

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

TINA BELE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI NAČRT LANGERJEVA VILA

Ljubljana, januar 2011 TINA BELE

IZJAVA

Študentka Tina Bele izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Lidije Bršič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POVZETEK	2
1.1 Kratak opis projekta.....	2
1.2 Priložnosti in strategija	2
1.3 Ciljni trgi.....	5
1.4 Konkurenčne prednosti.....	5
1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	7
1.6 Vodstvena skupina in kadri	7
2 PANOGA DEJAVNOSTI; PODJETJE; PROIZVODI IN STORITVE	8
2.1 Podjetje	8
2.2 Panoga dejavnosti	8
2.3 Proizvodi in storitve.....	9
2.4 Strategija vstopa in rasti	9
2.5 Vizija in poslanstvo	10
3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	10
3.1 Analiza kupcev	10
3.2 Analiza turističnega povpraševanja.....	13
3.2.1 SWOT analiza.....	15
3.3 Obseg trga in trendi	16
3.4 Konkurenca.....	16
3.4.1 Sončna hiša	16
3.4.2 Dobra vila.....	17
3.4.3 Nebesa.....	17
3.4.4 A Rosa hotel Kitzbühl.....	18
3.5 Sprotno ocenjevanje trga	18
4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA.....	19
4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	19
4.2 Analiza donosnosti	19
4.3 Fiksni, variabilni in pol variabilni stroški.....	20
4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja	20
5 NAČRT TRŽENJA	21
5.1 Celotna trženjska strategija.....	21
5.1.1 Dogodek	21
5.1.2 Direktni marketing	21
5.1.3 Akcije odnosov z javnostmi.....	22
5.1.4 Spletna stran.....	22
5.2 Cenovna strategija in prodajna politika.....	23
5.2.1 Restavracija & bar.....	24
5.2.2 Ostale storitve	24
5.3 Tržno komuniciranje.....	25
6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	25

6.1 Geografska lokacija	25
6.2 Poslovni prostori.....	27
6.2.1 Klet.....	27
6.2.2 Pritličje	27
6.2.3 Prvo nadstropje	27
6.2.4 Drugo nadstropje.....	27
6.3 Operativni cikel.....	27
6.3.1 Obnovitvena dela	28
6.3.2 Stroški vzdrževanja.....	29
6.3.3 Dobavitelji.....	29
6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja.....	30
7 NAČRT RAZVOJA	30
7.1 Status razvoja in prihodnje naloge.....	30
7.2 Kritična razvojna vprašanja	31
7.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi	31
7.4 Sredstva, namenjena razvoju	31
7.5 Industrijska lastnina.....	31
8 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI	31
8.1 Organizacijska struktura	31
8.2 Ključno vodstveno osebje.....	32
8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	32
8.3.1 Kuhar.....	33
8.3.2 Pomočnik kuharja – natakar.....	33
8.3.3 Receptor	33
8.3.4 Sobarica.....	33
8.4 Upravni odbor.....	33
9 TERMINSKI NAČRT.....	34
9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu	34
9.2 Terminski načrt.....	34
10 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV.....	35
10.1 Makro raven.....	35
10.2 Raven podjetja	35
10.3 Simulirana poslovna tveganja.....	36
10.3.1 Prvotni podatki o modelu.....	36
10.3.2 Slaba smučarska sezona.....	36
10.3.3 Slab obisk restavracije	36
10.3.4 Izpad prihodkov od izletov	36
10.3.5 Večja zasedenost od pričakovane	36
11 FINANČNI NAČRT	36
11.1 Predračun izkaza poslovnega izida.....	36
11.2 Predračun bilance stanja	37
11.3 Predračun bilanc finančnih tokov	38
11.4 Davčni status.....	38

11.5 Kontrola stroškov	39
12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	39
12.1 Zaželeno financiranje	39
12.2 Pridobivanje virov financiranja	39
12.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja	39
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza panoge na podlagi Porterjevega pristopa konkurenčnih sil	6
Tabela 2: Potencialni gosti Vile Langer	10
Tabela 3: Število gostov in nočitev, povprečna doba bivanja v letih od 2005 do 2009 za turistično destinacijo Kranjska Gora	13
Tabela 4: Število domačih in tujih gostov, povprečna doba bivanja po mesecih za leto 2009 v turistični destinaciji Kranjska Gora	13
Tabela 5: SWOT analiza	15
Tabela 6: Prikaz kosmatega dobička in dobička iz poslovanja Vile Langer v prvih petih letih (v EUR)	19
Tabela 7: Prikaz čistega dobička iz poslovanja projekta v prvih petih letih (v EUR)	19
Tabela 8: Prikaz donosnosti	20
Tabela 9: Cenik nastanitvenih zmogljivosti Vile Langer	23
Tabela 10: Nastanitvene kapacitete po vrstah nastanitve in krajih	26
Tabela 11: Terminski načrt	34
Tabela 12: Izkaz uspeha Vile Langer (v EUR)	37
Tabela 13: Bilanca stanja Vile Langer (v EUR)	38
Tabela 14: Izkaz denarnih tokov Vile Langer	38

UVOD

Turizem je zelo hitro rastoča gospodarska dejavnost. Evropa je najbolj priljubljen cilj turistov in Svetovna turistična organizacija (v nadaljevanju STO) zanjo napoveduje podvojitev turističnih prihodov v naslednjih 20 letih.

V Sloveniji turizem predstavlja kar 44 % delež v izvozu storitev v Sloveniji (Banka Slovenije, 2010), v preteklem letu se je število zaposlenih v gostinstvu in turizmu povečalo za 1200 delovnih mest, na izrazito turističnih območjih pa je ta številka še višja. Napovedana turistična rast za Slovenijo do leta 2020 znaša 6% (STO). Delež turizma v BDP-ju je v letu 2009 znašal 11,9% (Svetovni gospodarski forum, 2009).

Počitniški vzorci pa se z leti spreminjajo in število počitnic v letu se veča, dolžina bivanja pa se krajša. Turisti postajajo pri izbiri krajev svojih počitnic vse zahtevnejši, ponudba na turističnem trgu pa čedalje pestrejša. Tuji turisti v Slovenijo najraje zahajajo na počitnice v zdraviliške kraje, na morje in v gore. Slednje s svojim projektom vidim kot turistični potencial v naslednjih letih. Razlog je predvsem neokrnjena narava, nenasičenost s turizmom in možnost koriščenja hotela skozi vse leto zaradi mnogih aktivnosti, ki jih ponuja okolica. Spreminjajo se vrednote in obnašanje potrošnikov. Raziskave dokazujejo, da so potrošniki vedno bolj naklonjeni zelenim možnostim. Podnebne spremembe in okoljska problematika so postale eden izmed ključnih izzivov na globalni ravni.

Na območju občine Kranjska Gora je turizem izredno pomembna gospodarska panoga z dolgoletno tradicijo. Vendar pa je turistična ponudba močno skoncentrirana na en kraj, ostali kraji in vasi skoraj ne igrajo vloge v turizmu na tem območju. Ko sva z investorjem opisanega projekta raziskovala oblike turizma na tem območju, sva ugotovila, da je smučarski masovni turizem najbolj razvit. Za goste, ki bi želeli bolj izbrano ponudbo, pa je na tem koncu slabo poskrbljeno. Po odkritju stare, mogočne vile v Mojstrani, se je porodila ideja o nadstandardnem hotelu.

Sredi vasi in na robu Triglavskega narodnega parka namreč stoji vila, zgrajena v 18. stoletju, ki je do nedavnega še služila kot prebivališče nekaterim socialno ogroženim občanom, zdaj pa bi jo novi lastnik rad preuredil in ji povrnil nekdanjo slavo lovske vile družine Langer. Vila s kletjo, pritličjem, prvim nadstropjem in podstreho obsega 500 m² uporabnih površin. Okoli same zgradbe pa je še 958 m² zemlje, kjer bi uredili parkirišča, teraso in prostor za počitek. Skozi to projektno nalogo bomo skušali ugotoviti, ali je takšen nadstandardni hotel tudi ekonomsko upravičljiv.

V prvi fazi poslovnega načrta bom prostor namenila analizi trga, kjer bom ob analizi potencialnih konkurentov preučila možnosti učinkovite prodaje storitev hotela. V drugi fazi se bom osredotočila na določitev ciljne skupine, na osnovi katere bom sestavila tudi vsebinsko ponudbo hotela ter restavracije. Prav posebna pozornost bo namenjena promociji, ker gre za nadstandardni hotel, se bom še posebej potrudila pri nagovarjanju potencialnih gostov. Na koncu se bom

osredotočila na terminski plan, predvidela pasti ter na osnovi vseh zgoraj naštetih faktorjev sestavila kadrovska in finančno strukturo projekta. Namen diplomskega dela je natančno predstaviti orodja, finančne vložke in marketinške pristope za uspešno izpeljavo projekta. Cilj poslovnega načrta pa je pripraviti, oceniti in ovrednotiti vse potrebne teoretične pogoje za uspešno izpeljavo projekta v praksi.

1 POVZETEK

1.1 Kratek opis projekta

Vila Langer je stara podeželska alpska vila, zgrajena ob koncu 18. stoletja, in stoji v vasi Mojstrana, ki leži med krajema Jesenice in Kranjska Gora. Hiša se je po denacionalizaciji in vrnitvi lastnikom dolgo časa prodajala, leta 2010 pa le našla nove lastnike, ki so v njej prepoznali poslovno priložnost. Ideja novega lastnika je, da bi hišo obnovil in preuredil v nadstandardni hotel z desetimi dobro opremljenimi sobami, restavracijo in manjšim SPA kotičkom. Za lažjo predstavo o hiši, prilagam slike (glej Prilogo 1).

Dodano vrednost objekta že predstavlja tip gradnje objekta in zgodovina objekta (podeželska lovska vila grofovske družine Langer) v povezavi z lokacijo, saj hiša stoji na robu Triglavskega narodnega parka. Hiša je spomeniško zaščitena, zato bo prenovljena na podlagi že obstoječih načrtov. Lokacijo objekta odlikuje hiter dostop do avtoceste ter karavanškega predora, bližina letališč ter ostale infrastrukture.

Projekt Langerjeva vila vključuje namestitveni objekt višje kategorije, predvidoma s štirimi zvezdicami. Namestitveni del obsega 22 ležišč ter osem pomožnih ležišč, poudarek pa je na izkoristku skupnih prostorov, ki jih ponuja obstoječa zgradba. To so predvsem glavna avla z lesenim stopniščem in kaminom, ki bo tudi prostor za snidenja, restavracija v lovski sobi, letni vrt ter veliko odprtih površin z izjemnim razgledom. Restavracijski del z barom obsega skupaj 40 sedišč. Dodatno ponudbo predstavljajo SPA kotiček, vinska klet in bralni salon, kjer bodo imeli gosti priložnost prelistati nekaj najbolj branih slovenskih in tujih časopisov ali pa bodo brali lastno čtivo. Že ime samo pove, da gre za prostor, kjer se od gostov pričakuje tišina. Za potrebe gostov bodo bralni kotiček opremili z nekaj čtiva (glej Prilogo 2).

1.2 Priložnosti in strategija

Nadstandardni turizem v Sloveniji še ni močno razvit, poleg tega gre v našem primeru za tako imenovan butični turizem, kjer se osredotočamo na posameznika. Z neposredno komunikacijo in osebnim pristopom želimo zadovoljiti njegove želje.

To je zagotovo prva priložnost vile. K nam bomo privabljali turiste, ki jim bo všeč osebni pristop, in tiste, ki bodo želeli ekskluzivnosti.

Prisluhnili bomo posamezniku in mu skušali ugoditi v njegovih željah, da bo pri nas preživel kar najbolj sproščujoč dopust. V vsakem trenutku bomo gostu sposobni ponuditi program z nekajdnevnimi aktivnostmi v Sloveniji in bližnji okolici.

Druga priložnost je lokacija. V osrčju Julijskih Alp je bivanje že samo po sebi nekaj posebnega, s čudovitim razgledom in mirnim okoljem, obdanim z neokrnjeno naravo.

Tretja priložnost pa je dejstvo, da tovrstne ponudbe ni v bližini. V Mojstrani je trenutno v izdelavi en aparthotel, v Kranjski Gori pa je ob velikih, za masovni turizem zgrajenih hotelih, le nekaj manjših, družinskih hotelov.

V svoji ponudbi se bomo kasneje lotili tudi „event“ turizma (dogodki, ki jih zagotavlja lokacija projekta, npr. poroke, zabave, novoletni dogodki in team-buildingi). Možen pa bo tudi najem celotnega objekta s kompletnim ali delnim osebjem. Vendar to je zaenkrat še ideja, ki je v tem poslovnem načrtu ne bom razdelala.

Turizem je v Sloveniji opredeljen kot pomembna gospodarska dejavnost, ki ima pomemben vpliv na zaposlovanje ljudi in rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Spodbuja pozitivno dožemanje destinacije (države) in rast njene vrednosti. Pospešeno se razvija, rast turističnih dejavnosti pa je hitrejša od rasti ostalih gospodarskih dejavnosti, kar pomeni, da pomen turizma v gospodarstvu narašča. Po podatkih Svetovnega gospodarskega foruma znaša delež turizma v nacionalnem BDP-ju 11,9 %. Glede na dejstvo, da se delež turizma v BDP povečuje in še raste, pomeni, da se s tem povečuje tudi pomen turizma v Sloveniji na eni strani, po drugi strani pa to pomeni tudi večjo konkurenčnost slovenskega turizma.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je leta 2009 do konca oktobra Slovenijo obiskalo 2.401.102 turistov, kar je 2 % manj kot leto poprej, medtem ko se je število turističnih prenočitev zmanjšalo za 1 % v primerjavi z enakim obdobjem leta 2008. V Sloveniji je tako v tem obdobju prenočilo 7.428.791 turistov (Anketa o tujih turistih, Slovenija 2009, 2010).

Ima pa Slovenija kar nekaj prednosti pred ostalimi evropskimi državami, ko govorimo o turizmu; pozicionirana je kot Evropa v malem, v njeni sredini, kot srce Evrope, je ena od zadnjih, še ne dovolj odkritih destinacij v Evropi. Slovenijo tujci spoznajo takšno kot je - pristna, avtentična. V njej najdemo vse elemente Evrope, zato se vsakdo počuti kot doma. Zaradi lege v središču Evrope je idealno izhodišče za obisk največjih evropskih zanimivosti.

Za Slovenijo je značilna majhna prisotnost tujih hotelskih verig, na drugi strani pa veliko število majhnih in neodvisnih hotelov v zasebni lasti. Današnji trend v hotelirstvu gre v smeri specializacije in povezanega nastopa na trgu, ki ima trend vse večje odprtosti in globalizacije (Lotrič, 2007).

Majhni hoteli predstavljajo manjši delež v hotelski ponudbi, zaradi samostojnosti na trgu se soočajo z veliko konkurenco s strani večjih hotelov in hotelskih verig. Zato je za manjše hotele pomembno, da je njihova ponudba raznovrstna in edinstvena.

Značilnost poslovanja malih hotelov so razmeroma visoki stalni stroški in največkrat nizka zasedenost, kar lastnikom otežuje upravljanje in razvijanje določenih poslovnih funkcij. Vendar pa je povpraševanje po manjših, ekskluzivnih, eko hotelih vedno večja. Kot je pritrdila dr. Nataša Slak Valek, direktorica marketinga na Slovenski turistični organizaciji, si tudi naša krovna organizacija prizadeva, da bi se v Sloveniji okrepila zavest o pridobivanju certifikata eko hotela, saj to vidijo kot izjemno priložnost na turističnem zemljevidu (Priloga 3).

Trendi razvoja turistične dejavnosti se gibljejo v smeri zagotovitve varnosti turistov in zadovoljevanja emocionalnih in duhovnih potreb. Obdobje informacijskih tehnologij in tehnološke revolucije se spreminja v dobo doživetij in uresničevanja fantazij, v tako imenovano družbo sanj (angl. *Dream society*) (Trendi turističnega povpraševanja, 2010). Tudi na ugotovitve tega članka sem se upirala pri vsebinski zasnovi projekta Vila Langer, saj si tudi sama želim, da bi projekt predstavljal neko novo doživetje preživljanja prostega časa.

Ljudje – turisti si v prvi vrsti želijo aktivnosti in doživetij, ki zavzemajo primarno pomembnost pri izbiri turistične ponudbe, spoznavanje in uživanje življenja je najpomembnejše. Iz navedenega izhaja tudi rast povpraševanja in želje po avtentičnih izkušnjah vključno s kulturo, naravo in izobraževanjem ter zavedanje o ohranjanju okolja in trajnostnem razvoju.

Ključni razvojni in marketinški faktorji, ki vplivajo in bodo v prihodnjih letih vplivali na razvoj turističnega trga, se nanašajo na demografske in kulturne spremembe, politično in gospodarsko stanje, spremenjen način življenja, globalizacijo.

Med najpomembnejše trende (Trendi turističnega povpraševanja, 2010), ki bodo vplivali na turistično povpraševanje in so relevantni za naš hotel, sodijo maksimalizacija užitkov v minimalnem času in varne destinacije - zaradi vedno večje ozaveščenosti prebivalstva o varovanju okolja in pomena varnosti so vedno bolj privlačne čiste, urejene in varne destinacije; povečevanje izdatkov za potovanja - ti rastejo hitreje kot za druge dobrine na račun vse pogostejših in krajših potovanj; vedno izrazitejša sezonska nihanja, saj turisti iščejo nove privlačne, zanimive destinacije kot alternativo klasičnim. Sezonskost postaja trženjska priložnost in ne problem, ki pa zahteva večjo usklajenost med privatnim in javnim sektorjem. In nenazadnje, za nas zelo pomemben je trend »nazaj k naravi« in povečevanje povpraševanja po ekoloških turističnih proizvodih: da bi preprečili uničenje, ki ga povzroča predvsem masovni turizem in ohranili pozitivne učinke, ki ga ima za lokalno prebivalstvo in za turiste, se v svetu poudarja turizem kot trajnostni razvoj.

V najširšem smislu trajnostni razvoj pomeni, da skrbimo za nenehni razvoj tako, da poskušamo svoje potrebe danes zadovoljiti oz. razviti v tisto smer, ki ne bo škodila naslednjim generacijam oz. ne bo degradirala okolja. Trajnostni razvoj se nanaša na ohranjanje kulturne dediščine,

varovanje naravnega okolja in socialnih odnosov, pri čemer je bistveno, da se dviga raven kakovosti življenja v celotnem okolju (Priročnik za hotele za razvoj trajnostnih poslovnih modelov, 2010).

Trajnostni turizem postaja nujna smer nadaljnjega razvoja, saj bo le turizem, ki temelji na gospodarski uspešnosti turističnega poslovanja in je hkrati prizanesljiv, konstruktiven, odgovoren ter spoštljiv do naravnega, kulturnega in družbenega okolja, konkurenčen tudi v prihodnosti.

Turizem se bo moral aktivno soočiti z geografsko, časovno in produktno prerazporeditvijo tokov ter odgovoriti na izzive prilagajanja ponudbe, iskanja novih produktov, ponudbe in storitev, ki potekajo vse leto, povsem neodvisno od vremenskih razmer (Priročnik za hotele za razvoj trajnostnih poslovnih modelov, 2010).

1.3 Ciljni trgi

S ponudbo v Vili Langer imamo več ciljnih trgov. Prvi ciljni trg je slovenski; goste iz Slovenije želimo privabiti na počitnice, vikend odmor, bivanje v času prireditev. Prav tako pa bodo že v začetni fazi nagovarjali tudi tuje goste, zaradi bližine predvsem italijanske in avstrijske. Zaradi bližine letališč so za nas zanimivi tudi angleški gosti, ki kažejo izredno zanimanje za tovrstno turistično ponudbo (Slovene Dream, 2010). Visoki kulinarični užitki in kakovost bivanja bodo naše prednosti pred drugimi ponudniki namestitvenih zmogljivosti.

1.4 Konkurenčne prednosti

Osnovna prednost Vile Langer je v njeni ekskluzivnosti med tovrstno ponudbo v regiji. Kot že večkrat omenjeno, v dosegu petdesetih kilometrov ni podobne ponudbe, kar nam bo v začetnem obdobju omogočilo neovirano rast zaradi učinka novitete in tudi hitrejšo rast in zanimanje na tržišču.

V Gorenjski regiji bomo s tovrstno ponudbo prvi, in ker gre za območje, ki v zadnjih letih pospešeno vlaga v razvoj in investicije, se nam zdi naložba upravičena in smela.

Konkurenca na tem območju v tem trenutku ne obstaja. Z razvojem kraja in regije pa lahko naš projekt veliko pridobi. Tudi aparthotel, ki se gradi v bližini, pomeni večje zanimanje turistov za Mojstrano.

Privlačnost panoge lahko ocenimo s pomočjo Porterjevega modela na podlagi petih konkurenčnih sil, ki vplivajo na cene, stroške in investiranje, posledično pa tudi na ekonomsko uspešnost (Pučko, 2003, str. 123).

Po Porterjevem modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil in sicer (Porter, 1998, str. 5):

- potencialne konkurence,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- možnosti pojava novih substitutov in
- konkurenčnosti med obstoječimi konkurenti v panogi.

Tabela 1: Analiza panoge na podlagi Porterjevega pristopa konkurenčnih sil

Spremenljivka Porterjevega modela petih sil	
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	Srednja
Nevarnost zamenjave proizvodov/storitev	Srednja
Pogajalska moč kupcev	Nizka
Pogajalska moč dobaviteljev	Srednja
Stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi	Nizka

Za pričetek delovanja hotela in restavracije Vila Langer bo potreben večji denarni vložek. To je značilnost večine gostinskih obratov ali hotelov, saj že sam nakup ali najem prostora in opreme predstavljata velik strošek. Na podlagi teh razmeroma visokih stroškov lahko zato ocenim, da je nevarnost vstopa novih konkurentov srednje visoka. Nevarnost substitutov ocenjujem kot srednje visoko, saj menim, da je ljudem vedno bolj pomembno, da se dobro in kakovostno prehranjujejo, ter da so jim visoko kakovostne hotelske usluge vedno bolj pomembne, zato ne pričakujem, da bodo namesto nas izbrali slabo prehrano ali slabo namestitvev. V okolici je sicer nekaj kmečkih gostiln, vendar z našo restavracijo nimajo istih gostov. Pri tem moram sicer omeniti nekoliko višje cene storitev, ki pa bodo predvsem v restavraciji posledica zahtevane kakovosti surovin. Pogajalsko moč dobaviteljev ocenjujem kot srednjo, ker ne bomo odvisni samo od enega dobavitelja, jih pa tudi ne bo veliko, saj so redki tisti, ki lahko zagotovijo kakovostne surovine. Konkurenčnih ponudnikov hotelskih storitev pa tudi hrane v Kranjski Gori ni.

Butični hoteli oziroma butični turizem postajajo vedno bolj priljubljeni, saj ljudje vsako leto preživijo na dopustu manj dni, te pa želijo preživeti bolj kakovostno. V Sloveniji butični turizem ni razvit, vendar je na različnih koncih Slovenije v zadnjih letih na voljo že nekaj ponudbe, ki jo lahko uvrščamo v segment nadstandardnega turizma. Po pregledu ponudbe bi v ta segment uvrstila turistično naselje Nebesa v Kobaridu, hotel Dobra vila v Bovcu, design boutique hotel Sončna hiša v Banovcih, Hotel Angel v Ljubljani.

1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Ker nas bo projekt veliko stal še preden bomo storitve začeli tržiti in prodajati, si bo potrebno na začetku priskrbeti velika zagonska sredstva. Nakup in prenovo vile bomo financirali z lastnim kapitalom in posojilom na banki. S projektom bomo kandidirali tudi za nepovratna sredstva iz Evropskih skladov, saj so objavljeni kar trije razpisi, ki ustrezajo našemu projektu, vendar pa se sredstva vračajo po dokazilih stroškov, ko je projekt že zaključen, kar pomeni, da bomo morali za zaključek projekta zagotoviti sredstva v celoti.

Pričakujemo, da bodo vsaj prvo leto odhodki bistveno višji od začetnih prihodkov, zato bo zelo pomembno, da bomo v začetni fazi poslovanja imeli na zalogi dovolj kapitala, ki ga bomo pridobili iz lastnih sredstev.

Zanimalo me je tudi, kolikšna je tista prodana količina naše osnovne dejavnosti, to pa je nočitev z zajtrkom, da se nam še splača poslovati. Zato sem izračunala točko preloma.

mejna $Q = \text{fiksni stroški} / (\text{prodajna cena minus variabilni stroški na enoto})$

mejna $Q = 27.354,00 / (145,00 - 5,00)$

mejna $Q = 195$ nočitev

Po izračunu sodeč je 195 nočitev na leto tisto število, pri katerem se nam še splača poslovati.

V prvem letu smo sicer predvidevali izgubo, še predno smo pripravili predračunsko bilanco, saj se nam je zdelo, da bodo začetni stroški zelo visoki. Vendar pa je že v prvem letu predviden dobiček, notranja stopnja donosa (angl.: *internal rate of return*, v nadaljevanju IRR) pa naj bi znašala kar 31,4%.

1.6 Vodstvena skupina in kadri

Na projektu bodo redno zaposleni direktor, kuhar, pomočnik, dva receptorja in sobarica. Skupno število ljudi, ki bodo sodelovali pri projektu, bo šest. Vsi zaposleni bodo za delo na projektu porabili 40-urni delavnik. Vsi dodatni razvoji in izboljšave se bodo izvajali znotraj obstoječe ekipe. Naloge direktorja bodo organizacija poslovanja, marketing, priprava produktov, sprejem gostov, zadolžen pa bo tudi za zapolnitev morebitnih vrzeli. Naloga pomočnika bo nadomeščanje in pomoč kuharju ter strežba, receptor bo zadolžen za sprejem, strežbo, izvedbo aktivnosti, pripravo objekta, manjša popravila na objektu in komuniciranje s podizvajalci, kadar bo to potrebno. Za potrebe urejanja, pospravljanja sob in ostalih prostorov bo skrbela sobarica, po potrebi pa bomo najeli tudi čistilni servis. Velik poudarek bomo namenili zaposlitvi dobrega kuharja, saj želimo, da je hrana v restavraciji kakovostna. Restavracija bo namenjena tudi zunanjim gostom, s kakovostno hrano in postrežbo pa si želimo pridobiti stalne goste.

Za vse ostale stvari bomo najeli zunanje izvajalce; računovodstvo, čistilni servis, saj smo mnenja, da bi preveč kadra preobremenilo stroške podjetja.

2 PANOGA DEJAVNOSTI; PODJETJE; PROIZVODI IN STORITVE

2.1 Podjetje

Podjetje Sinep d.o.o. je registrirana družba za investiranje, ustanovljena v letu 2008. Podjetje je torej oblikovano kot družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja je na Močilnikarjevi ulici 11 v Ljubljani. Ustanovitelj družbe je Jure Sikošek (glej Prilogo 4).

Primarna dejavnost podjetja je ukvarjanje s prodajo in nakupi nepremičnin, investiranjem, za potrebe hotela Vile Langer pa se bo podjetje ukvarjalo tudi z vodenjem hotela in restavracije.

Osnovni kapital podjetja znaša 10.000,00 EUR.

Leta 2009 je družba kupila hišo v Mojstrani, ki jo bo konec leta 2010 začela obnavljati v nadstandardni hotel. To pomeni, da bo do trenutka, ko bo začelo prenavljati stavbo imelo v lasti nepremičnino v vrednosti 250.000,00 EUR in 387.000,00 EUR denarja, ki bo namenjen za prenavo, opremo in začetno financiranje poslovanja.

2.2 Panoga dejavnosti

Podjetje, ki bo vodilo hotel in restavracijo Vila Langer, se uvršča v panogo s SKD šifro 56.101, restavracije in gostilne, ter 41.200, hoteli.

Definirati je mogoče nekatere značilnosti hotelskega poslovanja (Pender & Sharpley, 2005, str. 19 – 20):

- Sredstva, vložena v hotel – bodisi izgradnja novega, prenova obstoječega ali sprememba namembnosti nepremičnine – predstavljajo velik začetni vložek.
- Hotelirstvo brez storitvenih funkcij (recepcija, prenočišča, restavracija ...) ne more poslovati in zato so investicije v izboljšanje naštetega nujno potrebne.
- Nastanitveni obrati so locirani na stalni lokaciji in kot taki se morajo prilagajati spremembam okolja, v katerem se nahajajo.
- Za hotelirstvo je značilno, da ima velik del stalnih stroškov v skupnih stroških, saj želijo vsaj stalne stroške pokriti s pripadajočimi spremenljivimi stroški.
- Glavni proizvod (tj. nočitev) je minljiv in neprodana soba je izgubljena za vedno. Optimizacija dobičkonosnosti je glavna naloga managementa, to pa se dosega z uravnoteženjem stopnje zasedenosti in cenami sob.
- Vse pomembnejša v hotelirstvu postaja blagovna znamka, ki pomeni orodje za pridobivanje konkurenčnih prednosti, doseganje zvestobe strank in posledično povečanje dobička na sobo.

Minimalni tehnični pogoji o opremljenosti hotelov ter tudi vrste storitev, ki jih je potrebno zagotoviti hotelskim gostom, so natančno definirane (Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin, 2009). Hoteli so na podlagi ocene o opremljenosti in ponujenih

storitvah razvrščeni v kategorijo z eno, dvema, tremi, štirimi ali petimi zvezdicami. Kategorizacija hotelov je obvezna in gostu pogosto pomeni edino merilo za kakovost.

2.3 Proizvodi in storitve

Hotel Langerjeva vila vključuje namestitveni objekt višje kategorije, predvidoma s 4 zvezdicami. Namestitveni del obsega 22 ležišč ter 8 pomožnih ležišč, poudarek pa je na izkoristku skupnih prostorov, ki jih ponuja obstoječa zgradba. To so predvsem glavna avla z lesenim stopniščem in kaminom, restavracija v lovski sobi, bralni salon, letni vrt ter veliko odprtih površin z izjemnim razgledom.

Restavracijski del z barom obsega skupaj 40 sedišč. Svojim gostom bomo nudili jedi, ki temeljijo na prehrabeni dediščini Slovenije, predvsem Gorenjske, ter na nekaterih pozitivnih mednarodnih spoznanjih. Slednja predstavljajo zakonitosti tako imenovanega počasnega prehranjevanja (angl.: *slow food*), nadgrajenega s strokovnim svetovanjem pri izbiri kakovostnih slovenskih vin. Sestavili smo tudi seznam vin, ki bi jih imeli v naši vinski kleti. Seznam je naveden pri ceniku dobaviteljev.

Dodatno ponudbo predstavljajo SPA kotiček z masažno kadjo in savno, vinska klet, bralni salon, zunanji paviljon, parkirišča, shramba za športno opremo, brezžični internet, transferji (organiziran prevoz na smučišča in druga prizorišča, na lokacije dogodkov, prireditev), izposoja vozila.

Poleg tega bomo gostom prodajali tudi programe doživetja. Predlagali jim bomo, katerih dejavnosti, dogodkov naj se udeležijo, si jih ogledajo v času bivanja pri nas. Gostu bomo še pred prihodom pripravili program, ga obvestili o vsebini in ceni. Prepričani smo, da je to lahko naša prednost, saj bodo gosti še pred prihodom vedeli, kaj bodo na dopustu počeli, in koliko jih bo to stalo. Ti programi bodo namenjeni predvsem tujim turistom, tistim, ki bodo prvič obiskali Slovenijo ali ta del Evrope. Bomo pa paket doživetja pripravili tudi za slovenske goste, v kolikor bodo to želeli. Smo namreč mnenja, da tudi Slovenci slabo poznamo našo deželo, predvsem aktivnosti in dogajanja v krajih, ki niso tako turistično poznana, marketinško naravnana in imajo zato svojo vrednost v svoji izvirnosti, preprostosti in odprtosti (Priloga 5: Program).

2.4 Strategija vstopa in rasti

Hotel in restavracija Vila Langer bo že v prvi fazi pojavnosti na trgu nagovarjala domače in tuje goste. Otvoritev hotela bomo planirali v času ene od dveh večjih prireditev na območju Kranjske Gore, februarja 2012, ob izvedbi Pokala Vitranc. Restavracija in hotel Vila Langer s svojim prihodom na trg ne bo postala neposredni konkurent tamkajšnjim ponudnikom prenočišč, zato si bo zagotovo morala izboriti svoj prostor pod soncem. Vstop na trg bo podprt s PR akcijo in neposrednim oglaševanjem. Ker gre za manjši, butični hotel, ostali elementi trženjskega spleta ne pridejo v poštev.

Pred otvoritvijo hotela, predvidoma novembra 2011, bomo izdelali predstavitveno zgibanko z vsemi potrebnimi informacijami in fotografijami hotela, notranjosti, zunanjih površin, restavracije in SPA kotička. Razmišljamo, da bi se v času lansiranja na trg povezali s podjetjem, ki ima bazo zahtevnejših gostov, gostov višjega dohodkovnega razreda; Diners International, BMW, golf igrišče Bled, Sunny studio, Pilates, holistični center, revija Golf klub, in s skupnim sodelovanjem pripravili dogodek, na katerega bomo povabili njihove goste.

Že pred odprtjem pa bi začeli z agresivno PR akcijo, najprej s pojavnostjo v specializiranih medijih za turizem, gostinstvo in arhitekturo, tik pred otvoritvijo tudi v "Lifestyle" publikacijah; Goodlife, Golf klub, Diners Club, Gloss ...

V začetku bomo skušali pridobiti čim več strank, ki bi se kasneje vračale. Še pred začetkom poslovanja bomo vzpostavili spletno stran, kjer bodo obiskovalci dobili vse informacije.

2.5 Vizija in poslanstvo

- Vizija podjetja

Z lastnim razvojem in angažiranostjo, z idejami in posluhom postati vodilni mali hotel na področju nadstandardnega turizma.

- Poslanstvo podjetja

S sledenjem zakonitosti gibanja trajnostnega turizma se zavzemamo za kakovosten oddih sodobnega turista ter čisto okolje. Z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja se ustvarjajo koristi za širše okolje.

3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

3.1 Analiza kupcev

S celotnim projektom in njegovo vsebino ciljamo na goste višjega dohodkovnega razreda. V svoji ponudbi bomo sledili kakovosti, ki pa bo dosegljiva po nekoliko višji ceni. Naši gosti so izobraženi, ambiciozni, drzni, dinamični, družabni, uživači, pustijo se razvajati, radi imajo novitete, radi so v središču pozornosti, radi so priljubljeni, ljubitelji narave in športa. Naše potencialne goste sem razdelila v dve skupini.

Tabela 2: Potencialni gosti Vile Langer

Primarni gosti	Sekundarni gosti
- aktivni športniki in rekreativci , saj se hotel nahaja v središču športnega dogajanja, kjer je veliko možnosti za	- profesionalni športniki , za katere bomo poskrbeli v času tekmovanj ali priprav na tekmovanje. Za njih sta zasebnost in mir

»se nadaljuje«

Primarni gosti	Sekundarni gosti
<p>aktivne počitnice,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ljubitelji športnih prireditev, ki bi v našem hotelu bivali v času tekmovanj, ki jih je pozimi v okolici Mojstrane veliko (poleti v Planici, Svetovni pokal Vitranc), - Tudi obiskovalci izobraževanj, seminarjev in konferenc so ena od naših ciljnih skupin. V Sloveniji je kongresni turizem v razmahu, udeleženci prihajajo z vseh koncev sveta in nekateri med njimi si želijo namestitve v manjšem hotelu. - Poslovneži in banketni gostje bodo prav tako skupina, ki jo bomo nagovarjali skozi komunikacijska orodja, predvsem zato, ker hotel leži v bližini vseh pomembnih prometnih povezav in je bližina Celovca in Ljubljane zelo pomembna. - Gostje na kratkih sprostivnih oddihih bodo v Vili Langer našli mir in sprostitev. Vikend oddih je primeren za goste, ki živijo hitro in dinamično življenje in si želijo kakovostnega nekajdnevnega oddiha. Med te sodijo tudi - družine na počitnicah, ki si bodo želele zasebnosti in udobja, dobre ponudbe ter hkrati uživanja v naravi in športnih aktivnostih. Te goste pričakujemo predvsem v času zimskih in poletnih počitnic. - Kranjska Gora slovi tudi po svojem igralniškem turizmu, zato verjamemo, da bomo v svoj hotel uspeli privabiti tudi igralniške goste, ki bodo bivali pri nas in hodili na igralniško sprostitev v bližnji kraj. Mojstrana, ki slovi kot kraj z najčistejšim zrakom in leži sredi neokrnjene narave, zagotovo pritegne tudi - ljubitelje in raziskovalce narave. Teh bo vsako leto več, saj je čista neokrnjena narava pomemben kapital, ki ga Slovenija ima v primerjavi z drugimi evropskimi državami. 	<p>še posebej pomembna, poleg tega Mojstrana ni preveč oddaljena od tekmovalnih prizorišč. Z razvojem golfa na Gorenjskem in bližina nekaj golfskih igrišč v sosednji Avstriji so za nas zanimivi tudi</p> <ul style="list-style-type: none"> - golfisti. Ker je Slovenija majhna in so vsa golfska igrišča razmeroma hitro dostopna, bomo namestitev nudili tudi gostom, ki se bodo odločili za nekajdnevno igranje golfa na slovenskih igriščih. Poskrbeli bomo za njihovo namestitev, transferje do igrišč, rezervacijo štartnih časov, kosila, prevoz, popravila, nakup opreme, testiranja opreme, učno uro z učiteljem itd. Na Gorenjskem so se v zadnjih letih zelo razvili tudi ponudniki adrenalinskih športov, tako se - ljubitelji adrenalinskih športov lahko sprostijo v Bike parku v Kranjski Gori ali v Adrenalinskem parku na Ljubelju, nastanijo pa se v Vili Langer. Med sekundarne goste pa lahko štejemo še obiskovalce kulturnih in zabavnih prireditev, wellness goste, gurmane, ljudi s specifičnimi interesi.

Pri analizi kupcev sem si pomagala tudi z anketo (Priloga 6). Z anketo sem želela odgovoriti na nekaj bistvenih vprašanj, ki zadevajo predvsem postavitev cenovne politike (Priloga 7: odgovori ankete). Predvsem me je zanimalo, koliko so Slovenci pripravljeni odšteti za sobo, ali jih sploh zanima tovrsten turizem, koliko tudi sicer zapravljajo na dopustu in podobno. Poleg tega sem želela dobiti okvirni odgovor na vprašanje, koliko naključni Slovenci sploh poznajo nadstandardni turizem oziroma ali jih takšna vrsta turizma sploh zanima. Moje predpostavke temeljijo na odgovorih naključno vprašanih 112 Slovencev. Spola in let pri tem nisem opredelila, s svojo storitvijo namreč ciljamo na moške in ženske, oziroma pare, družine, skupine različnih starosti. Kar 61 (54%) vseh vprašanih je v preteklosti že počitnikovalo v luksuznem hotelu, naselju oziroma resorju. Jih je pa le slabih 20% bivalo v Sloveniji, kar močno spremeni začetno navdušenje, saj to pomeni, da Slovenci v glavnem počitnikujemo v tujini. Vendar pa je na vprašanje, kje najpogosteje počitnikujete za vikend, kar 54% vprašanih izbralo Slovenijo, kar je ponovno vzbudilo upanje. Takšen dopust si večina, 46 vprašanih, privošči enkrat oziroma dvakrat letno.

Anketa je pokazala, da ljudje pri takšni vrsti počitnikovanju najbolj cenijo čistočo. To je z največ točkami ocenilo 85 vprašanih, za tem sledijo ambient, prijaznost, ustrežljivost, zasebnost, okolje, ponudba in kot je bilo za pričakovati pri tovrstnem turizmu, samo 25 (22%) vprašanih meni, da je cena odločilni dejavnik.

Zanimalo nas je tudi, kakšen je družinski proračun vprašanih, saj si osebe z nizkimi dohodki težko privoščijo tovrsten dopust ne glede na to, kako rade bi si ga privoščile. Polovici vseh vprašanih se družinski dohodek začne z več kot 2000 EUR na mesec. Prav tako je polovica pripravljena na leto na osebo za dopuste zapraviti več kot 1000 EUR, slabih 20% tudi več kot 2000 EUR. So pa bili naši anketiranci bolj skromni pri vprašanju, koliko so pripravljene dodatno zapraviti na dopustu na dan, saj jih je kar 66 odgovorilo, da so na dopustu na dan pripravljene zapraviti manj kot 100 EUR. Podatki, ki smo jih dobili v anketi o tujih turistih v Republiki Sloveniji v letu 2009 za gorske destinacije, pa kažejo, da je povprečno dnevno turist porabil 135,11 EUR. Če je turist bival v hotelu, je povprečno dnevno porabil 112,03 EUR, če v kampu, pa 47,93 EUR (Anketa o tujih turistih, 2010).

Glede na to, da z našimi storitvami ciljamo tudi ali pa predvsem na tuje turiste, je za nas pomemben tudi ta podatek. In pri tem ne gre spregledati, da so podatki, ki smo jih pridobili iz ankete, res samo informativne narave, saj bi za kaj več morali dobiti tudi odstotek tujih gostov, anketo pa opraviti izključno med tistimi turisti, ki redno zahajajo v tovrstne hotele in resorte.

Vsi ti podatki nam kažejo, da so ljudje pripravljene za dopust odšteti več denarja, manj pa za dnevno porabo. Iz tega lahko sklepamo, da so gosti radi vnaprej seznanjeni, kaj dobijo za svoj denar. V tem primeru se nam zdi vnaprej pripravljena ponudba programa dobra ideja, saj bomo gostu vnaprej predlagali, kako naj izkoristi čas bivanja pri nas in ga seznanili tudi s ceno, ki jo bo moral za to odšteti.

3.2 Analiza turističnega povpraševanja

V Mojstrani za pravi turistični razvoj manjkajo kapacitete. Trenutno so zasebniki še vedno edini ponudniki prenočišč. Tako so gosti, ki raje kot v hišah zasebnikov bivajo v hotelih, primorani poiskati namestitev v nekaj kilometrov oddaljeni Kranjski Gori.

Tabela 3: Število gostov in nočitev, povprečna doba bivanja v letih od 2005 do 2009 za turistično destinacijo Kranjska Gora

OBČINA Kranjska Gora / leto	Št. prihodov	Nočitve	Povprečna doba bivanja	Indeks rasti št. gostov	Indeks rasti št. nočitev
2005	124.839	409.662	3,3		
2006	110.216	369.956	3,3	1,12	1,14
2007	125.545	411.491	3,3	0,96	0,95
2008	130.014	405.618	3,1	1,06	1,05
2009	131.824	412.027	3,1	1,03	1,01

Vir: LTO Kranjska Gora, 2010.

Turistična destinacija Kranjska Gora je v letu 2009 beležila 131.824 prihodov turistov in 412.027 nočitev. Povprečna doba bivanja je 3,2 dni, pri čemer je iz tabele razvidno, da je bila povprečna doba bivanja v prvih treh preučevanih letih enaka, v zadnjih dveh letih pa beležimo minimalni upad, kar pa lahko pripišemo tudi gospodarski krizi. Število gostov in nočitev po letih kaže konstanten trend.

Število turistov in ustvarjenih nočitev znotraj leta kaže na sezonska nihanja. Na podlagi teh podatkov lahko v Kranjski Gori govorimo o dveh visokih sezonah, zimski sezoni, ki se nanaša na januar in februar, in poletni sezoni, meseca julij in avgust. Srednja sezona se nanaša na mesece marec, maj, junij, september in december, nizka sezona je v marcu, oktobru in novembru.

Intenzivnost povpraševanja se po mesecih razlikuje za domače in tuje goste. Podobno se razlike kažejo tudi v povprečni mesečni dobi bivanja. Struktura domačih in tujih gostov, nočitev in povprečna doba bivanja po mesecih za leto 2009 je predstavljena v nadaljevanju.

Tabela 4: Število domačih in tujih gostov, povprečna doba bivanja po mesecih za leto 2009 v turistični destinaciji Kranjska Gora

2009	Št. domačih gostov	Št. tujih gostov	Št. domačih nočitev	Št. tujih nočitev	Povprečna doba bivanja domači	Povprečna doba bivanja tuji	Povprečna doba bivanja domači in tuji
Januar	5.811	7.424	20.288	38.393	3,5	5,2	4,3

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

2009	Št. domačih gostov	Št. tujih gostov	Št. domačih nočitev	Št. tujih nočitev	Povprečna doba bivanja domači	Povprečna doba bivanja tuji	Povprečna doba bivanja domači in tuji
Februar	7.587	5.598	32.144	25.747	4,2	4,6	4,4
Marec	4.589	4.450	14.565	17.363	3,2	3,9	3,5
April	2.495	2.519	5.666	5.835	2,3	2,3	2,3
Maj	3.044	4.052	7.536	10.569	2,5	2,6	2,5
Junij	3.974	5.751	11.047	18.909	2,8	3,3	3,0
Julij	8.417	10.227	26.190	33.729	3,1	3,3	3,2
Avgust	11.625	14.781	32.043	44.223	2,7	3,0	2,8
September	5.403	8.989	12.683	21.446	2,3	2,3	2,3
Oktober	4.976	5.044	11.036	10.028	2,3	2,0	2,1
November	2.537	1.187	5.109	2.533	2,0	2,1	2,0
December	5.958	4.421	16.965	14.701	2,8	3,3	3,0
SKUPAJ	66.416	74.443	195.272	243.476	2,8	3,1	2,9

Vir: LTO Kranjska Gora, 2010.

Analiza prihodov domačih in tujih gostov za leto 2009 kaže, da 40% vseh prihodov ustvarijo domači gostje, 60% pa tuji. Struktura domačih in tujih gostov je podobna strukturi celotne Slovenije, kjer domači gostje predstavljajo 39% vseh prihodov in tuji 61%.

Prenočitve turistov po državah so razdeljeni na naslednje skupine:

- domači trg
- ključni trgi: Italija, Nemčija, Velika Britanija, Madžarska, Rusija
- trgi nekdanje Jugoslavije: Hrvaška, BIH, Srbija in Črna Gora
- perspektivni trgi: Avstrija, Belgija, Nizozemska, Turčija
- ostali perspektivni trgi: Poljska, Francija, Slovaška, Ukrajina, Češka.

Pri odločitvi za preživljanje prostega časa v turistični destinaciji Kranjska Gora si odgovori sledijo; na prvem mestu naravne lepote, mir in počitek, podnebne razmere, rekreativne dejavnosti, ugodne cene, igre na srečo in možnosti za zabavo.

Občudovalci narave, iskalci zabave in pohodniki so najpomembnejši kranjskogorski segmenti. V zimskem času so predvsem atraktivna smučišča, v poletnem obdobju pa gore za pohodništvo in sprostitve. Precejšen del vseh iskalcev zabave v celotni destinaciji se zbira v središču, v Kranjski Gori. Iskalci sprostitve in posebni turisti so prisotni v precej manjši meri. Izboljšana ponudba sprostitev storitev v obliki wellness programov, zabavni programi (igralnica) in kongresni prostori privabljajo tudi goste za krajši obisk ali oddih, kar počasi spreminja predstavo Kranjske gore kot zimske destinacije. Razgibanost in zabava sta ključni zahtevi obiskovalcev turistične destinacije Kranjska Gora.

3.2.1 SWOT analiza

- Prednosti in slabosti

Prednosti in slabosti projekta ocenjujemo s tako imenovano interno analizo. Pri tem prednosti projekta predstavljajo tiste sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci, ter tiste, ki povečujejo njegovo konkurenčnost in mu s tem dajejo določeno prednost pred tekmeci.

- Priložnosti in nevarnosti

Priložnosti in nevarnosti predstavljajo zunanji del SWOT analize, ki se časovno nanaša predvsem na prihodnost. Gre za razvoje v zunanjem okolju podjetja, ki imajo na njegovo bodočo poslovno uspešnost pozitiven ali negativen vpliv (Pučko, 2003, str. 138).

Tabela 5: SWOT analiza

Prednosti in slabosti
Prvi tovrsten hotel v Mojstrani pa tudi v širši okolici Privlačen zunanji izgled Ekskluzivnost Oseben pristop Bogata dodatna ponudba Bližina mej, karavanškega predora in letališč, dobra prometna povezana Številne ciljne skupine Mir in varnost Čisto okolje Izredne naravne danosti Strategija dolgoročnega razvoja turizma Nepoznavanje lokalnega okolja Visoki stroški prenove hotela Visoki stroški upravljanja Kraj premalo živi v duhu turizma »Apartmanizacija«
Priložnosti in nevarnosti
Aktivno povezovanje turističnih ponudnikov ter javnega in civilnega sektorja Pospeševanje visoko tehnološkega podjetništva Pridobitev VIP vikendašev Boljše izkoriščanje edinstvene prednosti dveh svetovno znanih športnih prireditev Učinkovita ureditev prometa Preskromna razpoznavnost destinacije Prepočasen odziv na dogajanje na trgu Zelene zime

Argumenti SWOT analize so natančneje opisani v Prilogi 8.

3.3 Obseg trga in trendi

Trg je navadno opredeljen kot prostor, kjer se srečujejo ponudniki in povpraševalci. V tem primeru se podjetja s hotelom na trgu srečujejo s svojimi gosti.

V hotelirstvu 60% poslovnih stroškov predstavljajo stalni stroški, ki nastanejo ne glede na to, ali je hotel zaseden ali ne – zatorej je zasedenost ležišč pomemben podatek, ki nam pove izkoriščenost obratovanja hotelov. Za male hotele lahko rečemo, da lažje dosegajo nižje stalne stroške in se tako lahko hitreje odzovejo in prilagodijo spremembam. Iz ankete, ki je bila opravljena leta 2006 za potrebe diplomske naloge o malih hotelih (diplomska naloga Analiza možnosti poslovnega sodelovanja malih hotelov v Sloveniji, Lotrič, april 2007), in v kateri je sodelovalo 31 malih hotelov iz Slovenije, je razvidno, da ima enajst hotelov zasedenost med 40 in 60%, sledi deset hotelov z zasedenostjo od 20 do 40% in pet hotelov z zasedenostjo 60 do 80%. Minimalno oz. maksimalno zasedenost ležišč predstavljajo štirje oz. en hotel.

Na podlagi dobljenih podatkov je mogoče sklepati, da je povprečna zasedenost ležišč v malih hotelih pod evropskim povprečjem med 60 in 80%. Opazimo lahko, da je največja gostota zasedenosti hotelov 20 do 60%. Zasedenost hotelskih zmogljivosti je v trendu naraščanja, vendar moramo upoštevati dejstvo, da je ta prisoten predvsem v zdraviliških krajih, obmorskih mestih in v Ljubljani.

3.4 Konkurenca

Vsebinsko bo Vila Langer najbolj podobna namestitvama Nebesa v Bovcu in Sončna hiša v Prekmurju. To torej pomeni, da ne gre za klasično namestitev oziroma hotel, ampak gostu dejansko prodajamo zgodbo. Doživetje, razvajanje, sprostitvev, osebje poskrbi za želje gosta, vsak aranžma je personaliziran, skreiran po željah gosta, ki uživa v ambientu, gostoljubju, ustrežljivosti, ponudbi, kulinariki, se pusti razvajati in streči.

3.4.1 Sončna hiša

Sončna hiša želi postati vodilna in prepoznavna blagovna znamka na domačem in tujih emotivnih trgih z izoblikovano visoko kakovostno paleto storitev za kupce, ki ljubijo udobje in želijo uživati v lepotah narave s poudarkom na vrhunskih turističnih storitvah, gostoljubju, lepem ambientu, zdravem načinu življenja, intimnosti, razvajanju ter doživljanju prostega časa v naravnem okolju. „Sončna hiša” v Banovcih v Prekmurju je od leta 2006 namenjena parom, poslovnežem, starejšim zakoncem, ki imajo skoraj vse, želijo pa si oddih in sprostitvev za podaljšane vikende, med tednom ali za daljše počitnice na višji oz. vrhunski ravni turističnih storitev, želijo uživati v lepem ambientu in dobri hrani ter v lepotah narave. Vsaka bivalna enota je prepoznavna po svojem grafičnem elementu in iz teh so dodani detajli in dodatki, tako, da je zgodba vsakega apartmaja vsebinsko celostna. Projekt je obravnaval funkcionalno in oblikovno preureditev obstoječega stanovanjskega objekta v manjši oblikovalski butični hotel, izgradnjo pritličnega wellness objekta in ureditev okolice objektov. Preureditev obstoječega objekta je poleg

notranjosti zajemala tudi likovno preoblikovanje obstoječih fasad z novimi finalnimi oblogami, s težnjo k enotnosti materialov in konsistentnosti celostne podobe objektov. Vvsakem letnem času ponujajo nove pakete, menjajo, dodajajo, izboljšujejo ponudbo. Eden od paketov lanske jeseni se je imenoval Jesenska pripoved: Ko listje spremeni svojo barvo in sonce skozi krošnje dreves začne sijati s posebno, toplo in žarečo svetlobo, je čas za udobno bivanje v Sončni hiši. V jesenskih mesecih je v Pomurju narava najlepša. Barve, ki nam jih ustvarja narava, so posebno doživetje. Obirajte grozdje v Jeruzalemskih gorinah, pojdite v naravo, na sprehod ob Muri, kolesarite po stezicah, se posladkajte z jesenskimi dobrotami in si privoščite sproščujočo jesensko masažo. Razvajajte svoje telo in duha v zavetju Sončne hiše in doživite edinstven okus po jeseni. Posebna jesenska ponudba: 2 dni za 2 osebi za samo 300 EUR. Posebna ponudba jesenskega paketa Jesenska pripoved zajema (ponudba je za dve osebi): 2 nočitvi za 2 osebi v sobi po izbiri, zdrav in domač energijski zajtrk za 2 osebi, dobrodošlica s prleškim prigrizkom in pijačo, sveže sadje v sobi, neomejena uporaba wellnessa (savn), neomejena uporaba zunanjega masažnega bazena, potepanje v naravi s kolesom ali peš. Po ogledu njihovega izkaza poslovnega izida za leto 2009 pa lahko ugotovimo naslednje: skupnih prihodkov so imeli 250.889,00 EUR, odhodkov pa 242.634,00 EUR, pri čemer me je zmotila relativno visoka postavka stroškov storitev, kar 93.160,00 EUR. So pa beležili minimalni dobiček, 8255,00 EUR (glej Prilogo 9).

3.4.2 Dobra vila

Dobra vila Bovec je pravljichen objekt v čarobnem kraju, s skrbnim osebjem in zgovornim jedilnikom. Namenjena je vsem tistim, ki iščejo nekaj več: razvajenim uživačem, avanturističnim popotnikom, državljanom sveta, intelektualnim lenobam, prešernim naravoljubcem, pristrčnim gospodom v letih in gospem v plesnih čeveljcih. Tako imajo zapisano na svoji spletni strani. Sicer pa bolj kot sam hotel sloves uživa restavracija v sklopu hotela. Vzorednice s hotelom in restavracijo Vila Langer vidim predvsem v tem, da gre v obeh primerih za obnovo stare vile. Sicer pa je v primerjavi s Sončno hišo v slednji veliko več vsebine in je zato bolj zanimiva. Cene 10 sob se gibljejo od 112,00 EUR za dvoposteljno do 225,00 EUR za štiriposteljno sobo. Oprema sob ni nič posebnega, vse imajo internetni priključek, TV, DVD, klimo in sušilec za lase.

Njihova bilanca stanja za leto 2009 je glede na sloves, ki ga uživajo, zelo slaba. Imajo negativni kapital, kar -20.589,00, to je -31%, torej za 53 odstotnih točk slabše kot je povprečje v panogi. Imajo za kar 54.910,00 EUR kratkoročnih sredstev, kar je precej nerazumljivo, če predpostavljamo, da se v panogi hotelirstva storitve plačujejo vnaprej, oziroma takoj po končani storitvi. Imajo pa tudi za 86.507,00 EUR kratkoročnih obveznosti in rezervacij. Iz izkaza poslovnega izida sledi, da so imeli v letu 2009 162.956,00 EUR prihodkov, in 208.169,00 EUR odhodkov (glej Prilogo 10).

3.4.3 Nebesa

Nebesa so štiri, z vsem za prijetno in samostojno življenje, opremljene hiše (51 m²) s teraso in udobjem za dve osebi. Poleg tega lahko koristite družabni prostor z ognjiščem, skupno kuhinjo in

teraso, wellness center. Ponujajo pa zasebnost, tišino, neokrnjeno naravo. Njihova glavna prednost, tržna zanimivost, je lokacija. Na prehodu Mediterana v Alpe s pogledom na Kaninsko in Krnsko pogorje, Furlanijo in morje, sredi pobočja kopastega Kuka, na nadmorski višini skoraj 900 metrov, ob meji z Italijo. Nad dolino reke Soče. Ponujajo veliko športnega udejstvovanja, pohodništvo, planinarjenje, ribolov, predvsem pa popolno sprostitev. Hiša na dan stane 250,00 EUR, za dva dni pa 237,00 EUR in vsak naslednji dan je malo cenejši. Iz izkaza poslovnega izida za leto 2009 je razvidno, da so imeli 299.125 EUR skupnih prihodkov, odhodkov pa 247.308 EUR, kar pomeni, da so imeli 51.817 EUR dobička (glej Prilogo 11).

Glavna ideja vseh treh slovenski »konkurentov« z Vila Langer je enaka, vsi ponujajo sprostitev, posebno doživetje v neokrnjeni naravi, drugačne počitnice. Pri analizi konkurentov v Sloveniji me je zmotila le slaba bonitetna ocena in slaba bilanca za preteklo leto.

3.4.4 A-ROSA hotel Kitzbühel

Hotel v mondenem avstrijskem letovišču Kitzbühel ima malo skupnega z naših butičnim hotelom v Mojstrani. A ob obisku hotela A-ROSA v sosednji Avstriji sem dobila navdih, kako mora hotel izgledati oziroma, kako se mora počutiti gost ob obisku hotela v najbolj mondenem smučarskem koncu Slovenije.

Hotel A-ROSA ima 115 sob in 36 suit, ampak v tem hotelu se vsak gost počuti, kot da je edini. Ves čas dopusta te spremlja isti strežaj (natakar), sediš za isto mizo, na recepciji te ob prihodu in odhodu naslavljajo s priimkom, v osrednjem salonu gosti posedajo ob popoldnevih, se družijo na neformalnih srečanjih ob odprtem kaminu in kavici. Okusno opremljen, v alpskem slogu, s pridihom modernosti in prestiža, a še vedno dovolj domače. Navdušujeta čistoča in red. Gost je več kot zadovoljen s prijaznostjo, ustrežljivostjo. Vse je vrhunsko premišljeno, od prihoda gosta do njegovega odhoda. Kljub velikemu hotelu, ko se včasih zgodi, da kvantiteta prehitit kvaliteto, se lahko pohvalijo z odlično kulinarično ponudbo treh restavracij in široko vinsko karto.

Podobnost s hotelom Vila Langer se odraža predvsem v pokrajini. Tako kot je Vila Langer umeščena v osrčje Julijskih Alp, je hotel A-ROSA obdan z naravnimi danostmi Tirolske.

3.5 Sprotno ocenjevanje trga

Tako kot sem se za ta poslovni načrt lotila pregleda trga in potencialnih konkurentov, ko sem pregledala ponudbo nadstandardnega turizma v Sloveniji, tako mislim nadaljevati tudi, ko bomo/če bomo naš hotel odprli. Torej, slediti naši potencialni konkurenci, spremljati trende in povpraševanje na turističnem trgu, odzive gostov na naše storitve in storitve konkurentov. V prihodnjih nekaj letih pričakujem še kakšnega novega konkurenta, morda na Obali, kjer takšnega hotela še ni. Za svoje stranke bomo seveda skrbeli tudi, ko jih ne bo pri nas, po organizirani adremi jih bomo obveščali o naših novih storitvah ali jim pošiljali pozdrave ob rojstnih dneh in novem letu.

4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Kosmati dobiček izračunamo tako, da od prihodkov iz poslovanja odštejemo proizvajalne stroške in amortizacijo. Če od kosmatega dobička odštejemo stroške prodaje in uprave, dobimo dobiček iz poslovanja. Za lažji prikaz gibanja dobička v hotelu in restavraciji Langerjeva vila smo te podatke uredili v Tabeli 6.

Tabela 6: Prikaz kosmatega dobička in dobička iz poslovanja Vile Langer v prvih petih letih (v EUR)

<i>Kazalec</i>	<i>1. leto</i>	<i>2. leto</i>	<i>3. leto</i>	<i>4. leto</i>	<i>5. leto</i>
Prihodki iz poslovanja	803.071,00	810.300,00	908.940,00	977.796,00	1.071.732,00
Proizvajalni stroški	300.515,00	313.020,00	325.663,00	338.237,00	350.812,00
Amortizacija	32.878,00	33.160,00	33.160,00	33.160,00	33.160,00
Kosmati dobiček iz prodaje	469.579,00	464.120,00	550.117,00	606.399,00	687.760,00
Stroški prodaje	67.254,00	51.200,00	53.000,00	54.500,00	56.000,00
Stroški uprave	24.000,00	26.200,00	28.400,00	30.600,00	32.800,00
Dobiček iz poslovanja	378.425,00	386.720,00	468.717,00	521.299,00	598.960,00

Kot je razvidno iz prikazanega, ima podjetje že od prvega leta poslovanja naprej kosmati dobiček pozitiven. Podjetje že v prvem letu beleži dobiček (Priloga 12).

Tabela 7: Prikaz čistega dobička iz poslovanja projekta v prvih petih letih (v EUR)

<i>Kategorija</i>	<i>1. leto</i>	<i>2. leto</i>	<i>3. leto</i>	<i>4. leto</i>	<i>5. leto</i>
Čisti dobiček	295.840,00	302.976,00	369.774,00	412.239,00	474.368,00

Kljub temu, da gre za novo storitev in da je projekt omejen na majhno kapaciteto, že v prvem letu beležimo dobiček. Kljub visokim stroškom obnove bodo prihodki ves čas višji od stroškov. Verjetno gre to pripisati dejstvu, da gre za ekskluziven proizvod, pri katerem je cena visoka, stroški pa relativno nizki oziroma si lahko privoščimo večjo razliko v ceni.

4.2 Analiza donosnosti

Prodajo sem ocenila glede na konkurente in na rezultate, ki sem jih dobila iz ankete. Pri tem sem upoštevala, da bo v restavracijo dnevno prišlo manj gostov, kot jih obiše ostale ponudnike v regiji, saj menim, da je naša ponudba bolj specifična in tudi cenovno težje dosegljiva.

Predvidena stopnja donosa znaša 31,4%. Stopnje donosnosti sredstev, kapitala in prodaje in njihovo gibanje zajema Tabela 8.

Tabela 8: Prikaz donosnosti

Donosnost	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
ROA	0,33	0,24	0,23	0,21	0,20
ROE	0,46	0,32	0,30	0,26	0,24
RETURN ON SALES	0,37	0,37	0,41	0,42	0,44

Kazalec ROS (dobičkonosnost prodaje, angl.: *return on sales*) nam pove, kako donosna je prodaja, kar je pomemben kazalec predvsem za direktorja. Kazalec rentabilnosti prihodkov je ves čas pozitiven.

Kazalec ROE (dobičkonosnost kapitala, angl.: *return on equity*) je najpomembnejši izmed kazalcev rentabilnosti, saj kaže, koliko čistega dobička se bo ustvarilo s kapitalom, ki ga vložijo vlagatelji. Za vlagatelje je pomembno, da bodo v določenem obdobju dobili več, kot če bi ta denar shranili na račun v banki. Kazalec rentabilnosti kapitala je v vseh petih letih pozitiven.

Kazalec ROA (dobičkonosnost sredstev, angl.: *return on assets*) predstavlja razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi. Tudi ta je v vseh letih pozitiven.

4.3 Fiksni, variabilni in pol variabilni stroški

Fiksni stroški so vsi tisti stroški v podjetju, ki so neodvisni od števila gostov, števila nočitev, prodane pijače in hrane, letnega časa. Med fiksnimi stroški so upoštevane plače vseh zaposlenih, stroški pranja in likanja posteljnine, brisač, prtov, delovnih oblek, stroški odvoza smeti, ogrevanja, stroški računovodskega in čistilnega servisa, reprezentanca, financiranje, takse (zavarovanja, certifikati) in stroški amortizacije.

Variabilni stroški so vsi tisti stroški v podjetju, ki se spreminjajo glede na število gostov in letni čas. K variabilnim stroškom sem štela stroške oglaševanja, elektrike, vode in telekomunikacijskih storitev, stroške nakupa delovnih oblek, stroške vzdrževanja, stroške izobraževanja, surovin in stroške drobnega materiala (glej Prilogo 13).

Podjetje pa bo ob zagonu hotela imelo tudi stroške zalog inventarja, hrane in pijače (Priloga 14).

4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Prednost prodaje storitve je v njenem takojšnjem plačilu. Ker ni odloga plačil, se pozitivni denarni tok pojavi že v prvem letu poslovanja.

5 NAČRT TRŽENJA

Krovno tržno komuniciranje (»PULL« oziroma image promocijske aktivnosti) se že izvajajo na nivoju ponudbe celotnega območja turistične destinacije Kranjska Gora, medtem ko se prodajno-trženjske aktivnosti (»PUSH«) nanašajo na konkretne komercialne aktivnosti, ki se izvajajo pod skupno blagovno znamko destinacije Kranjska Gora, aktivneje pa na ravni posameznih ponudnikov (Strategija razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora, 2005).

Trženjske aktivnosti se v Kranjski Gori organizirano in aktivno izvajajo že vse od ustanovitve lokalne turistične organizacije, ki je odgovorna za povezovanje ponudnikov turističnih storitev, javnega sektorja, turističnih društev in drugih s turizmom povezanih akterjev ter za vzpodbujanje in usklajevanje njihovih aktivnosti na področju razvojnih projektov, oblikovanja, promocije in trženja celovite turistične ponudbe, razvoja in organizacije informacijskega sistema ter organizacijo prirediteljev.

Konkretna trženjska strategija hotela Vila Langer bo uporabljala kanale, po katerih bomo nagovarjali potencialne goste. Naši potencialni gosti pa so tiste javnosti, ki tudi v turizmu sledijo razvoju trenda. Hotel bo s svojo ponudbo nagovarjal relativno ozko ciljno skupino, zato množično oglaševanje oziroma oglaševanje na nacionalni ravni ne pride v poštev, morajo pa biti vsa trženjska orodja podrejena kanaliziranju potencialnih gostov hotela. Za pravi uspeh si bomo šteli goste, ki se bodo vračali v naš hotel.

5.1 Celotna trženjska strategija

Za tovrsten hotel in njegovo ponudbo, pa tudi lokacijo, na kateri se nahaja, bo zelo pomembno, kako bomo izkoristili pozitiven efekt novosti ob odprtju hotela.

5.1.1 Dogodek

Zato želimo otvoritev združiti z nekim drugim dogodkom in se navezati nanj. V prvi fazi bomo uporabili dogodek, npr. Svetovni pokal v smučanju Vitranc, in organizirali eno od srečanj organizatorjev, medijev, sponzorjev v naših prostorih, npr. novinarsko konferenco ali srečanje pokroviteljev Svetovnega pokala, hkrati bomo že tržili tudi prenočitvene zmogljivosti.

5.1.2 Direktni marketing

V kolikor bi se pokazala možnost, bi z organizacijskim odborom sklenili partnerstvo o pokroviteljstvu, ki pa ne bi bila denarna - ponudili bi jim prostore oziroma organizirali novinarsko konferenco in pogostili goste.

V zameno bi pridobili široko bazo ljudi, povezanih s tekmovanjem, ne toliko tekmovalcev, kot predstavnikov sponzorjev in drugih gostov, ki redno spremljajo tekmovanja in obiskujejo prizorišča.

Načrtujemo tudi akcijo z revijo Golf klub ali Diners International. To sta reviji, ki združujeta ljudi z visokim življenjskim standardom. Ponudili bi jim ekskluzivni vikend paket, v ceno katerega bi bilo vključenih nekaj golfskih igrišč, kosila in večerje v izbranih okoliških restavracijah in ogled operne predstave na Dunaju.

Prav tako bi se povezali s studii dobrega počutja, kot sta Pilates holistični center in Sunny studio. Z enim ali drugim bi organizirali vikend druženje s predstavitvijo novih vadb, ki jih v enem ali drugem centru zdaj ponujajo.

Podobne akcije bi poskušali izpeljati tudi za italijanske ali avstrijske goste, povezali bi se s kakšno tamkajšnjo revijo, katere bralci so željni novosti in luksuznega bivanja. Vse to so načini, kako bi pridobivali in razširjali bazo naših bodočih gostov.

5.1.3 Akcije odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi se nam pri tovrstnih storitvah zdijo primeren način komuniciranja oziroma nagovarjanja s strankami. To je primeren kanal, preko katerega lahko dosežeš svoje stranke. Izbrali bomo medije, ki jih bere naša ciljna publika.

Pred otvoritvijo bi se z nekaj mediji dogovorili, da bi pripravili članek o Vili Langer, intervju z direktorjem, morda bi bil za kakšen medij zanimiv zgodovinski pregled Vile. Z lifestyle revijami bi se dogovorili, da predstavijo ponudbo Vile Langer v zameno, da novinar in fotograf pri nas preživita kakšen dan ali dva. Prav tako bi za PR izkoristili sam dogodek, kamor bi povabili novinarje športnih in družabnih ter lifestyle revij. Za članke se bomo poskušali dogovoriti tudi v italijanskih, avstrijskih in angleških revijah.

Vsak mesec se bomo skušali dogovoriti za članek v eni od tujih ali domači reviji. Povabili bomo novinarja in fotografa in ju gostili v našem hotelu in restavraciji dva do tri dni.

Vse to se nam zdi boljša ideja od množičnega oglaševanja. Tega se bomo morda s kakšnim image oglasom posluževali v najboljših lifestyle revijah, vendar ne prej kot v drugem letu delovanja.

5.1.4 Spletna stran

Predvidevamo postavitev svoje spletne strani, na kateri bodo ažurirane novice, obvestila, fotogalerija, celotna ponudba, trenutna ponudba itd. Predstavili se bomo tudi na strani www.slovenedream.com, kjer se tržijo storitve slovenskih ponudnikov nadstandardnih storitev, obiskovalci strani pa so v glavnem Angleži. Za te goste bi pripravili tudi posebne pakete po vzoru paketa, ki smo ga predstavili v rubriki Produkti.

5.2 Cenovna strategija in prodajna politika

Podjetje se je odločilo, da bo uporabilo strategijo vodilnih cen na trgu, vse prikazane cene že vsebujejo 20-odstotni DDV.

Glavni vir financiranja našega hotela in restavracije bo prišel iz naslova zasedenosti sob in obiskanosti restavracije. Ker gre za manjši hotel, je naše glavno orožje ekskluzivnost, naša dodana vrednost pa izvirnost, ambient, celotna ponudba in vse to nam bo pomagalo prodati naše storitve po cenah, ki bodo konkurenčne podobnim ponudnikom. Celoten koncept Vile Langer je naravnano na posebno ponudbo, osebni pristop, ekskluzivno storitev, zato smo se pri postavitvi cen za vse storitve opirali na cene, ki jih imajo naši konkurenti (predstavljeni v poglavju o konkurentih) ali celo nekoliko višje cene.

Tabela 9: Cenik nastanitvenih zmogljivosti Vile Langer

<i>Tip namestitve</i>	<i>Število sob</i>	<i>Cena (nočitev z zajtrkom) visoka sezona (v EUR)</i>	<i>Cena (nočitev z zajtrkom) nizka sezona (v EUR)</i>
Enoposteljna suita	2	120	100
Dvoposteljna suita	4	150	120
Apartma 2+2 (cca 50 m ²)	2	200	150
Apartma 4+2 (cca 80m ²)	2	250	200
Najem celotnega objekta	1	1500	1200

Pri tem bomo samo eno nočitev zaračunavali 15 odstotkov dražje, v primeru, da bo ena oseba nameščena v sobi za dve osebi, bo cena za 20 EUR nižja, v kolikor pa bo kdo želel celoten objekt najeti za manj kot tri nočitve, pa bo cena najema 25 odstotkov dražja.

Skozi anketo sem želela izvedeti tudi, koliko bi bili potencialni gosti pripravljeni plačati za sobo glede na kvaliteto. Jasno je, da si vsakdo želi imeti na dopustu čim manjše stroške pa čim večje ugodje, in odgovori so pokazali prav to. Kar 60 (54%) vprašanih namreč za sobo ni pripravljenih plačati več kot 100 EUR na osebo, nekaj manj kot 50% bi plačalo od 100 do 200 EUR, le peščica pa je za sobo pripravljena odšteti več denarja, če to pomeni večje ugodje in boljše udobje.

Kot že omenjeno, pričakujem, da bomo imeli 80-odstotno zasedenost v času visoke sezone, to je od decembra do marca in od junija do septembra. Ocenjujemo, da zasedenost v najboljših mesecih v povprečju ne bo nižja kot 60 odstotkov, v slabših mesecih pa ne nižja kot 40 odstotkov. To so meseci od marca do junija in od septembra do decembra. V ceno najema sobe je že všteti zajtrk, nudili bomo angleški in kontinentalni zajtrk. V ceno je všteta tudi neomejena uporaba SPA-ja in parkirnega prostora. Za potrebe predračunskega izkaza uspeha in bilance smo izračunali povprečne cene (glej Prilogo 15).

5.2.1 Restavracija & bar

V restavraciji bo glavni vir prihodkov prodaja hrane. Cene v restavraciji pa bodo tudi primerljive s cenami menijev oziroma posameznih jedi v restavracijah kot so Pri Danilu, Krištof, Dobra vila (Priloga 16: Meni konkurenta). Vsak teden bo kuhar pripravil meni treh predjedi, glavne jedi in sladice, ki ga bomo priporočali gostom. Na voljo pa bomo imeli tudi nekaj standardnih jedi, ki bodo predvsem lokalne specialitete. Cene menijev se v boljših restavracijah gibljejo od 40,00 do 50,00 EUR, kar ne vključuje pijače, zato bomo mi začetno ceno naravnali na 45,00 EUR. Predvidevamo, da ob takšnem meniju vsak gost zraven spiže za približno 12,00 EUR pijače (glej Prilogo 17).

Po podatkih iz naše ankete je več kot 70% vseh vprašanih zadovoljnih z gostinsko ponudbo višje kategorije v Sloveniji. Gostilne, ki smo jih mi izbrali za potencialne konkurente, so med vprašanimi poznane in že obiskane.

Bar ne bo odprt za zunanje goste, pričakujemo pa, da bo za hotelske goste aktualen v popoldanskem ali večernem času; pri počitku v lovski sobi pričakujemo, da si bodo gosti zaželeli kakšno pijačo. Poleg vseh izbranih žganih pijač in vin ter kav, bomo v baru ponujali tudi cigare, prav tako pa bomo na željo gosta postregli s sladico.

5.2.2 Ostale storitve

Gostom bosta na voljo tudi dva osebna avtomobila iz Premium razreda, za poslovni najem smo se dogovarjali pri BMW Slovenija. Dve limuzini bi služili za prevoz gostov - za transferje z letališč in nazaj, za izlete po Sloveniji in sosednjih državah. Gorivo in cestnine avtomobilov na izletih so strošek gosta, stroške ostalih transferjev pa bomo krili sami (glej Prilogo 18). Odplačilo najema avtomobilov bomo začeli v drugem mesecu poslovanja.

Posebno dodano vrednost si bomo prislužili s kreiranjem paketov storitev, ki bodo vključevale tematske aktivnosti, glede na letni čas in starost, želje gosta. Gostu bomo še pred prihodom ponudili program za čas njegovega bivanja. Tako bomo gosta povabili na tradicionalni prekmurski piknik, na smučanje v Dolomite, na izlet v Benetke, na golf v Italijo, Avstrijo in Slovenijo, na balet v Milano in opero na Dunaj. Vsak od teh paketov bo imel svojo ceno, zato težko predvidim, kakšen bo mesečni prihodek od teh storitev. Paket, ki je opisan v prilogi, je prirejen za zimski čas, za en teden in bo za gosta predstavljal dodatnih 700,00 EUR. Če predvidevamo, da bi takšnih paketov na mesec prodali deset, to pomeni, da bi lahko imeli iz tega naslova 7000,00 EUR na mesec prihodkov v obdobju sezone in če bi prodali štiri pakete izven sezone, to pomeni dodatnih 2800 EUR na mesec.

Storitve Vile Langer bomo v začetni fazi prodajali izključno sami, saj se zavedamo, kako pomembna sta osebni pristop in poznavanje storitve zato, da ga na pravilen način predstavimo potencialnim gostom. Povezali se sicer bomo z nekaterimi ponudniki turističnih storitev doma in z bližnjimi v tujini ter jim predstavili našo idejo in vizijo hotela in restavracije Vila Langer, saj bi

lahko poznali goste, ki bi jih tovrstne storitve zanimale. Menimo, da so naše kapacitete premajhne, da bi jih lahko kadarkoli v prihodnosti tržili preko t.i. turističnih ponudnikov (tour operaterjev), saj stavimo na osebni pristop in stalne goste, ki se bodo k nam vsako leto vračali.

5.3 Tržno komuniciranje

Pravilnosti in strateškega pomena tovrstnega načina komuniciranja se dandanes zaveda vse več organizacij, podjetij, destinacij, regij in celo držav, pri čemer je za izgradnjo močne blagovne znamke potreben sistematičen pristop, vsaka komunikacija, odločitev, aktivnost, proces, storitev, proizvod itd. komunicira in podpira skupno strategijo blagovne znamke družbe, proizvoda, destinacije (Strategija razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora, 2005).

V primeru storitve – in torej tudi v našem primeru - je za uspeh ključno usklajeno delovanje vseh akterjev, ki delujejo na določenem območju. Potrebna je odgovornost in popolna angažiranost vseh akterjev.

Želimo oblikovati blagovno znamko in začeti izvajati sistematično in konsistentno upravljanje z blagovno znamko hotela. Pri krovnem komuniciranju celostne ponudbe bomo definirali kreativne rešitve za krovni pozicijski slogan in znak (CGP) hotela.

Gostili bomo pomembne goste - VIP goste ter navezali stike s sosednjimi turističnimi središči ter organizatorji potovanj in ponudniki. Tako bomo v času prireditve Pokal Vitranc poskušali v svojo sredino zvabiti znane smučarje, aktivne in tiste, ki so to včasih bili, danes pa imajo še vedno vidno vlogo v projektu svetovnega pokala. Znano je naprimer, da v času teniškega turnirja v Miamiu igralci bivajo v istem hotelu kot ostali gosti, ki si tega želijo in so pripravljeni plačati določeno ceno. Enako se bomo navezali na dogodek v Planici in morda še katero prireditev v spomladanskem in poletnem času. S tovrstnimi akcijami bomo skrbeli za oblikovanje identitete hotela.

6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

6.1 Geografska lokacija

Za delovanje hotela in restavracije je zelo pomembna njegova geografska lokacija. Mojstrana s svojo neokrnjeno naravo, bližino vseh pomembnejših gorenjskih turistično športnih centrov in tranzitnih poti predstavlja idealno geografsko lokacijo za tovrstne storitve. Kader, ki ga potrebujemo za delovanje hotela, bomo iskali na lokalnem nivoju zaradi več razlogov; poznavanje okolice, navad, ljudi, jezika, pa tudi zaradi manjših stroškov pri zaposlovanju.

Gorenjska regija spada med bolj razvite turistične regije Slovenije, predvsem ko govorimo o Kranjski Gori, Mojstrana pa po statističnih podatkih velja za nerazvit kraj. Vendar je Mojstrana s svojo lego v osrčju Julijskih Alp in Karavank pravo izhodišče za vrhunski turizem in dokaz, da se

na področju turizma tudi v Mojstrani stvari obračajo na bolje, je odprtje Slovenskega planinskega muzeja, ki je podprt na državni ravni.

Turistična destinacija Kranjska Gora je prometno sicer lahko dostopna. Skozi dolino vodi regionalna cesta. Na zahodu je najbližja avtocesta pri 15 km oddaljenem Trbižu (Italija), na severu pri 15 km oddaljenem Beljaku (Avstrija) in na vzhodu tik ob meji območja poteka jeseniška avtocesta. Oddaljenost do treh železniških postaj (Jesenice, Beljak, Trbiž) je 20 km. Od najbližjega letališča (Ljubljana - Brnik) je Kranjska Gora oddaljena 75 km, od letališča v avstrijskem Celovcu pa 95 km.

Mojstrana leži ob izlivu Triglavске Bistrice v Savo Dolinko na nadmorski višini 641 m. Gručasto naselje z 1213 prebivalci stoji na samem vstopu v Triglavski narodni park, na stiku doline Vrata z Zgornje-savsko dolino. Ponaša se tudi z nazivom vasice z zdravilnim podnebjem. V kraju se je razvilo več vrst turizma: letoviščarski, planinski in lovski turizem. Mojstrana je izhodiščna točka za pohodnike, alpiniste, plezalce, kolesarje ... Odlikuje jo bližina smučarskih centrov v treh državah (Slovenija, Italija, Avstrija), neposredna bližina izletniških točk (Vrata, Triglavski narodni park, dolina Radovne), planinski muzej Mojstrana, čudovita neokrnjena narava ...

Večina pokrajine sodi v Triglavski narodni park (v nadaljevanju TNP) (60%) in je pod nadzorom, zaščiten pred morebitnimi negativnimi ekološkimi vplivi (TNP z njo upravlja). V Mojstrani so trenutno edini ponudniki prenočišč zasebniki, nov aparthotel je še v izgradnji.

V regiji, kamor sodi Vila Langer, glavnino turističnih namestitvenih kapacitet predstavljajo hoteli, ki se jih večina nahaja v Kranjski Gori. Tudi večina ostalih vrst namestitvenih kapacitet je skoncentrirana v naselju Kranjska Gora. Devet od 10 hotelov sodi v kategorizacijo 4 zvezdic (Po pravilniku o načinu in merilih kategorizacije nastanitvenih obratov in marin, UL RS št 29/97), 2 se uvrščata v kategorijo 3 zvezdic. V kategorizacijo 4 zvezdic se uvrščajo še 4 penzioni in 1 gostišče. Ostali nastanitveni objekti spadajo pod 3, 2 zvezdici ali manj. Večina ponudbe namestitvenih kapacitet je na voljo celo leto. Oba kampa vse leto sprejemata avtodome, večina planinskih koč pa je pozimi zaprta.

Tabela 10: Nastanitvene kapacitete po vrstah nastanitve in krajih

<i>Kraj</i>	<i>Kranjska Gora</i>	<i>Gozd Martuljek</i>	<i>Dovje - Mojstrana</i>	<i>Podkoren</i>	<i>Rateče - Planica</i>	<i>SKUPAJ</i>
<i>Št. hotelov</i>	9	1				10
<i>Št. pensionov</i>	6	1		1		8
<i>Št. gostišč s prenočišči</i>	3				1	4
<i>Št. apartmajev in sobodajalcev</i>	21	3	6	6	5	41
<i>Št. turističnih kmetij</i>	1					1
<i>Št.</i>	2					2

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<i>Kraj</i>	<i>Kranjska Gora</i>	<i>Gozd Martuljek</i>	<i>Dovje - Mojstrana</i>	<i>Podkoren</i>	<i>Rateče - Planica</i>	<i>SKUPAJ</i>
<i>počitniških domov</i>						
<i>Št. mladinskih prenočišč</i>	2					2
<i>Št. planinskih koč</i>	6		6		6	10
<i>Št. kampov</i>		1	1			2

Vir: Zbrani podatki iz LTO Kranjska Gora, 2009.

6.2 Poslovni prostori

Hotel Vila Langer bo obsegal prostore:

- Klet

V kleti, ki meri 75m², bomo uredili vinsko klet, ki bo v prvi vrsti namenjena gostom hotela kot družabni prostor, ostali del kleti pa bomo namenili pomožnim prostorom; za hrambo opreme gostov, osebja, hrambo opreme za potrebe hotela, skladišče. V klet bomo namestili tudi manjši SPA kotiček.

- Pritličje

Razprostira se na 200m² in obsega recepcijo, sanitarije, umivalnico, kuhinjo, bar, lovsko sobo z bralnim salonom, jedilnico, glavno avlo s kaminom, izhod na vrt s paviljonom.

- Prvo nadstropje

Površina meri 200m², poleg stopnišča pa bomo v tem delu uredili štiri dvoposteljne suite, dve enoposteljni suiti ter en apartma za 4 osebe na 50m². Hodnik s stopniščem v celotnem nadstropju zavzame 14m².

- Drugo nadstropje

Na površini 200m² bomo uredili en apartma v izmeri 40m² za 4 osebe, en apartma v izmeri 75m² za 6 oseb in en apartma za 6 oseb v izmeri 80m². Vse skupaj bo povezoval hodnik v izmeri 8m². V dveh večjih apartmajih bomo na balkona namestili masažno kad.

6.3 Operativni cikel

Podjetje Sinep d.o.o., ki ima v lasti hotel in restavracijo Vila Langer, je storitveno podjetje. Podjetje bo začelo s poslovanjem Vile Langer predvidoma konec leta 2011, v začetku leta pa bo pričel z obnovo objekta.

6.3.1 Obnovitvena dela

6.3.1.1 Opis nepremičnine

Langerjeva vila je samostojna stanovanjska stavba zunanjih dimenzij 15,80 m X 12,80 m, kar predstavlja dobrih 200 m² etažne površine v treh etažah. Klet v izmeri 75 m² predstavlja manjše vhodno stopnišče ter pet prostorov. Skupaj a pripadajočim gospodarskim poslopjem, kar trenutno predstavlja 5 shramb ter garažo, lahko nepremičnina zagotovi 600 m² uporabnih površin ter skupne in infrastrukturne prostore.

Stavba je bila zgrajena leta 1905, leta 1995 je bila zamenjana kritina. Izvedeni so priključki na javno vodovodno, elektro, telefonsko, kabelsko in kanalizacijsko omrežje. Objekt so do decembra 2009 uporabljali kot 6 neprofitnih najemnih stanovanj za socialne upravičence občine Kranjska Gora. Objekt je glede na novo funkcijo dotrajan.

Izbrana projektantska hiša pripravlja projekt glede na občinske pogoje Kranjske Gore ter omejitev Zavoda za varstvo kulturne dediščine. Projekt še ni izdelan, tako da še nismo pridobili končnih predračunov (vir: intervju Sikošek Jure, november 2010, Priloga 4).

6.3.1.2 Ocena obnovitvenih stroškov

Pri pripravi projekta nadstandardnega - butičnega hotela, moramo oceniti vrednosti obnovitvenih del. Glede na fazo celotnega projekta, trenutno razvojno, lahko zgolj ocenjujemo vrednosti.

Tako je ocenila vodja Zavoda za varstvo kulturne dediščine za Gorenjsko, ga. Nika Leben, po ogledu same nepremičnine. Projekt namestitvenega objekta je na tej lokaciji izvedljiv. Glede na svoje izkušnje pri podobnih projektih je ocenila groba dela do finalizacije v vrednosti 220.000,00 - 250.000,00 EUR.

Predstavniki gradbenega podjetja je podal oceno s pridržkom. Glede na kasneje ugotovljeno dejansko stanje nekaterih gradbenih elementov, celotne adaptacije, vključno s pripravo gradbišča do zaključnih del (ne vsebuje SPA, opreme kuhinje, preme apartmajev ter nekaj finalnih restavratorski del) je njegova ocena med 280.000,00 - 300.000,00 EUR (glej Prilogo 4).

Ocena arhitekta ter projektantske hiše glede njihovih celotnih stroškov je 22.000 EUR do finalizacije. Omenjeno vključuje pripravo projektov, pridobivanje vse potrebne dokumentacije vključno z gradbenim dovoljenjem, vodenje ter nadzor projekta notranje in zunanje ureditve.

Glede na oceno prodajnega referenta v podjetju Kogast (glej Prilogo 19), kjer bomo kupili profesionalno kuhinjo, in oceno mizarja ter restavratorja, ki bo pripravil nekaj kosov pohištva, predvidevamo, da bomo za opremo zapravili še dobrih 148.000,00 EUR.

Opremo za kopalnice bomo kupili v podjetju Aquanobile in po besedah njihovega predstavnika nas bi oprema ene kopalnice stala približno 1.300,00 EUR, za deset sob to pomeni 13.000,00 EUR, poleg tega potrebujemo opremo za sanitarije za stranke in sanitarije za osebje in

umivalnico v pritličju, to je dodatnih 1.300,00 EUR. V dva večja apartmaja v 2. nadstropju pa bomo namestili masažno kad, za kar bomo odšteli še 6.000,00 EUR.

Opremo za SPA center (ena masažna kad, dve savni, oprema za knajpanje, dva ogrevana počivalnika) bomo kupili v podjetju Aquanobile in glede na poslano ponudbo s strani njihovega predstavnika nas bo to stalo okrog 12.000,00 EUR (glej Prilogo 20).

Omejitev projektiranja s končno izdelavo, glede na ceno izvedbe, je po besedah Jureta Sikoška, direktorja podjetja Sinep d.o.o., ki izvaja projekt, omejena na 500.000,00 EUR.

6.3.2 Stroški vzdrževanja

Že pri pripravi projekta obnove se srečujemo z vprašanjem energetske učinkovitosti naše zgradbe. Stroški ogrevanja tovrstne gradnje (stara gradnja, debeli zidovi) so lahko sila visoki. Tako smo se obrnili na svetovalno podjetje na področju energetske učinkovitosti. Glede na mnenje, ki smo ga pridobili, lahko ocenimo, da bomo za strošek ogrevanja namenili cca 510 - 540 EUR mesečno. Izhodišče ocene je, da tovrstne gradnje potrebujejo 0,85 - 0,90 EUR/m² pavšalno-letno. Postavka se giblje glede na ceno energentov, predvsem nafte. Je pa merodajna postavka glede na energetska pričakovanja.

Predvidevamo, da bodo stroški elektrike od 150 do 200 EUR. Oceno smo pridobili na osnovi mesečne porabe elektrike 100 kvadratnih metrov velikega stanovanja, kar smo množili s 600 kvadratnih metrov površin, kolikor jih ima Langerjeva vila in dodali 20 odstotkov. Glede na to, da gre za podjetniško dejavnost, bomo plačevali industrijsko ceno elektrike. Ta pa znaša 10 EUR brez DDV za 100 kW ur.

Stroške vode smo izračunali na podlagi poznane cene za m³, ki znaša 1,43 EUR. V povprečju vsak človek v gospodinjstvu porabi 5 m³ vode. Če predvidimo, da bi imeli ves čas polno zaseden hotel (30 oseb), in to pomnožimo s 5 m³ vode in to pomnožimo s ceno, dobimo, bi bili stroški vode v povprečju 215 EUR.

6.3.3 Dobavitelji

Skrbeli bomo, da bodo surovine popolnoma sveže, jedi pa prilagojene letnemu času. Sestavine za jedi bomo pridobivali iz lokalne ponudbe. Tako bomo skrbeli, da bodo surovine slovenskega porekla, bio in eko. Za potrebe naše restavracije smo se že pogovarjali z lokalnimi dobavitelji, ki nas bodo dnevno oskrbovali s surovinami: kmetija Pr Vascar, Planina pod Golico (jajca, mleko, skuta, siri, med, konjsko meso, gobe in ostale sezonske sadeže), kmetija Ježek Ljubljana (meso in mesni izdelki iz svinjine; klobase, salame, perutnina), mesnica Petrin Ljubljana. Mleko in mlečne izdelke bomo kupovali tudi na ekološki kmetiji Pri Križarju in v Mlekarni Planika. Vrtnine bomo kupovali na Ekološki kmetiji Pr' Lenčk nad Jesenicami. Ponudba bo obsegala predjedi, glavne jedi in sladice, ki jih bomo pripravljali v restavraciji. Nudili bomo tako alkoholne kot brezalkoholne pijače. Poudarek bo seveda na izboru vin, pri čemer bosta kuhar in natakar

priporočala vina k različnim menijem ob različnih priložnostih. Vinska karta bo pokrivala vsa vinorodna področja Slovenije. Sodelovali bomo z različnimi vinogradniškimi družinami Slovenije (glej Prilogo 21).

Nabavne cene surovin bodo zaradi direktnih povezav z dobavitelji nižje (glej Prilogo 22).

Restavracija bo prioriteten namenjen gostom hotela. Zunanje goste bo restavracija sprejemala samo ob predhodni napovedi, oziroma restavracija bo odprta sezonsko; v mesecih, ko pričakujemo polno zasedenost, bomo goste v restavracijo sprejemali brez predhodne napovedi, sicer pa po predhodnem dogovoru, saj si ne moremo privoščiti, da bi imeli večjo količino hrane ves čas na zalogi.

Enako bo tudi z barom, v sezoni bo odprt ves čas in tudi za zunanje goste, medtem ko bo v preostalih mesecih deloval samo, ko bomo imeli goste.

6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Podjetje Sinep bo delovalo kot enoosebna družba z omejeno odgovornostjo. Pri poslovanju bomo uporabljali knjigo sklepov, kamor bomo vpisovali vse posle. Knjigo mora potrditi notar. Depozitni račun je odprt pri Novi ljubljanski banki. Osnovni vložek bo zagotovljen kot stvarni prevzem. Za potrebe poslovanja bomo kupili vsoto potrebno računalniško opremo in programe, mobilni telefon. Podjetje je že vpisano v sodni register in ima izdelane žige.

Za obnovo vile bomo potrebovali gradbeno dovoljenje in soglasje Zavoda za kulturno dediščino. Ker gre za hotel s prenočišči, bomo upoštevali delovni čas, v okviru katerega ne bomo kršili odloka o javnem redu in miru.

7 NAČRT RAZVOJA

7.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Stremeli bomo k razvijanju nove ponudbe, sledili bomo trendom turističnega povpraševanja in ponudbi na trgu. Naš namen je gostom ponuditi celovito doživetje v času bivanja v hotelu Vila Langer in z leti vzdrževati ta nivo. Nimamo se namena širiti, želimo le doseči vsako leto boljšo zasedenost. Skrbeli bomo za redno izobraževanje zaposlenih.

Za potrebe restavracije in hotela bomo zaposlili ljudi z izkušnjami, zato večjih težav v začetku ne pričakujemo. Prav tako bomo imeli že pred začetkom poslovanja izdelan meni hrane, ki jo bo restavracija ponujala.

7.2 Kritična razvojna vprašanja

Pri opravljanju storitve bo potrebno pozornost usmeriti predvsem na kakovost hrane in postrežbo ter tudi higieno. To so bili dejavniki, ki so bili v anketi ocenjeni kot najbolj zaželeni med gosti. Vsi ti dejavniki imajo velik vpliv na zadovoljstvo gostov in posledično tudi na poslovanje podjetja.

7.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Uspeh hotela in restavracije je odvisen od zadovoljstva strank, zato bo pozornost usmerjena na njihova mnenja in želje. Na podlagi teh informacij bomo skupaj z zaposlenimi poskušali izboljšati že obstoječo ponudbo.

V naši ponudbi se bomo kasneje lotili tudi „event“ turizma (dogodki, ki jih zagotavlja lokacija projekta, npr. poroke, zabave, novoletni dogodki, team-buildingi ipd. vse višje kategorije). Možen pa bo tudi najem celotnega objekta s kompletnim ali delnim osebjem.

Poleg tega bomo od kuharja zahtevali, da sledi trendom gastronomije, saj želimo biti s pestro, okusno in zanimivo ponudbo ves čas v ospredju. Novi proizvodi pa bodo tudi vedno novi produkti, ki jih bomo ponujali naših gostom.

7.4 Sredstva, namenjena razvoju

Z vidika restavracije uvedba novih jedi oziroma dodajanje jedi v ponudbo ne predstavlja večjih stroškov. Tudi z vidika hotela v prvih nekaj letih ne bomo namenjali sredstev razvoju. Prvih nekaj let bomo tako morali odplačevati bančni kredit, kasneje pa bomo določen del sredstev namenjali tudi posodobitvam, ki bodo sledile v roku 15 do 20 let.

7.5 Industrijska lastnina

Celotna prenova in zamisel hotela ter restavracije Vila Langer bo naša zamisel, zato vprašanje o industrijski lastnini ni smiselno.

8 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI

8.1 Organizacijska struktura

Za potrebe hotela in restavracije Vila Langer bo podjetje Sinep d.o.o. zaposlilo delavce. Predvidevamo, da bomo imeli v hotelu in restavraciji naslednje potrebe po kadrih:

-direktor (naloge: organizacija poslovanja, marketing, priprava produktov, sprejem gostov, zapolnitev vrzeli), redna zaposlitev (bruto 2.000 €)

- kuhar (skrbi za menije, posebno kulinarično ponudbo, skrbi za jedilnike v času dogodkov, nabavlja vso hrano in pijačo, nabavlja posodo in ostale pripomočke, ki jih potrebuje v kuhinji), redna zaposlitev (bruto 3.000 €)
- pomočnik (v kuhinji po potrebi nadomešča kuharja, strežba), redna zaposlitev (bruto 1.700 €)
- receptor (strežba, sprejem, izvedba aktivnosti, priprava objekta, dečko za vse) - dve osebi (bruto 1.600 €), redna zaposlitev
- sobarica ter čistilka (po potrebi sodelovanje s čistilnim servisom) (bruto 1.000 €), redna zaposlitev

Sodelovanje z zunanjimi izvajalci (računovodstvo, čistilni servis ...)

8.2 Ključno vodstveno osebje

Usmerjanje in vodenje hotela je izvedeno preko vodstva oz. direktorja, ki odloča o pomembnih odločitvah ter vodi hotel skozi vsakdanje odločitve. Vloga direktorja je, da povezuje ostale oddelke v hotelu ter jih usmerja v skladu s filozofijo poslovanja ter nenazadnje nadzoruje izvajanje poslovnih funkcij. Direktor mora poznati finančno stanje hotela in na podlagi zmožnosti odloča o prihodnjem razvoju hotela in strateško pomembnih naložbah.

Organizacijska struktura hotela in restavracije Vila Langer bo v celoti centralizirana okoli direktorja. Direktor ima mesečno na razpolago proračun, s katerim lahko razpolaga. Vodi vso evidenco o prihodkih in stroških, nad sabo nima nikogar in ne odgovarja nikomur, ker je sam tudi lastnik podjetja, ki upravlja s hotelom. Direktorju pa odgovarjajo zaposleni s svojimi stroškovnimi mesti.

8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Direktor, ki bo vodil celotno kadrovske politiko projekta, bo tudi oseba, ki bo iskala nove zaposlene. Zelo pomembno je, da bo nova oseba skladna s profilom hotela Vila Langer in bo kot taka doprinesla k dobri podobi hotela med gosti. Ker gre za nadstandardni hotel, bomo seveda iskali ljudi, ki bodo profesionalni, predani delu, pozitivno nastrojeni, strokovno usposobljeni, predvsem pa morajo zaposleni radi opravljati svoje delo. V kolikor oziroma ko bo hotel delal z dobičkom, bo direktor razmislil tudi o nagrajevanju zaposlenih. Glede na predvidene prihodke in stroške, podjetje že v prvem letu beleži dobiček. Odločilo se je, da bo od 2. leta naprej del dobička namenil za kratkoročno vezavo v banki z 2-odstotno obrestno mero. V kolikor bodo rezultati res takšni, potem bo podjetje svoje zaposlene nagrajevalo z 10-odstotnim dvigom plač vsako leto.

8.3.1 Kuhar

Iskali bomo kuharja, ki bo pripravljen prevzeti kuhinjo hotela Vila Langer in v svojo ponudbo vključiti nekaj drznosti, posebnosti, lahko tudi nekoliko eksperimenta, saj želimo gostom ponuditi okusno, znano in manj znano hrano, tudi domačo in značilno slovensko, vendar z modernim pridihom. Jedilnik ne bo neskončen, ampak bomo ponujali nekaj stalnih jedi, nekaj pa jih bomo vsak mesec dodajali in odvezemali z jedilnika. Stavimo na kakovostno ponudbo in manjše porcije, na inovativnost in izvirnost. Izgled in postrežba sta v tovrstnih gostilnah zelo pomembna. Želimo si torej kuharja z izkušnjami iz kakšne bolj znane, kvalitetne gostilne, ki bo znal v jedilnik dati neko osebno noto. Šef kuhinje mora obvladati pripravo raznovrstne hrane in si ustvariti prepoznavno ime. Ustreči mora željam gostov in z raznovrstno ponudbo zadovoljiti različne profile gostov. Predstavlja dodatno ponudbo hotela in ravno tako želi prepričati s kakovostjo, ki jo ponudi hotelskim in nehotelskim gostom.

8.3.2 Pomočnik kuharja – natakár

Funkcija osebja v restavraciji so servisiranje hrane in pijače, prav tako strežba v sobah, priprava cateringa in banketov. Funkcija deluje v tesni povezavi s kuhinjo in kot taka predstavlja dodatno ponudbo hotela. Restavracija mora ravno tako prodajati svojo ponudbo in prepričati s kakovostjo in profesionalno izvedbo. Gostom morajo biti na voljo in ustreči njihovim željam. Ponudbo lahko razširijo z organizacijo raznih dogodkov, namenjenih tudi nehotelskim gostom. Iskali bomo urejenega, prijaznega, profesionalnega, strokovnega natakárja. Lahko z izkušnjami ali pa tudi ne. Znati mora vsaj dva tuja jezika in zaželeno so sposobnosti dobrega koordinatorja.

8.3.3 Receptor

Osebe v recepciji predstavlja neposreden stik z gosti, kjer je profesionalnost in kakovost uslug zelo pomembna. Recepcija se nahaja v središču hotela, pri glavnem vhodu in njene usluge so vedno na voljo gostu. Tudi receptor mora biti samoiniciativen, strokoven, profesionalen, z znanjem tujih jezikov, dober organizator, tudi improvizator, iznajdljiv, nevzkipljiv. Predan službi in prijazen ter ustrezljiv do gostov. Zaželeno je izkušnje v recepciji kakšnega večjega hotela.

8.3.4 Sobarica

Skrbeti mora za vsakodnevno čistočo v sobah in hotelu. Redno mora pregledovati sobe in obveščati tehnične službe o morebitnih popravilih oz. odpravljanju pomanjkljivosti. Svoje naloge mora izpolnjevati kakovostno in natančno, pri opravljanju dela pa ne sme motiti gosta. Pomembno za sobarico je, da je urejena, čista, dosledna, diskretna, profesionalna, hitra in temeljita. Sobarica naj se ne izpostavlja in zaželeno je, da ima dober pregled nad dogajanjem.

8.4 Upravni odbor

Podjetje je družba z omejeno odgovornostjo in po zakonu ne potrebuje upravnega odbora.

9 TERMINSKI NAČRT

9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Poslovni načrt se pripravlja že dlje časa in bo končan v mesecu decembru. V tem času bomo že začeli z aktivnostmi za pridobitev vseh potrebnih dokumentov za začetek obnove hiše. Sestali se bomo tudi s projektnim birojem, ki bo pripravil projekt za obnovo hiše in ki bo zagotovil podizvajalce in izpeljal prenovo ter nadziral delo. V začetku prihodnjega leta bodo stekli pogovori s potencialnimi zaposlenimi in dobavitelji.

9.2 Terminski načrt

Terminski načrt upošteva vse aktivnosti, ki se bodo začele že pred otvoritvijo hotela. Obdobje pred pričetkom poslovanja bo vključevalo tudi poskusno obratovanje, kar nam bo že v pripravljalnem procesu omogočilo, da bomo izključili vse morebitne pomanjkljivosti pri rednem poslovanju.

Tabela 11: Terminski načrt

	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	jan	feb
Izdelava poslovnega načrta	→														
Idejna zasnova		→	→												
Projektni pogoji		→	→	→											
Projekt		→	→												
Potrditev projekta			→												
Pridobitev gradbenega dovoljenja			→												
Zagotovitev finančnih sredstev			→	→											
Gradnja in izvedba prenove			→	→	→	→	→	→							
Naročilo opreme in pohištva							→	→							
Namestitev pohištva									→	→	→				
Namestitev notranje opreme											→	→			
Preizkus notranje opreme												→	→		
Prevzem in prehodno testno obdobje												→	→	→	
Izdelava podrobnega trženjskega načrta								→	→	→	→	→	→	→	
Izdelava promocijskih zgibank												→	→	→	
Izvajanje strategij trženja									→	→	→	→	→	→	→
Poskusno obratovanje													→	→	→
Otvoritev															■

Nekatera dela se lahko izvajajo sočasno s tistimi, ki predstavljajo kritično pot, zato od njih ni odvisna dolžina poti in jih bomo izvajali sočasno s tistimi, ki predstavljajo kritično pot, saj od njih ni odvisna dolžina poti in jih bomo izvedli, ko bodo za to najboljše (tudi najcenejši) pogoji, vendar v času do otvoritve objekta.

10 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV

Pri opravljanju storitev bo potrebno pozornost usmeriti predvsem na kvaliteto hrane in postrežbo ter tudi higieno. Vsi ti dejavniki imajo velik vpliv na zadovoljstvo gostov in posledično tudi na poslovanje podjetja.

10.1 Makro raven

Na makro ravni se srečujemo s situacijami, na katere ne moremo neposredno vplivati. Sem lahko uvrstimo tveganja, povezana z naravnimi katastrofami, tveganja, povezana z makroekonomskimi gibanji in državnimi ukrepi.

Prva nevarnost za poslovanje tovrstnih projektov je zagotovo blaginja ljudi. Zmanjšanje dohodkov, gospodarska kriza, izguba delovnih mest lahko ogrozi delovanje hotela in restavracije. Kljub temu menimo, da smo zanimivi za dokaj ozek krog ljudi, na katere pa finančna kriza ni vplivala v takšni meri, da si ne bi mogli ali želeli privoščiti kakovostnega oddiha.

Drugo nevarnost predstavljajo državni ukrepi. Kot primer lahko navedem spremembo davčnih stopenj. Njihovo povečanje negativno vpliva na poslovanje podjetij. V povezavi z državnimi ukrepi lahko tudi omenimo politične razmere. Te so včasih povod različnim državnim ukrepom.

10.2 Raven podjetja

Tveganja na tej ravni izvirajo iz podjetja samega ali iz neposrednega okolja podjetja. Podjetje ima na kontrolo teh tveganj večji vpliv.

Lahko se zgodi, da se iz različnih vzrokov gosti ne bodo odzvali na hotel. Da jim ne bi bil dovolj zanimiv, predrag. Pomembno je tudi, da nas sprejme okolica in da imamo dobre odnose s sosedi.

Lahko se zgodi, da nam po začetnem navdušenju in dobrem delovanju nekoliko pade kvaliteta, to pomeni, da gosti k nam ne bodo več hodili.

Naslednja težava, ki jo lahko občutimo, je sprememba cen surovin, potem bi delovanje hotela in restavracije pokopali visoki stroški.

Težava, ki tudi preži na nas, pa je lojalnost delavcev in dober odnos do svojega dela. V kolikor bomo imeli težave z delavci, lahko pade kvaliteta in gosti odidejo.

10.3 Simulirana poslovna tveganja

Za prikaz spremenjenih predpostavk poslovnega načrta se uporablja finančni model za planiranje finančnih projekcij. Tu so upoštevana nekatera tveganja, ki sem jih opredelila pod prvima točkama tega poglavja.

10.3.1 Prvotni podatki o modelu

V prvi simulaciji so prikazani podatki, ki smo jih predvideli že na začetku in so prikazani skozi ves poslovni načrt.

10.3.2 Slaba smučarska sezona

V drugi simulaciji smo predvideli slabo smučarsko sezono ter slabo zasedenost kapacitet skozi vse leto. V času smučarske sezone smo predvideli, da ne bi prodali nobene nočitve. Scenarij, ki bi se nam lahko kaj hitro zgodil, če ne bomo dovolj pozorni na pravilno in pravočasno izvajanje tržnenskega načrta. Ima pa ta situacija predvsem vpliv na zmanjšanje prihodkov.

10.3.3 Slab obisk restavracije

Tretja simulacija predvideva izpad dohodka zaradi slabega obiska restavracije in bara. Tako smo predvideli, da ne bi imeli nobenega obiska prve tri mesece. Sprememba se pozna tako pri prihodkih in dobičku.

10.3.4 Izpad prihodkov od izletov

Četrta simulacija prikazuje zmanjšanje prihodkov zato, ker v celem letu ne prodamo niti enega izleta. Prihodki padejo, vendar tudi ta sprememba ne prinaša bistvenih sprememb.

10.3.5 Večja zasedenost od pričakovane

Zadnja simulacija prikazuje večji obisk od pričakovanega. Tako restavracija kot hotel sta skozi vse leto zasedena 80%. Dobiček je tako v petem letu poslovanja najvišji.

11 FINANČNI NAČRT

11.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Izkaz uspeha oziroma izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, v katerem je na pošten način prikazan poslovni izid za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Je povzetek učinkovitosti in uspešnosti delovanja v obračunskem obdobju.

Cene so oblikovane na podlagi poznanih podatkov o konkurentih ter na podlagi predvidenih cen surovin. Prav tako smo na podlagi zbranih informacij o konkurentih in o podatkih obiskanosti regije ocenili obisk hotela in restavracije. Predvideli smo, da se bodo prihodki kot tudi proizvodjalni stroški vsako naslednje leto povečali za 10%.

Stroški amortizacije so izračunani po enakomerni linearni metodi.

Tabela 12: Izkaz uspeha Vile Langer (v EUR)

<i>Kategorija</i>	<i>1. leto</i>	<i>2. leto</i>	<i>3. leto</i>	<i>4. leto</i>	<i>5. leto</i>
Prihodki poslovanja	803.071,00	810.300,00	908.940,00	977.796,00	1.071.732,00
Proizvajalni stroški	300.515,00	313.020,00	325.663,00	338.237,00	350.812,00
Amortizacija	32.878,00	33.160,00	22.160,00	33.160,00	33.160,00
Kosmati dobiček iz prodaje	469.679,00	464.120,00	550.117,00	606.399,00	687.760,00
Stroški prodaje	67.254,00	51200,00	53.000,00	54.500,00	56.000,00
Stroški uprave	24.000,00	26.200,00	28.400,00	30.600,00	32.800,00
Dobiček iz poslovanja	378.425,00	386.720,00	468.717,00	521.299,00	598.960,00
Prihodki financiranja	0	1.000,00	2500,00	3.000,00	3.000,00
Odhodki financiranja	8.625,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Dobiček iz rednega delovanja	369.800,00	378.720,00	462.217,00	515.299,00	592.960,00
Izredni prihodki	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	0
Dobiček pred davki	369.800,00	378.720,00	462.217,00	515.299,00	592.960,00
Davek na dobiček	73.960,00	75.744,00	92.443,00	103.060,00	118.592,00
Čisti dobiček	295.840,00	302.976,00	369.774,00	412.239,00	474.368,00

11.2 Predračun bilance stanja

Je temeljni izkaz, v katerem je pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja.

Na strani aktive lahko vidimo sredstva, vložena v podjetje, ta znašajo 637.000,00 EUR. Ta so sestavljena iz neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev ter iz denarja.

Presežek denarja na računu bomo dali v kratkoročno vezavo, ki jo bomo po potrebi sproti podaljševali.

V restavraciji je manjša količina saldo trgovskega blaga, ki je potrebna za poslovanje. Zalog končnih proizvodov ne bomo imeli (razen pijač), saj zaradi pokvarljivosti surovin to ni smiselno.

Tabela 13: Bilanca stanja Vile Langer (v EUR)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Sredstva	1.168.700,00	1.299.500,00	1.784.189,00	2.190.346,00	2.669.630,00
Sredstva (razen denarja)	735.453,00	802.572,00	820.102,00	787.624,00	755.147,00
Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0
Opredmetena osn. sredstva	687.123,00	653.963,00	620.803,00	587.643,00	554.483,00
Finančne naložbe	100.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Terjatve iz poslovanja	4.189,00	3.395,00	3.454,00	3.507,00	3.561,00
Zaloge materiala	44.142,00	45.215,00	45.845,00	46.474,00	47.104,00
Zaloge proizvodov	0	0	0	0	0
Denar	433.247,00	596.928,00	964.088,00	1.402.722,00	1.914.482,00
Obveznosti do virov sred.	1.168.700,00	1.299.500,00	1.784.189,00	1.402.722,00	1.914.482,00
Kapital	932.840,00	1.235.816,00	1.605.590,00	2.017.829,00	2.492.197,00
Osnovni kapital	637.000,00	637.000,00	637.000,00	637.000,00	637.000,00
Zadržani dobiček	295.840,00	598.816,00	968.590,00	1.380.829,00	1.855.197,00
Dolg	235.860,00	163.684,00	178.599,00	172.516,00	177.432,00
Obveznosti iz financiranja	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Obveznosti iz poslovanja	85.860,00	13.684,00	28.599,00	22.516,00	27.432,00

11.3 Predračun bilanc finančnih tokov

Je izkaz, ki prikazuje spremembe denarnih sredstev v določenem obračunskem obdobju. Je poročilo o denarnih prilivih in odlivih podjetja.

Kot je bilo v tem poglavju že omenjeno, so cene oblikovane na podlagi konkurentov in na podlagi predvidenih cen surovin. Obveznosti se plačujejo sproti za tekoči mesec, medtem ko se plače nakazujejo petnajsti dan v mesecu za pretekli mesec.

Tabela 14: Izkaz denarnih tokov Vile Langer

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Denar konec obdobja	433.247,00	596.928,00	964.088,00	1.402.722,00	1.914.482,00
Čisti dobiček	295.840,00	302.976,00	369.774,00	412.239,00	474.368,00
Amortizacija	32.878,00	33.160,00	33.160,00	33.160,00	33.160,00
Povečanje dolga	235.860,00	-72.176,00	14.915,00	-6.083,00	4.916,00
Povečanje kapitala (brez dobička)	0	0	0	0	0
Povečanje sredstev (brez denarja)	518.331,00	100.279,00	50.689,00	682,00	683,00
Denarni tok	46.247,00	163.681,00	367.160,00	438.634,00	511.761,00

11.4 Davčni status

Podjetje Sinep d.o.o. je davčni zavezanec in davek plačuje v skladu z Zakonom o davku na dodano vrednost. V skladu z zakonom se za našo storitev obračuna davek v višini 8,5 odstotka, za storitve, ki jih podjetje najema, pa se obračunava davek po splošni davčni stopnji v višini 20 odstotkov.

11.5 Kontrola stroškov

Stroške bo v podjetju s pomočjo računovodskega servisa nadziral direktor. V primeru pojava višjih stroškov od predvidenih, se bo posvetoval z zaposlenimi, da bi ugotovili, zakaj do višjih stroškov prihaja in kje vidimo možnost zmanjšanja le-teh. Seveda ob zavedanju, da pri zniževanju stroškov kvaliteta ponudbe ne sme trpeti.

12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

12.1 Zaželeno financiranje

Ob začetku prenove vile bo potrebno zbrati nekaj manj kot 500.000 EUR začetnega kapitala. Od te vsote bo večina sredstev porabljena za izdelavo projektne dokumentacije, obnovitvena dela, nakup opreme in drobne inventarja. Nekaj sredstev pa bomo potrebovali za začetek poslovanja.

Lastnik je z nakupom vile že zapravil 250.000 EUR, za celotno obnovo računamo, da bomo potrebovali še 387.000 EUR in za nakup opreme in zagon hotela še nekaj manj kot 150.000 EUR. Tako bi skupna investicija v hotel ob začetku obratovanja znašala približno 787.000 EUR.

12.2 Pridobivanje virov financiranja

Potrebna finančna sredstev za obnovo in zagon hotela bo v celoti prispevalo podjetje samo, računamo, da bomo za obnovo hotela pridobili približno 390.000 EUR lastnih sredstev, sredstva, ki bodo potrebna za nakup opreme, po izračunih sodeč okrog 150.000 EUR, in nekaj sredstev za začetni zagon pa bo podjetje financiralo z dolžniškimi viri, saj bo najelo kredit (dolgoročni kredit pri NLB) po obrestni meri 6 odstotkov (glej Prilogo 23). Kot zastavo za kredit bomo dali stavbo, ki smo jo že dali uradnemu cenilcu (glej Prilogo 24). Vendar je potrebno poudariti, da se bo podjetje takoj po končani obnovi hotela prijavilo na razpis za dodelitev nepovratnih sredstev EU za namen razvoja turizma v višini 20 odstotkov vrednosti celotnega projekta. Trenutno je odprtih kar nekaj razpisov in trem razpisom ustreza tudi projekt Vila Langer. (glej Prilogo 25).

12.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Obveznosti do dobaviteljev bodo poravnane sproti v zahtevanem plačilnem roku iz sredstev poslovnega računa. Z vidika terjatev pa bodo kupci morali storitev plačati takoj, saj gre za naravo posla, kjer se takojšnje plačilo tudi pričakuje. Izjema bodo le podjetja, ki bodo v skladu z dogovorom opravljeno storitev lahko plačala z zamikom. Rok plačila pa ne bo daljši od trideset dni.

Zaloge v restavraciji bodo majhne, saj bomo sestavine nabavili sproti. Razlog je predvsem v njihovi pokvarljivosti.

SKLEP

Poslovne ideje, povezane s turizmom, ali pa šport kot ponudba v turizmu, so zame vedno predstavljali posebne izzive. Zato ni presenetljivo, da sem za zaključek svojega študija izbrala prav poslovni načrt nadstandardnega hotela. V danem trenutku se je ponudila možnost prenove hotela v Mojstrani, že pred leti pa smo o podobnem projektu razmišljali na Krasu.

Slovenija s svojo lego na križišču Evrope po mojem mnenju ponuja ogromno možnosti. Seveda tukaj svoje naredijo še neokrnjena narava, naravne danosti, "žepni format" države, ozaveščenost o zelenem, želja po izvirnem in biti boljši.

Menim, da se je Slovenija skozi leta trdega dela in dobre ponudbe, tudi ekskluzivne ponudbe, dodobra zarisala na evropski zemljevid turističnih destinacij. Pri tem ne mislim toliko na masovni turizem kot ravno neko drugačno, ekskluzivno ponudbo.

Skozi ta poslovni načrt sem želela prikazati, da se mi trud v prenovo in zagon hotela zares izplača. Zares sem se potrudila in zadevo zelo približala realnemu projektu, s tem, da sem pridobila povsem realne ponudbe dobaviteljev, opremljevalcev, opravila kar nekaj intervjujev, anket. Ideja se je vsem zdela odlična, donosna, izvedljiva. Tudi končna bilanca je pokazala, da bi s trdim delom projekt lahko preživel.

Pri vsem tem me bega le ena stvar - zakaj so bilance mojih posrednih konkurentov tako slabe? Kaj torej delajo narobe oziroma ali Slovenija še vedno ni pripravljena na tovrstni turizem?

Investitor se zaenkrat še ni odločil, ali bo projekt izpeljal ali ne, saj je v trenutnih časih riziko tovrstnega posla zares velik. Po drugi strani pa so današnji časi tudi priložnost za nove začetke.

Tudi, če se bo odločil za ta projekt in bi se izkazalo, da se hotel po nekaj letih ne bo mogel obdržati nad vodo, sem razmislila o planu B. Hotel bomo preuredili v dializni center, saj je po podatkih dr. Roka Accetta iz Bolnice dr. Petra Držaja iz Ljubljane na svetu ogromno ljudi, ki potrebujejo dializo in zaradi pomanjkanja tovrstnih storitev v hotelih in drugih počitniških nastanitvah ne hodijo na dopust.

LITERATURA IN VIRI

1. *Anketa o tujih turistih*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3165
2. *Banka Slovenije*, 2010. Najdeno 23. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si>
3. *Klasifikacija dejavnosti podjetja, SURS, Slovenija*. Najdeno 30. oktobra na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/klasif/revizija/Abecedno%20kazalo.pdf>
4. Lotrič, L. (2007). *Analiza možnosti poslovnega sodelovanja malih hotelov v Sloveniji* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. *LTO Kranjska Gora*. Najdeno 17. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.kranjska-gora.si/Poslovne-strani/LTO-Kranjska-Gora>
6. Pender, L. & Sharpley, R. (2005). *The Management of Tourism*. London: University of Central Lancashire.
7. *Pomen turizma v Sloveniji – gradivo za novinarje*. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem_v_slov._gospodarstvu_081209.pdf
8. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction*. New York: Free Press.
9. *Poslovni register Slovenije*. Najdeno 23. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs>
10. *Potovalne navade in namere prebivalcev Slovenije – letno poročilo 2010*. Najdeno 10. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2010/Objava_na_spletu_11358.pdf
11. *Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin* (2009). Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
12. *Priročnik za hotele za razvoj trajnostnih poslovnih modelov, Slovenska turistična organizacija*. Najdeno 8. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures%5Ccategory%5Catachments_1%5C2010%5Cgoing-green_10275_10291.pdf
13. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*. Najdeno 30. oktobra na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_II_060214.pdf

15. *Slovene Dream*. Najdeno 27. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.slovenedream.com>
16. *Strategija razvoja občine Kranjska Gora*. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://obcina.kranjska-gora.si/Obcinskisvet/StrategijaturizmaKRGkoncnidokument.pdf>
17. *Svetovni gospodarski forum*, 2009. Najdeno 27. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.weforum.org/>
18. *Trendi turističnega povpraševanja*. Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/?ns_faq=0&lng=1
19. *Turizem, poglavje iz raziskave o turizmu v svetu*. Najdeno 30. oktobra na spletnem naslovu <http://www.arso.gov.si/varstvo%20okolja/poro%C4%8Dila/poro%C4%8Dila%20o%20stanju%20okolja%20v%20Sloveniji/turizem.pdf>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

- Priloga 1: Arhivski fotografiji Vile Langer v Mojstrani
- Priloga 2: Seznam in stroški časopisov za bralni salon
- Priloga 3: Zapis pogovora z dr. Natašo Slak Valek, direktorico marketinga na Slovenski turistični organizaciji
- Priloga 4: Intervju z lastnikom stavbe, Juretom Sikoškom
- Priloga 5: Program dejavnosti
- Priloga 6: Anketa
- Priloga 7: Rezultati ankete
- Priloga 8: SWOT analiza
- Priloga 9: Sončna hiša – izkaz poslovnega izida
- Priloga 10: Dobra vila – izkaz poslovnega izida
- Priloga 11: Nebesa – izkaz poslovnega izida
- Priloga 12: Bilanca stanja Vile Langer
- Priloga 13: Fiksni in variabilni stroški
- Priloga 14: Zaloga materiala
- Priloga 15: Cene sob
- Priloga 16: Meni konkurence
- Priloga 17: Meni restavracije Vile Langer
- Priloga 18: Informativni izračun za najem avtomobilov
- Priloga 19: Ocena stroškov kuhinje
- Priloga 20: Ponudba opreme kopalnic in SPA kotička
- Priloga 21: Zaloga vinske kleti
- Priloga 22: Cenik surovin, ki jih bomo kupovali pri izbranih dobaviteljih
- Priloga 23: Izračun kredita pri NLB
- Priloga 24: Cenitev stavbe NLB
- Priloga 25: Razpisi za pridobitev nepovratnih sredstev Evropskih skladov