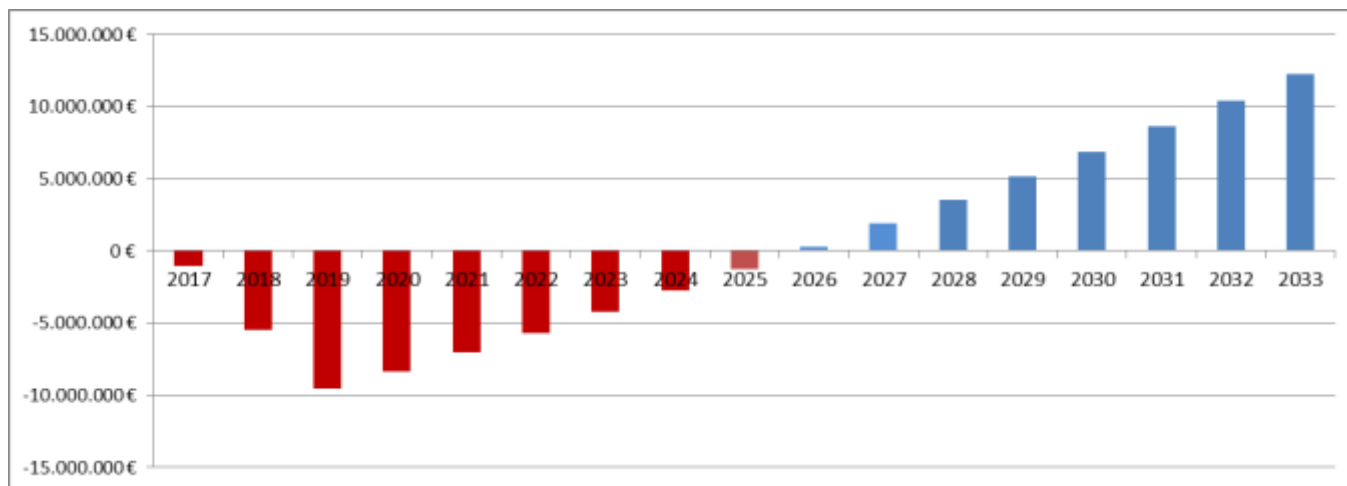
Navadna doba vračanja investiranih sredstev po predvidenem programu investiranja znaša 9,2 leti, diskontirana doba vračanja investiranih sredstev (ob diskontiranju denarnih tokov po stopnji 4,5% letno) pa znaša 11,3 leta.

Indeks donosnosti (»PI«) opazovanega naložbenega projekta je višji od 1,0 in znaša 1,52, kar pomeni, da je predvidena naložba ob uresničitvi načrtovanih denarnih tokov smiselna.

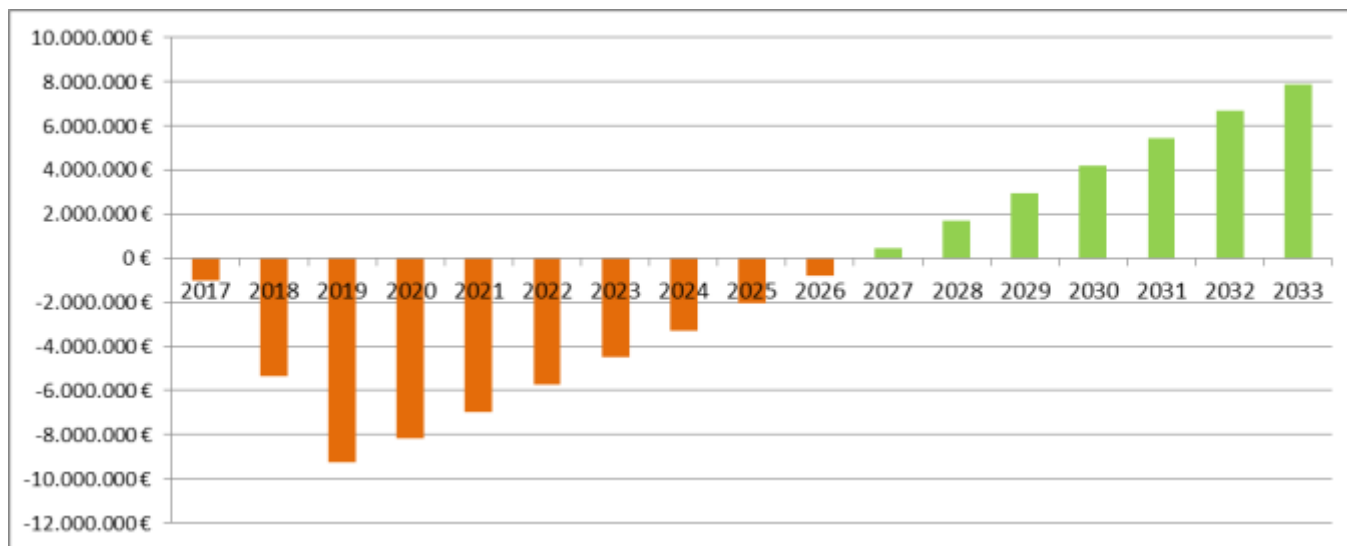
Vsi dinamični kazalniki opazovanja predvidenega naložbenega projekta so pozitivni in kažejo na smiselnost izvedbe naložbe in zagotovitev pogojev za izvedbo vseh aktivnosti za realizacijo predvidenih dodatnih denarnih tokov v poslovanju družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. oz. odvisnih družb, kot so predvidene s predlogom Zakona.

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Grafikon 10: Prikaz gibanja kumulativnega neto denarnega toka investiranih sredstev in učinkov investicije v obdobju 15 let



Grafikon 11: Prikaz gibanja diskontiranega kumulativnega neto denarnega toka investiranih sredstev in učinkov investicije v obdobju 15 let



Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 23: Ključne poslovne kategorije in statični kazalniki poslovanja vseh konsolidiranih dejavnosti v okviru Holdinga Kobilarne Lipica d.o.o. – po izvedenih naložbah v obnovo in razširitev kapacitet

Statični Kazalniki Poslovanja konsolidiranih dejavnosti Kobilarne Lipica - po izvedenih naložbah v obnovo kapacitet	Povp. v panogi hotelirstvo 2015 /Trend 2016	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Celotni prihodki (EUR)		7.579.332	8.892.625	11.783.625	12.039.264	12.221.055	12.406.198	12.594.767	12.786.833	12.982.474	13.181.765
Celotni odhodki (EUR)		6.989.814	8.549.492	10.533.796	10.691.803	10.852.180	11.014.962	11.180.187	11.347.889	11.518.108	11.690.879
EBITDA (EUR)		1.272.956	1.309.150	2.518.918	2.594.485	2.672.320	2.752.489	2.835.064	2.920.116	3.007.719	3.097.951
Marža EBITDA v Celotnih Prihodkih	18% ↑	16,8%	14,7%	21,4%	21,6%	21,9%	22,2%	22,5%	22,8%	23,2%	23,5%
EBIT (EUR)		683.560	441.876	1.353.510	1.441.488	1.484.733	1.529.275	1.575.153	1.622.408	1.671.080	1.721.213
EBT (EUR)		589.518	343.133	1.249.829	1.347.462	1.368.875	1.391.236	1.414.580	1.438.944	1.464.366	1.490.885
Gospodarnost poslovanja	1,02 ↑	1,08	1,04	1,12	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
Čisti Dobiček (EUR)		477.510	277.938	1.012.362	1.091.444	1.108.789	1.126.901	1.145.810	1.165.545	1.186.136	1.207.617
Čista dobičkovnost Prihodkov	1,6% ↗	6,3%	3,1%	8,6%	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	9,2%
Čista donosnost kapitala	-1,06% ↗	4,8%	2,8%	10,1%	10,9%	11,1%	11,3%	11,5%	11,7%	11,9%	12,1%
Število zaposlenih (2017=116)		123	147	163	163	163	163	163	163	163	163
Dodana vrednost - skupaj (EUR)		3.725.347	4.416.695	6.067.053	6.682.894	6.891.611	7.110.297	7.339.489	7.579.752	7.831.684	8.095.914
Dodana vrednost/zaposlenca (EUR)	33.414 ↗	30.287	30.046	37.221	40.999	42.280	43.621	45.028	46.502	48.047	49.668
Cel.Prihodki/Zaposlenca		61.621	60.494	72.292	73.861	74.976	76.112	77.269	78.447	79.647	80.870
EBITDA/Zaposlenca (EUR)	12.097 ↗	10.349	8.906	15.453	15.917	16.395	16.886	17.393	17.915	18.452	19.006
Povprečni stroški dela/zaposlenca	21.318 →	19.933	20.975	21.600	22.032	22.473	22.923	23.381	23.849	24.326	24.812
Stroški dela/Dodana vrednost	63,8% ↘	65,8%	69,8%	58,0%	53,7%	53,2%	52,5%	51,9%	51,3%	50,6%	50,0%
Stroški dela/Cel.Prihodki	29,3% ↘	32,3%	34,7%	29,9%	29,8%	30,0%	30,1%	30,3%	30,4%	30,5%	30,7%

Izbrane poslovne kategorije in statični kazalniki poslovanja vseh konsolidiranih dejavnosti v okviru družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. , v primerjavi s povprečjem dejavnosti hotelirstva v Sloveniji, kažejo na ustrezno primerljivost le-teh in s tem tudi na realnost in zadostno konzervativnost načrtovanih kategorij poslovanja. Hkrati pa načrtovani kazalniki kažejo na cilje, da z organizacijsko, upravljavsko in tehnično usposobitvijo Kobilarne Lipica nova gospodarska družba Holding Kobilarna Lipica d.o.o. lahko v nekaj letih preseže povprečne rezultate primerjane hotelske dejavnosti v Sloveniji.

Tudi statični kazalniki poslovanja družbe Kobilarna Lipica d.o.o. s predvideno konsolidacijo vseh dejavnosti, ki se opravljajo na območju Kobilarne Lipica in so predvideni in predstavljeni v tem poslovnem načrtu, kažejo na pozitivne rezultate poslovanja, ki opravičujejo predvideno reorganizacijo delovanja in upravljanja Kobilarne Lipica in predviden obseg naložb v obnovo in razširitev gospodarske in turistične infrastrukture na območju posestva Lipica v lasti RS.

6.5 Komentar in zaključki k okvirnemu načrtu konsolidiranega poslovanja in učinkov vseh dejavnosti v Kobilarni Lipica v skupni družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o.

Iz analize okvirnih načrtovanih finančnih učinkov konsolidacije vseh dejavnosti (Javne službe, pridobitnih dejavnosti Kobilarne in Turizma) na posestvu Lipica v okviru gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in dveh evetnualnih odvisnih družb izhaja, da je možno ob predpostavkah učinkovitejše in intenzivneje organizirane funkcije trženja, razumno povečane gospodarnosti poslovanja in sinergijah, ki se lahko dosežejo tako na strani povečanja prihodkov kot zmanjšanja nekaterih stroškov poslovanja, ob enovitem vodenju in poslovanju vseh dejavnosti v gospodarski družbi oz. konsolidirani obliki holdinga z dvema odvisnima hčerinskima družbama, doseči pozitivne rezultate celotnega poslovanja družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. ob zadržanju sedanje ravni proračunskih sredstev za izvajanje javne službe. Predvideni poslovni rezultati, ob uresničitvi navedenih predpostavk, omogočajo celo možnost zmanjševanja proračunskih sredstev namenjenih za dejavnost primarne dejavnosti (javne službe) iz naslova presežkov tržnih dejavnosti od leta 2020/2021 naprej, v kolikor se bo ustanoviteljica (RS) odločila tako, ali pa se bodo sredstva pozitivnih denarnih tokov vlagala v nadaljnji razvoj in dvig kakovosti primarne javne službe in pridobitnih dejavnosti Kobilarne Lipica ob nadaljnjem ohranjanju enake višine proračunskih sredstev za primarno dejavnost javne službe.

I. Varianta brez naložb v obnovo in razširitev kapacitet

Analiza načrtovanega poslovanja brez nujnih investicij v obnovo in smiselnih investicij v razširitev turistične in gospodarske infrastrukture Kobilarne Lipica pokaže, da je možno do leta 2020 celotne konsolidirane prihodke vseh dejavnosti (skupaj Javnih služb, pridobitnih dejavnosti Kobilarne in turizma) v primerjavi z letom 2016 skupaj povečati za do 18%. Konsolidirani poslovni izid (EBT) vseh dejavnosti skupaj pa je možno iz v letih 2014-2016 negativnega do leta 2020 dvigniti na pozitivnega do višine 492.186 EUR pred davki (EBT). V tem primeru se število zaposlenih v vseh dejavnostih skupaj ne poveča bistveno oz. ostane na približno enaki ravni z notranjimi prerazporeditvami števila zaposlenih po posameznih dejavnostih.

Osnovne in fizične predpostavke načrta poslovanja družbe Kobilarna Lipica d.o.o. v primeru brez naložb v obnovo kapacitet, predvsem zaradi relativno nizkih osnov v letu 2015/2016, so:

Osnovno:

- Agresivno in ustrezno usmerjeno trženje
- Zagotovitev sredstev za vzpostavitev primernih in primerljivih standardov za rejo in vzrejo konj ter izvajanje gospodarske dejavnosti javne službe, ki predstavlja tudi osnovo za uspešno izvajanje turistične dejavnosti
- Hkrati visoko racionalno varčevanje pri materialnih stroških v vseh dejavnostih Kobilarne Lipica

Turizem - Tržne dejavnosti:

- Povečana zasedenost hotela Maestoso za 15% do leta 2020 v primerjavi z letom 2016
- povišanje pvp. doseženih cen penzijskih storitev za 29% do leta 2020
- povišanje prihodkov iz naslova vseh gostinskih dejavnosti za 38% do leta 2020
- povišanje prihodkov iz naslova golfa in rekreacije za 3% do leta 2020
- Doseganje dodatnih sinergijskih učinkov na področju prihodkov skupaj z gospodarskimi dejavnostmi Kobilarne v višini od 60.000 EUR do 90.000 EUR letno do leta 2020

Pridobitne dejavnosti kobilarne (ki se v skladu s predlogom ZKL-1 sicer razporejajo v odvisno družbo Kobilarne Lipica d.o.o. skupaj z javnimi službami) so, tudi zaradi nizke osnove v preteklem obdobju (2014-2016), rasti v primerjavi z letom 2016 lahko kot sledi:

- povečanje števila obiskovalcev za 14% in nižji pvp.ceni vstopnic t.j. za 12% do leta 2020
- povečanje števila predstav za 17% in ohranitvi pvp.cene do leta 2020
- povečanje prevozov s kočijo za 17% in nižji pvp.ceni za 8% do leta 2020
- povečanje ostalih programov jahanja in povezanih s konjem za 18% in pvp.cen za 34% do leta 2020
- povečanje obiska muzeja za 69% in pvp.cen za 3 krat do leta 2020 (gre za zelo nejasno določene enoto cene oz. bolj zta prihodek na dogodek)
- Povečanje obiska na konjeniških in konjerejskih prireditvah za 101% in manjše pvp.potrošnje obiskovalcev na prireditvah za 7%
- Doseganje dodatnih sinergijskih učinkov na področju prihodkov skupaj s turistično dejavnostjo v višini od 60.000 EUR do 90.000 EUR letno, ob predpostavki uvedbe novih celovitih inovativnih turističnih programov na osnovi konjenišstva in konjev Lipicancev. Sinergijski učinki v konjeniških programih (prej imenovanih gospodarske dejavnosti Kobilarne Lipica) se v finančnem delu tega načrta poslovanja razporejajo 50% v Tržne pridobitne dejavnosti in 50% v Javne službe Kobilarne.

II. Varianta z izvedbo naložb v obnovo in razširitev kapacitet

V primeru izvedbe nujno potrebnih naložb v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture in smiselno razširitev kapacitet na posestvu Kobilarne Lipica po predvidenem programu investiranja v skupni višini 10.000.000,00 EUR (9.139.614,00 EUR za naložbe po naložbenem programu in 860.386,00 EUR za zagonske stroške nove oz. preoblikovane družbe). Investicije se v tem primeru izvedejo po posameznih programih in fazah in sicer v manjšem obsegu že konec leta 2017 s pripravljalnimi aktivnostmi naložb in zagonskimi sredstvi za ustanovitev nove gospodarske družbe in v večjem obsegu v letih 2018 in 2019. V tem primeru se lahko dosežejo veliko boljši rezultati poslovanja in izredno pozitivni učinki v širšem okolju. V primeru izvedbe naložb po predvidenem programu investiranja, se povečajo aktivne turistične kapacitete, ki sedaj niso v funkciji, za 100% (ponovni zagon Hotela Klub, Prenova Hotela Maestoso) in dvigne kakovost in poveča funkcionalnost izvajanja pridobitnih dejavnosti in prireditev v Kobilarni Lipica (Jahalnica, Hipodrom, delavnice, ipd., ki so delno že izvedene naložbe) z naložbami, ki se sicer v javni del izvedejo iz rednega programa dejavnosti in naložb v javne službe. V primeru vlaganja se število zaposlenih poveča za cca. 47 zaposlenih na področju turizma in pridobitnih dejavnosti povezanih z javnimi službami Kobilarne, kar pomeni, da se skupno število zaposlenih v gospodarstvu s sosesvom Lipica poveča za

41% na 163 zaposlencev v okviru vseh dejavnosti Holdinga Kobilarna Lipica d.o.o.. Tako povečane oz. ponovno usposobljene kapacitete lahko prispevajo k povečanju konsolidiranih celotnih prihodkov vseh dejavnosti na posestvu do leta 2020 za 78,2% v primerjavi z letom 2016 (iz cca. 6,6 Mil.EUR na cca. 11,8 Mil.EUR letno). V tem primeru se konsolidirani poslovni izid pred davki (EBT) vseh dejavnosti iz negativnega v letih 2014-2016 lahko poveča na še bolj pozitivnega kot brez izvedenih investicij in sicer na 1.249.829 EUR do leta 2020. Naložbe iz vidika Republike Slovenije kot lastnika in vlagatelja v povečanje vrednosti sredstev v njeni lasti po predvidenem programu (oz. v kapital nove družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o.) se ob tako predvidenih rezultatih poslovanja in denarnem toku (v katerem je zajet poslovni izid, amortizacija, prevrednotenja) vložena sredstva povrnejo v 9,2 do 11,3 letih po izvedenih vlaganjih. Neto sedanja vrednost (NSV), ob 15 letnem opazovanju neto dodatnih denarnih tokov investiranja in poslovanja (opazuje se samo razlika v denarnem toku vseh konsolidiranih dejavnosti Kobilarne Lipica z investicijami in brez investicij) ob diskontnem faktorju 4,5% letno (konzervativna višina komercialne obrestne mere), je pozitivna in znaša 5.053.430,00 EUR. Notranja stopnja donosa (»IRR«) na vložena sredstva v obnovo turistične in gospodarske infrastrukture Kobilarna Lipica znaša 11,1%, čista donosnost kapitala družbe Kobilarna Lipica d.o.o. pa je v tem primeru po dokončanju naložb na ravni od 10,1% do 11,1% in je višja od povprečnega stroška kapitala na trgu in minimalne oz. povprečne zahtevane stopnje donosnosti naložb Republike Slovenije (Odlok o strategiji upravljanja kapitalskih naložb države (OdSUKND) - 13.7.2015, kjer je ta stopnja med 7,1% do 8% v obravnavanem obdobju). Tudi Modificirana notranja stopnja donosa (MIRR) naložbe je pozitivna in znaša 9,1%. Prav tako je visoko pozitiven (nad vrednostjo 1,0) Indeks donosnosti (»PI«) predvidene naložbe in sicer znaša 1,52.

Tudi statični kazalniki poslovanja družbe Kobilarna Lipica d.o.o. s predvideno konsolidacijo vseh dejavnosti, ki se opravljajo na območju Kobilarne Lipica in so predvideni in predstavljeni v tem poslovnem načrtu v varianti z izvedbo investicij, kažejo na pozitivne rezultate poslovanja in v nekaj letih oz. najkasneje do leta 2020 doseganje in preseganje povprečja dejavnosti hotelirstva v Sloveniji, ki je vzeto za primerjavo.

Investicije v nujno obnovo turističnih in gospodarskih kapacitet Kobilarne Lipica so zato smiselne tako iz vidika gospodarnosti upravljanja in poslovanja same družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o., njenega lastnika Republike Slovenije, ki s tem dviguje vrednost in učinkovitost svojega premoženja kot tudi širših pozitivnih učinkov na okolje in podobo enega od ključnih simbolov Slovenije in slovenskega turizma. Posredni ekonomski in družbeni učinki v okolju v tem finančnem načrtu niso obdelani in predstavljajo dodatni pozitivni učinek za RS.

Osnovne in fizične predpostavke načrta poslovanja družbe Kobilarna Lipica d.o.o. v primeru z izvedbo naložb v obnovo kapacitet so:

Osnovno:

- Zagotovitev sredstev v obliki kapitalskega vložka RS v ustanovitev družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in izvedba naložb v obnovo in razvoj obstoječe turistične in gospodarske infrastrukture v upravljanju Kobilarne Lipica v letih 2017-2019

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

- Velik poudarek na zagotovitvi kakovostne in učinkovite upravljske in trženjske kadrovske zasedbe pri vodenju Kobilarne Lipica v reorganizirani obliki in učinkovite organizacije delovanja nove družbe
- Intenzivno in ustrezno ciljno usmerjeno trženje z vsemi sodobnimi principi komuniciranja in pospeševanja prodaje
- Zagotovitev sredstev za vzpostavitev primernih in primerljivih standardov za rejo in vzrejo konj ter izvajanje gospodarske dejavnosti javne službe, ki predstavlja tudi osnovo za uspešno izvajanje turistične dejavnosti

Za pridobitne dejavnosti na področju turizma:

- Povečanje kapacitet z obnovo in oživitvijo hotela Klub s 140 ležišči (70 sob) na ravni 4* Superior s programom zdravja in wellnessa
- Celovita prenova in dvig kakovosti kapacitet Hotela Maestoso 4* s 140 ležišči (70 sob) in dvig kakovosti storitev ob investiranju v dodatne velneške storitvene programe
- Skupaj doseganje kapacitete turističnih nastanitvenih enot 140 sob in 240 ležišč ustrezno visoke kakovosti in sodobne urejenosti, kar je povečanje turističnih nastanitvenih kapacitet za 100% v primerjavi z letom 2016
- Delna obnova golfskega igrišča in športno rekreacijske ponudbe na posestvu Lipica
- Obnova gostinske ponudbe za poletni zunanji program in letoletne kulinarčne ponudbe z višjo kakovostjo in večjo funkcionalnostjo ponudbe za ciljne goste
- Doseganje zasedenosti ležišč obnovljenih kapacitet hotela Maestoso 55% na letni ravni do leta 2020, kar je dovolj realno in primerljivo z dejavnostjo v širšem okolju in pozitivnimi trendi na trgu in Sloveniji
- Doseganje vsaj 47% zasedenosti kapacitet prenovljenega hotela Klub do leta 2020, kar je dovolj realno in primerljivo z dejavnostjo v širšem okolju
- Skupno število nočitev do leta 2020 na ravni 52.122 nočitev letno, kar je 150% več v primerjavi z letom 2016, kar je ob profesionalnem vodenju, trženju in sinergijah s primarno dejavnostjo kobilarne realno in izvedljivo
- povišanje pvp. doseženih cen penzijskih storitev (pvp. Maestoso + Klub) za 142% do leta 2020 v primerjavi z letom 2016, na račun znatnega dviga kakovosti storitev in usmeritve na primernejše ciljne segmente gostov kot tudi zaradi zelo nizke osnove v preteklem obdobju (2014-2016)
- povišanje prihodkov iz naslova prodaje hotelskih penzijskih storitev za 500% do leta 2020 v primerjavi z letom 2016, zaradi znatnega fizičnega povečanja obsega kapacitet, višje dosežene kakovosti storitev, višje povprečne dosežene cene in razširitve ponudbe
- povišanje prihodkov iz naslova gostinske dejavnosti za 129% do leta 2020 v primerjavi z letom 2016, zaradi znatne razširitve nastanitvenih kapacitet in z njimi povezane gostinske ponudbe kot tudi zaradi dviga privlačnosti le-te za dnevne in stacionarne goste na posestvu Lipica
- povišanje prihodkov iz naslova golfa in rekreacije za 76% do leta 2020 v primerjavi z letom 2016
- Doseganje dodatnih sinergijskih učinkov na področju prihodkov skupaj z gospodarskimi dejavnostmi Kobilarne v višini od 80.000 EUR do 200.000 EUR letno, ob predpostavki uvedbe novih celovitih inovativnih turističnih programov povezanih s konji Lipicanci, rekreacijo, novimi velneškimi programi na osnovi konja, kraške klime in okolja, ipd.

Za pridobitne dejavnosti povezane z javno službo kobilarne (ki so v skladu s predlogom Zakona ZKL-1 predvidene, skupaj z javnimi službami Kobilarne Lipica, v okviru odvisne družbe Kobilarna Lipica d.o.o.),

pri čemer so zaradi nizke osnove v preteklem obdobju in znatnega povečanja turistične privlačnosti in obsega povpraševanja na posestvu Lipica z novimi predvidenimi naložbami, rasti lahko relativno zelo visoke (vse primerjave za rast do leta 2020 so z letom 2016):

- povečanje števila obiskovalcev (ogled kobilarne) za 84% in ohranitev pvp.cene vstopnic ali celo padec pvp. dosežene cene a do 3% do leta 2020
- povečanje števila obiskovalcev predstav za 75% in pvp.cene za 4% do leta 2020
- povečanje števila opravljenih prevozov s kočijo za 66% in ohranitev pvp.dosežene cene ali celo njen padec za 2% do leta 2020
- povečanje ostalih programov povezanih s konjem (jahanje, otroški programi,ipd.) za 74% in pvp. cen za 42% do leta 2020
- povečanje obiska muzeja in posebnih programov za 95% in podvojitvev pvp.prihodkov na program/obisk do leta 2020
- Doseganje dodatnih sinergijskih učinkov na področju prihodkov skupaj z turistično dejavnostjo v višini od 80.000 EUR do 200.000 EUR letno, ob predpostavki uvedbe novih celovitih inovativnih programov kobilarne na področju turističnih programov s konji Lipicanci, kulturno dediščino, programi jahanja ter drugimi turističnimi programi povezanimi s konjem in zavarovano kulturno in naravno dediščino Lipice. Sinergijski učinki v gospodarskih dejavnostih Kobilarne so v finančnem delu tega načrta razporejeni 50% na Javne službe in 50% na Gospodarske dejavnosti kobilarne.

Dejavnosti javne službe:

Za dejavnost izvajanja javne službe kot koncesijske dejavnosti s strani odvisne družbe Kobilarne Lipica d.o.o., kot je predvidena z Zakonom se zagotovi sredstva na enaki ravni kot so bila do sedaj predvidena v proračunu RS z manjšim dvigom na raven, ki zagotavlja zadostna sredstva za doseganje osnovnih standardov reje konj in zavarovanih dejavnosti na območju Kobilarne Lipica, kot je predvideno v tem poslovnem načrtu. V nadaljnjih letih se predvideva dvig proračunskih virov financiranja zgolj na ravni usklajevanja s stopnjo inflacije (povprečno 2% letno). Del naložbenih dejavnosti predvidenih v tem poslovnem načrtu je neposredno in posredno namenjen tudi dvigu kakovosti izvajanja javne službe.

Bistvena usmeritev na področju izvajanja javne službe je doseganje kakovosti in standardov upravljanja zavarovanih dejavnosti z ustrezno in usposobljeno kadrovske zasedbo in zagotavljanjem in usklajevanjem osnovnih pogojev za izvajanje tržnih dejavnosti povezanih s konjem lipincem in kulturno in naravno dediščino posestva Lipica. Cilji in okvirni standardi delovanja na tem področju so opredeljeni v uvodnem delu poslovnega načrta.

Sredstva za zagon dejavnosti

V obeh primerih (tako v varianti brez investicij kot v varianti z investicijami) je predvideno in nujno potrebno s strani ustanovitelja Kobilarne Lipica d.o.o. ob ustanovitvi zagotoviti zagonska sredstva za zagon nove organiziranosti dejavnosti turizma in gospodarskih dejavnosti Kobilarne, v okviru preoblikovanega Zavoda v gospodarsko družbo, v minimalni višini 860.386 EUR, kar ustreza potrebnim minimalnim obratnim sredstvom oziroma stroškom materiala in storitev in bruto stroškom plač za obdobje vsaj 4 mesecev v letu 2017/2018 za navedeni dve dejavnosti. Dodatno je s strani ustanovitelja (RS) potrebno zagotoviti tudi ustanovitveni kapital in/ali vplačila v kapitalske rezerve novoustanovljene

(preoblikovane) družbe za izvedbo nujno potrebnih naložb po posameznih letih v primeru oz. opciji, ki to predvideva kot je prikazano v tabelah (ali zagotoviti investiranje s strani RS v sredstva v lasti RS – t.j. v povečanje vrednosti sredstev, ki so v upravljanju Kobilarne Lipica) Ta znesek je (v katerikoli obliki vlaganja) obračunan kot naložba v izračunu učinkovitosti investiranja v primeru opazovanja poslovanja po predvidenem programu investiranja iz vidika RS. Ta zagonska, oz. v primeru variante z izvedbo investicij tudi naložbena, sredstva se predvidoma zagotovi v obliki vložka ustanoviteljskega kapitala družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. s strani Republike Slovenije ob ustanovitvi družbe oz., kasnejšimi vplačili po letih, kar predstavlja najbolj kvalitetna sredstva za normalen zagon dejavnosti novoustanovljene družbe v eni ali drugi varianti (brez ali z nujnimi naložbami).

Kapitalska naložba v gospodarsko družbo Holding Kobilarna Lipica d.o.o. za izvedbo naložb v obnovo gospodarske in turistične infrastrukture v Kobilarni Lipica, koncesijsko in najemno razmerje med RS in družbo Holding Kobilarna Lipica d.o.o. in odvisnimi družbami

V primeru izvedbe scenarija nadaljnega razvoja Kobilarne Lipica z naložbami v prenavo in razširitev gospodarske in turistične infrastrukture v Kobilarni Lipica je predviden kapitalski vložek Republike Slovenije, kot ustanovitelja, v kapital gospodarske družbe v skupni višini 10.000.000,00 EUR. Od tega se zagotovi 860.386,00 za zagonska sredstva, opisana v prejšnjem odstavku, razlika v višini 9.139.614,00 EUR pa za izvedbo predvidenih naložb v prenavo in razširitev infrastrukture, kot je opisano in obrazloženo v tem načrtu. Kapitalski vložek se lahko vplača postopno z osnovnim in dodatnimi vplačili kapitala v dveh letih od ustanovitve, kot je predvideno in potrebno za nemoteno izvedbo predvidenih naložb v tem načrtu ali v celoti ob ustanovitvi družbe.

V tem primeru se predvideva vzpostavitev pravnega koncesijskega razmerja med Republiko Slovenijo, kot lastnikom premoženja Kobilarne Lipica in zainteresirano stranko za aktiven razvoj in gospodarno upravljanje tega premoženja kot koncedentom na eni strani in novo ustanovljeno odvisno družbo Holdinga Kobilarna Lipica d.o.o. t.j. Kobilarna Lipica d.o.o. kot koncesionarjem na drugi strani. Prav tako se med lastnikom premoženja posestva Kobilarna Lipica t.j. Republiko Slovenijo kot najemodajalcem in koncesionarjem za premoženje, ki je potrebno za opravljanje javne službe, sklene pogodba o brezplačni uporabi tega premoženja s strani koncesionarja. Za del premoženja, ki je namenjen opravljanju pridobitne dejavnosti turizma Republika Slovenija kot lastnik premoženja in najemodajalec sklene s Holdingom Kobilarna Lipica d.o.o. kot najemnikom najemno pogodbo pod tržnimi pogoji določenimi v Zakonu. Holding Kobilarna Lipica d.o.o. pa lahko to premoženje pod tržnimi pogoji odda v podnajem. V tem načrtu se opazujejo ekonomski in finančni učinki v primeru, da se premoženje potrebno za opravljanje pridobitne dejavnosti turizma odda v uporabo in najem 100% odvisni družbi Turizem Lipica d.o.o.

V tem primeru bo najemnik t.j. Holding Kobilarna Lipica d.o.o. vložil lastna sredstva (10.000.000,00 EUR) v zagon dejavnosti preoblikovane družbe, razvoj in ureditev gospodarske in turistične infrastrukture v Kobilarni Lipica, po programu potrjenem s strani Republike Slovenije in po pogodbi v kateri mu bo koncedent/najemodajalec to izrecno dovolil. Najbolj optimalna ureditev najema in vlaganj je s podeljeno stavbno pravico na premoženju RS družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o., ki je tudi predvidena v Zakonu (ZKL-1) za obdobje do 25 let, kar omogoča najemniku tudi pridobitev dodatnih virov financiranja. Zaradi

predmetnih vlaganj v premoženje v lasti RS pa bo lastnik oz. najemodajalec (RS) priznal najemniku in nosilcu stavbne pravice vsa izvedena vlaganja na način, da se mu v obdobju do 25 let (oz. ustrezno dogovorjenem in izračunanem roku) s tem kompenzirajo najemnine, ki bi jih sicer najemnik plačeval za premoženje v lasti koncedenta/najemodajalca.

Republika Slovenija bo na tak način zagotovila da bo gospodarska družba Holding Kobilarna Lipica d.o.o., ki je v 100% lasti RS lahko učinkovito izvedla naložbe v obnovo gospodarske in turistične infrastrukture na območju Kobilarne Lipica, zagotovila družbi ustrezen denarni tok za dvig kakovosti upravljanja, razvoj posestva Lipica po predvidenem programu in hkrati donosnot družbe v lasti RS. S povečanjem denarnih tokov in donosi družbe Holding Kobilarna Lipica in njenih odvisnih družb bodo zagotovljeni ekonomski interesi RS po gospodarnejšem upravljanju posestva in dodatni širši interesi Republike Slovenije po kvalitetnem razvoju in posrednih pozitivnih učinkih razvoja Kobilarne Lipica v slovenskem in mednarodnem prostoru. Pozitivne finančne učinke iz naslova poslovanja družbe Holding Kobilarna Lipica in njenih odvisnih družb bo RS (Vlada RS) kot svoje donose na vložen kapital, lahko usmerjala v skladu z vsakokratno zastavljeno dividendno politiko države v družbah v državni lasti in v skladu z razvojnimi potrebami posestva Kobilarna Lipica kot vrhunskega spomenika in simbola Republike Slovenije.

Delovanje in financiranje javne službe in učinki na proračun RS

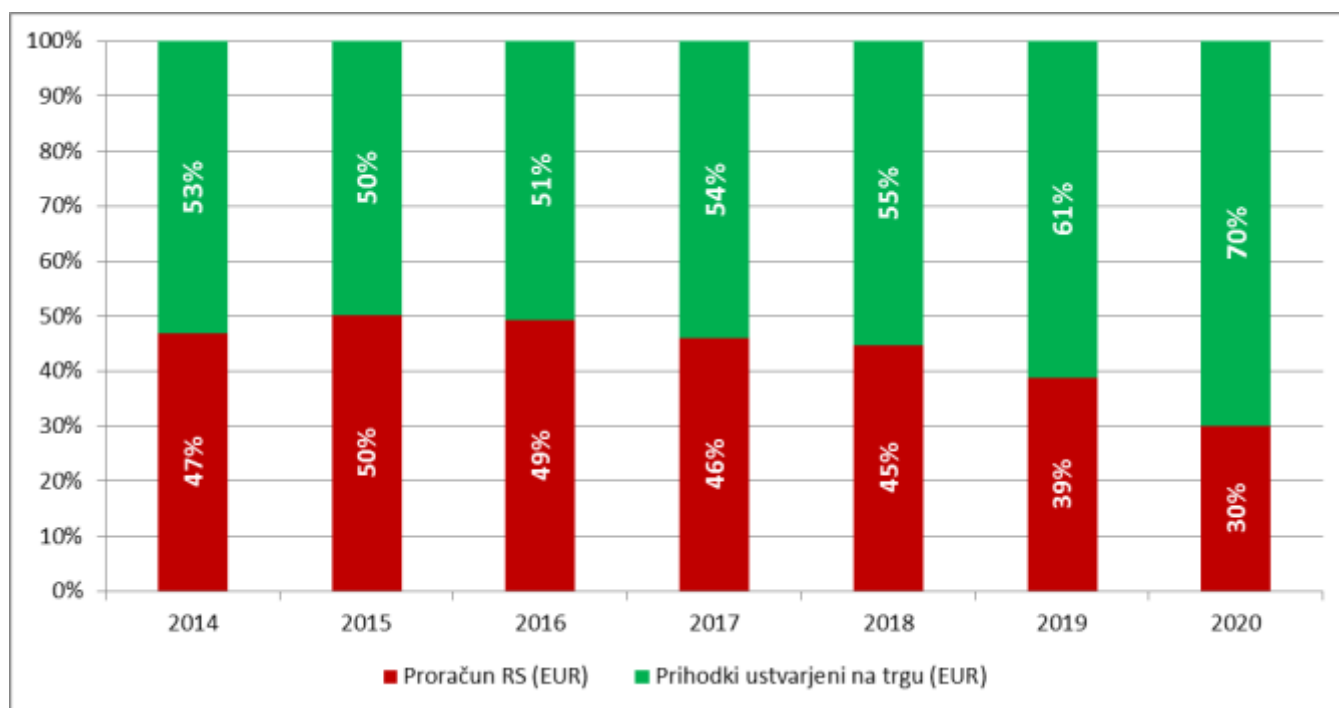
Sredstva za delovanje in razvoj dejavnosti javne službe se družbi Kobilarna Lipica d.o.o. zagotavljajo iz sredstev proračunskih postavk za Kobilarno Lipica v enakih višinah kot je bilo do sedaj (med 2,8 do 3,5 Mil. EUR) oz. v okviru navedenega ob rahlem povečanju glede na leto 2015/2016 v letih 2017-2018 zaradi nujnih postavk za dvig kakovosti izvajanja javne službe na področju oskrbe črede. Od vključno leta 2018 naprej pa so predvidena sredstva v realno enaki višini proračunskih sredstev za izvajanje javne službe kot v preteklem letu ob eskontiranju zneskov po povprečni ocenjeni stopnji inflacije 2% letno. V obdobju od leta 2019 naprej lahko, kot posledico pozitivnih učinkov povečanja izvirnih prihodkov iz naslova gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turizma, ki bodo zagotavljali del presežkov za sofinanciranje dejavnosti javne službe, ustanovitelj tudi odloči, da zmanjša financiranje primarne dejavnosti iz proračuna RS in to zmanjšanje nadomesti iz pozitivnih finančnih učinkov tržnih dejavnosti sekundarne gospodarske dejavnosti kobilarne in turizma. Ta pozitivni učinek na proračun RS je v opazovanju poslovanja možno zagotoviti v obeh variantah (tako brez investicij kot z investicijami), vendar je lahko v primeru izvedbe predvidenih naložb v obnovo kapacitet srednjeročno in dolgoročno veliko bolj pozitiven, kar je odvisno od odločitve ustanovitelja t.j. RS glede namembnosti presežkov iz gospodarskih dejavnosti in turizma. Ustanovitelj lahko te presežke namesto za zmanjšanje proračunskih sredstev za financiranje redne primarne dejavnosti nameni tudi za razvoj in dvig kakovosti primarnih in tržnih dejavnosti Kobilarne Lipica ob ohranitvi enake ravni financiranja iz proračunskih virov RS.

Proračunska sredstva RS namenjena za delovanje javne službe v Kobilarni Lipica po posameznih letih kot je bilo realizirano v preteklosti (2014-2016) in kot je načrtovano v tem načrtu za prihodnja leta so, v primerjavi s tržnimi viri prihodkov Kobilarne Lipica, prikazana v spodnjih dveh tabelah in grafu:

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Viri prihodkov (v EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proračun RS (EUR)	2.823.348	3.060.000	3.260.057	3.325.258	3.391.763	3.459.599	3.528.791
Prihodki ustvarjeni na trgu (EUR)	3.197.409	3.043.714	3.352.693	3.905.892	4.187.569	5.433.026	8.254.834
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI (EUR)	6.020.757	6.103.714	6.612.750	7.231.150	7.579.332	8.892.625	11.783.625

Viri prihodkov (deleži)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proračun RS (EUR)	47%	50%	49%	46%	45%	39%	30%
Prihodki ustvarjeni na trgu (EUR)	53%	50%	51%	54%	55%	61%	70%
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI (EUR)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Iz načrta poslovanja ob uresničitvi variante z izvedbo nujnih naložb v prenovo turistične in gospodarske infrastrukture na posestvu Lipica in izvedbi smiselnih investicij v razširitev tržnih turističnih kapacitet kot je predvideno v tem načrtu, bi proračunska sredstva RS v letu 2020, ob realno nespremenjeni višini glede na leta 2015-2016, predstavljala le še 30% od celotnih prihodkov vseh dejavnosti, ki se izvajajo na posestvu kobilarne Lipica.

7 Analiza stanja in načrt trženja v okviru konsolidiranega poslovanja dejavnosti posestva Kobilarna Lipica

7.1 Analiza turističnega okolja in trendov na področju turizma v Sloveniji

V Sloveniji je bila leta 2012 sprejeta že peta nacionalna strategija za razvoj turizma, ki jo je izvedla Slovenska turistična organizacija v sodelovanju s turističnim gospodarstvom za obdobje 2012 – 2016. Ključne strateške usmeritve so bile zastavljene v smeri trajnostnega razvoja turizma in butičnosti Slovenije kot destinacije. Glavna orodja za pospeševanje prodaje in promocije Slovenije na tujih trgih pa so načrtane usmeritve v razvoj digitalizacije in vsebinskega marketinga, ki predstavljata ključna sodobna trenda na področju marketinga. Da so usmeritve v tem obdobju bile pravilne kažejo tudi statistični podatki, predstavljeni v nadaljevanju. V letu 2017 pa je sprejeta Strategija razvoja slovenskega turizma za obdobje 2017 – 2021.

Ključne ugotovitve kažejo, da so se prihodi domačih turistov v letu 2015 po daljšem času ponovno povečali glede na leto 2014 za kar 9,7 % kar nakazuje, da se negativni trend prejšnjih let popravlja kar bi lahko pripisali umirjanju vsesplošne gospodarske in finančne krize ter ustalitvi in postopni ponovni rasti domačega gospodarstva. Še večji pozitivni trend kažejo prihodi tujih gostov, ki sicer v zadnjih petih letih beležijo konstantna povečanja in letu 2015 dosežejo kar 12,3 % rast glede na prejšnje leto. Skupaj ustvarjeni prihodi domačih in tujih gostov, so predvsem na račun slednjih, v zadnjih petih letih ustvarili pozitivno rast, ki v letu 2015 znaša 11,5 % in je najvišja v zadnjem obdobju.

Tabela 24: Prihodi domačih in tujih turistov v obdobju 2006-2015

Leto	Prihodi					
	Domači	Rast (%)	Tuji	Indeks	Skupaj	Rast (%)
2006	867.955	3,3	1.616.650	4,0	2.484.605	3,7
2007	929.846	7,1	1.751.332	8,3	2.681.178	7,9
2008*	1.126.022	21,1	1.957.691	11,8	3.083.713	15,0
2009	1.160.897	3,1	1.823.931	-6,8	2.984.828	-3,2
2010	1.137.166	-2,0	1.869.106	2,5	3.006.272	0,7
2011	1.181.314	3,9	2.036.652	9,0	3.217.966	7,0
2012	1.141.944	-3,3	2.155.612	5,8	3.297.556	2,5
2013	1.125.921	-1,4	2.258.570	4,8	3.384.491	2,6
2014	1.113.196	-1,1	2.410.824	6,7	3.524.020	4,1
2015	1.220.749	9,7	2.706.781	12,3	3.927.530	11,5

*Od leta 2008 naprej so podatki objavljeni po spremenjeni metodologiji
Vir: SURS, 2016

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Podobni trendi kot pri prihodih domačih in tujih gostov, se kažejo tudi pri prenočitvah. Domače prenočitve v letu 2015 beležijo po treh letih znova pozitivno rast, medtem ko tuji gostje v zadnjih petih letih ustvarjajo pozitivno rast in v letu 2015 dosežejo velik skok glede na leto 2014 kar predstavlja pričujoča rast za 8,6 %. Vsekakor pa mejnik prenočitev domačih in tujih gostov predstavlja skupno število prenočitev, ki je v letu 2015 prvič presešlo 10 milijonov.

Tabela 25: Prenočitve domačih in tujih turistov v obdobju 2006-2015

Leto	Prenočitve					
	Domači	Rast (%)	Tuji	Indeks	Skupaj	Rast (%)
2006	3.233.438	1,9	4.488.829	2,0	7.722.267	2,0
2007	3.393.408	4,9	4.867.900	8,4	8.261.308	7,0
2008*	3.962.756	16,8	5.351.282	9,9	9.314.038	12,7
2009	4.077.480	2,9	4.936.293	-7,8	9.013.773	-3,2
2010	3.909.368	-4,1	4.997.031	1,2	8.906.399	-1,2
2011	3.924.164	0,4	5.463.931	9,3	9.388.095	5,4
2012	3.733.459	-4,9	5.777.204	5,7	9.510.663	1,3
2013	3.616.782	-3,1	5.962.251	3,2	9.579.033	0,7
2014	3.500.233	-3,2	6.090.409	2,1	9.590.642	0,1
2015	3.727.256	6,5	6.614.443	8,6	10.341.699	7,8

*Od leta 2008 naprej so podatki objavljeni po spremenjeni metodologiji
Vir: SURS, 2016

V najbolj priljubljeni vrsti nastanitvenih kapacitet, hotelih, je bilo realizanih nekaj manj kot 6,2 milijona prenočitev vseh gostov, kar je največ do sedaj in se je glede na leto 2014 povečalo za 5,6 %. Delež prenočitev glede na vse vrste nastanitvenih obratov v letu 2015 predstavlja v hotelih 59,8 % delež.

Tabela 26: Število prenočitev in deleži v prenočitvah po vrstah nastanitvenih objektov

Vrsta nastanitvenega objekta	Število ležišč-SKUPAJ	Delež vseh ležišč (%)	Število prenočitev	Delež v prenočitvah (%)
Hoteli	41.685	32,9	6.182.376	59,8
Moteli	205	0,2	12.226	0,1
Penzioni	2.608	2,1	173.297	1,7
Gostišča	3.593	2,8	131.637	1,3
Prenočišča	2.171	1,7	92.613	0,9
Apartmajska in počitniška naselja	5.983	4,7	581.186	0,6
Kampi	24.227	19,1	1.344.658	13
Turistične kmetije z nastanitvijo	5.044	4,0	136.769	1,3
Mladinski hoteli	2.797	2,2	267.824	2,6
Zasebne sobe, apartmaji, hiše	17.669	13,9	741.873	7,2
Planinski domovi ni kočje	6.699	5,3	93.565	0,9
"Delavski počit. domovi in apartmaji, otroški in mladinski ter drugi počitniški domovi"	6.613	5,4	445.983	4,7
Drugi nastanitveni objekti	6.579	5,2	450.361	4,4
Drugi nastanitveni objekti	654	0,5	15.872	0,2
Začasne nastanitvene zmogljivosti in marine	6.895	5,4	117.492	1,1
Skupaj	126.809	100,0	10.341.699	100,0

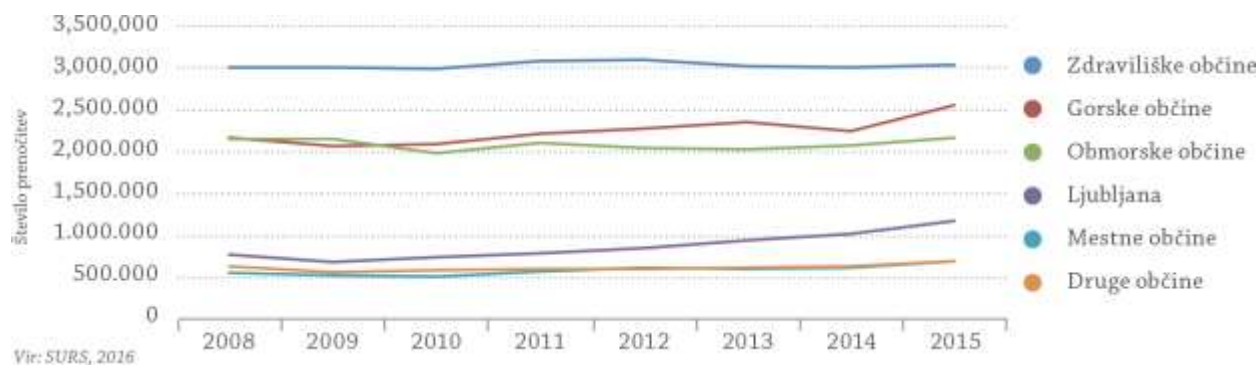
Kot prikazuje spodnja tabela so Obmorske in Kraške občine na tretjem mestu po deležu prenočitvev (na drugem pri domačih turistih, 25 %) po vrstah občin v letu 2015, kar nakazuje dober potencial za Kobilarno Lipica in njene komercialne dejavnosti. Slovenski turistični kraji, predvsem na obali in Krasu, namreč generirajo velik del povpraševanja za storitve Kobilarne Lipica.

Tabela 27: Prenočitev turistov po vrstah občin 2015

	Domači	Delež (%)	Tuji	Delež (%)
Zdraviliške občine	1.710.438	45,9	1.325.216	20,0
Gorske občine	673.161	18,1	1.881.198	28,4
Obmorske občine	930.772	25	1.232.331	18,6
Ljubljana	50.012	1,3	1.136.179	17,2
Mestne občine	120.436	3,2	581.274	8,8
Druge občine	242.437	6,5	458.245	6,9
Skupaj	3.727.256	100,0	6.614.443	100,0

Trendi obdobja 2008-2015 glede na prenočitve turistov po vrstah občin kažejo v zadnjih letih pozitivne premike. Največji porast v zadnjih dveh letih je sicer zaznati v Gorskih občinah in v Ljubljani, medtem ko v Obmorskih občinah trend prav tako vendar bolj postopno narašča.

Grafikon 12: Trend prenočitvev turistov po vrstah občin 2008-2015



Trendi slovenskega turizma v številkah in nova strategija trajnostne rasti slovebskega turizma 2017 - 2021

Skoraj polovico vseh prenočitvev tujih turistov pri nas, so v letu 2015 ustvarili turisti iz petih držav. Mednje se je vrinila tudi Hrvaška, ki je s tega mesta izrinila Rusko federacijo. Turisti iz Italije, Avstrije, Nemčije, Hrvaške in Nizozemske skupaj predstavljajo 48,6 % vseh tujih prenočitvev. Od tega so največ prenočitvev prispevali turisti iz Italije (15,9 %, v letu 2014 15,8 %), sledili so turisti iz Avstrije (11,7 %, v letu 2014 12,4 %) in iz Nemčije (11,5 %, v letu 2014 11,4 %). Visoke rasti prenočitvev beležimo pri turistih iz Litve (+63,4 %), Malte (+55,4 %) in Kitajske (+49,7 %). Pozitiven trend rasti se nadaljuje tudi v letu 2016.

Povprečna doba bivanja turistov v Sloveniji znaša 2,6 dni.

Turizem je v letu 2015 skupno zaposloval 13,0 % vseh zaposlenih, ustvaril 8 % celotne vrednosti slovenskega izvoza in k BDP prispeval 13 %. V 2015 so tuji turisti v povprečju dnevno potrošili 118 € od tega skoraj polovico za nastanitve. Šest od desetih tujih turistov se je v Slovenijo pripeljalo z avtom ali kombijem, skoraj tretjina pa z letalom. Več kot polovica tujih turistov se je prehranjevala v nastanitvenem objektu, skoraj tretjina pa v gostinskih lokalih.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo je v letu 2016 in prvi polovici leta 2017, v skladu s 5.členom Zakona o spodbujanju razvoja turizma (Ur.l.RS, št. 2/04, 57/12 in 17/15) pripravljalo Strategijo slovenskega turizma za obdobje naslednjih 5 let imenovano »Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017 – 2021«, ki je v času dokončanja tega načrta tudi potrjena. Aktualna strategija opredeljuje ključna turistična območja, proizvode in destinacije Slovenije, med katerimi ima posebno vlogo prav Kobilarne Lipica znotraj ključnega območja Mediteranske Slovenije in Krasa.

Ta vloga Lipice v Strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma, ki ima s tem tudi pripoznan zelo širok vpliv na pozicioniranje celotnega slovenskega turizma v Svetu je usklajena s tem načrtom poslovanja Kobilarne Lipica v prihodnjem obdobju in hkrati uresničuje vlogo, ki ji pripada v tej strategiji s smelim in aktivnim razvojem in varovanjem zavarovanega območja Kobilarne Lipica v funkciji razvoja in pozicioniranja celotne Slovenije.

Kratek pregled trendov bližnje destinacije Hrvaške Istre in Kvarnerja kot emitivnih destinacij za izletniški obisk Lipice

Iz trženjskih vzgibov za pomen Kobilarne Lipica smo pregledali tudi trende bližnje destinacije/regije hrvaške Istre in Kvarnerja ki kažejo v zadnjih letih močan porast tujih turistov predvsem po zaslugi mednarodne turistične kampanje »Discover Croatia«, ki je bila lansirana na tujih trgih v najpomembnejših tv medijih, specializiranih revijah in digitalnih kampanjah na svetovenem spletu. Indeks vseh prihodov (15/14) znaša 110,2 točke in samo Istra predstavlja 23,5 odstotni delež v celotni strukturi hrvaških regij, medtem ko rast prenočitev v hrvaški Istri beleži indeks 107,3 in predstavljajo 29,3 odstotni delež v celotni Hrvaški. V strukturi 10-ih mest in občin po najvišjem turističnem prometu v Hrvaški je od le teh kar 6 mest/destinacij (Rovinj, Poreč, Opatija, Umag, Medulin, Pula) iz Istre.

Povprečna doba bivanja turistov na hrvaškem znaša 5 dni.

Iz navedenih turističnih trendov na področju Slovenije in hrvaške Istre in po vrstah občin ter v skladu z drugimi predstavljenimi trendi, lahko z optimizmom in upravičenostjo zaključimo, da Kobilarne Lipica, ob ustreznem trženju, kadrovski zasedbi, enovitim delovanjem celotnega posestva in sodelovanjem z nacionalnimi, mednarodnimi in področnimi inštitucijami na področju turizma in konjereje in konjeništvu, lahko zagotovo doseže rezultate načrta poslovanja.

7.2 Analiza stanja na področju trženja (Javne službe in tržne dejavnosti Kobilarne)

Analiza stanja je izdelana na osnovi podatkov o fizičnem obsegu poslovanja hotela Maestoso in tržnih dejavnosti Kobilarne – obiskov posameznih programov do leta 2015 (v letu 2016 se glavni trendi niso bistveno spremenili iz vidika potreb in ravni natančnosti obdelave trženja v tem načrtu)

7.2.1 Obstoječi segmenti gostov/kupcev (po motivih obiska, geografskem izvoru, demografskih značilnostih)

Rezultati povpraševanja po turistični ponudbi KL kažejo, da je v obdobju 2014 – 2015 opazen močan trend upada prenočitev domačih turistov, z indeksom 75, kar predstavlja 938 manj domačih prenočitev v letu 2015 glede na prejšnje leto. Prav tako je opazen manjši upad prenočitev tujih Avstrijskih gostov, z indeksom 91, kar predstavlja 72 gostov manj kot v letu 2015. Pozitivni trend se kaže pri prenočitvah tujih turistov predvsem gostov iz Italije, Nemčije in Francije.

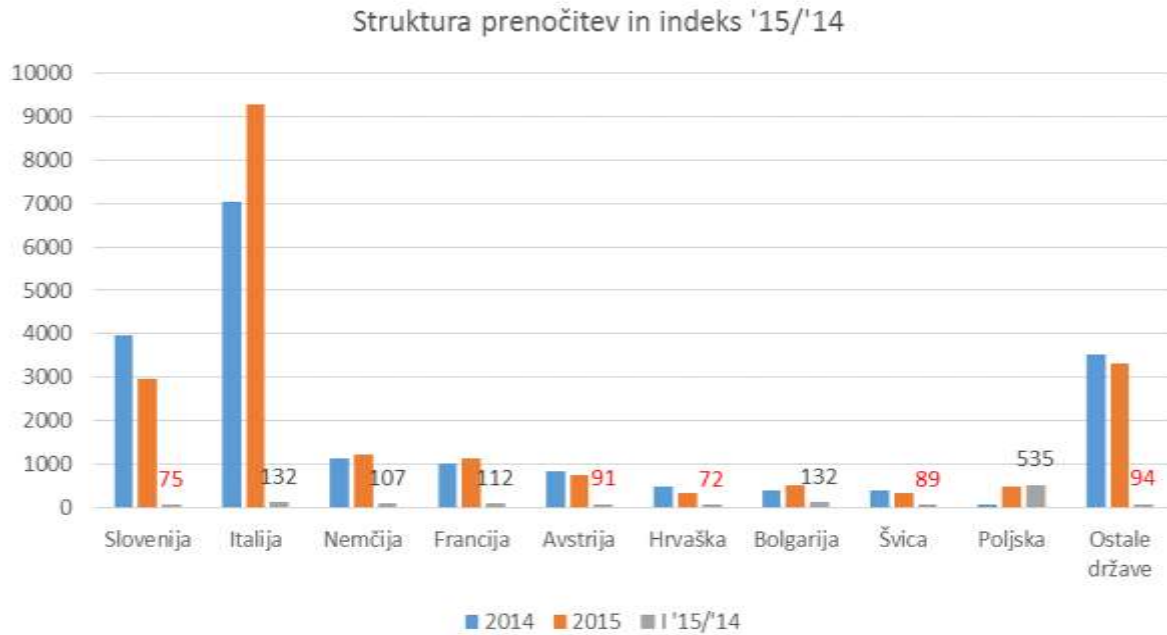
Ostale perspektivne trge po številu prenočitev predstavljajo še Hrvaška, Bolgarija, Švica in Poljska, pri kateri je zaznan velik porast fizične realizacije (indeks 535).

Kljub zmanjšanju prenočitev na nekaterih trgih v opazovanem obdobju je rezultat skupne fizične realizacije še vedno pozitiven in sicer z indeksom 108.

Tabela 28: Število prenočitev po trgih povpraševanja

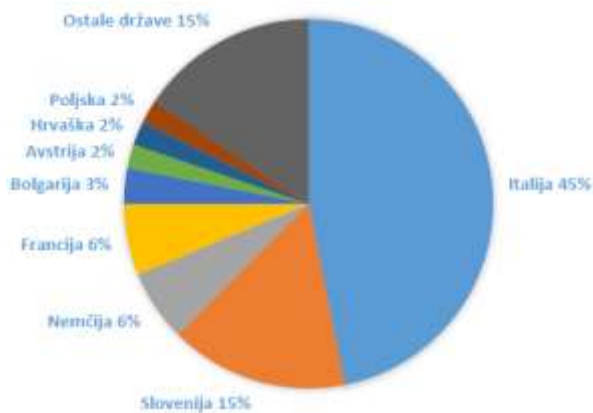
	2014	Posamezno v %	2015	Posamezno v %	I '15/'14
Slovenija	3.956	20,9	2.973	15	75
Italija	7.042	37,3	9.280	45	132
Nemčija	1.137	6	1.218	6	107
Francija	1.034	5,5	1.153	6	112
Avstrija	836	4,4	764	4	91
Hrvaška	481	2,5	347	2	72
Bolgarija	396	2,1	524	3	132
Švica	400	2,1	355	2	89
Poljska	91	0,5	487	2	535
Ostale države	3.521	18,7	3.316	15	94
Skupaj	18.894	100	20.417	100	108

Grafikon 13: Gibanje števila prenočitev po trgih povpraševanja v letu 2014 in 2015 ter indeks



Najpomembnejši trgi povpraševanja za stacionarne goste so v zadnjem letu (2015) obravnavanega obdobja po številu nočitev in prioriteten vrstnem redu naslednji:

- Italija (45%)
- Slovenija (15%)
- Nemčija (6%)
- Francija (6%)
- Bolgarija (3%)
- Avstrija (2%)
- Hrvaška (2%)
- Poljska (2%)
- Ostale države (15%)



Skupni statistični podatki za leto 2015 kažejo, da v strukturi prevladujejo tuji trgi s 85 % skupne fizične realizacije prenočitev, na domačem trgu pa se ustvari 15 % prenočitev.

Povprečna doba bivanja v nastanitvenih kapacitetah Kobilarne Lipica

V zadnjih štirih letih, podatki o povprečni dobi bivanja v hotelu Maestoso, z majhnimi nihanji znaša 1,6 dni in precej odstopa v negativno smer od slovenskega povprečja, ki skupaj za vse (domače in tuje) turiste od leta 2007 znaša 2,5 dni. Nizka povprečna doba bivanja v hotelu Maestoso kaže na nezmožnost zadrževanja turistov na posestvu Kobilarne Lipica kar bi lahko pripisali dotrajanosti in slabšim namestitvenim kapacitetam ter predvsem pomanjkanju zanimivih in pirmernih turističnih programov in storitev, ki bi gosta v destinaciji zadržali dlje časa.

Z oblikovanjem tržno zanimivih storitev in sestavljenih proizvodov, ki bodo goste pritegnili z vsebino in izvedbo bi povprečno dobo bivanja lahko razumno podaljšali na v povprečju preko 3 dni. Daljša doba bivanja pomeni, poleg prihodkov iz osnovnih hotelskih storitev, večjo izvenpenzijsko porabo za dodatne gostinske, športne, rekreacijske in konjeniške storitve in s tem na eni strani višje prihodke ter na drugi strani manjše variabilne stroške na enoto realiziranega proizvoda (stroški čiščenja na sobo, materialni stroški, stroški trženja, administrativni stroški, ipd.). Ustrezno in realno pričakovano podaljšanje dobe bivanja gostov na posestvu Kobilarne Lipica, bi imelo pozitivne učinke tako na strani prihodkov kot stroškov zato so v načrtu trženja predlagani ukrepi, ki se nanašajo na spremembe in dopolnitve marketinških aktivnosti, prodajnih poti in dvig kakovosti storitev.

Tabela 29: Povprečna doba bivanja za hotel Maestoso

Leto	Število gostov/prihodov	Število nočitev	Povprečna doba bivanja (dni)
2013	10.144	15.984	1,58
2014	11.752	18.850	1,60
2015	13.128	20.410	1,55
2016 *	11.417	18.321	1,60

* Ni zajet celoten mesec december 2016 glede števila nočitev in prihodov, vendar je za analizo PDB to zanemarljivo pomanjkljivost inhkrti zadosten podatek za potrebe te analize.

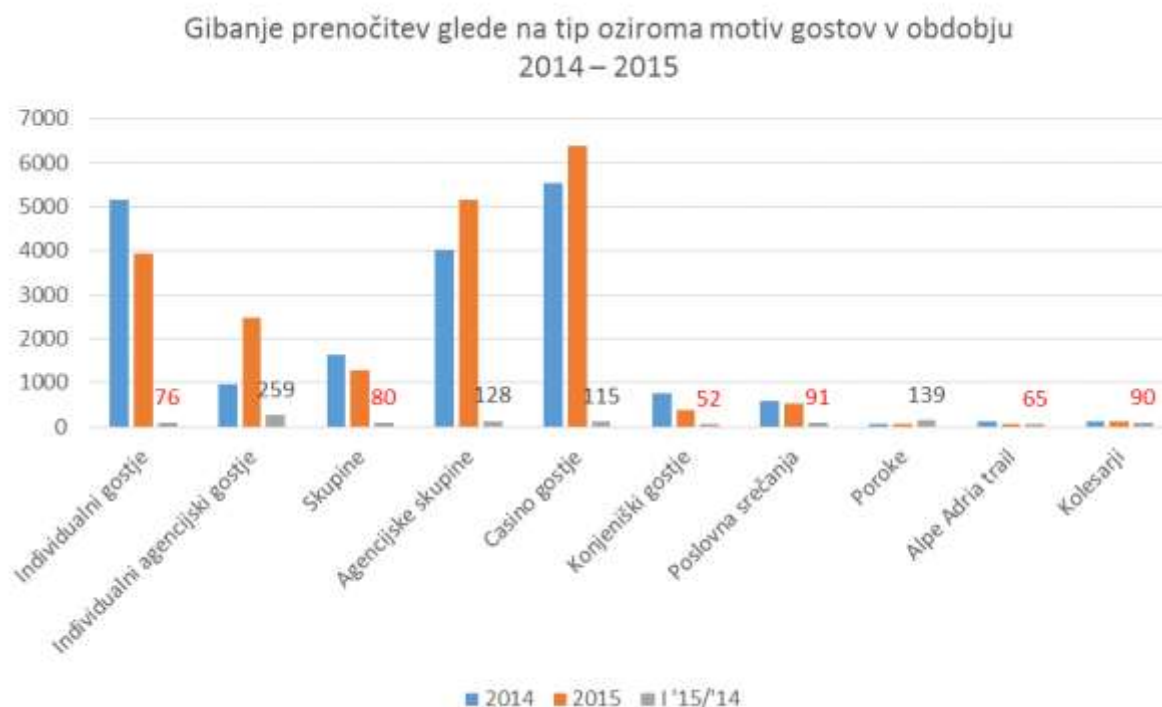
V spodnji tabeli je prikazana segmentacija glede na tip oziroma motiv gostov, ki so prenočili v hotelu Maestoso.

Tabela 30: Struktura prenočitev glede na tip oziroma motiv obiska gostov v obdobju 2014 – 2015

	2014	%	2015	%	I '15/'14
Individualni gostje	5.156	27,3	3.928	19,2	76
Individualni agencijski gostje	959	5,1	2.487	12,2	259
Skupine	1.621	8,6	1.292	6,3	80
Agencijske skupine	4.020	21,3	5.152	25,2	128
Casino gostje	5.536	29,3	6.389	31,3	115
Konjeniški gostje	748	4,0	392	1,9	52
Poslovna srečanja	584	3,1	534	2,6	91
Poroke	44	0,2	61	0,3	139
Alpe Adria trail	104	0,6	68	0,3	65
Kolesarji	125	0,7	112	0,5	90
SKUPAJ	18.897	100	20.415	100,0	108

Rezultati kažejo, da je v opazovanem obdobju največji upad individualnih gostov kar bi lahko pripisali že ugotovljenemu stanju negativnega trenda prenočitev domačih turistov. Negativni indeks se še kaže pri skupinah, poslovnih srečanjih, kolesarjih, Alpe Adria trailu ter skoraj polovičen upad konjeniških gostov, kar je najverjetneje posledica neustrezne organiziranosti in povezave med turističnim in kobilarniškim delom posestva Kobilarna Lipica. Po drugi strani pa je največji porast prenočitev v letu 2015 zaznati pri individualnih agencijskih gostih in to kar za 2,59 krat glede na leto 2014. Znatnejšo rast prenočitev predstavljajo tudi gostje na porokah, medtem ko agencijske skupine in casino gostje beležijo stabilni pozitivni indeks, glede na dejavnost pa je zaskrbljujoč upad konjeniških gostov. Vzroke za takšen upad predstavljajo antagonizmi med posameznimi programi na območju posestva in nejasnimi ali ohlapnimi organizacijskimi in upravljavskimi modeli ter pomanjkljive strokovne kadrovske rešitve.

Grafikon 14: Gibanje prenočitev glede na tip oziroma motiv obiska gostov v obdobju 2014 – 2015 in indeks



Kapacitete in zasedenost hotela Maestoso

Hotel Maestoso sodi v kategorijo hotelov treh zvezdic in razpolaga z 68 sobami oz. 125 osnovnimi ležišči in 24 pomožnimi ležišči. Sobe z balkonom nudijo gostom prelep pogled na naravo s tipično kraško krajino in golf igrišče.

Tabela 31: Kapacitete hotela Maestoso

	Štev. sob	Štev.osn.lež.	Štev. pom. lež.	SKUPAJ
enoposteljna	11	11	0	11
dvoposteljna	38	76	0	76
dvoposteljna z dodatnim ležiščem	10	20	10	30
suita	2	4	0	4
suita z dodatnim ležiščem	7	14	14	28
SKUPAJ	68	125	24	149

V spodnji tabeli je prikazana mesečna zasedenost kapacitet hotela Maestoso po letih od 2013 do 2015 ter povprečje opazovanega obdobja.

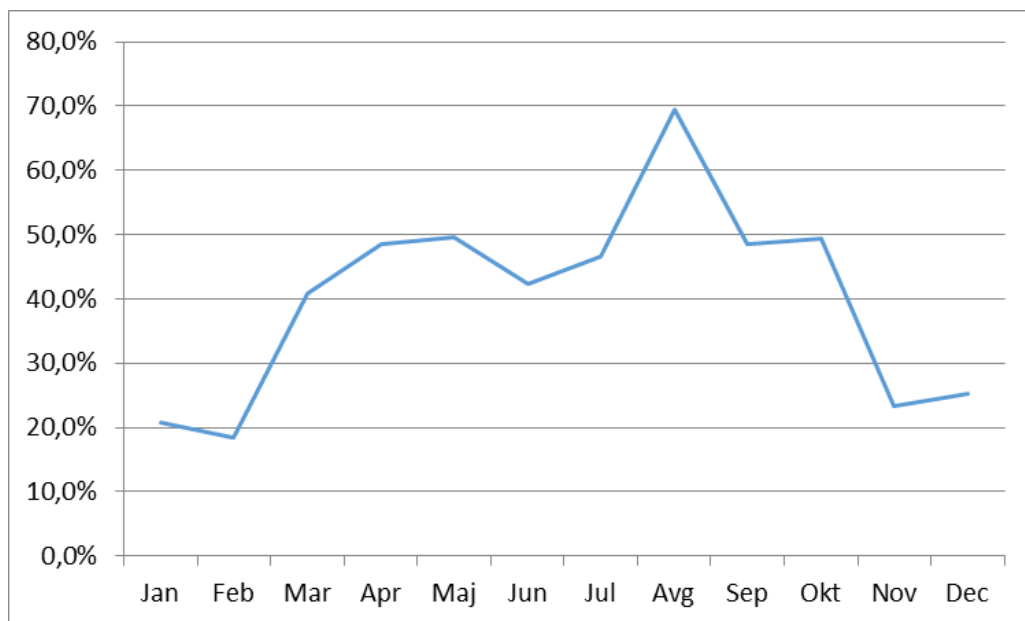
Tabela 32: Obstoječa Zasedenost kapacitet (ležišč) hotela Maestoso

Mesec/Leto	2013	2014	2015	2016	Povprečje 13-15/16
Januar	13,9%	23,4%	24,9%		20,7%
Februar	14,7%	20,2%	20,3%		18,4%
Marec	38,9%	37,5%	46,1%		40,9%
April	36,5%	45,3%	63,6%		48,5%
Maj	47,4%	48,7%	52,4%		49,5%
Junij	35,0%	47,8%	44,5%		42,4%
Julij	38,4%	45,5%	56,2%		46,7%
Avgust	58,2%	70,8%	79,2%		69,4%
September	41,1%	56,1%	48,5%		48,6%
Oktober	54,7%	43,3%	49,9%		49,3%
November	16,5%	31,0%	22,6%		23,4%
December	25,3%	24,9%	25,7%		25,3%
Skupaj pvp.	39,6%	41,3%	44,6%	45,6%	42,8%
<i>Pvp Hoteli v Sloveniji</i>	<i>38,0%</i>	<i>38,4%</i>	<i>39,9%</i>	<i>42,4%</i>	<i>39,7%</i>

Povprečna letna zasedenost ležišč Hotela Maestoso v Lipici v obdobju 2013 – 2016 znaša **42,8 %**. Iz podatkov je razvidno, da sta najbolj zasedena meseca avgust in oktober, zelo dobro je hotel bil zaseden tudi v pred- in posezoni.

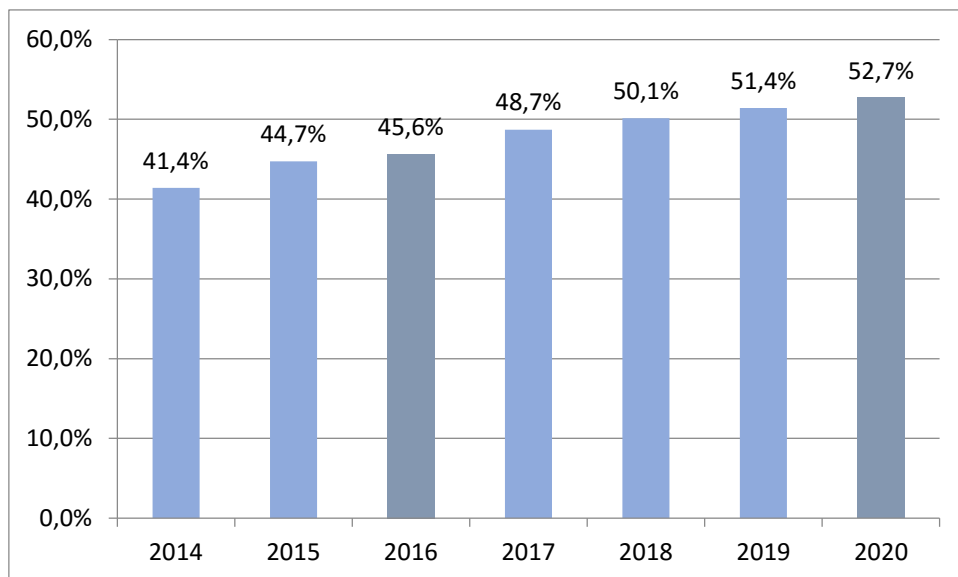
Grafikon 15: Sezonsko gibanje povprečne zasedenosti nastanitvenih kapacitet v Kobilarni Lipica v obdobju 2013-2016 po mesecih

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica



Iz spodnjega grafa je razvidna napoved trenda zasedenosti kapacitet hotela Maestoso v varianti poslovnega načrta brez investicij v prenavo in razširitev kapacitet, ki se do leta 2020, iz trenutne zasedenosti v letu 2016, ki znaša 45,6% dvigne na 52,7%. Tako je v roku štirih let pričakovati postopno dvigovanje letne zasedenosti ležišč, ki se do ciljnega leta 2020 izhajajoč iz napovedi v poslovnem načrtu zviša za 7 % točk glede na leto 2016.

Grafikon 16: Trend načrtovane zasedenosti kapacitet hotela Maestoso v varianti brez investicij v obnovo in razširitev kapacitet

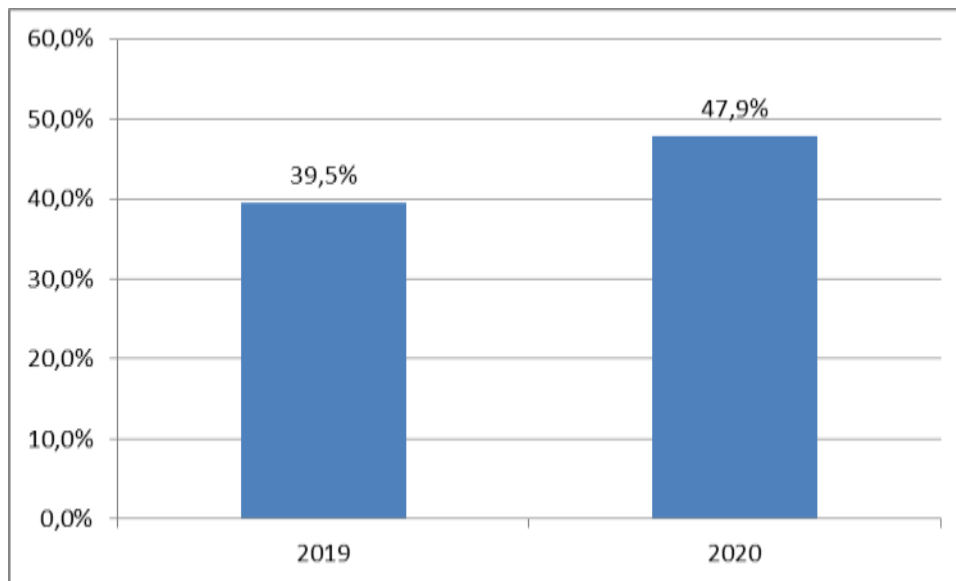


* pri zasedenosti sob/ležišč Hotela Mestoso so upoštevane tudi sobe, ki jih ima Casino Portorož v stalnem zakupu

Po podatkih statističnega urada Slovenije znaša povprečna letna zasedenost kapacitet za leto 2016 v slovenskih hotelih in podobnih obratih 42,4% kar je precejšnje povečanje glede na leto 2015, ko je le ta znašala 39,9 %. Hotel Maestoso je glede zasedenosti kapacitet v zadnjih treh letih 2014-2016 bil kar nekaj % točk nad slovenskim povprečjem . Glede na trend rasti zasedenosti slovenskih hotelskih kapacitet v zadnjih letih, ki se je še posebej okrepil v zadnjem letu 2016 in tudi v letu 2017 narašča, je tudi v konzervativnem scenariju pričakovati, da bo ob normalnih naporih trženja tudi zasedenost kapacitet hotela Maestoso naraščala in celo presežala slovensko povprečje tudi v obdobju do leta 2020.

Tudi v varianti poslovnega načrta z izvedbo investicij v prenovo in razširitev kapacitet, kot je predstavljeno v tem načrtu je načrtovana zasedenost razširjenih kapacitet hotelov in apartmajev v prvih letih po zagonu na realni ravni, kot je razvidno iz spodnjega grafa:

Grafikon 17: Trend načrtovane zasedenosti kapacitet hotelov Maestoso, Klub in Apart Hotela v varianti z investicijami v obnovo in razširitev kapacitet



Natančnejše predpostavke poslovnega načrta glede števila nočitev, zasedenosti in cenovne politike je predstavljena v nadaljevanju tega načrta trženja.

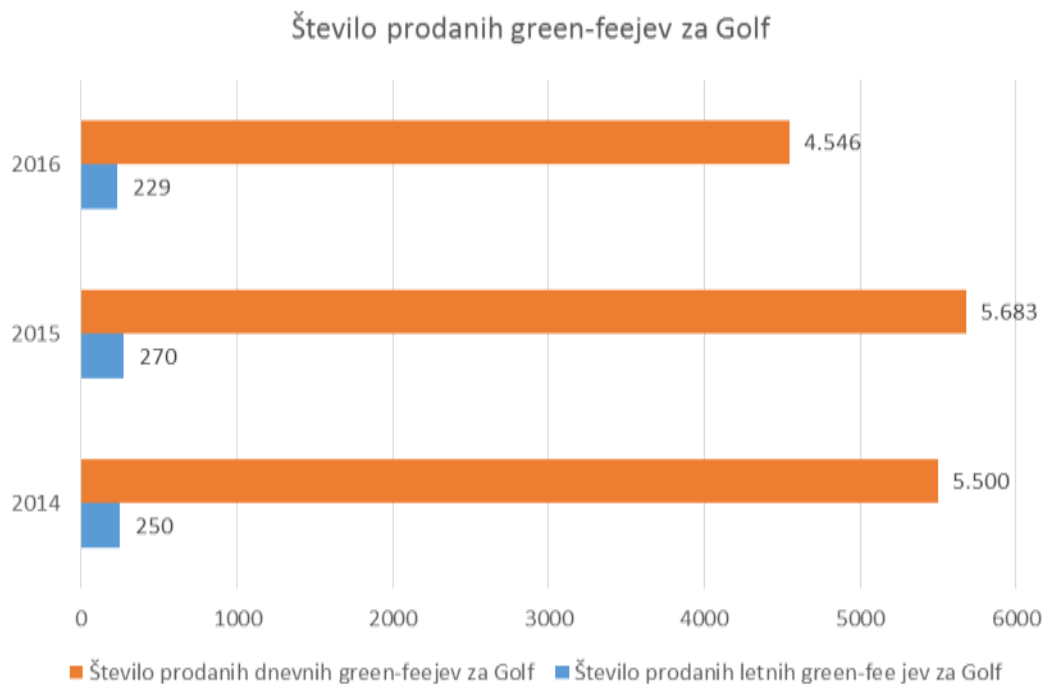
Povpraševanje po programih športnih objektov

Športni objekti in programi, ki v obstoječem stanju dopolnjujejo osnovno turistično dejavnost so golf igrišče z 9 igralnimi polji, 4 teniška igrišča, igrišče za mini golf, namizni tenis ter pokriti bazen v hotelu Maestoso.

Tabela 33: Število prodanih green-feejev za Golf

	2014	2015	I '15/'14	2016	I '16/'15
Število prodanih letnih green-feejev za Golf	250	270	108	229	85
Število prodanih dnevnih green-feejev za Golf	5.500	5.683	103	4.546	80

Grafikon 18: Število prodanih green-feejev za Golf



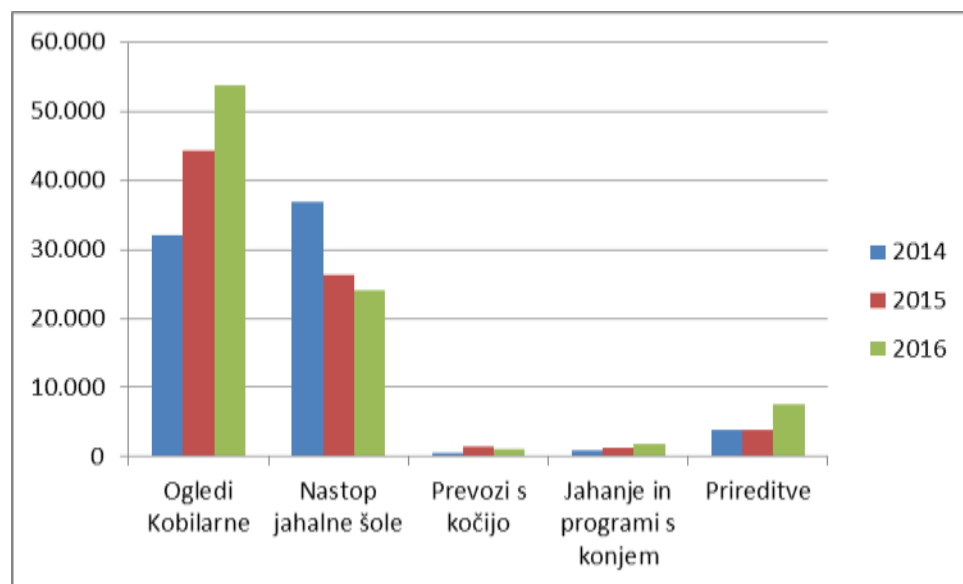
Podatki kažejo, da povpraševanje po green fee-ju v letu 2015 glede na prejšnje leto raste, medtem ko je v letu 2016 opaziti precejšen upad tako letnih kot dnevnih greef-feejev. Negativni indeks v letu 2016 za letne green-feeje znaša 80, za dnevne uporabnike pa znaša 85.

Za natančnejšo analizo strukture potrošnje storitev športa in rekreacije (segmentacija kupcev po geografskem izvoru, motivu prihoda, demografski strukturi, ipd.) v preteklem obdobju ni natančnejših podatkov zato jih ni možno analizirati in jih za potrebe izdelave poslovnega načrta ne moremo uporabiti, razen izkušenske metode in iz tega izhajajočih racionalnih napovedi.

Povpraševanje po tržnih programih/gospodarskih dejavnostih Kobilarne Lipica

Pomembne tržne dejavnosti Kobilarne Lipica v javnem delu so njeni programi za dnevne obiskovalce in goste. Najbolj obiskane/prodajane programe Kobilarne prikazuje spodnji graf.

Grafikon 19: Tržni programi/gospodarske dejavnosti Kobilarne Lipica v obdobju 2014-2016



Največ obiskov ima program - ogled kobilarne; v povprečju letno si kobilarno ogleda nekaj več kot 40.000 ljudi. V letu 2016 si je kobilarno ogledalo 53.643 obiskovalcev. Sledi program – nastop lipiške jahalne šole, ki letno beleži okrog 30.000 gledalcev, v letu 2016 pa je ta obisk upadel na 24.169 prodanih vstopnic. Naprej še sledijo ostali programi – prevozi s kočijo/vprego z okrog 1.200 storitev letno, jahanje in programi povezani s konjem z okrog .200 do 1.900 storitev, obisk prireditve v Lipici z okrog 4.000 do 7.500 obiskovalcev ter ogled muzeja Lipikum, ki pa nima tako visokega obiska.

Za natančnejšo analizo strukture obiskovalcev prikazanih tržnih/gospodarskih programov Kobilarne Lipica (segmentacija kupcev po geografskem izvoru, motivu prihoda, demografski strukturi, ipd.) v preteklem obdobju ni natančnejših podatkov zato jih ni možno analizirati in jih za potrebe izdelave poslovnega načrta ne moremo uporabiti, razen izkušenske metode in iz tega izhajajočih racionalnih napovedi.

7.2.2 Obstoječi proizvodi in storitve Kobilarne Lipica,

Lipica ima relativno pestro ponudbo programov, ki jih ponuja večinoma posamično - nastanitev v hotelu kategorije 3* - hotel Maestoso in gostinske storitve, ogled kobilarne, prevoze s kočijo/vprego, jahanje in programe povezane s konjem ter ogled muzeja Lipikum, golf z 9 igralnimi polji, tenis, mini golf in namizni tenis, sprehajalne poti, otroško igrišče, poročno dvorano, kolesarske poti in obisk doline Lurške matere božje.

V novo ustanovljeni družbi Kobilarna Lipica d.o.o. se bodo opravljale dve oz. tri osnovne vrste dejavnosti:

1. Javne službe

2. Tržne dejavnosti, ki se delijo na:

A. Gospodarske/tržne dejavnosti kobilarne in

B. Turizem, šport in rekreacijo

Pod javnimi službami se bodo opravljale naslednje aktivnosti:

S področja konjereje in konjenišva:

- rejo in vzrejo konj lipicancev, pripuščanje, osemenjevanje, selekcijo, rodovništvo, preizkušanje in šolanje konj za potrebe dresurnega jahanja, vprežne vožnje in drugih konjeniških zvrsti,
- spremljanje reje in vzreje konj lipicancev v lasti drugih pravnih in fizičnih oseb v Republiki Sloveniji, ki so člani združenja rejcev lipicancev, zagotavljanje potrebnega števila žrebcev – plemenjakov in potrebnih količin žrebčevega semena za plemenske kobile teh rejcev ter strokovno svetovanje tem rejcem,
- vodenje izvorne rodovniške knjige lipicancev,
- mednarodno sodelovanje s sorodnimi ustanovami in organizacijami na področju konjereje in konjenišva (strokovno sodelovanje in uveljavljanje vloge Kobilarne Lipica na področju reje lipicanca in konjereje),
- usposabljanje zaposlenih za vzgojo črede, za šolanje konj in testiranje konj,
- zagotavljanje konj in sodelovanje pri programu protokolarne konjeniške enote slovenske policije,
- varstvo in celostno ohranjanje kulturne dediščine na zavarovanem območju,
- predstavljanje dejavnosti Kobilarne Lipica in razvijanje zavesti o vrednotah Kobilarne Lipica,
- skrb za posodabljanje rejskega programa skladno z razvojem in dognanji stroke,
- ostale naloge iz rejskega programa,
- **ogledi zavarovanega območja, ogledi programa klasične jahalne šole in treningov,**
- prodaja konj, prodaja semena, osemenjevanje.

Naloge javne službe Kobilarne Lipica vključujejo tudi upravljanje s premoženjem in pravicami intelektualne lastnine, ki obsega:

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

- investicijsko vzdrževanje objektov in območij, ki je potrebno za izvajanje nalog javne službe iz tega zakona,
- izvajanje investicij v objekte in območja, ki so potrebne za izvajanje nalog javne službe,
- vzdrževanje in čiščenje kultivirane kraške krajine,
- izboljševanje stanja in uporabe grajenih delov spomeniške celote v skladu z njihovo kulturno vrednostjo,
- predstavljanje zgodovine Kobilarne Lipica, reje in vzreje lipicancev,
- hranjenje in predstavljanje zbirke likovnih del Avgusta Černigoja in parkovne plastike-Forma viva iz kraškega kamna,
- upravljanje z imenom kulturnega spomenika, geografsko označbo Lipicanec in znamkami Kobilarne Lipica.

V skladu z novim Zakonom (ZKL-1) in v skladu s konsolidiranim programom upravljanja se za tržne dejavnosti štejejo:

- **šola jahanja, turistično jahanje, vožnje s kočijo, terensko jahanje,**
- **organiziranje kulturnih in konjerejsko-konjeniških prireditev,**
- organiziranje in izvajanje izobraževalnih, strokovnih in raziskovalnih programov, ,
- organiziranje drugih kulturnih in kongresnih prireditev in programov,
- hotelska dejavnost,
- gostinska dejavnost,
- dejavnosti turističnih agencij (organizacija in vodenje),
- športna in rekreativna dejavnost,
- kulturna dejavnost,
- dejavnosti povezane z dobrim počutjem in zdravjem ljudi,
- prodaja spominkov in drugih zaščiteneh proizvodov,
- ostale tržne dejavnosti, ki izboljšujejo kvaliteto in pestrost celotne ponudbe Kobilarne Lipica.

V obstoječem stanju so (iz cenika razpoložljivega na spletnih straneh Kobilarne Lipica) programi in cene za te programe naslednji:

OSNOVNI PROGRAMI:

VSTOPNINA V KOBILARNO LIPICA (vključuje):

- voden ali samostojni ogled
- ogled najstarejšega hleva – Velbance s predstavniki vseh klasičnih linij lipicanskih
- žrebcev
- ogled muzeja lipicanca – Lipikum
- ogled muzeja kočij
- ogled Galerije Avgusta Černigoja
- dostop do zgodovinskega jedra z Graščino
- dostop do Kraške hiše
- dostop do Doline Lurške Matere Božje in cerkvice Sv. Antona Padovanskega
- dostop do pašnikov, drevoredov, parkov in urejenih sprehajalnih poti (okoli 5 km)

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

- dostop do drugih naravnih in kulturnih znamenitosti Lipice (kal, ledenica, vodnjak, suhozid ...)

Obiskovalec:	Cena: (vstopnina, individualni)
Odrasli	16,00 €
Otroci (0–5 let)	1,00 €
Otroci, dijaki (6–18 let)	8,00 €
Študentje	12,00 €
Družinska vstopnica (do 3 otroci, do 2 odrasla)	44,00 €

Dodatek za individualno vodenje v izbranem jeziku (SLO, ANG, IT, NEM, FR, HR): 100,00 €.

PREDSTAVA LIPIŠKE ŠOLE KLASIČNEGA JAHANJA

Obiskovalec:	Cena skupaj: (vstopnina + predstava, individualni)
Odrasli	23,00 €
Otroci (0–5 let)	1,00 €
Otroci, dijaki (6–18 let)	12,00 €
Študentje	18,00 €
Družinska vstopnica (do 3 otroci, do 2 odrasla)	59,00 €

URADNI TRENING LIPIŠKE ŠOLE KLASIČNEGA JAHANJA

Obiskovalec:	Cena: (vstopnina, individualni)
Odrasli	21,00 €
Otroci (0–5 let)	1,00 €
Otroci, dijaki (6–18 let)	10,00 €
Študentje	16,00 €
Družinska vstopnica (do 3 otroci, do 2 odrasla)	53,00 €

VSTOPNINA V PARK (9.00–18.00)

- vključuje:
 - dostop do otroškega igrišča
 - dostop do kala in ledenice
 - dostop do Muzeja kočij
 - dostop do letnega vrta

Obiskovalec:	Cena: (vstopnina, individualni)
Odrasli	3,00 €
Ostali	brezplačno

* Med 18.00 in 22.00 uro je vstop v park brezplačen.

LETNE VSTOPNICE – individualni, odrasli in družinska

Vrsta vstopnice:	Cena:
Osnovna (vključuje letno vstopnino)	50,00 €
Zlata (vključuje letno vstopnino, ogled predstav, uradnih treningov ter popuste in dodatne ugodnosti)	75,00 €
Družinska (vključuje letno vstopnino, do 3 otroci, do 2 odrasla)	120,00 €

DODATNI PROGRAMI (z doplačilom ob nakupu vstopnice)

VOŽNJA S KOČIJO

Majhna kočija / trajanje	(do 4 osebe)
15 minut	20,00 €
30 minut	30,00 €
60 minut	50,00 €
Velika kočija / trajanje	(do 7 oseb)
15 minut	30,00 €
30 minut	40,00 €
60 minut	70,00 €
Poročna kočija / trajanje	(2 osebi)
60 minut	120,00 €

OTROŠKI IN DRUŽINSKI PROGRAMI

Program:	Trajanje:	Cena:
»Kdo je konj?«	45 minut / (2 – 7 oseb)	15,00 €/osebo
Družinski program	60 minut / 4 osebe (spoznavanje lipicanca, vožnja s kočijo)	60,00 €/družino
Rojstni dan v Lipici	1,5 ure (skupina 2-10 otrok) 2 uri (skupina 10-20 otrok) (spoznavanje lipicanca/ spoznavanje ponijev, vožnja s kočijo)	15,00 €/otroka
Poni jahanje	15 minut	10,00 €/otroka

JAHALNI PROGRAMI

Program:	Trajanje:	Cena:
Terensko jahanje	90 minut	61,00 €/osebo (z vključeno vstopnino)
Tedenski program	7 dni	382,00 € (z vključeno vstopnino)

Slovenske šolske skupine:

Program:	Osnovna šola	Srednja šola
Vstopnina z vodenim ogledom	5,50 €	7,65 €
Uradni trening lipiške šole klasičnega jahanja	7,00 €	8,50 €
Predstava lipiške šole klasičnega jahanja	8,50 €	11,90 €
Program spoznajmo Lipico	8,00 €	10,00 €

Personalizirani in drugi produkti ter ponudbe:

Cene se opredelijo na osnovi zahtevnosti, želja in potreb ter drugih posebnosti.

Opombe:

- otrokom, mlajšim od 15 let, je samostojni ogled kobilarne (brez vodnika) dovoljen le v spremstvu odrasle osebe.

Sestavljenih turističnih programov usmerjenih na posamezne ciljne skupine glede na motiv obiska in sociodemografsko strukturo gostov, ki bi povezovali programe Kobilarne Lipica ter namestitvenega objekta Maestoso z ostalo gostinsko ponudbo trenutno ni izdelanih.

7.2.3 Obstoječi instrumenti tržnega komuniciranja

Na področju tržnega komuniciranja se v okviru Kobilarne Lipica izvajajo aktivnosti preko:

- oglaševanja v medijih (časopisi, publikacije, internet);
- sodelovanja na sejmih in borzah;
- sodelovanje na konjerejskih in konjeniških prireditvah;
- sodelovanja s STO in poslovnimi partnerji pri promociji Krasa;
- tiskovin (hotelske tiskovine, vrečke, novoletne čestitke);
- reklamnega materiala (mape, zastavice, bloki, darila);
- odnosov z javnostmi (lastna PR služba).

Iz uradnega dokumenta »Program dela in razvoja ter finančni načrt 2016«, ki ga je pripravil **Javni zavod Kobilarna Lipica**, navajajo, da se bodo marketinške aktivnosti izvajale na področju celostnih tržnih komunikacij:

- oglaševanje
- promocijske aktivnosti
- trženje, marketinške storitve
- branding – krepitev moči blagovne znamke
- odnosi z javnostmi (PR)

Vrednotenje vseh aktivnosti tržnih komunikacij, za leto 2016 v načrtih Javnega Zavoda Kobilarna Lipica, je ocenjeno na 257.000 €. Osnovna delitev je opredeljena na stroške storitev 190.000 €, stroške materiala 50.000 € in sejemske stroške, ki znašajo 17.000 €. Vrednotenje in ocena posameznih sklopov je predstavljena v spodnji tabeli.

Tabela 34: Posamezni sklopi tržnih aktivnosti in predvideni stroški

Tržna aktivnost	Predvideni stroški
Oglaševanje, promocija	74.000
Pospeševanje prodaje	10.000
Dogodki	66.000
Neposredno trženje	3.000
Odnosi z javnostmi - PR	11.000
Druge promocijske aktivnosti	35.000
Promocijski materiali	50.000
Sejmi	17.000
Skupaj	266.000

Za Lipica turizem v preteklem obdobju in načrt za prihodnje obdobje za razmejitev marketinških sredstev ni na voljo, kar je posledica izvedenega stečaja nad družbo Lipica Turizem d.o.o.

Povezovanje z drugimi ponudniki

V Sloveniji je KL v svojem ožjem segmentu ponudbe edini ponudnik, njen proizvod je unikaten in zato zanimiv za vse ponudnike turističnih proizvodov.

Lipica se povezuje z Javnim zavodom Škocjanske jame in Postojnsko jamo, v perspektivi pa tudi s Štanjelom in drugimi ponudniki na območju Krasa v prizadevanjih po:

- skupnih programih ogledov,
- skupnih predstavitvenih projektih - nastopi na sejmih in borzah, tiskane publikacije in gradiva
- oblikovanju celostne podobe in turistične ponudbe Krasa.

Aktivnosti na tem področju so še posebej perspektivne saj vse štiri kulturno zgodovinske oz. naravne znamenitosti predstavljajo vrhunsko kulturno in naravno dediščino Slovenije in so stebri turističnega razvoja in mednarodne identitete Kraške regije.

Glede na kapacitete in pogoje, ki jih ponuja se vključuje tudi v programe kot so MICE/kongresni turizem, kulturno umetniške in športne (konjeniške) prireditve.

Preko golfskega interesnega združenja se povezuje z ostalimi golf igrišči v Sloveniji, predvsem na področju »image« promocije.

Blagovna/storitvena znamka Kobilarna Lipica

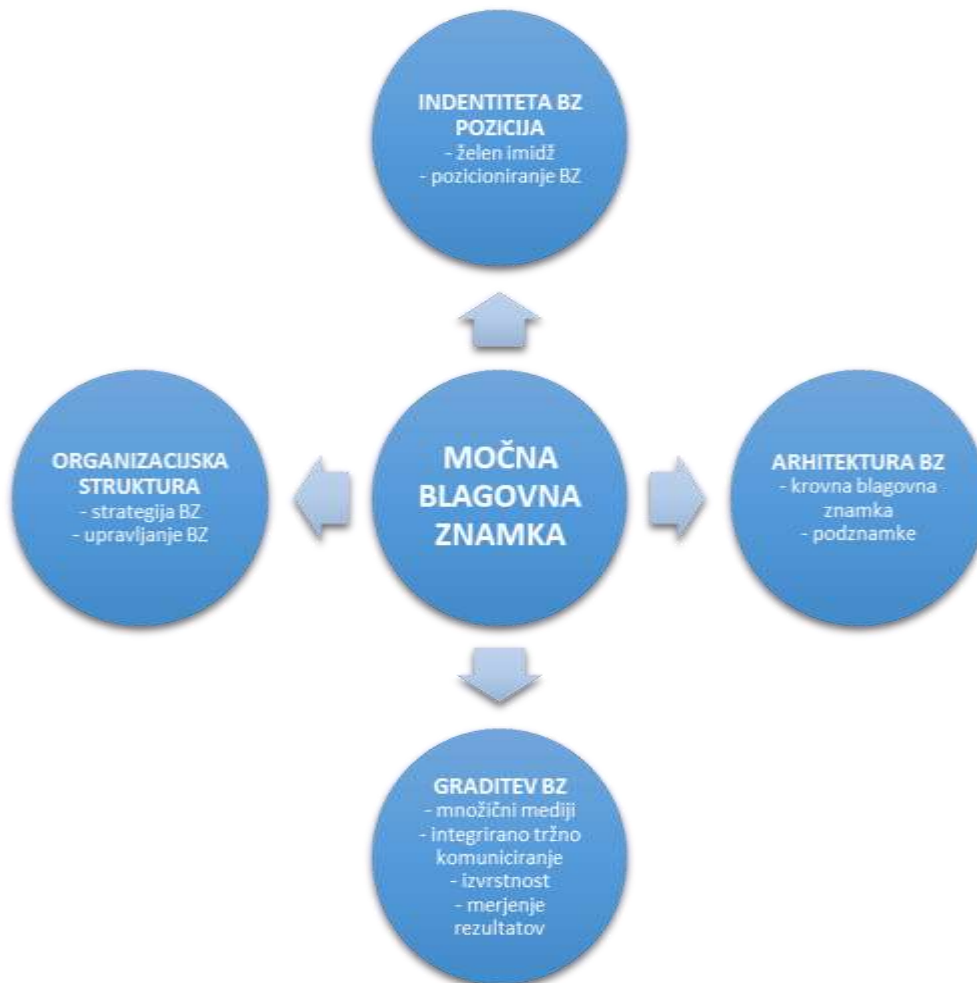
Blagovna znamka Kobilarne Lipica je sorazmerno uveljavljena in cenjena, vendar zaradi dogajanja v zadnjih letih (finančni problemi, poginij konj, notranja razcepljenost, stečaj Lipica Turizma d.o.o., ipd ...) vsekakor izgublja svoj čar in ugled tako na domačem kot tujih trgih, čeprav predstavlja eno najbolj poznanih in uveljavljenih kulturno zgodovinskih znamenitosti Slovenije in je svetovno znana kobilarna in konjeniški center, zato je ni težko pozicionirati ne le v Slovenskem, temveč tudi v mednarodnem prostoru v svojstven edinstveni prodajni predlog (=USP; »Unique Sales Proposal«).

Proces brandinga ali oblikovanje blagovne znamke/znamčenja je sistematičen in strateški pristop za katerega je potrebno strokovno znanje in nenehno spremljanje ter vzdrževanje in upravljanje. Vse prepogosto je prepričanje, da je blagovna znamka samo ime, logotip, slogan, barvne palete ...

Zaradi dosedanje prepoznavnosti blagovne/storitvene znamke Kobilarne Lipica, kljub težavam v zadnjih letih, je smiselno nadaljevati uporabo grafičnih in verbalnih komunikacijskih konstant pod katerimi se je do sedaj pojavljala Kobilarna Lipica (stilizirana podoba konja lipicanca na zelenem polju in napisom Lipica ter letnico ustanovitve kobilarne). Pri tem pa je potrebno nadgraditi in dopolnjevati njene pojavnosti in aplikacije v skladu z novimi organizacijskimi rešitvami ter na način, da se v vseh pojavnostih in elementih blagovne znamke poudarjajo vrednote, obljube in komunikacije, ki so skladne z zastavljenimi cilji v načrtu trženja in naj v največji meri prispevajo k uresničevanju zastavljenih trženskih ciljev in doseganju načrtovanih poslovnih rezultatov.

Spodaj opredeljen model blagovne znamke predstavlja strukturo s katero lahko ob pravilnem in sistematičnem načrtovanju in realizaciji njenih elementov dosežemo močno blagovno znamko Kobilarne Lipica.

Slika 3: Ključni elementi za doseg močne blagovne znamke



Krovna blagovna znamka Kobilarne Lipica je kobilarna, kar je zadovoljivo prezentirano skozi logotip kobilarne. Tudi umeščenost blagovne znamke v nacionalnem in mednarodnem prostoru je zadovoljiva. Podblagovne znamke - konjeništvo, kulturne in naravne znamenitosti, hotelska in gostinska ponudba, golf, ostala športna infrastruktura, tematske poti - so sicer razpoznavne vendar jih bo potrebno vsebinsko in kvalitativno nadgraditi.

Potrebno je nadaljevati oblikovanje identitete blagovne znamke, ki je bila že opredeljena v »Strategiji razvoja turizma Lipice 2010 – 2014« in vsebinsko temelji na sledečih značilnostih:

»Skupne značilnosti vseh dejavnosti Lipice so povezane z lastnostmi konj – lipicancev: občutek miru, učenja, dajejo energijo za spopad z vsakodnevnimi problemi, ki nas čakajo izven Lipice. Plemenitost je izkustvo, ki ga gostje Lipice čutijo na vsakem koraku in občutek, s katerim Lipico zapustijo. Plemenitost pomeni ponudbo, ki je na višjem nivoju kot ponudba, ki jo gost lahko pridobi drugje. Plemenitost Lipice je

subtilna, a vse prevevajoča. Kaže se skozi odličnost osebja, mir in spokojnost okolja, torej skozi vse funkcionalne obljube Lipice. Ker zaposleni sledijo dvema ključnima načeloma – plemenitosti in pripadnosti Lipici, lipiškemu okolju in lipicancu – gost občuti neko posebno vrsto spokojnosti, ki jo najde le na Krasu, natančneje v Lipici. Ta občutek spodbujata tako zunanji kot notranji ambient Lipice, gost se prepusti okolju (zeleno-bela pokrajina, beli konji, mir, tišina) in odide domov spočit in poln energije, ki jo je pridobil z izpolnjenimi funkcionalnimi obljubami Lipice.«

Odnosi z javnostmi

Ena od osnovnih nalog odnosov in komuniciranja z javnostmi je skrb za razvoj in povečevanje učinkovitosti vzajemno koristnih odnosov.

V odnosih z javnostmi bo potrebno vzpostaviti pregleden in urejen sistem nenehnega obveščanja javnosti o dogajanju v Kobilarni Lipica. Ne samo zato, ker je Kobilarna Lipica javna ustanova, temveč zato, ker je predvsem domača javnost do številnih tem, vezanih na lipicanca in Lipico izjemno občutljiva in velikokrat nezadostno informirana.

S sistematičnim oglaševanjem v javnih medijih, s poljudnimi in strokovnimi prispevki v specializiranih in strokovnih medijih, s kompletiranjem in razvojem spletnih strani Kobilarne Lipica se omenjene pomanjkljivosti lahko odpravijo.

Posebno pozornost bo potrebno posvetiti tudi sodelovanju z novinarji in časopisnimi hišami pri obveščanju javnosti tako iz strokovnega, strateškega kot tudi komercialnega vidika.

Prav tako pomembno je tudi notranje komuniciranje in izgradnja notranje kulture (informiranost zaposlenih, izobraževanje, oblikovanje pozitivnega odnosa do vrednot Lipice, javnega zavoda, sodelavcev ter obiskovalcev oz. gostov).

7.2.4 Obstoječe prodajne poti

Prodajne poti, ki jih KL uporablja so v pretežni meri preko posrednikov (agencije, touroperaterji, podjetja, kobilarna, casino).

Direktno prodajo izvaja na lastnih spletnih straneh ter rezervacijskih portalih (Booking.com, Slovenia.info).

V letu 2015 je bil zelo močan porast individualnih agencijskih gostov z indeksom 259. Močni prodajni kanal predstavljajo tudi agencijske skupine, ki kažejo stabilno rast kar je zelo pomembno za fizično realizacijo prenočitev oz. zasedenost kapacitet.

Na področju stacionarnega turizma prevladujejo Casino gosti; v letu 2015 so realizirali 6.389 prenočitev in v strukturi predstavljajo 31,3% vseh gostov in predstavljajo precejšen del dohodka turističnim in

gostinskim storitvam, kar bo potrebno srednjeročno in dolgoročno zagotovo spremeniti v prid drugih ciljnih skupin gostov, saj je Casino v središču zavarovanega območja Lipice neustrezna dejavnost.

Organizirane skupine (agencijske in posamezne) imajo v strukturi nočitev 31,5 % delež. To skupino predstavljajo gosti, ki pridejo preko:

- posrednikov turističnih storitev (agencije, tour-operaterji),
- podjetij, organizatorjev seminarjev,
- kobilarne (dresurne tekme ...) in
- casino-ja (zakupljene sobe za pomembne igralce).

Zelo negativen kazalnik se kaže pri individualnih gostih ali t.i. »walk in« gostih, ki so za pridobivanje dohodka primarne dejavnosti najpomembnejši, tako za kobilarno kot turistično gostinski del.

Skoraj polovičen upad se kaže pri konjeniških gostih in v strukturi prenočitev beleži le 1,9% delež. Ta padec bi lahko pripisali slabšemu medsebojnemu sodelovanju, ki pomeni izgubo tako za kobilarno kot turistično gostinski del.

7.2.5 Obstoječe trženjsko pozicioniranje Kobilarne Lipica

Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje trga, izbor ciljnih trgov in tržno pozicioniranje, kar ustvarja široko orodje za strateški uspeh na trgu.

Tržno pozicioniranje je postopek ugotavljanja glavnih tržnih razlik in prednosti izdelka in komuniciranja o njih. Načrtovanje pozicioniranja je zadnji korak, ki temelji na karakteristikah proizvodov, politiki cen, opredeljeni segmentaciji in izboru ciljnih trgov.

Pozicioniranje je torej postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Pozicioniranje zahteva od podjetja, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce. To lahko stori prek različnih strategij pozicioniranja, med katerimi izbere sebi najprimernejšo ali pa njihovo kombinacijo, kar bo potrebno tudi v primeru konsolidiranega poslovanja vseh tržnih dejavnosti in v povezavi z javno službo, na območju posestva Lipica:

- pozicioniranje na osnovi tržnih segmentov (individualni gosti, poslovni potniki, družine z otroki, rekreativci ...),
- pozicioniranje na osnovi kakovosti/cene (vrednost za denar ali izdelki visoke kakovosti/visoka cena ...),
- pozicioniranje na osnovi vrste izdelka,
- pozicioniranje glede na konkurenta (npr. pozicioniranje Lipice kot edinstvene izkušnje za gosta, ki je ne more doživeti pri konkurenci; npr. zgodba in tradicija Kobilarne Lipica).

Obstoječe tržno pozicioniranje KL temelji na zasledovanju poslanstva in vizije. Glavni cilj KL je doseganje višje dodane vrednosti konjeniških produktov, kar bo KL dolgoročno ponovno pozicioniralo kot vrhunsko strokovno ustanovo in kot osrednjo lipicansko kobilarno na svetu.

Tržno pozicioniranje bo potrebno po prevetritvi ciljnih segmentov in izboru ciljnih trgov oblikovati v smeri, da bo predstavljalo vse vrednote in konkurenčne prednosti celotnega posestva in s tem dodalo sinergijske učinke, ki bodo v očeh obstoječih, bodočih in potencialnih gostih ustvarjali pozitivno in edinstveno podobo z dodano vrednostjo.

7.3 Načrt konsolidiranega sistema tržnega komuniciranja Kobilarne Lipica

7.3.1 Ciljni segmenti gostov/kupcev

Z definiranjem potencialnih in ciljnih trgov/segmentov razvrstimo turiste v skupine, ki imajo podoben skupek želja, lahko pa se razlikujejo glede na različne potrebe, značilnosti in obnašanje.

Namen segmentacije je učinkovitejše trženje. Določeni potencialni in ciljni trgi/segmenti so bili opredeljeni že v Strategiji razvoja turizma Lipica 2010 – 2014, v pričujoči strategiji pa smo jih nadgradili z najpogostejšimi metodami, s katerimi turistična podjetja oblikujejo segmente svojih porabnikov. Na osnovi analize smo uporabili naslednje metode: geografska segmentacija, demografska segmentacija, psihografska segmentacija, motivacijska segmentacija in segmentacija na osnovi vedenjskih značilnosti.

Cilj segmentacije je doseči boljše razumevanje potreb turistov in prilagoditev obstoječe ter razvijajoče se ponudbe. Za vsak tržni segment je treba ugotoviti njegov potencial in skladno s tem določiti vrsto in obseg trženjskih aktivnosti.

Obstoječa segmentacija zajema naslednje sklope ciljnih skupin, ki so navzven predstavljene na spletnih straneh Kobilarne Lipica in so:

- Za družine in otroke
- Za aktivne
- Za mladoporočence
- Za posameznike
- Za šolske skupine

Za namen ciljnega trženja v nadaljevanju predstavljamo posamezne tržne segmentacije, ki izhajajo iz analiz obstoječega stanja trženja in napovedi bodočih trženjskih aktivnosti.

Geografska segmentacija

Izbor ciljnih emitivnih trgov temelji na njihovi bližini (primarni, sekundarni in terciarni trg), obstoječem obsegu turističnega povpraševanja na posameznem trgu, napovedih povpraševanja na ciljnih emitivnih trgih (ocenjevanje tržnega potenciala).

- Primarni trg Kobilarne Lipica predstavljajo tuji turisti iz Italije (45 %) in domači turisti (15 %) in mednarodni dnevni gostje na počitnicah v bližnjih slovenskih turističnih krajih, Hrvaški Istri in Kvarnerju
- Sekundarni trgi predstavljajo sosednje in bližnje države: Nemčija, Avstrija, Francija, Bolgarija, Hrvaška, Srbija, Madžarska.
- Terciarni trg predstavljajo Poljska, Švica, Velika Britanija, Romunija, Makedonija, Latvija, Nizozemska, Rusija, Norveška ... ter države Azije in Severna Amerika.

Demografska segmentacija

Demografska segmentacija je privedla do naslednjih skupin, oblikovanih glede na starost, spol, izobrazbo, dohodek, poklic.

- Starost, glede na programe in ponudbo Kobilarne Lipica, bi lahko definirali od otrok do upokoјencev ter vse starostne generacije vmes.
- Oba spola, moški in ženski, ter pari.
- Poudarek na srednjem in višjem dohodkovnem razredu in v manjšem obsegu tudi nižjem.
- Izobraženi različnih poklicev z zanimanjem za konjeniški in kulturni turizem ter podeželje s pridihom športno rekreativnih dejavnosti.

Psihografska segmentacija

Psihografska segmentacija je izpostavila naslednje skupine, oblikovane glede na družbeni sloj, življenjski stil, vrednote, interese.

- Poudarek na srednjem in višjem dohodkovnem razredu in v manjšem obsegu tudi nižjem.
- Ljudje z zanimanjem za konjenišvo, kulturo, podeželje in aktivni oddih, avanturisti.
- Ljudje, ki cenijo zgodovino konjeniške dejavnosti, zelene podeželske attribute, kulturne in tudi hedonistične vrednote.
- Ljudje s specifičnimi interesi (zanimanje za konjeniško dediščino, neznano in raznovrstno podeželje - Kras itd.), željni hitrih sprememb in okolja.

Motivacijska segmentacija

Motivacijska segmentacija je izpostavila naslednje motive.

- Želja po odkrivanju, raziskovanju, izobraževanju o plemenitosti Lipicancev.
- Motivi, povezani z naravo (zanimivo okolje, ugodna klima ...).
- Gibanje, zdravje, dobro počutje in drugi motivi, ki jih pogojuje telo.
- Motivi, povezani z duševnostjo (krepitev telesa, iskanje drugačnosti, menjava okolice, zabava, druženje, odkrivanje novih dimenzij ...).
- Želja po komuniciranju, druženju, prijateljevanju (spoznavanje ljudi s podobnimi interesi in okusi ...).
- ...

Segmentacija na osnovi vedenjskih značilnosti

Vedenjske značilnosti se kažejo na podlagi odprtosti duha, iskanja novih in vznemirljivih dogodivščin, čustvenem blagostanju itd.

7.3.2 Definiranje primarnih, sekundarnih in terciarnih ciljnih segmentov

Na osnovi analize posameznih ciljnih segmentov, so v nadaljevanju razdelane ciljne skupine gostov, ki bodo sistematično vpletene v procese trženja Kobilarne Lipica. Že predhodna »Strategija razvoja turizma Lipica 2010 – 2014«, opredeljuje ciljne skupine preko posameznih vrst turizma (konjeniški in konjerejski turizem, igralniški in zabaviški turizem, kongresni in prireditveni turizem ...), vendar niso zajete kot enovite ciljne skupine, zato jih na podlagi tržnih analiz in drugih kazalnikov predstavljamo po pomembnosti oziroma na katerih ciljnih skupinah bo poudarek pri oblikovanju in trženju produktov in storitev.

Za celovitost in pestrost ponudbe Kobilarne Lipica so pomembne vse ciljne skupine, njihova razvrstitev na primarne, sekundarne in terciarne skupine kaže na njihovo sedanjo in kratkoročno pomembnost ter moč povpraševanja. Dolgoročno je namreč strateškega pomena, da se pomembnost sekundarnih in terciarnih ciljnih skupin poveča in da vsaj nekatere izmed njih postanejo primarno pomembne ciljne skupine.

Definiranje primarnih, sekundarnih in terciarnih ciljnih segmentov je izvedeno na podlagi analize turistične ponudbe in povpraševanja posameznih ciljnih skupin, SWOT analize, trendov, vizije, namena in ciljev ter metod segmentiranja.

Tabela 35: Definiranje ciljnih skupin ter motivov prihoda in ključnih faktorjev uspeha

PRIMARNE CILJE SKUPINE	MOTIV PRIHODA	KLJUČNI FAKTOR USPEHA
Konjeniški in konjerejski gosti	Ljubezen do konj in plemenitost le teh; ogled kobilarne in dresure konj; zanimive in atraktivne prireditve in dogodki; spoznavanje in spoštovanje konjeniške tradicije; sprostitvev in edinstveno doživetje; naravno okolje in odmik od mestnega hrupa;	Opredelitev produktov in storitev za strokovno naravnane goste in laične – prilagoditev ponudbe; visoka raven storitev in gostoljubnosti; vrhunska organizacija konjeniških storitev in prireditvev v povezavi z gostinsko ponudbo; urejenost površin; poudarek na edinstvenosti zgodbe Kobilarne Lipice in konj; upoštevanje marketinških aktivnosti za ohranjanje stikov in posledično gostov kot tržnih posrednikov; sodelovanje z domačo in tujimi javnostmi;
Poslovni gosti in gostje na	Udeležba na poslovnih sestankih in srečanjih, izobraževanje,	Kakovostne kapacitete, tehnološka in druga podporna

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

<p>manjših poslovnih srečanjih</p>	<p>spoznavanje novega, druženje; sproščeno okolje;</p>	<p>infrastruktura za organizacijo poslovnih sestankov, strokovna usposobljenost kadrov za organiziranje in operativno izvajanje poslovnih sestankov (poznavanje protokola podjetij, visokih državnih uradnikov), možnost vrhunske namestitve, bogata gostinska ponudba, urejenost okolja, sodelovanje s podjetji na področju specializirane organizacije, sproščujoče naravno okolje, profesionalna organizacija, prisotnost organizatorjev poslovnih potovanj, sodelovanje s strokovnimi javnostmi.</p>
<p>Casino gosti</p>	<p>Vznemirjenje in nagnjenost k igram na srečo; druženje in zabava; sproščeno okolje; užitki ob igri; izboljšanje finančnega stanja;</p>	<p>Dodatna ponudba za najboljše igralce – gostinska ponudba hrane in pijače, ogledi Kobilarne ...; kombinacija storitev na nivoju casino – hotel – Kobilarna.</p>
<p>Ljubitelji narave in tradicije <i>(individualni in skupinski dnevni obiskovalci Kobilarne Lipica)</i></p>	<p>Ekološka naravnost, raziskovanje in odkrivanje novega, sprostitvev, doživetje lepega, duševni mir, gibanje, jahanje, sprehajanje, zeliščarstvo ...</p>	<p>Izredne naravne danosti območja Krasa, ugodna klima, označenost in urejenost turističnih poti, kakovostna turistična ponudba in urejene tematske poti, dostopnost in ažurnost turističnih informacij, ustrezna bio in eko ponudba, urejenost nastanitvenih kapacitet in kakovostne storitve celotne ponudbe.</p>
<p>Športno rekreativni in velneški gostje <i>(Golf, kolesarstvo,</i></p>	<p>Sprostitvev in psihični počitek, umik iz stresnega življenja, sprememba okolja, čisto okolje in neokrnjena narava, aktivno</p>	<p>Dostopna in kakovostna športna infrastruktura golf igrišča in teniških igrišč, inovativna in diferencirana velneška</p>

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

<p><i>pohodništvo, tenis, posebni novi programi wellnessa in medico wellnessa...)</i></p>	<p>preživljanje prostega časa, krepitev telesa in zdravja, doživetja narave, spoznavanje in odkrivanje novega, uživanje, zabava, druženje.</p>	<p>infrastruktura in programi, urejene in označene kolesarske, pohodniške in druge tematske poti, vezane na šport, označenost in urejenost turistične ponudbe, ustrezne namestitvene kapacitete, dostopnost turističnih informacij in dobra informiranost, bogata , zdrava in sodobna gostinska ponudba, urejenost okolice, možnost izbiranja in koriščenja različnih turističnih proizvodov, prepoznavnost in ustrezna pozicioniranost športne ponudbe na trgu.</p>
<p>Šolske skupine</p>	<p>Raziskovanje, pridobivanje novih znanj in izkušenj, širjenje obzorij, druženje in zabava, spoznavanje narave, kulture, zgodovine in podobno.</p>	<p>Umestitev ponudbe v programe izobraževalnega sistema, varnost, označenost in urejenost turističnih atrakcij, možnost najema prostorov za izobraževanje, razvoj učnih tematskih poti, vodena organizacija ogledov in raziskovanj, možnost zabave in druženja, urejenost okolja.</p>
<p>Družine z otroki</p>	<p>Menjava okolja, preživljanje prostega časa z družino v naravnem okolju, animacija in varstvo otrok, aktivno preživljanje prostega časa za vse člane družine.</p>	<p>Programi za otroke, označenost in urejenost turističnih atrakcij, kakovostne turistične atrakcije in urejene tematske poti, pestrost, dostopnost in bližina turističnih proizvodov (športna infrastruktura, otroška igrišča, prireditve, zabave ...), varnost, urejenost okolja, dober ugled in bogata gostinska ponudba.</p>

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

SEKUNDARNE CILJNE SKUPINE	MOTIV	KLJUČNI FAKTOR USPEHA
Mladoporočenci na porokah in medenih dnevih	Poročno slavlje na ugledni lokaciji, zanimivo in drugačno okolje, sproščenost in naravno okolje, mir, dobro počutje.	Kakovostna gostinsko turistična ponudba, dobra organiziranost in profesionalnost osebja, poznavanje protokola poročnega slavlja, poročna urejenost nastanitvenih kapacitet, drobni dodatki, ki prispevajo k dobremu počutju, možnost fotografiranja z lipicanci in drugimi lepotami na lokaciji, edinstvenost doživetja v objemu narave.
Obiskovalci kulturnih in družabnih prireditev	Ljubezen do kulture in zanimanje za kulturne prireditve, doživljanje lepega, sprostitev, druženje, spoznavanje in spoštovanje tradicije.	Ustrezna osnovna in podporna infrastruktura za izvajanje prireditev (prireditveni prostori, ozvočenje, razsvetljava, parkirni prostori), ustrezne namestitvene kapacitete, bogata gostinsko turistična ponudba, informiranost o kulturnih in zabavnih dogodkih, varnost, urejenost okolice, gostoljubnost gostiteljev, usklajenost dogajanj in prireditev.
Kolesarji	Sprostitev in psihični počitek, umik iz stresnega življenja, sprememba okolja, čisto okolje in neokrnjena narava, aktivno preživljanje prostega časa, krepitev telesa in zdravja, doživetja narave, spoznavanje in odkrivanje novega, uživanje, zabava, druženje.	Urejene in označene kolesarske poti, možnost najema brežibnih koles, bogata gostinska zdrava ponudba, dobra informiranost o možnih turah in znamenitostih območja.
Ljubitelji tradicionalne	Okusna in drugačna hrana,	Bogata in kakovostna gostinska

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

kulinarike	druženje, spoznavanje in odkrivanje novega, zabava, sprememba okolja, sklepanje novih prijateljstev.	ponudba, specializiranost gostinske ponudbe, gostoljubnost ljudi, informiranost in promocija gostinske ponudbe, možnosti sestavljenih turističnih proizvod z ogledom Kobilarne in drugih storitev na posestvu.
Verski gosti	Ogled sakralnih objektov, sprostitvev v naravi, iskanje notranjega miru.	Dobra informiranost o sakralnih objektih, urejena okolica in označene poti.
Člani različnih društev, združenj in organizacij	Ugodno podnebje, mir in naravno okolje, doživljanje in spoznavanje pokrajine, rekreacija, sprostitvev, menjava okolja, druženje in zabava, nova doživetja, stik z naravo.	Pestrost in označenost ter urejenost turističnih aktivnosti, kakovostna turistična ponudba in urejene tematske poti, dostopnost ažurnih turističnih informacij, ustrezne namestitvene kapacitete, bogata gostinska ponudba, animacija, različne prireditve, možnosti zabave, gostoljubnost in pristnost ljudi.

TERCIARNE CILJNE SKUPINE	MOTIV	KLJUČNI FAKTOR USPEHA
Seniorji	Ugodno podnebje, mir in naravno okolje, skrb za zdravje in dobro počutje, doživljanje in spoznavanje pokrajine, rekreacija, duševna in fizična sprostitvev, menjava okolja, druženje in zabava, nova doživetja, stik z naravo.	Možnost koriščenja različnih turističnih proizvodov, označenost in urejenost turistične ponudbe, kakovostna turistična ponudba in urejene tematske poti, organizacija različnih prireditev, animacija, gostoljubnost in pristnost.
Tranzitni gosti	Sprostitvev in psihični počitek, želja po raziskovanju, spoznavanje novih krajev, ljudi, kulture, zgodovine, druženje,	Dostopnost, urejene prometne poti in ceste, bližina prometnih povezav, kakovostne namestitvene

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

	umik iz stresnega življenja, sprememba okolja, čisto okolje in neokrnjena narava.	kapacitete, označenost in urejenost turističnih atrakcij in tematskih poti, dostopnost in ažurnost turističnih informacij, promocijske aktivnosti (turistično informacijski centri, bencinske črpalke ...), gostoljubnost ljudi.
Profesionalni športniki	Treningi in priprave na tekme, ugodni klimatski pogoji, športne prireditve in tekmovanja, psihofizični počitek, druženje in zabava.	Kakovostna namestitvena infrastruktura, urejena in vzdrževano golf igrišče in teniška igrišča, bogata gostinska ponudba z možnostjo prilagojene kulinarike, medijsko pokrivanje športnih dogodkov, urejenost okolja, razvoj inovativne športne infrastrukture in ponudbe, dostopnost turističnih informacij in dobra informiranost.
Pohodniki	Raziskovanje narave, sprostitev, rekreacija za zdrav duh v zdravem telesu, raziskovanje lokalne ponudbe in znamenitosti območja.	Označene pohodniške poti, dobra informiranost o ponudnikih v destinaciji in lokalnih znamenitostih, gostoljubnost, lokalna gostinska izkušnja ...

7.3.3 Ciljne prodajne poti Kobilarne Lipica

Tržne poti so lahko neposredne ali posredne. V turizmu imamo kar nekaj oblik tržnih poti, vse od ničelne ravni, ko ponudnik oz. proizvajalec ponuja turistični proizvod neposredno kupcu, do tržne poti dveh ravni, ko se med ponudnika in končnega uporabnika vmešata še prodajalec na debelo in prodajalec na drobno. Glavni udeleženci na tržni poti so organizator potovanja, turistični posrednik, turistična agencija, turistični sejmi, borze in svetovni splet.

Prodajne poti Kobilarne Lipica morajo biti načrtovane in sestavljene iz kombinacije posrednih in neposrednih kanalov, izmed katerih izpostavljam naslednje:

- **individualne rezervacije** – za individualne goste, ki nočitev rezervirajo vnaprej;
- **paketni razpisani programi** vključujejo prodajo gostom, ki pridejo v hotel zaradi določenega aranžmaja (paketa), pripravljenega s strani ponudnika ali z njim povezanega posrednika tovrstne ponudbe. Uporabljajo jih predvsem turistične skupine in gostje na sprostivnem obisku;
- **internet, nepogrešljiv prodajni kanal sodobnega časa**, je najpomembnejši za pridobivanje individualnih gostov (predvsem tujih), mladih družin, poslovnežev – pravzaprav vseh segmentov, katerim namenja svojo ponudbo. Na tem področju je potrebno vzpostaviti aktivno komuniciranje, promocijske aktivnosti in prodajno in cenovno politiko preko najbolj pomembnih rezervacijskih sistemov oz. portalov; booking.com, HRS, tripadvisor v povezavi in nenehni usklajenosti z ostalimi digitalnimi komunikacijskimi orodji
- **turistične agencije in avtobusni prevozniki** predstavljajo distribucijski kanal, ki pokriva motivacijske segmente gostov, kot so turistične skupine, sprostivni obisk, deloma pa tudi poslovni gostje oz. združenja;
- **turistično informativni center** je pomemben informacijski in prodajni kanal, ki opravlja pomembno funkcijo pri usmerjanju gostov v izbiri prenočišča. Je bistvenega pomena za tujce in domače goste, ki nimajo vnaprejšnjih rezervacij in potujejo »po navdihu« (popotniki, tranzitni gostje ...);
- **podjetja in organizacije** so prodajni kanal, ki se nanaša na motivacijski segment poslovnih gostov, ki so v večini partnerji domačih ali tujih podjetij. Izvaja se osebna in direktna prodaja lokalnim podjetjem in organizacijam, pa tudi širšemu poslovnemu krogu v regiji in širše;
- **individualni naključni gostje - »walk in«** prodajni kanal predstavlja direktno prodajo gostom, ki pridejo v hotel nenapovedano ali s kratko najavo zaradi predhodnih informacij o prijetni lokaciji, ugodni in kakovostni ponudbi ipd.;
- **organizatorji prireditev** – posredni prodajni kanal povezanega trženja, namenjen pritegnitvi obiskovalcev prireditev oziroma njihovem podaljšanemu bivanju v destinaciji.
- **nacionalni turistični portal Slovenia.info** – posredni prodajni kanal predstavlja spletni doseg tako domačih kot tujih gostov ob hkratni promociji preko nacionalne blagovne znamke I FEEL SLOVENIA. Kobilarna Lipica mora intenzivno izkoriščati pozicijo enega od nosilnih simbolov Slovenije in slovenskega turizma in se vključevati v programe Slovenske Turistične Organizacije

na področju mendarodnih tržnih komunikacij in programov pospeševanaj prodaje (Oglaševanje, Sejmi, Prireditve, Digitalni portali, ipd.)

Ob upoštevanju trendov na področju tehnološke (r)evolucije, digitalnih kanalov ter značilnosti generacije Y in Z, je potrebno **maksimalno prilagoditi prodajne poti na lastno spletno mesto oziroma ustvariti prodajno usmerjen dialog na družabnih omrežjih** (Facebook, Instagram, Tripadvisor ...) in uporabnike usmeriti na lastne prodajne kanale. Drugi digitalni kanal predstavlja mobilno omrežje (pametni telefoni, tablice ...) preko katerih vse več ljudi išče informacije o ponudni in predstavlja vzhajajoči trend.

7.3.4 Ciljne tržne komunikacije in instrumenti tržnega komuniciranja Kobilarne Lipica

Na podlagi celovitih tržnih analiz, segmentacije trga in ciljnih skupin se bodo kot instrumenti za izvedbo strategije tržnega komuniciranja uporabljala v kombinaciji naslednja tržna orodja:

TRŽNO ORODJE	FUNKCIJE IN POMEN
<p>Pospeševanje prodaje</p> <p>= cenovni paketi</p> <p>= kuponi</p> <p>= darila</p> <p>= nagrade zvestim kupcem</p> <p>= vzorci ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ciljno usmerjeno tržno komuniciranje • spodbujanje prodaje • izgradnja ponavljajočih se nakupov in pridobitev zvestih kupcev • močnejši in hitrejši odziv kupcev • ugodnosti pri nakupu • kratkoročne spodbude
<p>Oglaševanje</p> <p>= časopisi, revije</p> <p>= strokovne revije</p> <p>= TV, radio</p> <p>= internet</p> <p>= neposredna pošta ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • množično tržno komuniciranje • krepitev blagovne znamke • oblikovanje kreativnih in iznajdljivih apelov • komunikacijski kanal • visoke cene objav in informacijska oklešččenost • slabo merljivi rezultati kampanj

<p>Odnosi z javnostmi (PR) in publiciteta</p> <p>= interne publikacije</p> <p>= posebni dogodki</p> <p>= sponzorstvo</p> <p>= donacije</p> <p>= vesti, publiciteta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • formalno in upravljalno komuniciranje z javnostmi • vzpostavljanje in ohranjanje odnosov • pomoč pri lansiranju novih izdelkov • graditev podobe podjetja v javnostih • PR ni samo komuniciranje z mediji
<p>Osebna prodaja</p> <p>= prodajna srečanja</p> <p>= sestanki</p> <p>= prezentacija novih produktov</p> <p>= sejmi</p> <p>= prodajne razstave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim ali obstoječim kupcem • zaradi osebnega stika je prodaja prepričljivejša • prilagodljivost sporočila kupcem • dražja oblika tržnega komuniciranja kot oglaševanje a hkrati učinkovitejša

Uporaba tržno komunikacijskih orodij je zapleten postopek, ki ga je potrebno sistematično načrtovati glede na planirana finančna sredstva, potrebe na trgu ter nenazadnje uspešnost posameznega orodja skozi čas. Kot pomembno orodje za povrnitev ugleda Kobilarne Lipica je potrebno vzpostaviti in organizirati močan oddelek za odnose z javnostmi (PR), katerega funkcija ni samo komuniciranje navzven (strokovne in laične javnosti, novinarji, politična javnost ...) temveč tudi navznoter (informiranje zaposlenih, razvoj kadrov, predstavitev kakovosti storitev ...).

Trženjske napore je potrebno usmeriti tudi in predvsem v sodobne medije (internet, socialna omrežja, mobilne medije), ki predstavljajo učinkovito orodje za izvajanje vseh trženjskih orodij, ki se jih lahko izvaja znotraj organizacije. V okviru sodobnih medijev je potrebno poudarek nameniti elektronski prodaji (pošiljanje posebnih ponudb, novic... na adreme specializiranih agentov, podjetij in organizacij, turističnim agencijam, turistično informacijskim centrom, regionalnim destinacijskim organizacijam, Slovenska turistična organizacija ...).

Posebno pozornost je, pri izvajanju komunikacijskih in prodajnih aktivnosti, s strani Kobilarne Lipica potrebno namentiti sodelovanju s Slovensko Turistično Organizacijo in partnerstvom z regionalnimi turističnimi ponudniki na območju Krasa in slovenske obale. Zaradi izredno pomembne vloge Kobilarne Lipica in konja Lipicanca, kot simbola Slovenije in Krasa z obalo, je potrebno to vlogo s strani Kobilarne

Lipica izkoristiti pri doseganju sinergij na področju trženja in prodaje ciljnih storitev in proizvodov v tujini in Sloveniji.

Učinkovito in sistematično je potrebno izvajati orodja na področju sponzorstev in donacij ter spremljati objave za nepovratna sredstva različnih evropskih in domačih spodbud.

Ob pravilnem izvajanju tržno komunikacijskih orodij se lahko učinkovito vzpostavi tudi marketing od ust do ust oziroma ustvarjanje govoric, ki je lahko najmočnejše in najprepričljivejšo tržno orodje, ki pomaga učinkovito izstopiti iz množice, poleg tega pa je še brezplačno. Pomembno je spremljanje in pravilno upravljanje govoric.

7.3.5 Ciljni storitveni proizvodi Kobilarne Lipica

Ciljni storitveni proizvodi Kobilarne Lipica so:

- Hotelske storitve, ki so sestavljene iz hotelskih penzijskih storitev, najemnin (brez investicije) in dodatnih dejavnosti kot so posebne velneške in medico storitve, banketne in konferenčno-prireditvene storitve, ipd. (z investicijo),
- Gostinske storitve (restavracija Maestoso, Posebna restavracija Hotel Klub, letni šank in Golf kavarna),
- Dodatne storitve športa (Golf igrišče) in rekreacije (število prodanih letnih green-feejev za golf, število prodanih dnevnih green-feejev za golf, dodatnih storitev tenisa, mini golfa, izposoje koles,..),
- Ogljed kobilarne Lipica (število prodanih vstopnic),
- Nastopi lipiške jahalne šole (število prodanih vstopnic),
- Prevozi s kočijo,
- Jahanje in programi povezani s konjem,
- Muzej Lipikum (število prodanih vstopnic) in
- Novi dodatni tržni programi (gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turizma - Z DOSEGANJENM SINERGIJSKIH UČINKOV) kot so specializirani velneški in medicinski-velneški programi, ipd.

Novi dodatni sestavljeni tržni programi se bodo oblikovali s strani strokovnih služb na področju trženja Kobilarne Lipica s povezovanjem programov javnih služb in storitev v tržnih dejavnostih in bodo usmerjeni v zadovoljevanje pričakovanj in zahtev ciljnih trgov določenih v tem načrtu trženja in poslovanja. Z oblikovanjem novih sestavljenih tržnih programov se bodo dosegale sinergije med obema deloma Kobilarne Lipica in povečalo povpraševanje in prihodki Kobilarne Lipica iz naslova tržnih programov.

7.3.6 Cenovna politika pri prodaji storitev in proizvodov Kobilarne Lipica

Strateška usmeritev pri oblikovanju cen v načrtovanem obdobju do leta 2020, zaradi konzervativnega pristopa, temelji v delu, predvsem v varianti brez investicij, na na predhodnem poslovanju kobilarne Lipica, saj smo se lahko tako najbolj približali realnim ciljem na področju cen, ki jih bo kobilarna Lipica uporabljala pri svojem nadaljnjem poslovanju kot spodnjo optimalno mejo cen.

Cenovna politika v opazovanem obdobju konzervativno temelji na 4 osnovnih vrstah cen s katerimi bo poslovala novo ustanovljena družba Kobilarna Lipica v konsolidiranem poslovanju, in sicer:

- Cena objavljena v cenikih za individualne goste,
- Cena določena pri online internetni rezervaciji,
- Cena za stalne poslovne partnerje (podjetja, organizacije) in
- Cena za potovalne agencije in operaterje in akcije na online rezervacijskih portalih

Cene v navedenih štirih kategorijah se oblikujejo višje in nižje od povprečne načrtovane dosežene cene, na način, da je realizirana povprečna dosežena cena predvidena v izvedbenem načrtu prodaje storitvenih proizvodov kobilarne Lipica v točki 7.3.8.tega načrta, glede na strukturo načrtovanih ciljnih segmentov gostov glede na prodajni kanal in s tem vrsto cene, dosežena.

V tabelah v nadaljevanju v točki 7.3.8.tega načrta so prikazane povprečne dosežene (2014-2016) in načrtovane (2017-2020) cene v scenariju brez investicij in z investicijami, skupaj s podatki o fizični realizaciji po posamezni pridobitni dejavnosti.

7.3.7 Ciljno tržno pozicioniranje Kobilarne Lipica

Strateško pozicioniranje Kobilarne Lipica je, kot smo že omenili, sestavljeno iz več ravni, ki temeljijo na prepoznanih tržnih segmentih gostov, na osnovi planiranih cen in kakovosti, na osnovi vrst izdelkov in glede na konkurenco z namenom ustvarjanja določene vrednosti v očeh različnih javnosti. Proces pozicioniranja je dolgotrajen, zato je potrebno nameniti posebno skrb izvajanju in upravljanju le tega za doseganje splošnih, kratkoročnih ter dolgoročnih planiranih ciljev Kobilarne Lipica. Strateško pozicioniranje temelji na izpostavljanju lastnih konkurenčnih prednosti (glej SWOT analiza in cilji nadaljnega poslovanja in razvoja posestva Kobilarna Lipica), ki zagotavljajo zadovoljevanje potreb in želja ciljnih trgov in segmentov na edinstven način.

Osnovno ali glavno strateško pozicioniranje celovite ponudbe Kobilarne Lipica temelji na edinstvenih doživetjih in ugledni konjenski konjerejski tradiciji ter lokalnem kraškem okolju, v povezavi z turistično in gostinsko ponudbo, z zagotavljanjem višje dodane vrednosti konjenskih in turistično gostinskih produktov in storitev.

Na tujih trgih se celotno posestvo Kobilarne Lipica pozicionira preko ključnih krovnih proizvodov konjeniškega in konjerejskega turizma, naravne in kulturne dediščine, turistično gostinskih storitev ter športno rekreativnih možnosti z namenom ostati ali s sinergijskimi učinki nadgraditi svojo pozicijo kot svetovno znan biser turistične ponudbe v Sloveniji, ki temelji na mednarodni prepoznavnosti konja Lipicanca in kraške kulturne in naravne krajine, da se bodo turisti radi vračali in začutili, da lahko izkoristijo intenzivna doživetja za daljše bivanje na posestvu Kobilarne Lipica.

Iz stroškovnega vidika se v začetku, tudi zaradi širše vloge in prepoznavnosti Kobilarne Lipica, uporabi strategija nediferenciranega trženja, ki zanemari razlike med tržnimi segmenti - gleda na trg kot na celoto in skuša zadovoljiti potrebe kar najširšega kroga uporabnikov ter z eno tržno strategijo in z množičnim oglaševanje, s poudarkom na digitalnih platformah, deluje s ciljem ustvarjenja čim boljšega vtisa pri čem večjem številu gostov in obiskovalcev. Po natančnejšem analiziranju tržnih segmentov iz tujih trgov pa se lahko kasneje uvede diferencirano trženje, ki se ga uvede na več segmentih in za vsakega posebej oblikuje trženjski program - svojo ponudbo prilagodi zahtevam različnih potrošnikov oziroma načrtovanim segmentom ali uporabi metodo koncentriranega trženja, ki se osredotoči na enega ali več segmentov, kjer potrebe zadovolji bolje kot konkurenca. Slednja strategija omogoča podjetju, da po zaslugi boljšega poznavanja potreb in ugleda, ki si ga je pridobilo v segmentu, doseže trden položaj in višjo stopnjo prepoznavanja znamke.

Na domačem trgu se mora celotno posestvo Lipica pozicionirati kot urejena, celovita in zanimiva turistična destinacija v središču kraškega okolja v kateri bo čutili sinergijske učinke in povezanost celotne konjeniške in konjerejske ter turistične in gostinske ponudbe, ki bo povrnila dober ugled tako med strokovno kot laično javnostjo. Glede na poznavanje načrtovanih ciljnih segmentov gostov se v prvi vrsti agresivno izvaja koncentrirano in diferencirano trženje kar pomeni, da se za vsak segment iz primarne ciljne skupine pripravi poseben trženjski program oziroma trženjski splet, na podlagi katerih se bo izvajalo trženje. Za sekundarne in terciarne ciljne skupine je potrebno smiselno razsoditi ali jih vklopiti v programe primarnih ciljnih skupin ali pripraviti samostojne trženjske splete in programe.

Glede na načrtovano politiko cen se Kobilarna Lipica preko vseh produktov pozicionira kot destinacija, ki bo gostom zagotavljala dodano vrednost za denar kar pomeni, da bo bodo vse storitve odsevale visoko kakovost tako kobilarne kot turistično gostinskega in športno rekreativnega dela in bo v očeh porabnikov zadostilo ali presešlo njihova pričakovanja in vložen denar.

7.3.8 Izvedbeni načrt prodaje storitvenih proizvodov Kobilarne Lipica (načrt fizične realizacije po posameznih dejavnostih)

Izvedbeni načrt prodaje storitvenih proizvodov Kobilarne Lipice je načrtovan v dveh variantah, glede na obseg izvedenih investicij v prihodnjih letih:

1. Brez dodatnih investicij v izboljšanje in razširitev turistične in gospodarske infrastrukture in
2. Z investicijo v turistično in gospodarsko infrastrukturo, ki učinkuje prvič na prihodke v manjši meri v letu 2018 oz. zaznavno v letu 2019 in vnaprej.

V tabelah v nadaljevanju je razviden načrt prodaje s količinami, povprečno doseženo ceno in prihodki iz naslova prodaje storitvenih proizvodov Kobilarne Lipica v okviru pridobitnih dejavnosti (pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo kobilarne, ki se izvajajo v okviru odvisne družbe in konvencionarja javne službe t.j. Kobilarna Lipica d.o.o. in pridobitnih dejavnosti s področja turizma, ki se predvidoma izvajajo v okviru odvisne družbe Turizem Lipica d.o.o., vse v skladu z definicijo ZKL-1) brez investicij in z izvedenimi nujnimi investicijami:

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 36: Celotni prihodki turističnih in gostinskih storitvenih proizvodov med leti 2017 in 2020 (brez investicije) v primerjavi z leti 2014-2016

Opazovano in ciljna leta	2014	2015	I _{'15/14}	2016	I _{'16/15}	2017	I _{'17/16}	2018	I _{'18/17}	2019	I _{'19/18}	2020	I _{'20/19}	I _{'20/16}
Število nočitev Hotel Mestoso*	18.894	20.415	108	20.823	102	21.500	103	22.145	103	22.699	103	23.266	103	112
Zasedenost Hotel Maestoso*	41,4%	44,7%	108	45,6%	102	48,7%	107	50,1%	103	51,4%	103	52,7%	103	115
Povprečna dosežena cena s penzion. storitvami/nočitev (brez TT in DDV)	22,61 €	21,26 €	94	21,69 €	102	26,07 €	120	26,86 €	103	27,39 €	102	27,94 €	102	129
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA HOTELSKIH PENZIONSKIH STORITEV (brez dodatnih storitev):	427.273 €	434.096 €	102	451.633 €	104	560.584 €	124	594.724 €	106	621.784 €	105	650.075 €	105	144
Prihodki iz najemnin v hotelskem delu	6.642 €	4.329 €	65	4.762 €	110	5.000 €	105	5.150 €	103	5.304 €	103	5.464 €	103	115
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA HOTELSKIH STORITEV:	433.915 €	438.425 €	101	456.395 €	104	565.584 €	124	599.874 €	106	627.088 €	105	655.538 €	105	144
Gostinski promet - Restavracija Maestoso, brez DDV	662.134 €	660.038 €	100	666.042 €	101	852.276 €	128	877.844 €	103	895.401 €	102	913.309 €	102	137
Gostinski promet Letni šank, brez DDV	76.028 €	51.638 €	68	41.310 €	80	54.375 €	132	57.094 €	105	58.806 €	103	60.571 €	103	147
Gostinski promet ostalo + Golf Kavarna, brez DDV	90.630 €	50.167 €	55	45.151 €	90	59.395 €	132	61.177 €	103	63.012 €	103	64.903 €	103	144
SKUPAJ PRIHODKI GOSTINSTVO:	828.792 €	761.844 €	92	752.503 €	99	966.046 €	128	996.115 €	103	1.017.220 €	102	1.038.783 €	102	138
PRIHODKI TRGOVINA (SOUVENIR)	165.427 €	140.664 €	85	113.151 €	80	163.906 €	n.a.	167.184 €	102	170.527,80 €	102	173.938 €	102	154
Število prodanih letnih green-feejev za Golf	250	270	108	230	85	205	89	211	103	217	103	224	103	98
Povprečna dosežena cena za letni green-fee Golf (brez DDV)	600 €	620 €	103	626 €	101	604 €	96	622 €	103	634 €	102	647 €	102	103
Število prodanih dnevni green-feejev za Golf	5.500	5.683	103	4.546	80	4.319	95	4.449	103	4.582	103	4.674	102	103
Povprečna dosežena cena za dnevni green-fee Golf (brez DDV)	25,83 €	27,50 €	106	27,78 €	101	27,78 €	100	28,33 €	102	28,90 €	102	29,48 €	102	106
Dodatne storitve golfskega igrišča	18.989 €	21.043 €	111	21.675 €	103	17.340 €	80	17.860 €	103	18.396 €	103	18.947 €	103	87
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA DEJAVNOSTI GOLFSKEGA IGRIŠČA	311.072 €	344.727 €	111	291.665 €	85	261.105 €	90	275.235 €	105	288.794 €	105	301.678 €	104	103
Drugi prihodki iz dodatnih storitev športa in rekreacija, trgovina (Tenis, mini golf, Izposoja koles, idr.)	20.878 €	1.331 €	6	10.439 €	784	9.395 €	90	9.677 €	103	9.967 €	103	10.266 €	103	98
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA GOLFSKEGA IGRIŠČA IN DODATNIH STORITEV ŠPORTA IN REKREACIJE:	331.950 €	346.058 €	104	302.104 €	87	270.500 €	90	284.912 €	105	298.761 €	105	311.944 €	104	103
Novi dodatni tržni programi (gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turizma - SINERGIJSKI UČINKI)						60.000 €	n.a.	80.000 €	133	85.000 €	106	90.000 €	106	n.a.
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI LIPICA: TURIZEM, GOSTINSTVO, ŠPORT, TRGOVINA	1.760.084 €	1.686.991 €	96	1.624.153 €	96	2.026.037 €	125	2.128.085 €	105	2.198.597 €	103	2.270.203 €	103	140

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 37: Celotni prihodka osnovnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (brez investicije) v primerjavi z leti 2014-2016

Opazovano in ciljna leta	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Tržni programi Kobilarne Lipica	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo
Število ogledov Kobilarne Lipica	32.070	5,41 €	44.214	7,28 €	53.643	12,06 €	57.600	10,14 €	58.752	10,34 €	59.927	10,50 €	61.126	10,66 €
Število prodanih vstopnic "Nastop lipiške jahalne šole"	36.876	6,32 €	26.260	13,20 €	24.169	9,97 €	26.700	9,51 €	27.234	9,70 €	27.779	9,85 €	28.334	10,00 €
Ostalo: Muzej Lipikum, posebni ogledi, ipd.	250	197,71 €	218	62,02 €	205	13,69 €	350	214,29 €	354	218,58 €	361	221,85 €	368	225,18 €
SKUPAJ PRIHODEK OSNOVNIH PRIDOBITNIH DEJAVNOSTI JAVNIH SLUŽB		455.964 €		681.942 €		890.472 €		913.063 €		949.185 €		982.692 €		1.017.381 €

Tabela 38: Celotni prihodka dodatnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (brez investicije) v primerjavi z leti 2014-2016

Opazovano in ciljna leta	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Tržni programi Kobilarne Lipica	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo
Število prevozov s kočijo/vprego	550	41,21 €	1.397	16,90 €	1.124	51,00 €	1.228	44,79 €	1.265	45,69 €	1.290	46,37 €	1.316	47,07 €
Kulturne in konjerejsko-konjeniške prireditve	3.850	19,49 €	3.940	6,26 €	7.639	11,27 €	14.300	9,93 €	14.729	10,13 €	15.024	10,28 €	15.324	10,43 €
Jahanje in programi povezani s konjem	955	68,34 €	1.260	14,06 €	1.933	14,61 €	2.144	18,66 €	2.208	19,03 €	2.252	19,32 €	2.286	19,61 €
Novi dodatni tržni programi (gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turizma-SINERGIJSKI UČINKI)							60.000 €		80.000 €		85.000 €		90.000 €	
SKUPAJ PRIHODEK DODATNIH PRIDOBITNIH DEJAVNOSTI JAVNIH SLUŽB		162.926 €		65.993 €		171.625 €		297.008 €		329.001 €		342.791 €		356.670 €

Največji delež prihodkov med storitvenimi proizvodi iz naslova pridobitne dejavnosti v varianti brez izvedenih investicij zavzemajo vsa opazovana leta gostinske storitve (med 30% in 26% v zadnjem opazovanem letu). Sledijo ogled kobilarne Lipica (med 21% in 19%, v zadnjem opazovanem letu 20%), hotelske storitve (18%), uporaba golf igrišča in dodatne storitve športa in rekreacije (12%), nastopi jahalne šole (10%).

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

Tabela 39: Celotni prihodki turističnih in gostinskih storitvenih proizvodov med leti 2017 in 2020 (z investicijo) v primerjavi z leti 2014-2016

Opazovano in ciljna leta	2014	2015	I '15/'14	2016	I '16/'15	2017	I '17/'16	2018	I '18/'17	2019	I '19/'18	2020	I '20/'19	I '20/'16
Število nočitev Hotel Mestoso 4*	18.894	20.415	108	20.823	102	21.500	103	13.975	65	11.340	81	28.105	248	135
Zasedenost Hotel Maestoso* (140 lež.)	41,4%	44,7%	108	45,6%	102	48,7%	107	31,6%	65	45,0%	142	55,0%	122	121
Povprečna dosežena cena s penzion. storitvami/nočitev Hotel Maestoso (brez TT in DDV)	22,61 €	21,26 €	94	21,69 €	102	26,07 €	120	27,38 €	105	42,00 €	153	46,20 €	110	213
Število nočitev Hotel Klub 4* Superior									n.a.	9.576	n.a.	24.017	251	n.a.
Zasedenost Hotel Klub* (140 lež.)									n.a.	38,0%	n.a.	47,0%	124	n.a.
Povprečna dosežena cena s penzion. storitvami/nočitev Hotel Klub (brez TT in DDV)									n.a.	57,50 €	n.a.	59,80 €	104	n.a.
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA HOTELSKIH PENZIONSKIH STORITEV (brez dodatnih storitev):	427.273 €	434.096 €	102	451.633 €	104	560.584 €	124	382.599 €	68	1.026.900 €	268	2.734.668 €	266	606
Prihodki iz najemnin in dodatnih dejavnosti v hotelskem delu	6.642 €	4.329 €	65	4.762 €	110	5.000 €	105	5.175 €	104	26.781 €	518	27.718 €	104	582
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA HOTELSKIH STORITEV:	433.915 €	438.425 €	101	456.395 €	104	565.584 €	124	387.774 €	69	1.053.681 €	272	2.762.386 €	262	605
Gostinski promet - Restavracija Maestoso in Klub, brez DDV	662.134 €	660.038 €	100	666.042 €	101	852.276 €	128	894.890 €	105	1.005.028 €	112	1.472.063 €	146	221
Gostinski promet Letni šank, brez DDV	76.028 €	51.638 €	68	41.310 €	80	54.375 €	132	108.750 €	200	130.500 €	120	169.650 €	130	411
Gostinski promet ostalo + Golf Kavarna, brez DDV	90.630 €	50.167 €	55	45.151 €	90	59.395 €	132	65.483 €	110	77.565 €	118	81.443 €	105	180
SKUPAJ PRIHODKI GOSTINSTVO:	828.792 €	761.844 €	92	752.503 €	99	966.046 €	128	1.069.123 €	111	1.213.093 €	113	1.723.156 €	142	229

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

-> nadaljevanje tabele iz prejšnje strani

Opazovano in ciljna leta	2014	2015	I '15/'14	2016	I '16/'15	2017	I '17/'16	2018	I '18/'17	2019	I '19/'18	2020	I '20/'19	I '20/'16
PRIHODKI TRGOVINA	165.427 €	140.664 €	85	113.151 €	80	163.906 €	n.a.	172.101 €	n.a.	189.311,43 €	n.a.	227.174 €	n.a.	201
Število prodanih letnih green-feejev za Golf	250	270	108	230	85	241	105	253	105	291	115	306	105	133
Povprečna dosežena cena za letni green-fee Golf (brez DDV)	600 €	620 €	103	626 €	101	689 €	110	709 €	103	745 €	105	760 €	102	121
Število prodanih dnevni green-feejev za Golf	5.500	5.683	103	4.546	80	4.865	107	5.108	105	6.129	120	7.662	125	169
Povprečna dosežena cena za dnevni green-fee Golf (brez DDV)	25,83 €	27,50 €	106	27,78 €	101	29,16 €	105	29,89 €	103	30,94 €	104	31,87 €	103	115
Dodatne storitve golfskega igrišča	18.989 €	21.043 €	111	21.675 €	103	22.758 €	105	23.896 €	105	26.286 €	110	27.600 €	105	127
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA DEJAVNOSTI GOLFSKEGA IGRIŠČA	311.072 €	344.727 €	111	291.665 €	85	330.619 €	113	356.103 €	108	432.693 €	122	503.920 €	116	173
Drugi prihodki iz dodatnih storitev športa in rekreacija, trgovina (Tenis, mini golf, Izposoja koles, idr.)	20.878 €	1.331 €	6	10.439 €	784	11.483 €	110	12.631 €	110	18.947 €	150	28.420 €	150	272
SKUPAJ PRIHODKI IZ NASLOVA GOLFSKEGA IGRIŠČA IN DODATNIH STORITEV ŠPORTA IN REKREACIJE:	331.950 €	346.058 €	104	302.104 €	87	342.102 €	113	368.734 €	108	451.640 €	122	532.340 €	118	176
Novi dodatni tržni programi (gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turizma - SINERGIJSKI UČINKI)						80.000 €	n.a.	160.000 €	200	180.000 €	113	200.000 €	111	n.a.
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI KOBILARNA LIPICA: TURIZEM, GOSTINSTVO, ŠPORT, TRGOVINA	1.760.084 €	1.686.991 €	96	1.624.153 €	96	2.117.638 €	130	2.157.732 €	102	3.087.725 €	143	5.445.055 €	176	335

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

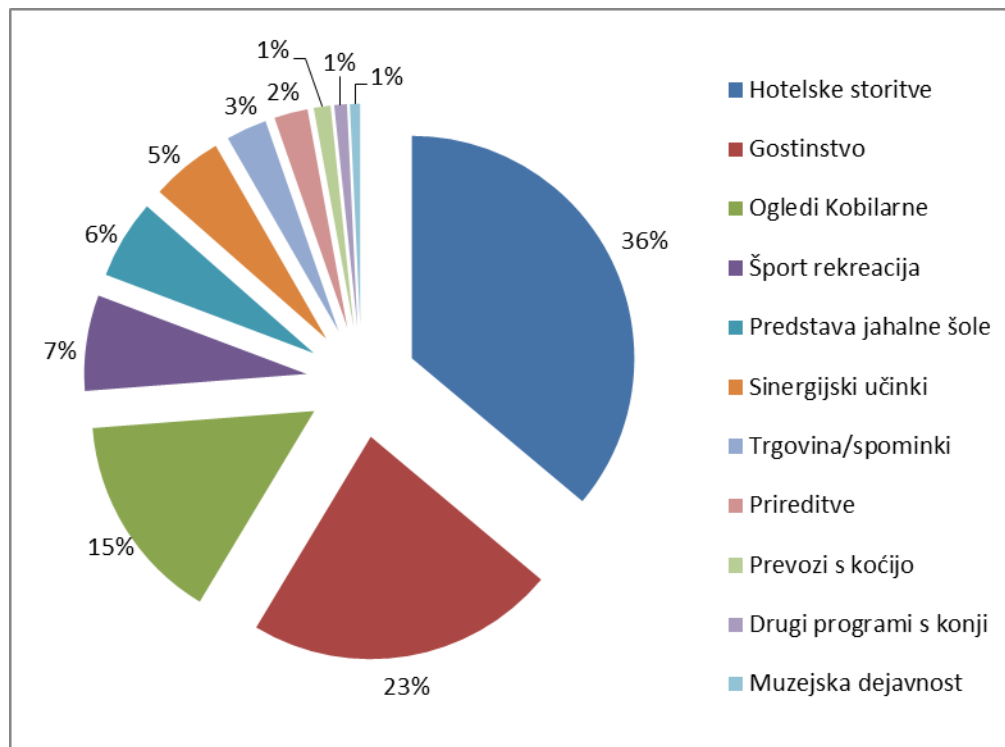
Tabela 40: Celotni prihodki osnovnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (z investicijo) v primerjavi z leti 2014-2016

Opazovano in ciljna leta	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Tržni programi Kobilarne Lipica	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo
Število ogledov Kobilarne Lipica	32.070	5,41 €	44.214	7,28 €	53.643	12,06 €	57.600	10,14 €	63.360	10,65 €	76.032	11,18 €	98.842	11,74 €
Število prodanih vstopnic "Nastop lipiške jahalne šole"	36.876	6,32 €	26.260	13,20 €	24.169	9,97 €	26.700	9,51 €	29.370	9,80 €	35.244	10,09 €	42.293	10,40 €
Število vstopov v Muzej Lipikum	250	197,71 €	218	62,02 €	205	13,69 €	350	214,29 €	368	214,29 €	386	192,86 €	424	135,00 €
SKUPAJ PRIHODEK OSNOVNIH PRIDOBITNIH DEJAVNOSTI JAVNIH SLUŽB KOBILARNE:	455.964 €		681.942 €		890.472 €		913.063 €		1.041.124 €		1.280.103 €		1.657.176 €	

Tabela 41: Celotni prihodki dodatnih pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo Kobilarne Lipica med leti 2017 in 2020 (z investicijo) v primerjavi z leti 2014-2016

Opazovano in ciljna leta	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Tržni programi Kobilarne Lipica	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo	Število uporab	PvP dosežena cena/prihodek na uporabo
Število prevozov s kočijo/vprego	550	41,21 €	1.397	16,90 €	1.124	51,00 €	1.228	44,79 €	1.351	46,13 €	1.553	48,44 €	1.864	49,89 €
Kulturne in konjerejsko-konjeniške prireditve	3.850	19,49 €	3.940	6,26 €	7.639	11,27 €	14.300	9,93 €	14.729	10,13 €	15.760	10,64 €	17.336	10,79 €
Jahanje in programi povezani s konjem	955	68,34 €	1.260	14,06 €	1.933	14,61 €	2.144	18,66 €	2.251	19,22 €	2.589	20,18 €	3.366	20,79 €
Novi dodatni tržni programi (gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turizma-SINERGIJSKI UČINKI)							80.000 €		160.000 €		180.000 €		200.000 €	
SKUPAJ PRIHODEK DODATNIH PRIDOBITNIH DEJAVNOSTI JAVNIH SLUŽB KOBILARNE:	162.926 €		65.993 €		171.625 €		317.008 €		414.769 €		475.102 €		550.099 €	

Grafikon 20: Načrtovani delež prihodkov vseh pridobitnih dejavnosti, ki se opravljajo na posestvu kobilarne Lipica v okviru družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. v ciljnem letu 2020



Investicija začne učinkovati minimalno v poslovnem letu 2018, dejansko pa v letu 2019, v polni meri pa šele v letu 2020, prav zaradi tega največji delež prihodkov med pridobitvenimi dejavnostmi oz. storitvenimi proizvodi Kobilarne Lipica v tem primeru zavzamejo prihodki iz hotelskih storitev (36% v zadnjem opazovanem letu), sledijo prihodki iz gostinske dejavnosti (23% v zadnjem opazovanem letu), ogleda Kobilarne Lipica (15% v zadnjem opazovanem letu), uporabe golf igrišča in dodatne storitve športa in rekreacije (7%), ogled predstav jahalne šole (6%), 5% predstavljajo načrovani dodatni prihodki iz različnih pridobitnih dejavnosti zaradi sinergij med vsemi dejavnostmi na območju kobilarne. idr.

Prihodki realizirani na trgu iz vseh v zgornjih tabelah navedenih virov v tem primeru (poslovnem načrtu z izvedenimi investicijami) znašajo kar 65% vseh načrtovanih konsolidiranih prihodkov Holdinga Kobilarna Lipica d.o.o., 5% znašajo še prihodki drugih dejavnosti javne službe Kobilarne (prodaj konj, osnovnih sredstev, idr.), le 30% pa znašajo prihodki iz naslova proračuna RS.

8 Zaključek in utemeljitev predloga za vzpostavitev celostnega upravljanja posestva Kobilarna Lipica z ustanovitvijo gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. v 100% lasti Republike Slovenije

Kobilarna Lipica kot kulturni spomenik nacionalnega pomena, izvorna kobilarna Lipicancev in najstarejša organizirana kobilarna v Evropi, s kultivirano kraško krajino in čredo lipicancev, že več kot 50 let predstavlja enega glavnih identitetnih simbolov in turističnih privlačnosti Slovenije. Kobilarna Lipica je zaradi tega tudi ena od ključnih turističnih destinacij Slovenije, ki vpliva na celotno podobo slovenskega turizma in Slovenije nasploh.

Varovanje in ohranjanje dediščine Lipice samo po sebi, brez primerne valorizacije in gospodarnega upravljanja ne zagotavlja dolgoročnega trajnostnega razvoja in ohranitve zgodovinskih in naravnih danosti.

Zgolj ohranjanje, z omejitvami, ki ne omogočajo razvoja, in je samo sebi namen ni trajnostno, je v nasprotju z genezo in zgodovinsko izkušnjo smisla ustanovitve kobilarniškega posestva v 16.stoletju in uspešnih stoletij njegovega delovanja in vedno znova postavlja delovanje Kobilarne Lipica pred kritične izzive. S primernim, gospodarnejšim upravljanjem in razvojem pa lahko ohranimo in zaščitimo tako kulturno dediščino, kot Lipicanca, in trajnostno razvijamo gospodarske dejavnosti, ki bodo v ospredju valorizirale kulturne in naravne danosti Lipice. To lahko dosežemo ob predpostavki, da se lastnica, to je Republika Slovenija, odloči, da želi valorizirati danosti Kobilarne Lipica z vsemi njenimi atributi in z upravljanjem doseči sinergije v gospodarskem in družbenem okolju. Poudariti je potrebno tudi, da ima primeren, usklajen in uspešen gospodarski razvoj Lipice veliko širši vpliv na okoliška območja, celoten Kras in ne nazadnje tudi na celotno turistično dejavnost v Sloveniji,, predvsem pa na splošno podobo Slovenije v Svetu.

Turistična dejavnost v Lipici je nastala in se razvijala na osnovi konjerejskih in konjeniških produktov. Poglavitni namen in poslanstvo obstoja turistične dejavnosti v Lipici je prav umeščanje konjev Lipicancev, zavarovane kulturne dediščine in naravnega okolja v ospredje in kot primarnega sestavnega dela celostnega turističnega proizvoda Lipice, ki naj zagotavlja tudi smisel in vire za financiranje in razvoj varovanja in razvoja zavarovanega dela Kobilarne Lipica.

Glede na navedeno, je v organizacijskem in gospodarskem smislu najprimernejša varianta za uspešno trajnostno valorizacijo celotnega zaokroženega posestva Lipica; tako konjev lipicancev, kulturne dediščine kot tudi naravne krajine, enovito gospodarsko upravljanje, vodenje in trženje celotnega zavarovanega in zaokroženega posestva, ki poleg navedenega trži tudi komplementarne turistične storitve - gostinstvo, hotelirstvo, rekreacijo in šport in ostalo spremljajočo ponudbo zavarovanega območja.

Na ta način bi bilo dolgoročno in trajnostno zagotovljeno tako ohranjanje in razvoj kulturne dediščine in črede Lipicancev, kot tudi usklajen razvoj sekundarne gospodarske in turistične dejavnosti, ki je s strani Vlade RS, pa tudi splošne javnosti v Sloveniji in mednarodne javnosti, prepoznana kot ena od prioritarnih dejavnosti v nadaljnjem razvoju Slovenije. S celostnim in enovitim upravljanjem vseh med seboj tesno povezanih dejavnosti na območju posestva Kobilarna Lipica t.j. javne službe Kobilarne (konjerejskega programa vključno z nekaterimi osnovnimi pridobitnimi dejavnostmi Kobilarne) in pridobitnih tržnih dejavnosti Kobilarne (konjeniških tržnih programov in turističnih dejavnosti), kot je opredeljeno v predlogu zakona ZKL-1 pa se bo dosegla tudi veliko večja gospodarnost in poslovna ter finančna učinkovitost upravljanja posestva. Eden od ciljev tovrstnega celovitega, enotnega in učinkovitejšega upravljanja posestva je tudi ustvariti presežke v gospodarskih dejavnostih in tržni dejavnosti in jih v delu vlagati v delovanje javne službe s čemer se bodo v nekaj letih lahko proračunska sredstva za delovanje javne službe v Kobilarni Lipica, po odločitvi ustanoviteljice (RS), celo relativno zmanjšala ob hkratnem zagotavljanju višje kakovosti izvajanja javne službe in bolj pozitivni podobi in še večji pozitivni prepoznavnosti Kobilarne Lipica v domači in svetovni javnosti.

Predlagana in smiselna oblika organiziranosti upravljanja posestva je gospodarska družba Holding Kobilarna Lipica d.o.o., ki je neodtujljivo v 100% lasti RS, z dvema odvisnima družbama. Ena od odvisnih družb t.j. Kobilarna Lipica d.o.o. (100% delež mora biti vedno v lasti Holdinga), je namenjena za izvajanje dejavnosti javne službe in je koncesionar za izvajanje javne službe in neodplačni najemnik premoženja, ki je namenjeno izvajanju javne službe in pridobitnih dejavnosti povezanih z javno službo. Druga odvisna družba pa je t.j. Turizem Lipica d.o.o. (najmanj 51% delež mora vedno ostati v lasti RS) pa je namenjena za izvajanje pridobitnih dejavnosti s področja turizma in je najemnik premoženja potrebnega za to dejavnost pod tržnimi pogoji. V kapital holdinške družbe RS vloži potrebna sredstva za zagon dejavnosti ob preoblikovanju in izvedbo nujnih naložb v prenavo infrastrukture na posestvu Kobilarna Lipica. Ustanoviteljske pravice Republike Slovenije v družbi Holding Kobilarna Lipica d.o.o. uresničuje, zaradi pomena Kobilarne Lipica za Republiko Slovenijo, Vlada RS neposredno. Takšna ureditev in predlagana organizacija gospodarjenja in upravljanja s posestvom Kobilarne Lipica je smiselna predvsem zaradi naslednjih razlogov in podlag za odločitve:

- Cilj predlagane reorganizacije je povečanje gospodarnosti in učinkovitosti upravljanja posestva Kobilarna Lipica, ki predstavlja z zakonom varovano premoženje v lasti Republike Slovenije, ob hkratnem zagotavljanju povečane kakovosti izvajanja javne službe
- Povečanje gospodarnosti in učinkovitosti upravljanja in delovanja posestva Kobilarna Lipica, predvsem iz finančnega vidika, je skoraj nemogoče ali zelo težko realizirati brez poudarka na zagotavljanju pogojev za povečanje izvernih prihodkov Kobilarne, ki jih lahko posestvo generira predvsem iz gospodarskih dejavnosti Kobilarne in z njo tesno povezane turistične dejavnosti, ki je že desetletja prisotna na posestvu
- Za večjo učinkovitost pridobitnih gospodarskih dejavnosti Kobilarne in turistične dejavnosti je edina in najbolj primerna oblika organiziranosti gospodarska družba, ki zagotavlja dovolj prilagodljivosti in učinkovitih instrumentov poslovanja pri čemer v ničemer ne zmanjšuje možnosti

za še bolj skrbno in varno opravljanje javne službe Kobilarne ob 100% nadzoru in usmerjanju RS kot ustanovitelja, organe družbe, kot lastnika celotnega premoženja posestva in ne nazadnje skozi zakonske določbe Zakona o Kobilarni Lipica.

- Tudi v sosednji Avstriji je kobilarna Piber organizirana kot podjetje v 100 lasti države
- Pravna oblika gospodarske družbe v skladu z ZGD omogoča učinkovito izvajanje vseh v Zakonu o Kobilarni Lipica določenih dejavnosti
- V tem primeru RS vloži v kapital družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. sredstva potrebna za zagon preoblikovanja družbe in izvedbo naložb v obnovo infrastrukture opisanih v tem načrtu in potrjenih s strani RS (predvideno minimalno 10.000.000 EUR). Hkrati se sklene koncesijska/najemna pogodba za upravljanje premoženja posestva Kobilarna Lipica med RS kot lastnikom, koncedentom oz.najemodajalcem na eni strani in gospodarsko družbo Holding Kobilarna Lipica d.o.o. oz. Kobilarna Lipica d.o.o. kot najemnikom in koncesionarjem na drugi strani kot to določa Zakon (ZKL-1), po kateri se najemniku dovoli (podeli izrecno soglasje oz. stavbna pravica v skladu z Zakonom), da izvede predmetne naložbe v premoženje (povečanje premoženja) v lasti koncedenta/najemodajalca. Vlaganje v naložbe v prenovi infrastrukture v Kobilarni Lipica s strani najemnika se obračunajo/kompenzirajo z najemnino v določenem zelo dolgoročnem obdobju, ki bi jo sicer moral plačevati najemnik. Premoženje na območju posestva Kobilarna Lipica v lasti RS, ki je namenjeno za izvajanje dejavnosti javne službe se najemniku/koncesionarju podeli v upravljanje/najem neodplačno. Republika Slovenija s tem pridobi kontrolo nad vsemi pozitivnimi učinki, denarnim tokom in gospodarnim upravljanjem posestva Kobilarna Lipica, gospodarski družbi, koncesionarju pa se zagotovi ustrezna likvidnost in možnosti za kakovostno upravljanje in razvoj posestva Kobilarna Lipica. Hkrati koncesionar/najemnik po koncesijski pogodbi sklenjeni z RS pridobiva od RS sredstva po predvidenem programu za izvajanje dejavnosti javne službe. Vse zakonske in pravne določbe tega razmerja se uredijo v novem zakonu o Kobilarni Lipica oz./in ustreznih pogodbah med RS in gospodarsko družbo Holding Kobilarna Lipica d.o.o. oz. odvisno družbo Kobilarna Lipica d.o.o. in odvisno družbo Turizem Lipica d.o.o.
- Razmejitev med sredstvi namenjenimi izvajanju javne službe in sredstvi za izvajanje pridobitnih gospodarskih dejavnosti povezanih z javno službo in turistično dejavnostjo v poslovnih knjigah in poročilih družbe z uvedbo ustreznih meril in sodil ob nadzoru nadzornega sveta in Vlade RS ob sprejetih merilih za razmejevanje stroškov in prihodkov omogoča transparentno spremljanje in porabo javnih sredstev in izračun proračunskih sredstev za izvajanje javne službe v skladu z Zaakonom.
- Javni interes iskazan v Zakonu o Kobilarni Lipica in jasno sprejeta merila in sodila za razmejevanje stroškov in prihodkov med dejavnost javne službe in druge gospodarske in turistične dejavnosti preprečujejo kršitve pravil o nedovoljenih državnih pomočeh po pravilih EU. Prav tako je z Zakonom o kobilarni Lipica izkazan javni interes, da Republika Slovenija organizira učinkovito in varno upravljanje zavarovanega premoženja posestva Kobilarna Lipica kot celote, ki predstavlja

Analiza stanja in konsolidirani načrt poslovanja Kobilarne Lipica

prvovrstno dediščino, na najbolj učinkovit način in pod 100% neposrednim nadzorom RS, ki ga izvaja Vlada RS. Z opravljanjem te dejavnosti v okviru družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. RS ne posega v gospodarske interese izven zavarovanega območja posestva Kobilarna Lipica, ki je edini predmet upravljanja te družbe zato s tem ne omejuje konkurence v dejavnosti.

- Druge potencialne pravnoorganizacijske oblike za upravljanje Kobilarne Lipica kot so recimo Javni Zavod ali Javni Gospodarski Zavod so manj primerne oz. so se izkazale za ne dovolj učinkovite pri uresničevanju cilja po večji gospodarnosti upravljanja posestva. Predvsem so ovire za bolj gospodarno delovanje teh oblik, v primerjavi z gospodarsko družbo, veliko manjša fleksibilnost in zamudni postopki pri javnem naročanju, zaposlovanju in prilagajanju obsega in kakovosti zaposlenih, izvajanju dejavnosti na trgu in veliko večji birokratizaciji procesov vodenja. Prav tako so psihološka pričakovanja javnosti, vodstvenega kadra, nadzornikov in zaposlenih v javnih zavodih glede gospodarnosti in učinkovitosti veliko nižja kot je to primer v gospodarskih družbah.
- V interesu Republike Slovenije in v javnem interesu je, da se upravljanje in vodenje zavarovanega posestva Kobilarna Lipica uredi v obliki in na način, ki bo zagotavljal gospodarno in učinkovito upravljanje s ciljem povečanja kakovosti upravljanja ob ohranitvi ravni ali celo možnosti postopnega zmanjševanja proračunskih sredstev za financiranje javne službe, ki se bodo lahko nadomestila s povečanjem izvirnih prihodkov iz pridobitnih dejavnosti ustvarjenih z bolj učinkovitim upravljanjem posestva v obliki gospodarske družbe v izključni 100% lasti in nadzoru Republike Slovenije.

Predstavljena analiza variant konsolidiranega poslovanja vseh dejavnosti na posestvu Kobilarne Lipica v okviru gospodarske družbe Holding Kobilarna Lipica d.o.o. kaže na to, da je možno z uveljavitvijo principov gospodarjenja v pravni obliki gospodarske družbe v 100% izključni lasti Republike Slovenije in ustrezno sklenjenimi opisanimi koncesijsko/najemnimi razmerji zagotoviti sinergije in povečanje rezultatov poslovanja in srednjeročno in dolgoročno celo zmanjšati potrebo po zagotavljanju dela proračunskih sredstev za delovanje javne službe v Kobilarni Lipica. V primeru zagotovitve nujno potrebnih in razumnih vlaganj v obnovo turističnih in gospodarskih kapacitet in infrastrukture v Kobilarni Lipica, ki se s tem dokumentom tudi predlaga kot opcija nadaljnjega razvoja, pa je možno te učinke še veliko bolj povečati in doseči dolgoročno stabilno in rastoče poslovanje in dvigniti ugled Kobilarne Lipica v Sloveniji in v Svetu.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS

Javni zavod Kobilarna Lipica

Hosting d.o.o.