

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA PRIMERU TURIZMA
MALERIČ**

Ljubljana, junij 2023

SARA MRŽLJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Mržljak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcije planiranja na primeru Turizma Malerič, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	2
2 FUNKCIJA PLANIRANJA.....	2
2.1 Vrste planiranja.....	4
2.2 Oblikovanje strategij.....	6
2.2.1 Analiza in predvidevanje okolja	8
2.3.2. Analiza konkurence	10
3 ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA PRIMERU TURIZMA MALERIČ...	11
3.1 Opis podjetja	12
3.2 Planiranja v Turizmu Malerič	13
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila.....	18
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza podjetja Turizem Malerič.....	17
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjeva analiza panoge.....	10
Slika 2: SWOT analiza	11
Slika 3: Glamping hiške	12
Slika 4: Priporočila izbranemu podjetju	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za intervju z lastnico podjetja	1
Priloga 2: Transkript intervjuja s Tino (lastnico Turizma Malerič)	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SWOT – (angl. strengths, weaknesses, opportunities, and threats); prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

UVOD

V 21. stoletju se podjetja soočajo z različnimi sodobnimi, nepredvidljivimi in kompleksnimi izzivi. S pomočjo sodobnih vidikov planiranja se lahko na te pravočasno in uspešno pripravimo ali celo izognemo. V poslovnem kontekstu je planiranje ključno za uspešno poslovanje podjetij. Za planiranje je potrebno ogromno časa in energije, vendar je čas, posvečen planiranju, na koncu dragoceno poplačan. Funkcija planiranja je pomembna tudi za majhna podjetja v turizmu, saj jim omogoča, da učinkovito načrtujejo svoje aktivnosti, se prilagajajo spremembam in konkurenci na trgu. S pomočjo planiranja se osredotočajo na ključne dejavnosti in izkoristijo prednosti, ki jih ponuja trg. Kakovostno planiranje jim pomaga pri doseganju željenih rezultatov in doseganju konkurenčne prednosti.

Namen zaključne strokovne naloge je skozi sistematičen pregled relevantne domače in tuje znanstvene literature analizirati funkcijo planiranja. V nadaljevanju imam namen predstaviti in obrazložiti eno izmed osnovnih managerskih funkcij – funkcijo planiranja. S pomočjo kvalitativne analize želim opredeliti, kako je funkcija planiranja prisotna v vsakem podjetju s poudarkom na manjša podjetja in podjetja v turizmu.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je s pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature preučiti teorijo na področju funkcije planiranja ter prikazati njeno vlogo v majhnem podjetju, natančneje v Turizmu Malerič. Prav tako želim poiskati predloge za izboljšavo. Strokovna zaključna naloga tako služi tudi v pomoč izbranemu podjetju.

Raziskovalni del zaključne strokovne naloge bo temeljil na naslednjih raziskovalnih vprašanjih:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kako podjetje uporablja osnovno funkcijo planiranja pri svojem poslovanju?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako lahko podjetje izboljša svoje trenutno planiranje s pomočjo sodobnega vidika planiranja?

Zaključna strokovna naloga bo razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in na raziskovalni del. Teoretični del bo predstavljal sistematičen pregled domače in tuje znanstvene literature, na podlagi katere bom opisala funkcijo planiranja. Za namen pisanja zaključne strokovne naloge bom uporabila nabor sekundarnih virov podatkov avtorjev, ki so se v svojih delih ukvarjali z osnovnimi funkcijami managementa. Raziskovalni del sestoji iz primarnih virov. Primarni viri podatkov, pridobljeni s pomočjo kvalitativne metode, bodo rezultat poglobljenega intervjuja, ki ga bom izvedla z lastnico Turizma Malerič. V raziskovalnem delu bom primarne vire podatkov sprva interpretirala oziroma analizirala ter jih poskušala vsebinsko povezati z obravnavano teorijo prvega dela zaključne strokovne naloge. V raziskovalnem delu bom poskušala ugotoviti, kako planiranje izvajajo na primeru konkretnega podjetja in v kakšni meri v podjetju najdemo sodobne vidike planiranja.

Zaključno strokovno nalogo sem končala s predlogi za izboljšavo na podlagi sodobnih paradigem managementa v 21. stoletju.

1 MANAGEMENT

Management je veda, ki je skozi stoletja pridobila ogromno različnih opredelitev in definicij s strani številnih avtorjev. Delne opredelitve se kljub temu ne nasprotujejo, kvečjemu se dopolnjujejo. Kljub različnim opredelitvam se večina avtorjev strinja, da management sestoji iz štirih osnovnih funkcij: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Sam pomen managementa sega v šestnajsto stoletje in ima latinske, francoske in italijanske korenine. Management lahko predstavimo kot usklajevanje dejavnosti in nalog za uspešno in učinkovito doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vsa podjetja ne glede na njihovo velikost ali dejavnost potrebujejo učinkovit management, ki jim bo pomagal doseči cilje organizacije. Vsaka organizacija ima svoje značilnosti in posebnosti, ki vplivajo na celoten koncept managementa v podjetju. Danes govorimo o sodobnem managementu in izzivih poslovanja v 21. stoletju (Dimovski in drugi, 2014, str. 13; Možina in drugi, 2002, str. 13).

Učinkoviti management je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, saj omogoča usklajevanje virov (materialnih, človeških, finančnih), povezovanje organizacije z zunanjim okoljem, razvijanje in doseganje ciljev, učinkovito opravljanje nalog, izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti ter mnogo več (Možina in drugi, 2002, str. 15–16).

2 FUNKCIJA PLANIRANJA

Management ne more dovoliti, da bi bila organizacija odvisna zgolj od naključij. Ravno nasprotno, saj je ena od njegovih glavnih nalog skrb za doseganje temeljnih ciljev, katerih ni mogoče prepustiti naključnim dogodkom v okolju. Vloga managementa je predvidevati dogajanja v okolju podjetja, podrobno zastavljati cilje in poti za določeno obdobje, čemur se ne sme in ne more izogniti. Zato je planiranje ena najpomembnejših funkcij managementa. Nalogo planiranja so od nekdaj opravljali managerji, to pa so lahko opravljali dobro, slabo, sistematično, izrecno ali zgolj implicitno kot proces v glavi, katerega ostali ne moremo poznati (Možina in drugi, 2002, str. 235).

Prva od štirih osnovnih funkcij managementa je funkcija planiranja oz. načrtovanja. Z vidika managementa je ključnega pomena za velika kot majhna podjetja, saj omogoča dolgoročno usmerjenje in nadzor nad poslovanjem. Funkcija planiranja se osredotoča na notranje in zunanje okolje, na podlagi katerih določa smer razvoja podjetja ter poti, ki vodijo do tja. Definira, kam želi podjetje priti v prihodnosti in kako do tam pride. Je proces določanja ciljev podjetja in razvijanja strategij, dodeljevanja virov in resursov, potrebnih za doseganje teh ciljev. Planiranje je ključno za uspeh in rast vsakega podjetja (Daft, Benson & Henry, 2020, str. 7; Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 5). Možina (1994) planiranje ali načrtovanje opisuje v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu trdi, da načrtovanje zajema

celotno organizacijo, tako njeno vizijo razvoja, taktične in strateške cilje in predvidene rezultate. V ožjem smislu pa planiranje opisuje kot opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznih članov v podjetju.

Planiranje zahteva razmišljanje o prihodnosti, nevarnostih in priložnostih, tveganju, o različicah delovanja, na koncu pa zahteva določene odločitve (Pučko, 2006, str. 2). »*Glavna naloga planiranja je zagotoviti čim bolj nemoteno in smotrno poslovanje ter posledično čim večjo uspešnost.*« Namen planiranja je reševanje obstoječih in preprečevanje morebitnih novih problemov oz. težav. Z razmišljanjem o prihodnjega stanju podjetja lahko do določene mere predvidimo spremembe oz. težave, na katere se lahko tudi pripravimo. S tem se lahko izognemo ali vsaj zmanjšamo tveganja in negotovosti. Vsi avtorji potrjujejo, da dobro in natančno planiranje olajša kontrolo poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 127). S kakovostnim planiranjem lahko prav tako minimiziramo stroške. Raziskave kažejo, da podjetja, katera se bolj posvečajo planiranju, so tudi bolj poslovno uspešnejša. Z razmišljanjem o prihodnjem stanju omogočamo podjetju večjo učinkovitost v poslovanju (Možina in drugi, 2002, str. 240–241).

Planiranje v turistični dejavnosti je še posebej pomembno zaradi dinamične narave te panoge. Iz systemskega vidika je turizem storitveni delovni sistem. Za lažje mišljenje je enakovreden proizvodnemu delovnemu sistemu. Med njima je razlika zgolj v objektu oz. predmetu. V turistični dejavnosti je ta namreč potrošnik, ki potrebuje in želi turistične storitve za zadovoljevanje svojih osebnih potreb. Za potrošnike je značilno nepredvidljivo obnašanje in ravno, zato je planiranje v storitvenih podjetjih izredno ključnega pomena (Andrejčič in drugi, 1997, str. 105).

Proces planiranja se za vsako podjetje prične z opredelitvijo poslanstva, vizije in strateških ciljev. Vizija in poslanstvo sodita med planske cilje, ki so najbolj splošni cilji vsakega podjetja. **Poslanstvo** predstavlja namen oz. razlog zaradi katerega podjetje sploh obstaja. Poslanstvo si lahko predstavljamo kot dokument podjetja, čeprav ni obvezen, ga štejemo med najpomembnejše dokumente vsakega podjetja. Oblikovano mora biti preprosto in jedrnato, da ga ciljne skupine podjetja lahko razumejo. S poslanstvom predstavljamo značilnosti in dejavnosti podjetja, po katerih se razlikujemo od drugih podobnih podjetij. Vsebina je večinoma usmerjena na stranke, trg in področje delovanja (Dimovski in drugi, 2014, str. 29). Pučko (2008) dopolnjuje, da opredelitve poslanstva pogosto vsebujejo tudi opredelitev lokacije, s tem opredeljujejo konkurenčni trg, na katerem se bo podjetje nahajalo. **Vizija** opisuje željeno sliko podjetja v prihodnosti. Sporoča bistvene spremembe poslovne dejavnosti, tehnologijo, organizacijske kulture ipd. Pučko (2008) poudarja, da mora vizija ponujati jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, prav tako mora opredeljena vizija na zunaj razlikovati podjetje od drugih konkurenčnih podjetij.

Cilji so osnovna predpostavka za planiranje. Cilj je želen rezultat ali stanje v prihodnosti, ki ga želi organizacija doseči. Cilji tako določajo prihodnje stanje. So nujno potrebni v vseh dejavnostih podjetja, saj rezultati le teh odločilno vplivajo na razvoj in obstoj samega

podjetja. Da učinkovito postavljeni cilji dejansko lahko koristijo podjetju, morajo upoštevati določene kriterije. Cilji morajo biti merljivi, specifični in jasni, saj ohlapni cilji ne delujejo motivacijsko, prav tako morajo biti tudi časovno opredeljeni. Takšne cilje v teoriji imenujemo SMART cilji. Upoštevati morajo ključna področja, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja. Pomembno je, da cilje ne zastavljamo prenizko ali previsoko. Cilji morajo kljub temu biti težko dosegljivi oz. morajo predstavljati izziv, prav tako morajo biti realni in dosegljivi. Njihovo doseganje mora biti povezano z nagrajevanjem oz. odgovornostjo. Cilji so prav tako lahko ogromen dejavnik spodbujanja, saj lahko preusmerjajo negativna čustva v pozitivna (Dimovski in drugi, 2014, str. 29–31; Majdič & Penger, 2021). **Plani** so vedno rezultat procesa planiranja, ki imajo največkrat obliko napisanega dokumenta. Določajo konkreten načrt, kako doseči zastavljeni cilj in specificira razporeditev virov, nalog, urnikov in drugih dejavnosti (Dimovski in drugi, 2014, str. 29–31).

2.1 Vrste planiranja

Celotni plan podjetja je sestavljen iz več delnih in izbirnih planov. Obseg in narava planiranja je na različnih organizacijskih ravneh različna. V praksi poznamo več vrst planiranja, ki jih lahko razdelimo po različnih kriterijih oz. merilih. Vrste planiranja lahko razdelimo glede na štiri merila (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 95; Dimovski in drugi, 2014, str. 32):

- Glede na čas ločimo: kratkoročno, srednjeročno, dolgoročno in operativno.
- Glede na vsebino ali predmet ločimo: planiranje prodaje in trženja, nabave, proizvodnje, raziskav in razvoja, financ, investicij, kadrov itd.
- Glede na značilnost delovanja ločimo: strateško in taktično, tajno ali javno, funkcijsko ali nefuncijsko, rezultatno ali fazno, delno ali vseobsegajoče, glavno ali pomožno.
- Glede na obseg organizacijske enote ločimo: planiranje poslovanja organizacije, planiranje delovne enote, planiranje poslovanja strateške poslovne enote, planiranje posameznega projekta in proizvodnje

Razčlenitev po času deli planiranje glede na dobo oz. časovno obdobje, ki se lahko giblje od ure, pa do nekaj let ali celo desetletij. Časovno obdobje opredelimo, če se vprašamo, kako hitro je mogoče uvesti spremembe v poslovanje. Trajanje časovnega obdobja ni obvezujoče, zato je mogoče časovno obdobje izbirati poljubno in poljubno določati začetek in konec časovnega obdobja. Kljub temu se v praksi vendarle opirajo na natančne časovne meje planiranja (Andrejčič in drugi, 1997, str.109; Možina in drugi, 2002, str. 262). V praksi se **kratkoročno planiranje** nanaša na obdobje do enega leta ali manj, zato ga poznamo tudi pod imenom letno planiranje. Predmet kratkoročnega planiranja so praviloma ukrepi, ki prinesejo hitre spremembe. V večini se spreminjajo delovni predmeti in ponudba storitev in proizvodov. Kratkoročno planiranje prilagajamo odločitvam dolgoročnega planiranja. **Dolgoročno planiranje** se v primerjavi s kratkoročnim planiranjem navezuje na obdobje

več let. Definira plane, ki segajo od tri do pet let v prihodnost. Dolgoročno planiranje vključuje ukrepe, ki rezultate prinesejo kasneje oz. je za njihovo izvedbo potrebno več časa. Nekateri avtorji zaradi sprememb časovnih obdobj skozi zgodovino med časovno planiranje ne uvrščajo več **srednjeročnega planiranja** zaradi časovne neuporabnosti in izgube pomena (Rozman & Kovač, 2012, str. 128–130). Kljub temu je planiranje na srednji rok tista komponenta v vsakem podjetju, ki poveže tako kratkoročno kot dolgoročno planiranje. Dejstvo je, da je za uspešen prehod iz kratkoročnega v dolgoročno potrebno uspešno upravljati s srednjeročnimi izzivi. Planiranje na srednji rok se navezuje na obdobje od šestih mesecev pa do leta in pol v prihodnost (Houlder & Nandkishore, 2016). Pred pričetkom planiranja določenega obdobja se je potrebno osredotočiti na možnost sprememb. Tukaj govorimo o **operativnih planih**. Njihov namen je določanje, kaj je dejansko izvedljivo. Izdelava operativnih planov je ugotavljanje možnosti. Operativni plani podpirajo letne plane, vendar so v primerjavi z njimi kratkoročnega značaja in so primerni za manjše organizacijske enote ali samo posameznika (Andrejčič in drugi, 1997, str. 112; Dimovski in drugi, 2014, str. 29–31). Možina in drugi (2002, str. 262) delijo operativne plane na trimesečno, mesečno, dekadno in tedensko.

Glede na vsebino ali predmet podjetja najbolj poznajo in uporabljajo strateško in taktično planiranje. **Strateško planiranje** običajno sega pet ali več let v prihodnost, čeprav ni nujno, da je dolžina planskega obdobja natančno določena v praksi najpogosteje poznamo strateško planiranje pod imenom dolgoročno planiranje. Strateško planiranje se osredotoča na opredeljevanje odločilnih in prednostnih smeri razvoja podjetja. Strateški plani definirajo sredstva in korake, potrebne za doseganje strateških ciljev, kateri se navezujejo na daljše obdobje. *»Osrednja vsebina strateškega planiranja je izdelava strategije poslovnega sistema, kar poenostavljeno pomeni tudi opredelitev, kam želi poslovni sistem priti oz. kakšni so njegovi dolgoročni cilji«*. Običajno so zelo nedorečeni in precej nenatančni, saj se v daljšem obdobju lahko dogodi mnogo nepredvidljivih dogodkov. S strateškim planiranjem se osredotočamo na dolgoročne in srednjeročne plane, s katerimi želimo realizirati postavljene cilje, kot so: razvoj novih vrst storitev ali izdelkov, nove tehnologije, novi viri materiala, novi pristopi organizacije in informatike ali gibanje delovne sile (Andrejčič in drugi, 1997, str. 115; Možina in drugi, 2002, str. 263).

Taktično planiranje v podjetju uresničuje strateške cilje. V praksi ga najpogosteje imenujemo letno ali kratkoročno planiranje. To pa zato, ker se njihovo plansko obdobje običajno nanaša na obdobje do enega leta ali manj, čeprav časovna opredelitev ni nujna. Primerni so za večje organizacijske enote za obdobje enega leta. Taktično planiranje na podlagi strateških planov podrobno opredeljuje načine zaposlovanja prvin delovnih procesov, da bi tako zagotovili uresničevanje ciljev, ki jih je zastavil strateški plan. Taktični plani pomagajo pri izvedbi taktičnih ciljev, katere želijo doseči večji oddelki. (Dimovski in drugi, 2014, str. 29–31; Možina in drugi, 2002, str. 263). Ker je časovno obdobje taktičnega planiranja dokaj kratko, je manjša verjetnost nepredvidenih dogodkov in višja točnost planiranja. Spremembe taktičnih planov so možne zgolj, če med planskim obdobjem pride

do ugotovitve, da ni objektivnih možnosti za realizacijo postavljenih ciljev (Andrejčič in drugi, 1997, str. 116). Taktično planiranje je proces, ki pretvarja strateške planske naloge v specifične kratkoročne planske naloge, katere bodo morale opraviti posamezne organizacijske enote v kratkoročnem časovnem obdobju (Možina in drugi, 2002, str. 328). Andrejčič in drugi (1997, str. 116) med taktično oz. letno planiranje uvrščamo: plan prodaje, plan nabave, plan proizvodnje (plan izvedbe storitev oz. izdelava izdelkov), finančni plan, plan delovne sile, plan investicij in plan vzdrževanja.

Daft, Benson in Henry (2020, str. 2019) poudarjajo plane za enkratno uporabo in stalne plane. **Plani za enkratno uporabo** so razviti za doseganje nabora ciljev, ki se verjetno v prihodnosti ne bodo ponovili. Običajno vsebujejo tako projekte kot tudi programe. **Stalni plani** so tekoči načrti, kateri zagotavljajo smernice za naloge in situacije, ki se ponavljajo v podjetju. Namenjeni so ponavljajočim se procesom. Dimovski in drugi (2014, str. 43) k stalnim planom vključujejo organizacijska pravila, politiko in procedure. Med tem Rozman in Kovač (2012) stalne plane opisujeta kot letne plane ali plane za več let v naprej, kot sta plan proizvodnje ali nabava.

2.2 Oblikovanje strategij

Strateški management je proces, ki se osredotoča na oblikovanje in izvajanje strategij, s katerimi se podjetja prilagajajo okolju in konkurenčnim podjetjem, da bi dosegla predhodno zastavljene strateške cilje. Bistvo strategije je v vprašanju, kako biti drugačen. Strategijo ne moremo opisati samo na en način, saj enotna definicija ne obstaja (Dimovski in drugi, 2014, str. 35). Pučko (2006) definicijo strategije opredeljuje *»kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev.«* Rozman in Kovač (2012, str. 170) opisujeta strategijo kot celovito, ekonomsko odločitev o celotnem poslovanju. Zato se strategije ne lotevamo preko posameznih poslovnih funkcij, ampak k vsaki odločitvi vključujemo vse funkcije.

Naloga strategije je pomagati podjetju v nepredvidenem okolju doseči želene rezultate. *»Strategija pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti.«* S pomočjo strategije lahko hkrati preizkusimo poslovno teorijo. Znak, da potrebujemo novo oz. boljšo poslovno teorijo je po navadi ravno neuspeh strategije pri doseganju pričakovanih rezultatov. V nasprotnem primeru je nepričakovani uspeh lahko tudi znak, da potrebujemo novo poslovno teorijo (Drucker, 2001, str. 50).

Dimovski in drugi (2014, str. 36) strategije razdeljujejo na tri ravni. Na ravni organizacije kot celote govorimo o celoviti strategiji. Osredotočamo se, v kateri dejavnosti oz. panogi podjetje posluje. Na ravni strateške poslovne enote oz. dejavnosti govorimo o poslovni strategiji. Osredotočamo se, kako uspešno tekmuje na ravni strateške poslovne enote. Na ravni posamezne poslovne funkcije govorimo o funkciji strategij. Osredotočamo se, kako podpiramo poslovno strategijo na ravni poslovne funkcije podjetja, kot so razvoj in razvijanje, finance, trženje in proizvodnja.

Strateški model, oblikovan po Wheelen in Hunger, ponazarja proces strateškega managementa v štirih fazah. V prvi fazi s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. strengths, weaknesses, opportunities, and threats, v nadaljevanju SWOT), analiziramo notranje in zunanje okolje. Druga faza se osredotoča na oblikovanje strategij, s katerimi lahko preverimo skladnost strateških dejavnikov s poslanstvom podjetja. Tukaj določimo tudi cilje, strategije in politiko podjetja. Tretja faza je namenjena uresničevanju zastavljenih strategij, v zadnji četrti fazi se posvečamo kontroli in ovrednotenju uresničevanja strategij (Dimovski in drugi, 2014, str. 38).

Oblikovanje strategij je dinamično področje, ki se nenehno razvija in spreminja. **Novi trendi oblikovanja strategij** nastanejo zaradi hitro spreminjajočega okolja. Zato moramo slediti najnovejšim in najpomembnejšim trendom pri oblikovanju strategij. (1) Spodbujanje notranje inovativnosti – managerji iščejo in razvijajo vzvode za doseganje konkurenčnih in dolgoročnih prednosti s področja učenja, prerazporejanja notranjih inovacij, obstoječih sredstev ali zmogljivosti. (2) Sklepanje strateških partnerjev in sodelovanje z drugimi organizacijami – postaja vse pomembnejši dejavnik pri vstopu uspešnih organizacij na novo poslovno področje. Internet omogoča podjetjem hitro in nemoteno transakcijo, izmenjavo idej, posredovanje informacij in boljše sodelovanje med podjetji (Dimovski in drugi, 2014, str. 42). (3) Agilni pristop k strategiji – gre za pristop, ki temelji na prilagodljivosti in hitrosti pri sprejemanju sprememb. Agilni pristop k strategiji potrebujejo podjetja, da se hitro prilagodijo spremenljivim okoliščinam. Nova podjetja se osredotočajo na potrebe strank (Sekula & Ruperčič, 2021). (4) Trajnosti pristopi – so pristopi k strategiji, ki poudarjajo uporabo okolijskih, družbeno-ekonomskih vidikov pri oblikovanju strategije. Podjetja se osredotočajo na izboljšanje svojih družbenih in okolijskih vplivov ter ustvarjanje dolgoročnih vrednosti za delež vseh. Trajnostni pristopi so v zadnjem desetletju ključnega pomena predvsem v turističnih organizacijah (Knežević in drugi, 2021, str. 15). (5) Strategija digitalizacije – pomeni uporabo digitalnih orodij in tehnologij pri oblikovanju in izvajanju strategije. Podjetja uporabljajo umetno inteligenco, oblako tehnologijo, digitalne platforme, analitiko podatkov in druge digitalne tehnologije za izboljšanje svoje strategije in doseganje boljših rezultatov. Digitalizacija lahko pripomore k boljšemu konkurenčnemu položaju podjetja, dvigu produktivnosti in lažjemu zasledovanju strateških ciljev (BarNir, Gallagher & Auger, 2003; Šutanovac, 2021, str. 56–57). (6) Sodobne trženjske strategije – predstavljajo družbena omrežja in vplivneži. Porast trženjskih vsebin opažamo na različnih platformah oz. družbenih omrežjih. Družbena omrežja dokazano vplivajo na podjetja, saj so se v zadnjem desetletju uveljavila kot orodja za prodajo, ozaveščanje in upravljanje odnosov s strankami. Družbena omrežja služijo kot posredniki med podjetji in strankami. Dan danes se mnogi potrošniki pri iskanju informacij obrnejo na socialna omrežja, kot so Instagram, Facebook in razne blog platforme (Kowalewicz, 2022). V zadnjih letih je vplivnostno trženje postala priljubljena oblika na vseh področjih. Vplivneži ali tržni influencerji preko socialnih omrežij promovirajo različne izdelke in storitve. Kupci so se ob iskanju iskrenosti začeli zanašati na vplivneže pri nakupnih odločitvah. Vplivnostno trženje ima ogromen vpliv na proces vodenja turistov, predvsem na začetne faze v procesu nakupovanja. S pomočjo

vplivnežev lahko podjetja dvignejo priljubljenost, prepoznavnost in uspeh podjetja (Kowalewicz, 2022; Korbar & Konečnik Ruzzier, 2020).

Projekt je zahtevnejša in kompleksnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen nabor željenih rezultatov. Takšne naloge so iz skupkov različnih aktivnosti, ki so med seboj logično povezane. Uresničevanju projekta organizacije oz. podjetja namenijo nekaj mesecev ali celo let. **Projektni management** je začasna organizacijska struktura, ki usklajuje vse potrebne projektne aktivnosti. Za planiranje in uresničevanje projektov se v pomoč uporablja tehnika mrežnega programiranja, katera omogoča dober pregled nad vsemi fazami projekta (Možina in drugi, 2002, str. 326). Andrejčič in drugi (1997) projektni management opredeljujejo kot način organiziranja izvedbe enkratnih poslov. V turističnih dejavnostih se projektni pristop večinoma uporablja pri investicijskih delih, kot so velika popravila, gradnje in rekonstrukcije turističnih objektov. Manj pogosto oz. znano pa se projektni pristop v turističnih podjetjih uporablja tudi za pripravo, organizacijo in izvedbo enkratnih dogodkov kot tudi pri izvedbi raznih poslov.

Poudariti moremo, da uresničevanje strategij ne poteka vedno brez težav, izzivov ali kriz, saj podjetja poslujejo v negotovem oz. nepredvidljivem okolju. Krizno stanje lahko povzročijo objektivne ali subjektivne okoliščine. Objektivne okoliščine izhajajo iz zunanjega okolja, npr. posledica globalizacije, svetovna recesija, izpad ključnih dobaviteljev, konkurenca itd. Med tem subjektivne okoliščine izhajajo iz notranjosti podjetja, npr. slabo vodstvo, nekonkurenčen tržni položaj, slabo finančno poslovanje, neuspešni veliki projekti, neustrezno trženje itd. Podjetja nimajo vpliva na objektivne okoliščine, zato morajo veliko pozornost in energijo posvetiti obvladovanju notranjih vzrokov kriznih situacij. Za obvladovanje kriznih situacij morajo podjetja oblikovati **krizni management**. Glavna naloga kriznega managementa je prepoznati vzroke za nastale težave in ugotoviti način, kako jih čim hitreje odpraviti z močno vizijo prihodnosti (Dimovski in drugi, 2014, str. 44–45).

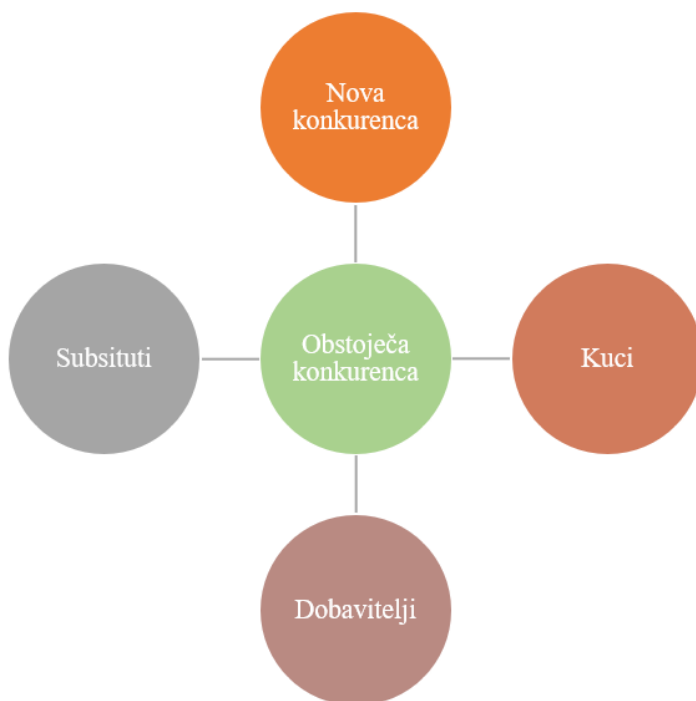
V strateškem managementu se uporabljajo različne tehnike, kot so analiza Porterjevih petih sil, model izmenjave vrednosti, analiza PESTEL, analiza konkurence in podobne. Namen teh tehnik je organizaciji pomagati pri izbiri prave strategije za doseganje svojih ciljev in uspešnosti na dolgi rok (Dimovski in drugi, 2014).

2.2.1 Analiza in predvidevanje okolja

Na poslovanje podjetja vpliva tudi okolje, v katerem podjetje posluje. Okolje je v precejšni meri neodvisno, zato govorimo o analizi in predvidevanju okolja. Pri planiranju je zlasti pomembno predvidevanje okolja, saj igra pomembno vlogo v optimiziranju poslovanja podjetja. Predvidevanje opozarja na nevarnosti in možnosti med tem ko planiranje gradi na rešitvah in s tem zaradi nevarnosti ne pride do težav. Glavni cilj analize in predvidevanja je spoznati različne dele okolja ter s tem različne nevarnosti in priložnosti znotraj okolja (Rozman & Kovač, 2012, str. 157).

Poslovno okolje podjetja je sestavljeno iz notranjega in zunanjega okolja. V notranje okolje vključujemo lastnike, zaposlene in vodstvo podjetij. Dejavniki notranjega okolja imajo kratkoročen vpliv. Analiza zunanjega okolja zajema analizo ožjega (panožnega) okolja in širšega (družbenega) okolja podjetja. Ožje okolje se osredotoča na panoge, v katerih podjetje posluje med tem, ko široko okolje preučuje tehnološko, gospodarsko, politično-pravno, kulturno in naravno okolje. V podjetju je za strateško odločanje pomembnejše ožje okolje. Za analizo zunanjega okolja uporabljamo **Porterjevo analizo panoge**. Porter je poslušal razumeti, zakaj so nekatere panoge uspešnejše v primerjavi z drugimi kot tudi, zakaj so znotraj panoge nekatera podjetja uspešnejša kot druga. Prišel je do ugotovitve, da so uspešnejše panoge tiste, v katerih je manj konkurence, saj je takšno okolje privlačnejše za vstop novih podjetij. Konkurenčnost podjetja ni odvisna zgolj od obstoječih konkurentov, ampak je odvisna tudi od drugih dejavnikov oz. sil. To pa predstavlja Porterjeva analiza, ki je sestavljena iz petih sil. Definirajo privlačnost proučevane panoge, in sicer: (1) nevarnost vstopa novih oz. potencialnih konkurentov, (2) dobavitelji in njihova pogajalska moč, (3) kupci in njihova pogajalska moč, (4) nevarnost substitutov oz. možnost pojava novih izdelkov/storitev in (5) obstoječi konkurenti in njihova pogajalska moč (Dimovski in drugi, 2014, str. 39; Rozman & Kovač, 2012, str. 160; Slovenska poslovna točka, 2021). Te sile vplivajo na stroške, ceno in investicije, posledično pa na ekonomsko uspešnost. Če želimo oceniti stopnjo privlačnosti panoge, moremo poznati dejavnike, od katerih so odvisne sile (Pučko, 2008, str. 25). Rozman in Kovač (2012) trdita, da je moč konkurentov odvisna od: rasti trga v panogi, števila tekmecev, velikih odstopnih ovir, deleža stalnih stroškov, stopnjo diferenciacije, strateškega pomena itd. Vstop novih konkurentov je odvisno od obstoječih konkurentov, ki imajo velik obseg poslovanja, izkušnje in povezave v panogi, lojalne kupce, prav tako je odvisno od visokega kapitalnega vlaganja, politike države ipd. Konkurence ne predstavljajo le podjetja v panogi in potencialna nova podjetja, temveč tudi podjetja, katera nudijo substitute oz. nadomestne izdelke ali storitve. Nevarnost substitutov je odvisna od cene, kakovosti in drugih značilnosti, npr. od nagnjenosti kupcev k nadomeščanju. Večja je pogajalska moč kupca, težji bo pogajalski položaj podjetja in obratno. Pogajalska moč kupcev je odvisna od: števila kupcev, možnosti zamenjave kupcev, koliko informacij imajo itd. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od: redkosti virov, substitutov, možnosti zamenjave dobaviteljev itd. Slika 1 prikazuje Porterjevih pet sil.

Slika 1: Porterjeva analiza panoge



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 39).

2.3.2. Analiza konkurence

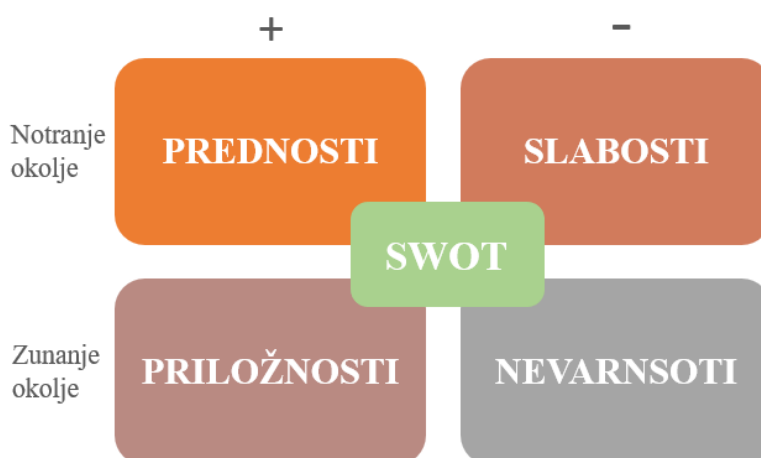
Konkurenčna prednost je nabor sposobnosti in faktorjev, ki podjetjem omogočajo trajnejše in boljše poslovanje v odnosu do konkurence. Konkurenčna prednost je ključni faktor strateškega managementa. Je nujno potrebna za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetja podjetja na trgu. Korist konkurenčne prednosti resnično izhaja takrat, ko jih konkurenti niso sposobni dovolj hitro posnemati (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 113). Podjetje mora biti poleg ugotavljanja potreb in povpraševanja na trgu sposobno tudi sproti zaznavati tržne spremembe in se jim pravočasno prilagajati (Andrejčič in drugi, 1997, str. 48).

Za določene poslovne panoge so značilne različne trajne konkurenčne prednosti. Majhna podjetja lahko trajno konkurenčno prednost pridobijo na področju kvalitete, točnosti storitev, osebnega obravnavanja kupcev, konkurenčne cene in lokalne dostopnosti. Za storitvena podjetja je značilno iskati konkurenčno prednost preko visoke kakovosti, spretnosti kadrov, uveljavljenega imena, orientacije h kupcem in slovesa kakovosti storitev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 113).

Analiza prednosti in slabosti omogoča podjetju večjo konkurenčno prednost in uspešnost v primerjavi z ostalimi podjetji. Slika 2 prikazuje **SWOT analizo**, eno izmed strateških orodij, sestavljeno iz štirih regij: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Slabosti in prednosti so notranji dejavniki, ki so s strani podjetja obvladljivi. Med tem so nevarnosti in priložnosti, zunanji dejavniki, kateri so podjetjem nepredvidljivi (Phadermrod, Crowder & Wills, 2019).

Upoštevamo povezavo med podjetjem in njegovim okoljem. S pomočjo SWOT analize se lahko podjetja smotrno odločajo o ciljih in strategijah, kateri bodo pripomogla k uspešnemu poslovanju. Izdelati kakovostno in natančno SWOT analizo je zahtevno, saj morajo biti logično in utemeljeno postavljene prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti. Poleg tega pa morajo biti ugotovitve uporabne za strateško odločanje. Mnogo avtorjev trdi, da je SWOT analiza je izjemno orodij za razvijanje marketinške strategije (Benzagta, Elwalda, Mousa, Erkan & Rahman, 2021; Rozman & Kovač, 2012, str. 163–164).

Slika 2: SWOT analiza



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 39).

3 ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA PRIMERU TURIZMA MALERIČ

V prvem poglavju zaključne strokovne naloge sem na podlagi znanstvene literature predstavila funkcijo planiranja. V sledečem poglavju bom na podlagi teoretičnih spoznanj predstavila raziskavo funkcije planiranja, katero sem opravila v izbrani organizaciji. Raziskava dodaja analitično vrednost teoretičnemu delu in hkrati odgovarja na zastavljena raziskovalna vprašanja ter dosega cilje zaključne strokovne naloge. Do ugotovitev in priporočil v nadaljevanju sem prišla na podlagi poglobljenega intervjuja z lastnico podjetja.

Za potrebe kvalitativne raziskave sem pred izvedbo intervjuja s pomočjo sekundarnih virov in obravnavane teorije oblikovala opomnik za intervju. Intervju je bil izveden v živo, na lokaciji podjetja, trajal je približno eno uro in pol. Vprašanja so bila oblikovana na podlagi teoretičnih izsledkov iz prvega dela zaključne strokovne naloge. Opomnik za intervju je podan v Prilogi 1, odgovori na vprašanja pa v Prilogi 2.

3.1 Opis podjetja

Turizem Malerič ponuja štiri različne vrste prenočitev oz. nastanitev. Apartmaji in glamping se nahajajo v idilični vasi Podlog, 200 m oddaljeni od enega mnogih izvirov reke Lahinje, v kraju, ki ga je Oton Župančič opeval kot »najtišjo dolino sveta«. Na voljo imajo 6 moderno opremljenih apartmajev ter 4 počitniške hiške glamping, ki so prikazane na sliki X. Glamping je glamurozno kampiranje v stiku z naravo. Poleg turizma v vasi ponujajo tudi Zidanico Malerič, ki se nahaja na vinorodnem hribu z imenom Sadeži. Zidanica ponuja mir ob prečudovitem razgledu nad celotno Belo krajino. V kolikor si želite morskega zraka, prav tako ponujajo Portorož rezidence apartma GARBIN 703, ki se nahaja v Portorožu-Residence Marina.

Slika 3: Glamping hiške



Vir: Avtokampi (brez datuma).

Z gradnjo turizma so začeli leta 2008, in sicer z gradnjo apartmajev zaradi prostih prostorov, ki so jih predhodno uporabljali za delavnice proizvodnje sodov za vino. Proizvodnjo so preselili na drugo lokacijo zaradi potrebe po večjih prostorih. Da prosti prostori ne bodo samevali, so se odločili za gradnjo apartmajev, ki so svoja vrata odprli leta 2012. Leta 2013 so začeli z razširitvijo turizma. Na sosednjem polju so zgradili glamping hišice, ki so bile končane in odprte za uporabo leta 2015. Turizem Malerič je pionir glampinga v Sloveniji, kar pomeni, da so prvi nudili najbolj udoben glamping. V zadnjih letih pa so turizem razširili še na nove lokacije. Tako so v ponudno nastanitev dodali zidanico in Portorož rezidence apartma.

Poleg nastanitev ponujajo tudi dodatne ponudbe, katere so počasi skozi leta vključevali. V pritličju stavbe apartmajev se nahaja skupni prostor s sedeži za 30 oseb, toplino prostorov pa dajeta kamin in krušna peč. Od deževnih dni vam je na voljo rekreacijska soba, wellness prostor s finsko in infra savno, masažnim bazenom in notranjim bazenom. Možna je tudi uporaba skupne kuhinje. Na voljo je tudi garažna hiša in kolesarnica za goste. Ponujajo

izposojajo koles in električnih koles. Po dogovoru organizirajo pogostitev s tipičnimi belokranjskimi jedmi ali cateringom po naročilu ter domačim vinom. Turizem Malerič na podlagi raziskav trga spada med najbolj atraktivne nastanitve v Sloveniji.

3.2 Planiranja v Turizmu Malerič

V Turizmu Malerič je za celotno planiranje oz. načrtovanje odgovorna lastnica podjetja. V podjetju planiranje v večji meri delijo glede na časovno obdobje, in sicer glede na kratkoročno in dolgoročno. Kratkoročno planiranje se navezuje na obdobje do enega leta oz. na naslednjo prihajajočo glavno poletno turistično sezono. Med tem ko se dolgoročno planiranje v podjetju v primerjavi s kratkoročnim običajno osredotoča na obdobje dveh do pet let v prihodnost. Zaradi krajšega časovnega obdobja ima podjetja kratkoročne cilje in plane veliko bolj natančno in korektno določene. Veliko več pozornosti in časa namenjajo kratkoročnemu planiranju. Dolgoročni cilji in plani v primerjavi s kratkoročnimi niso tako zelo natančno določeni. To so cilji, ki jih podjetje želi doseči v daljni prihodnosti, vendar določeni zaradi same tehnične, finančne in predvsem pravne izvedbe, niso garantirani, da jih bodo lahko uresničili. Poleg časovne delitve planiranje v podjetju, planiranje ločujejo tudi med njihovimi različnimi nastanitvami. Za vsako nastanitev imajo ločene cilje in plane.

Podjetje ima od samega začetka poslovanja določeno vizijo in poslanstvo. Poslanstvo Turizma Malerič je nudenje miru v »najtišji dolini sveta«. Prav tako nudijo umirjeno, zasebno in dobro počutje v stiku z naravo, po čemer je danes veliko povpraševanje, prav zaradi hitrega in stresnega načina življenja. Turizem Malerič je turistično podjetje, zato z vizijo strmijo k višjemu nivoju prepoznavnosti tako kot sorodne, večje turistične destinacije. V naslednjih 20 letih se vidijo kot najbolj prepoznan turizem v Beli krajini.

Turizem Malerič ima zastavljene štiri kratkoročne cilje. Prvi kratkoročni cilj je kadrovsko usmerjen. Med poletno sezono se število obiskovalcev dramatično poveča, zato želijo do začetka poletne sezone 2023 zaposliti zanesljivega, prijaznega in korektnega dijaka ali študenta za dodatno pomoč na turizmu. Plan za uresničenje zastavljenega cilja je dokaj preprost. Na študentskem servisu M-job bodo objavili oglas za študentsko poletno delo z vsemi potrebnimi informacijami. Za študentski servis M-job so se odločili, ker ga v večji meri uporabljajo dijaki in študentje v okolici Bele krajine. S potencialnimi kandidati bo lastnica izvedla intervjuje na lokaciji podjetja. Planirajo, da z iskanjem dodatne pomoči ne bodo imeli večjih problemov, predvsem zaradi prehodnih priporočil. Drugi kratkoročni cilj se navezuje na bližnjo reko Lahinjo. Lahinja je velika atrakcija za obiskovalce, zato ciljajo do naslednje poletne sezone urediti strugo reke, za enostavnejše čolnarjenje. Ker se zavedajo čistoče krajevnih rek, planirajo strugo reke Lahinje očistiti sami s pomočjo krajevnih skupnosti Lahinja in prostovoljnih članov prostovoljnih društev, kot so gasilci in okoljevarstniki. Čistilno akcijo planirajo izvesti naslednje leto v mesecu aprilu pred začetkom sezone z namenom, da bo Lahinja primerna za uporabo do prihoda prvih turistov. Prav tako nameravajo do takrat priskrbeti večje število kanujev. Novejša in večja pridobitev

k turizmu v zadnjih letih je Zidanica Malerič, zato veliko pozornost namenjajo le tej. Naslednja dva oz. zadnja dva cilja se zato navezujeta ravno na njo. Z dodatnimi lastnostmi ciljajo na večjo zasedenost nastanitve in posledično uspeh zidanice. Zidanica je obdana z vinogradi, po katerih je znana Bela krajina. Bela krajina je majhna, a kljub temu izvrstno bogata vinorodna dežela. V septembrskem času se na vinorodnih območjih vse vrti okoli prijetnega, a ne tako lahkega opravila – trgatve. Domačini oz. Belokranjci jemljemo trgatev kot nekakšen praznik, kjer se na kupu zberejo ožji in širši člani družine, sosedge, prijatelji in znanci. Glavni namen trgatve je obiranja grozdja za izdelavo vina, kljub temu pa predstavlja veselo druženje ob delu, dobri družbi in tradicionalni kulinariki. Zato je cilj podjetja z naslednjim letom vključiti obiskovalce v vsakoletno belokranjsko trgatev in jim omogočiti pravo doživetje trgatve. Na spletni strani podjetja nameravajo objaviti obvestilo, kjer bodo navedli, da so vsi obiskovalci turizma v času trgatve vabljeni k udeležbi. Zainteresiranim bi nudili prevoz do lokacije. Trgatev bi se udeležili z vsemi ostalimi domačini in tako okusili pravo belokranjsko trgatev. Zadnji kratkoročni cilj podjetja je do začetka zime postaviti zunanjo savno in masažni bazen zraven zidanice. Da se bosta savna in masažni bazen estetsko usklajevala z leseno zidanico, obdana z vinogradi, želijo postaviti lesen masažni bazen in leseno savno v obliki ogromnega soda. Zavedajo se, da je zastavljeni cilj tudi večji finančni zalogaj za podjetje, ravno zato se še dokončno niso odločili za proizvajalca oz. ponudnika. Podjetje je še vedno v postopku podrobnejše raziskave samih produktov in ponudnikov. Kljub temu je podjetje navdušeno nad ponudnikom Neptun, ki zagotavlja lesne zunanje savne in masažne bazene. Odločitev pri izbiri ponudnika je odvisna od cene in kakovosti proizvoda, izgleda, dostave in postavitve.

Podjetje ima zastavljenih šest dolgoročnih ciljev. Prvi dolgoročni cilj podjetja je do leta 2028 v bližini turizma postaviti manjše asfaltirano igrišče za nogomet in košarko, obdana z raznimi igrali za manjše otroke. Za postavitev igrišča so se odločili zaradi porasta obiskovalcev oz. družin z mlajšimi otroki v zadnjih letih. Gradnja igrišča je najnovejši in najdalgotrajnejši cilj turizma, zato se mu še niso pretirano posvetili. Gradnja igrišča je ogromen finančni in predvsem pravni zalogaj za podjetje. Igrišče planirajo postaviti na sosednjem polju v bližini turizma, ki pa ni v njihovi lasti. Zato je prvi korak nakup zemlje in pridobitev gradbenega dovoljenja za gradnjo igrišča. Pred tem morejo obvestiti vse okoliške prebivalce o potencialnemu cilju in jih prositi za soglasje za gradnjo igrišča v okolici. Ker je pred začetkom same gradnje igrišča potrebno urediti ogromno zahtevanih soglasij in dokumentacije, podjetje še ni v postopku iskanja dobaviteljev in ponudnikov za gradnjo. S tem postopkom bodo nadaljevali, ko bodo imeli urejeno vso potrebno dokumentacijo in soglasja. Drugi dolgoročni cilj turizma je trajnostno usmerjen, saj v turizmu strmijo k oskrbi okolja. V zadnjih letih opažamo porast električnih avtomobilov, zato želi podjetje svojim gostom do leta 2026 na posestvi turizma nuditi hišno polnilno postajo za električne avtomobile. Trenutno imajo na posestvi eno hišno polnilno postajo za električne avtomobile, ki jo uporabljajo v lastne namene. V garaži, ki je namenjena tudi gostom, planirajo postaviti vsaj še eno. Pred samim začetkom postavitve planirajo v podjetju predhodno izvesti raziskavo, s katero želijo ugotoviti, koliko gostov turizma uporablja

električne avtomobile. Raziskava jim bo pomagala pri odločitvi ali turizem zares potrebuje dodatno polnilno postajo za električne avtomobile. V kolikor se bodo odločili za postavitev, bodo za gradnjo in postavitev najeli enake ponudnike oz. dobavitelje kot za predhodno gradnjo hišne polnilne postaje v lastne namene. Naslednji dolgoročni cilj turizma je do naslednje poletne turistične sezone 2025 ustvariti kolesarsko pot po Jožefovi poti v digitalni obliki. Obiskovalci bi lahko do nje dostopali preko spletne strani podjetja. O podrobnejšem planu in potencialnih možnostih se v prihodnje nameravajo dogovoriti z njihovim oskrbnikom spletne strani. V turizmu želijo svojim obiskovalcem razširiti izbor dodatnih storitev. Turizem obiskovalcem že ponuja uporabo wellness prostorov. Naslednji dolgoročni cilj podjetja je gostom do leta 2025 nuditi izbor masaž na lokaciji turizma. To planirajo doseči s partnerskim sodelovanjem z lokalno maserko ali maserjem, kateri bi lahko nudili njihove storitve gostom na lokaciji turizma. Da je plan lahko izvedljiv, bi se gostje za željeno masažo morali predhodno prijaviti v naprej ponujene termine s strani maserja. Za uspešno izvedbo je potrebno ogromno komunikacije in usklajevanja urnikov s izbranim partnerskim maserjem oz. maserko. Naslednji dolgoročni cilj podjetja je postavitev postajališča za avtodome ali PZA lokacije, kjer lahko gostje z avtodomom prespijo in opravijo oskrbo vozila. Zastavljeni cilj zahteva precej kompleksen plan, zato so trenutno še v postopku podrobnejše raziskave. Ogromno časa planirajo vložiti v samo raziskavo, saj postajališče za avtodome mora slediti ogromnemu naboru predpisov, pogojev in zakonov. Ker na posestvi turizma nimajo ustreznega prostora za postavitev počivališča, bi le tega morali priskrbeti v bližini turizma. Zadnji in najdaljši cilj podjetja se navezuje na turizem v Portorožu. Namen cilja je širjenje turizma oz. širjenje ponudbe nastanitev. V obdobju desetih let planirajo o nakupu novega oz. dodatnega apartmaja v okolici Portoroža. To je ogromen finančni zalogaj, zato se podjetje podrobneje ne bo poglobljalo v celoten plan, dokler se na trgu ne bo ponudila primerna in cenovno ugodna ponudba.

Turizem Malerič ima veliko stalnih ciljev, ki se skozi čas ponavljajo v podjetju. Eden izmed stalnih ciljev je uspešna organizacija vsakoletnega tradicionalnega Jožefovega pohoda. Naslednje leto bo organiziran že 10. tradicionalni Jožefov pohod. Vsakoletni oz. stalni cilj podjetja je povečati število zasedenosti nastanitev v glavni poletni sezoni ter prav tako povečati zasedenost nastavitev tudi v zimskem oz. izven sezonskem času. Poleg tega je stalni cilj povečati zadovoljstvo obiskovalcev. Skupaj s Turistično informacijskim centrom Bele krajine (TIC Črnomelj) sodelujejo in sledijo cilju povečanja prepoznavnosti Otona Župančiča.

V preteklosti je Turizem Malerič uporabljal projektno planiranje v večji meri za uresničevanje enkratnih ciljev. Med enkratne cilje podjetje uvršča postavitev oz. gradnja notranjega bazena, wellness prostora in postavitev rekreacijske sobe. To so bili enkratni cilji podjetja, ker se v prihodnosti ne bodo več ponovili, saj večje število enakih prostorov ne potrebujejo, prav tako pa na posesti nimajo več prostih prostorov. Enkratni cilj podjetja je bil postavitev glamping hišk, saj podjetje glampinge opisuje kot zaključeno zgodbo. S postavitvijo dodatnih glamping hišk bi uničili glavni namen glampinga – mirno, glamurozno

kampiranje. V podjetju, prav tako uporabljajo projektno planiranje vsako leto v namen uresničevanja enega izmed stalnih ciljev – tradicionalni Jožefov pohod. V primerjavi z ostalimi projekti je časovno precej krajši, kljub temu pa zahteva ogromno predhodne organizacije in planiranja. Kljub vsakoletnemu povečanju obiskovalcev pohoda iz leta v leto, planiranje poteka veliko lažje in hitreje.

V zadnjih letih oz. v času pandemije je podjetje naletelo na določene krizne situacije med poslovanjem, zaradi katerih so bili prisiljeni ukrepati s kriznim planiranjem. Covid-19 je prinesel določene omejitve, na katere niso bili pripravljeni in so se jim morali zelo hitro prilagoditi. Da je turizem kljub omejitvam lahko obratoval, so morali sprejeti določene spremembe v poslovanju. Zaradi covid-19 gostje zaradi varnosti niso smeli v večjim številu uporabljati skupnih prostorov. Problem so rešili s predhodno rezervacijo termina za uporabo bazena, wellness prostora in rekreacijske sobe. Težava oz. kriza se je pojavila tudi pri rezervaciji nastanitve v času koriščenja turističnih bonov, katere so obiskovalci prejeli s strani države. V tem obdobju je zaradi turističnih bonov prišlo do porščanja slovenskih obiskovalcev. Gosti so rezervirali termin nastanitve, na katerega nikoli niso prišli. Zato so v času koriščenja turističnih bonov zahtevali takojšnjo plačilo rezerviranega termina nastanitve. Z novim načinom plačila so si zagotovili plačilo rezervacije.

Na podlagi intervjuja sem ugotovila, da je podjetje pred začetkom poslovanja izvedlo manjšo analizo trga. Lastnica podjetja je raziskala, kaj potencialni kupci iščejo na turističnem trgu in kaj jim lahko v Beli krajini nudimo. Definirala je potencialne kupce, njihov problem in rešitev, katero lahko ponudi v Beli krajini. Prišla je do ugotovitve, da ljudje, predvsem iz večjih mest zaradi hitrega in stresnega načina življenja iščejo mir v tihih in oddaljenih krajih, v iskanju umirjenega, zasebnega in dobrega počutja v stiku z naravo.

Odločila sem se izvesti še podrobnejšo analizo panoge oz. zunanjega okolja in SWOT analizo. Obe analizi sem izvedla s pomočjo intervjuja in dodatne raziskave. Analizo zunanjega okolja sem izvedla s pomočjo Porterjeve analize panoge. Podjetje pod obstoječe konkurente uvršča Trbič ekološko kmetijo, Big Berry – luxury landscape resort, Kolpo Resort Glamping, Eko vasico Rinčica, Gostišče Kapušin, Gostilno Müller – prenočišča, Grad Vinica, Kamp Bela krajina – Podzemelj, Kamp Krasinec ob Kolpi. Obstoječo konkurenco Turizmu Malerič predstavljajo razni ponudniki prenočišč oz. nastanitve v okolici Bele krajine, kot so apartmaji, glampingi, zidanice, resorti, kampi, kmetije oz. domačije. Po dodatni raziskavi lahko pod obstoječe konkurente uvrščamo še mnogo drugih ponudnikov, kot so Posestvo Lovšin, Kolpa Paradise, Lahinja & Kolpa river apartments, Rezidenca Ana, Zidanica Brodarič, Zidanica Jakše, Klobčarjeva zidanica, Vila Sredgora, Apartma ob Kolpi - Eko kmetija Fortunovi, Kmetija "Ob izviro Krpe", Kamp Jankovič, Apartma Ma&Ja, Apartma Na deželi, Black Royal Resort, Apartma Šuster, Apartma Kolpa, Apartmaji Natura Kolpa, Apartma Pr' Koprčevih, Turizem Benetič, Klobčarjeva zidanica in mnogi drugi. Podjetje se zaveda velike nevarnosti vstopa novih potencialnih konkurentov, saj se celotna Bela krajina turistično razvija in napreduje. Podjetje je že na začetku poslovanja definiralo kupce. Danes turizem ločuje svoje kupce glede na nastanitve. Kupci

oz. obiskovalci glamping hišk so v večji meri prebivalci okolijskih oz. sosednjih držav. Kljub temu v zadnjih letih opažajo vse večje število slovenskih obiskovalcev in stalnih gostov, kateri prihajajo na vikend oddihe. Apartmaje v večini obiskujejo Slovenski gostje, kateri koristijo bližino Kolpe. Zidanico v večji večini obiskujejo slovenske družine, ki si želijo nekaj miru. Med substitute lahko ponovno uvrščamo kampe, kot so Kamp Bela krajina – Podzemelj, Kamp Krasinec ob Kolpi, Kamp Kolpa in Kamp Jankovič. Glavne substitute podjetju predstavljajo postajališča za avtodome. Namesto nastanitve, katere obiskovalci pripeljejo s seboj, jim ponujajo postajališče za njihovo prenočitev. V okolici Bele krajine obiskovalcem to že ponujajo Turizem Benetič in Klobčarjeva zidanica. V turizmu se z raznimi dobavitelji srečujejo v postopkih širitve turizma ali določenih večjih projektih. Stalnih večjih dobaviteljev nimajo veliko, razen KZ Metlika, katera podjetje redno oskrbuje s čistilnimi pripomočki, pijačo in lokalnim belokranjskim vinom.

Na podlagi intervjuja sem s strani lastnice podjetja pridobila njeno mnenje o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih podjetja. Z odgovori s strani lastnice in z dodatnim raziskovanjem sem izdelala SWOT analizo za podjetje Turizem Malerič, katera je razvidna iz tabele 1. Lastnica podjetja izpostavlja, da je prednost turizma predvsem njena lokacija. Okolica nudi ogromno dodatnih in zanimivih aktivnosti. Nahajajo se tudi številne kulturne znamenitosti, kot so gradovi, Žunički dvor, Mitrov tempelj, rojstna hiša Otona Župančiča in rojstna hiša Mirana Jarca, ter naravne znamenitosti, kot so Krajinski park Lahinja, Krajinski park Kolpa, Župančičeva pot in priljubljena pohodniška pot na Mirno goro z učno potjo. Prednost lokacije je tudi njena dostopnost, saj se v neposredni bližini nahaja Krajinski park Lahinja, Črnomelj, reka Kolpa in sosednja država Hrvaška. Prav tako lahko omenimo inovativnost hišk in družinsko podjetje. Definitivno največja prednost je široka izbira dodatne ponudbe, kot so notranji bazen, wellness prostor, skupni prostor namenjen zabavam, predstavitev in druženju, rekreacijska soba, naravni plavalni ribnik, garažna hiša in izposoja koles. Kot slabost v podjetju izpostavlja sezonska nihanja in slabšo prepoznavnost lokacije. Med slabosti lahko uvrstimo malo oz. premalo oglaševanja s strani podjetja. Na trgu podjetje zaznava veliko priložnosti in nevarnosti. Kljub slabši prepoznavnosti lokacije v zadnjih letih opažamo vse večjo prepoznavnost Bele krajine. Dobra priložnost podjetju je vse večje povpraševanje preživljanja v naravi. Podjetju priložnost predstavlja dodatna razširitev ponudbe. Nevarnosti podjetju predstavlja trenutna recesija in pomankanje denarja na trgu. Prav tako je velika nevarnost vstopa nove konkurence v okolici in posledično odhod strank h konkurenci. Nevarnost predstavljajo tudi slabe poletne vremenske razmere, na katere podjetje ne more vplivati, one pa dramatično vplivajo na število obiskovalcev oz. strank.

Tabela 1: SWOT analiza podjetja Turizem Malerič

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Lokacija - Naravne znamenitosti. - Kulturne znamenitosti.	- Lokacija še ni tako zelo prepoznana. - Sezonska nihanja. - Malo oglaševanja.

- Široka izbira dodatne ponudbe. - Dostopnost. - Inovativnost hišk - Družinsko podjetje	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Vse večja prepoznavnost Bele krajine. - Povečanje povpraševanja preživljanja v naravi. - Razširitev ponudbe.	- Vstop novih konkurentov na trg. - Odhod strank h konkurenci. - Recesija, pomanjkanje denarja na trgu. - Slabe poletne vremenske razmere.

Vir: lastno delo.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

Po opravljenem kvalitativnem pristopu raziskave ugotavljam, da se lastnica podjetja zaveda, kako zelo pomembno je planiranje za uspeh njenega podjetja. Veliko časa in truda namenja planiranju. S predhodnim planiranjem si olajša celotno poslovanje in hkrati strmi v prihodnost podjetja. S postavljanjem novih ciljev v podjetju strmi k dvigu kvalitete bivanja za večje zadovoljstvo svojih obiskovalcev. Prav tako se zaveda, da je turizem odvisen od turistov oz. potrošnikov, kateri pa so lahko zelo nepredvidljivi. Nepredvidljivost turistov so izkusili na lastni koži, v času turističnih bonov. Na krizno situacijo so se zelo hitro in uspešno odzvali.

Po pogovoru z lastnico podjetja sem prišla do ugotovitve, da imajo zastavljenih kar precej kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Korektno in dovršeno imajo zastavljene predvsem kratkoročne plane za uresničitev kratkoročnih ciljev. Podjetje ima dobro zastavljene dolgoročne cilje, vendar njihovi plani za izvedbo niso tako podrobno dorečeni, kar pa ni presenetljivo. Saj so v praksi dolgoročni plani precej nenatančni in nedorečeni zaradi daljšega obdobja, v katerem se lahko dogodi mnogo nepredvidljivih dogodkov. Kljub temu se s podrobno zastavljenim in dovršenimi plani izognemo morebitnim nepredvidljivim situacijam in težavam. Turizem nima določenih srednjeročnih ciljev. Srednjeročni cilji tudi v teoriji in praksi niso v ogromni uporabi in izpostavljenosti zaradi časovne neuporabnosti in izgube pomena. Po pogovoru z lastnico sem ugotovila, da je za turizem najbolj primerno in učinkovito osredotočenost zgolj na kratkoročno in dolgoročno planiranje.

Pandemija covid-19 je imela velik vpliv na poslovanje vseh organizacij. Na nepredvidljive situacije in omejitve, katere je povzročila pandemija, se ni moralo predhodno pripraviti nobeno podjetje. Turizem Malerič se je kljub temu na krizno obdobje zelo hitro in učinkovito odzvalo s ustreznim kriznim planiranjem. Na ta način so kljub omejitvam z drugačnim in prilagodljivim pristopom še vedno naprej uspešno poslovali.

Na podlagi Porterjeve analize oz. analize zunanjega okolja sem prišla do ugotovitev, da je v turistični panogi Bele krajine velika moč konkurentov in velika nevarnost vstopa novih potencialnih konkurentov. Kljub temu, da se podjetje ne zaveda ogromnega porasta števila konkurentov v okolici Bele krajine v zadnjih letih, se precej dobro zaveda njegovih substitutov – avtodomov. Avtodomski turizem je eden najhitreje se razvijajočih segmentov turizma, pandemija pa je ta trend še okrepila. Avtodomi postajajo vse bolj popularni tudi med mladimi popotniki. Turizem Malerič se trenda dobro zaveda. Na to se poskušajo odzvati s potencialnimi rešitvami, katere bi pripomogle k večjemu uspehu podjetja. Kljub temu se zavedajo težavnosti izvedbe zastavljenega cilja. V kolikor jim v prihodnje uspe uresničiti cilj postavitve počivališča za avtodome, bojo sledili trendom na trgu, pridobili potencialne nove kupce in zmanjšali vpliv substituta na njihovo poslovanje. S ponujanjem enakih ponudb kot substituti se bodo le tej preoblikovali v konkurente.

Podjetje sledi novim trendom oblikovanja strategij digitalizacije, saj so v postopku planiranja nove digitalne kolesarke poti po Jožefovi poti. Bela krajina obiskovalcem nudi ogromno prečudovitih poti, katere so prav tako primerne kolesarstvu. Turizem Malerič je znan po svojem tradicionalnem Jožefovem pohodu. Jožefovo pot pa je prav tako primerna za kolesarjenje. Obiskovalcem želijo s pomočjo digitalizacije olajšati kolesarke izkušnje v okolici Bele krajine. S digitalno kolesarsko potjo se bodo lahko vsi obiskovalci samostojno lotili kolesarjenja po Jožefovi poti brez dodatnega spremstva vodičev ali navigacij. Zavedajo se, da lahko s pomočjo digitalne transformacije prispevajo k doseganju višje dodane vrednosti turizma.

Predvsem v zadnjih letih opažamo ogromno porast in ozaveščenost trajnostnega pristopa na trgu turizma. Turizem Malerič sodi med tiste, ki so še posebej pozorni na zeleno in trajnostno naravnano ponudbo, saj z glamping hišicami ponujajo bivanje v sozvočju z naravo, ponujajo naravni plavalni ribnik in električna kolesa za uživanje v športnih aktivnosti ob lepoti Bele krajine. Podjetje se z zastavljenimi cilji tudi v prihodnje osredotoča na izboljšanje okolijskih vplivov v sklopu turizma s postavitvijo električne polnilne postaje in čistilno akcijo reke Lahinje.

Podjetje planiranje celotnega poslovanja izvaja zelo dobro, kar je tudi rezultat uspešnega poslovanja na trgu. Kljub temu sem naletela na določena priporočila, katera lahko podjetju pomagajo do še boljšega položaja na trgu konkurence. Slika 4 prikazuje priporočila izbranemu podjetju, katera so bila pripravljena na podlagi obravnavane literature ter ugotovitev, pridobljenih na podlagi intervjuja z lastnico podjetja.

Slika 4: Priporočila izbranemu podjetju



Vir: lastno delo.

Podjetje ima vizijo zastavljeno od samega začetka poslovanja. Vizija turizma je zelo dobro zastavljena, vendar je bila zastavljena pred več kot 10 leti. Podjetju bi svetovala, da premisli o nadgradnji oz. posodobitvi vizije podjetja. Vizija in poslanstvo sta za kupce zelo pomemben in ključen podatek o samem podjetju, a vendarle ju na spletni strani turizma nikjer ne najdemo. Podjetju svetujem, da vizijo in poslanstvo vključita na spletno stran v namene boljšega spoznavanja in razumevanja s strani kupcev.

V kolikor že omenjamo spletno stran podjetja, le ta prav tako potrebuje dodatno posodobitev. Spletna stran podjetja je lepo oblikovana, polna koristnih informacij in fotografij. Kljub temu so to le informacije, saj kupci termina nastanitve preko spletne strani ne morejo rezervirati. V kolikor želijo rezervirati nastanitev, so prisiljeni to opraviti preko drugih spletnih strani, katere omogočajo rezervacijo nastanitve. Možnost rezervacije termina direktno preko njihove spletne strani bi kupcem olajšalo celoten proces rezervacije. Na spletni strani podjetja najdemo tudi ogromno zanimivih informacij o kulturi in znamenitostih same Bele krajine. Lahko rečemo, da njihova spletna stran deluje kot vodič po Beli krajini. Na spletni strani lahko prav tako najdemo vse pretekle dogodke, kateri so se izvajali znotraj turizma. Kupcem oz. turistom so to lahko zanimivi podatki, vendar ne pretirano koristni, saj so to pretekli dogodki, katerih se ne more udeležiti. Podjetju predlagam, da večjo pozornost posvečajo prihajajočim dogodkom, katerih se lahko obiskovalci udeležijo.

Turizem Malerič se zaveda obstoječe konkurence, vendar ne njenega velikega števila. V zadnjih letih se celotna Bela krajina zelo turistično razvija. Napredek opazimo tudi v povečanju števila novih nastanitev v namene turistov. Na podlagi intervjuja sem ugotovila, da se zavedajo konkurence za vsako izmed nastanitev, tako za glampinge kot apartmaje in zidanico. Vendar se ne zavedajo veličine konkurence, katera je nastala v zadnjih letih. Podjetje mora večjo pozornost namenjati konkurenci na trgu. Kljub temu ima podjetje že zastavljene cilje, s katerimi se osredotočajo na vključevanje dodatne vrednosti z uvedbo dodatnih ponudb. Nezavedno lahko podjetje z uresničitvijo zastavljenih ciljev sledijo večji konkurenčni moči oz. prednosti.

Ko je na trgu prisotno ogromno število konkurentov, je oglaševanje toliko bolj pomembno za uspeh podjetja. Trženjske strategije lahko podjetju pomagajo do boljšega konkurenčnega položaja na trgu. Po pogovoru z lastnico podjetja sem ugotovila, da nimajo določenih ciljev na področju trženja. Podjetje mora večjo pozornost namenjati postavljanju trženjskih ciljev. Turizmu Malerič priporočam uporabo sodobnih pristopov trženja. V zadnjih letih podjetje opaža porast mladih obiskovalcev, zato morajo trženjsko strategijo prilagoditi le tem. Za privabljanje mlajših obiskovalcev se podjetje mora osredotočiti predvsem na oglaševanje preko platforme Instagram. V zadnjih letih prav tako opazamo porast sodelovanja podjetij z vplivneži v namene trženja. Vplivneži so postali zelo priljubljena trženjska oblika tudi v turistični industriji. Turizem Malerič v preteklosti ni uporabljalo vplivnostnega trženja. S sodobnimi in popularnimi oblikami trženja, podjetje cilja k večjemu številu obiskovalcev, večji prepoznavnosti in posledično k večjemu uspehu. Veliko obstoječih konkurentov že uporablja omenjene sodobne trženjske strategije. V kolikor želi Turizem Malerič slediti trenutni konkurenci oz. doseči konkurenčno prednost mora slediti trendom na področju trženja.

Sodelovanje z drugimi organizacijami lahko podjetju pripomore do večje prepoznavnosti in uspeha. Podjetje v prihodnosti planira sodelovati z lokalnimi maserji, vendar turizmu svetujem sodelovanje z organizacijami, katere so prav tako turistično usmerjene, npr. SelectBox, ki v sodelovanju z različnimi podjetji ponujajo turistične, kulinarične, nastanitvene in mnoge druge darilne pakete oz. edinstvena darila. Podjetje povezuje uporabnike s ponudniki. Sodelovanje s takšnimi podjetji lahko turizmu prinese nove kupce in večjo prepoznavnost.

SKLEP

Ena izmed najpomembnejših funkcij managementa je funkcija planiranja, katero izvajajo managerji (Možina in drugi, 2002). Funkcija planiranja je ključnega pomena v turistični dejavnosti zaradi dinamične narave panoge. Vsak turizem je za uspešno poslovanje odvisen od potrošnikov oz. turistov, kateri pa so značilni po svojem nepredvidljivem vedenju (Andrejčič in drugi, 1997, str. 105). Funkcija planiranja se osredotoča na zunanje in notranje okolje, na podlagi katerih določa smer razvoja podjetja ter poti, ki vodijo do tja. S

učinkovitim planiranjem podjetja strmijo k nemotenemu poslovanju in posledično k večji uspešnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

V prvem poglavju zaključne strokovne naloge sem na podlagi domače in tuje znanstvene literature opredelila in opisala pojem managementa. V drugem poglavju zaključne strokovne naloge sem na podlagi domače in tuje znanstvene literature preučevala osnovno funkcijo planiranja. Prvo sem opredelila osnovno funkcijo planiranja. V nadaljevanju sem predstavila ključne pojme planiranja, ter opisala vrste planiranja. Nato sem orisala značilnosti strategij in predstavila nove trende pri oblikovanju strategij. Na zadnje sem predstavila analizo okolja in analizo konkurence.

V tretjem poglavju sem predstavila praktičen del zaključne strokovne naloge, kjer sem analizirala osnovno funkcijo planiranja na primeru podjetja. Prvo sem na kratko opisala izbrano podjetje, Turizem Malerič. Analizo na izbranem podjetju sem zasnovala na podlagi teoretičnega dela. Vir primarnih podatkov predstavljajo rezultati poglobljenega intervjuja, katerega sem ga opravila z lastnico podjetja. V zaključni strokovni nalogi sem dosegla osnovni cilj, prav tako sem odgovorila na predhodno zastavljeni raziskovalni vprašanji. Zaključno strokovno nalogo sem končala z navedbo priporočil in predlogov za izbrano podjetje v sklopu planiranja.

S poglobljenim intervjujem sem želela priti do ugotovitve, kako podjetje uporablja funkcijo planiranja pri svojem poslovanju. Na podlagi intervjuja sem prišla do ugotovitve, da v podjetju uporabljajo kratkoročno in dolgoročno planiranje. Obe vrsti planiranja pa delijo med njihovimi različnimi ponudbami oz. nastanitvami. Zastavljene cilje in plane imajo korektno in natančno določene. Podjetje se zaveda konkurence na trgu, vendar se ne zaveda njene obsežnosti oz. velikosti. Turizem sledi določenim trendom oblikovanja strategij. Zavedajo se pomena in vpliva trajnostnega pristopa, katerega v praksi že izpostavljajo. Z zastavljenimi cilji v prihodnosti strmijo k še večjemu trajnostnemu pristopu. Poleg tega turizem s planiranjem dodane vrednosti strmi k večji konkurenčni moči na trgu.

Vsako podjetje ni popolno oz. ima vedno prostor za napredek. Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem hotela ugotoviti, kako lahko podjetje izboljša svoje trenutno planiranje s pomočjo sodobnega vidika planiranja. Za uspešnejše planiranje in posledično uspešnejše poslovanje podjetja sem v zadnjem poglavju podala predloge za izboljšave na področju planiranja. Do zastavljenih priporočil izbranemu podjetju sem prišla na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in praktičnega dela zaključne strokovne naloge. Podjetju priporočam, da veliko večjo pozornost nameni konkurenci na trgu. V kolikor želi slediti konkurenci, se mora podjetje osredotočati na trženjsko strategijo, katero trenutno nima. Turizmu prav tako svetujem sodelovanje z drugimi organizacijami, posodobitev spletne strani in posodobitev vizije podjetja. Menim, da ima lastnica podjetja kljub temu dobro zastavljen cilje za prihodnost, s katerimi imajo dobro izhodišče za doseganje konkurenčne prednosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., Devetak, G., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Ljubič, T., Pauko, F., Rajkovič, V., Rebernik, M., Rekar, M., Tkalčič, M. & Vuk, D. (1997). *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Avtokampi. (brez datuma). *Turizem Malerič*.
<https://avtokampi.si/thumbs/800x520/slika/maleric-glamping-slovenija.jpg>
3. BarNir, A., Gallagher, J. M. & Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 789–814.
4. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). *SWOT analysis applications: An integrative literature review*. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
5. Daft, R. L., Benson, A. & Henry, B., (2020). *Management*. Cengage Learning EMEA.
6. Dimovski V., Penger S. & Žnidaršič J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M., (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
8. Drucker P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
9. Houlder, D. & Nandkishore, N. (2016). All Hail Medium-Term Planning. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 25. aprila 2023 iz <https://hbr.org/2016/06/all-hail-medium-term-planning>
10. Knežević, C. L., Mayr, M., Vavpotič, D., Mihalič, T., Smrekar, A., Polajnar, H. K., Ribeiro, D. & Kuščer, K. (2021). *Smernice za management turističnih destinacij na podlagi modelov nosilnih zmogljivosti in turističnih tokov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
11. Korbar, L. & Konečnik Ruzzier, M. (2020). Spreminjanje vedenja turistov zaradi vplivnostnega trženja: empirična raziskava med slovenskimi turisti. *Akademija MM*, 15(29), 25–40.
12. Kowalewicz R. (2022). How Social Media Impacts Consumer Buying. *Forbes*. Pridobljeno 31. aprila 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/04/28/how-social-media-impacts-consumer-buying/?sh=78b40641337d>
13. Majdič, S. & Penger, S. (2021) Preusmeritev negativnih čustev v pozitivne aktivnosti in zaključevanje ciljev. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 7(32), 17–19.
14. Možina S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
15. Možina S., Rozman R., Glas, M., Tavčar, M., Puško, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta.

16. Phadermrod, B., Crowder, R. M. & Wills, G. B. (2019). SWOT analiza na podlagi analize pomembnosti in uspešnosti. *Mednarodni časopis za upravljanje informacij*, 44, 194–203.
17. Pučko D. (2006) *Planiranje in kontrola*. Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
18. Pučko D. (2008). *Strateški management I*. Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
19. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. GV založba.
20. Sekula, H. & Ruperčič, A. (2021). Agilni menedžment. *RUO. Revija za Univerzalno Odlicnost*, 10(1), 57–68.
21. Slovenska poslovna točka (2021). *Analiza poslovnega okolja in konkurence*. Pridobljeno 27. aprila 2023 iz <https://spot.gov.si/sl teme/analiza-poslovnega-okolja-in-konkurence/>
22. Šutanovac, N. (2021). Digitalna preobrazba se mora začeti na vrhu. *MQ revija*, 56–57.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za intervju z lastnico podjetja

1. sklop: planiranje

vprišanja:

1. Ali menite, da je planiranje ključnega pomena za uspeh podjetja? Utemeljite svoj odgovor.
2. Opišite pomen planiranja v vašem podjetju.
3. Kdo je v podjetju odgovoren za postavljanje ciljev?
4. Ali imate definirano vizijo in poslanstvo vašega podjetja? Kako bi opredelili poslanstvo in vizijo vašega podjetja?
5. Katere vrste planiranja uporabljate in izvajate v podjetju glede na različna merila: čas, predmet, obseg organizacijske enote in značilnosti dejavnosti?
6. Kakšni so kratkoročni oz. taktične cilji podjetja? Kakšen je plan oz. načrt, kako boste prišli do postavljenih kratkoročnih ciljev?
7. Kakšni so srednjeročni cilji podjetja? Kakšen je plan oz. načrt, kako boste prišli do postavljenih srednjeročnih ciljev?
8. Kakšni so dolgoročni oz. strateški cilji podjetja? Kakšen je plan oz. načrt, kako boste prišli do postavljenih dolgoročnih ciljev?
9. Ali imate oz. ste kdaj imeli zastavljene enkratne cilje za podjetje?
10. Kakšni so stalni cilji, ki se v podjetju redno pojavljajo?

2. sklop: strategija

vprišanja:

1. Ali ste se kdaj v preteklosti uporabili projektno planiranje? V kolikor ste prosim opišite kako ste se lotili planiranja za namen določenega projekta.
2. Ali ste kdaj v preteklosti uporabili krizno planiranje za preprečevanje krize? V kolikor ste prosim opišite razlog oz. krizo, katera je privedla do kriznega planiranja in kako ste se lotili le tega.
3. Ali ste pred ali med delovanjem podjetja izvedli kakšno predhodno analizo in katero?
4. Analiza panoge – Opređelite obstoječe konkurente, nove konkurente, kupce, substitute in dobavitelje.
5. SWOT analiza – Katere so prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetja?

Priloga 2: Transkript intervjuja s Tino (lastnico Turizma Malerič)

1. Ali menite, da je planiranje ključnega pomena za uspeh podjetja? Utemeljite svoj odgovor.

Da. Planiranje je ključno za uspešno poslovanje vsakega podjetja. S pomočjo planiranja lahko dosežemo zastavljene cilje in vizijo. Brez postavljanja ciljev in vizije ni napredka. Vsako podjetje mora biti pripravljeno na vse. Skozi leta sem osebno ugotovila, kako zelo pomembno je v resnici planiranje. S planiranjem si olajšam celotno poslovanje in hkrati strmin v prihodnost turizma.

2. Opišite pomen planiranja v vašem podjetju.

Našim gostom želimo pričarati nepozabno izkušnjo, za uresničitev le tega pa je potrebno ogromno predhodnega planiranja. Turizem je zelo nepredvidljiva dejavnost, odvisna je od različnih faktorjev, na katere tudi sami nimamo vpliva. Turizem je s primerjavi z drugimi dejavnostmi zelo odvisen od turistov oz. kupcev, kateri pa so lahko zelo nepredvidljivi, zato je planiranje še toliko bolj pomembno. Kupci se sami med sabo prav tako razlikujejo, zato moreš planirati, da vsakemu ustrežeš po najboljših močeh. Planiranje je za podjetje predvsem pomembno, ker nam pomaga pri pravočasnem in učinkovitem doseganju zastavljenih ciljev.

3. Kdo je v podjetju odgovoren za postavljanje ciljev?

Jaz (lastnica podjetja).

4. Ali imate definirano vizija in poslanstvo vašega podjetja? Kako bi opredelili poslanstvo in vizijo vašega podjetja?

Od samega začetka sem definirala vizijo in poslanstvo turizma. »Poslanstvo Turizma Malerič je nudenje miru v »najtišji dolini sveta«. Prav tako nudimo umirjeno, zasebno in dobro počutje v stiku z naravo. Kar je pa danes veliko povpraševanje, prav zaradi hitrega in stresnega načina življenja.« Vizija – »Turizem Malerič je turistično podjetje, zato v prihodnosti želimo doseči višji nivo prepoznavnosti, tako kot sorodne večje turistične destinacije. V naslednjih 20 letih se vidimo kot najbolj prepoznan turizem v Beli krajini.

5. Katere vrste planiranja uporabljate in izvajate v podjetju glede na različna merila: čas, predmet, obseg organizacijske enote in značilnosti dejavnosti?

V veliki večini uporabljam časovno planiranje. V zadnjih letih planiranje ločujem tudi na različne nastanitve oz. lokacije, katere nudi Turizem Malerič. Kratkoročno se vedno navezujem na naslednjo prihajajočo glavno turistično sezono. Dolgoročno pa se osredotočam 2 pa do 5 let v naprej.

6. Kakšni so kratkoročni oz. taktični cilji podjetja? Kakšen je plan oz. načrt, kako boste prišli do postavljenih kratkoročnih ciljev?

Prvi kratkoročni cilj je do poletja poiskati zanesljivega, prijaznega in delovnega študenta ali študentko za dodatno pomoč v turizmu. Plan, kako želim priditi do zastavljenega cilja, je dokaj preprost. V prihajajočem tednu bom preko na M-joba objavila oglas za študentsko poletno delo. Za študentski servis M-job sem se odločila, ker ga v večji meri uporabljajo dijaki in študentje v okolici Bele krajine. Preko predhodnih priporočil že imam v izboru določene kandidate, vendar bom klub temu objavila oglas. Po tednu dni bom izvedla intervjuje s potencialnimi kandidati v upanju uspešne zaposlitve enega izmed njih.

Drugi kratkoročni cilj se navezuje na bližnjo reko Lahinjo. Lahinja je velika atrakcija za obiskovalce, zato si želimo do naslednje sezone urediti strugo reke za enostavnejše čolnarjenje. Ker se zavedamo čistoče krajevnih rek, planiramo strugo reke Lahinje očistiti sami s pomočjo krajevne skupnosti Lahinja in prostovoljnih članov prostovoljnih društev, kot so gasilci in okoljevarstniki. Čistilno akcijo nameravamo izvesti naslednje leto, v mesecu aprilu, pred začetkom sezone, z namenom, da bo Lahinja primerna za uporabo do prihoda prvih turistov. Dva čolna že imamo v lasti, vendar nameravamo priskrbeti še večje število.

Nova pridobitev k turizmu v zadnjih letih je Zidanica Malerič. Zato veliko pozornost namenjamo le tej. Z dodanimi lastnostmi ciljamo na večjo zasedenost nastanitev in posledično uspeh zidanice. Zidanica je locirana med vinogradi, kateri so tudi v naši lasti. Vsako leto je zato organizirana ogromna trgatve z namenom obiranja grozdja za izdelavo vina. Bela krajina je pokrita z ogromnimi površina trt. To je ena izmed značilnosti Bele krajine, katera tudi privabi ogromno turistov. Zato je naš cilj z naslednjim letom vključiti naše obiskovalce turizma v vsakoletno belokranjsko trgatve. Na spletni strani bi objavili obvestilo, kjer bi navedli, da so vsi obiskovalci turizma v času trgatve vabljeni k udeležbi. Zainteresiranim bi nudili prevoz do lokacije. Trgatve bi se udeležili z vsemi ostalimi domačini in tako okusili pravo belokranjsko trgatve. Seveda nebi bila prava trgatve brez belokranjskega vina in belokranjskih dobrot, katere bi prav tako nudili vsem »pridnim trgačem«.

Četrty kratkoročni cilj se prav tako navezuje na zidanico. Do začetka zime želimo postaviti zunanjo savno in masažni bazen zraven zidanice. Da bi se savna estetsko usklajevala z leseno zidanico, obdano z vinogradi, želim postaviti savno v ogromnem sodu. Na takšno obliko savne sem prvo naletela pri jezeru Jasna. Zavedam se, da je ta cilj tudi večji finančni zalogaj za podjetje, ravno zato se še dokončno nisem odločila za proizvajalca oz. ponudnika savne. Po priporočilih sem ugotovila za večje tuje podjetje, katero izdeluje savno v lesenem sodu. Podjetje iz tujine v dokaj kratkem časovnem obdobju dostavi naročilo. Nisem se še odločila za ponudnika, ker slovenski proizvajalci lahko nudijo tudi sestavo in postavitev lesene savne v sodu. Cenovno se pa med seboj razlikujejo. V postopku odločitve med dobavitelji sem prav tako pri masažnem bazenu saj želim, da je tudi ta narejen iz lesa in se tako vizualno prilega savni in zidanici.

7. Kakšni so srednjeročni cilji podjetja? Kakšen je plan oz. načrt, kako boste prišli do postavljenih srednjeročnih ciljev?

Kot že omenjeno se v sklopu turizma osredotočamo zgolj samo na kratkoročne in dolgoročne plane. Osebnostno mi je tako veliko lažje, ker pri kratkoročnem planiranju se osredotočamo na naslednjo glavno poletno turistično sezono, medtem ko se pri dolgoročnem osredotočamo na 2 do 5 glavnih poletnih turističnih sezon v naprej.

8. Kakšni so dolgoročni oz. strateški cilji podjetja? Kakšen je plan oz. načrt, kako boste prišli do postavljenih dolgoročnih ciljev?

Prvi dolgoročni cilj je do leta 2028 postaviti manjše igrišče v bližini turizma. Igrišče bi vsebovalo manjše asfaltirano nogometno igrišče, katero bi bilo primerno tudi za košarko. Ob igrišču bi postavili še razna igrala za manjše otroke. Za postavitev igrišča smo se odločili, ker v zadnjih letih turizem obiskuje vse večje število družin z mlajšimi otroki. Gradnja igrišča je najnovejši in najdalgotrajnejši cilj turizma, zato se mu še nismo veliko posvetili. Prav tako se zavedamo, da je gradnja igrišča ogromen finančni zalogaj. Igrišče bi želeli postaviti na sosednjem polju v bližini turizma, katero pa ni v naši lasti. Zato je prvi korak nakup zemlje in pridobitev gradbenega dovoljenja za igrišče. Preden se sploh zaženemo v postopek nakupa, moramo tudi obvestiti vse okoliške prebivalce o potencialnem cilju in jih prositi za soglasje za gradnjo igrišča v okolici. Pred gradnjo moramo torej narediti načrt postavitve in pridobiti vsa potrebna soglasja in dovoljenja. Ker je pred začetkom same gradnje igrišča potrebno urediti veliko potrebnih papirjev in soglasij, še nismo v postopku iskanja dobaviteljev in ponudnikov za gradnjo. S tem postopkom bomo nadaljevali, ko bomo imeli vso potrebno dokumentacijo in soglasja.

Zaradi porasta električnih avtomobilov želimo našim gostom do leta 2026 na posestvi turizma nuditi polnilno postajo za električne avtomobile. Planiramo postaviti vsaj še eno hišno polnilno postajo za električne avtomobile v garaži, katera je namenjena tudi gostom. Trenutno imamo samo eno, katero uporabljamo v lastne namene. Ker že imamo postavljeno eno hišno polnilno postajo, se zavedamo finančnih stroškov, prav tako pa poznamo ustreznega ponudnika za vgradnjo hišne polnilne postaje. Pred samim začetkom gradnje nameravamo prihajajočo in naslednjo turistično sezono sproti analizirati, koliko naših obiskovalcev uporablja električne avtomobile. Na podlagi analize oz. raziskave se bomo tako lažje odločili, če turizem zares potrebuje dodatno polnilno postajo za električne avtomobile. V kolikor se bomo odločili za postavitev, bomo uporabili enake dobavitelje kot za lastno hišno polnilno postajo.

Naslednji dolgoročni cilj je do poletne glavne turistične sezone 2025 ustvariti kolesarsko pot v digitalni obliki. Kolesarska pot bi potekala po Jožefovi poti. Pot, katera je trenutno namenjena tradicionalnemu Jožefovemu pohodu. Plan je ustvariti digitalno kolesarsko pot, do katere bi lahko obiskovalci dostopali preko naše spletne strani. O podrobnejšem planu

oz. potencialnih možnostih se v prihodnje nameravamo dogovoriti z našim oskrbnikom spletne strani.

Naslednji dolgoročni cilj je nudenje dodatne storitve. Na posestvi vsem obiskovalcem že nudimo wellness prostore. Do leta 2025 je cilj gostom nuditi tudi masaže. Plana izvedbe se nameravamo lotiti tako, da bi se gosti za željeno masažo morali prijaviti v naprej ponujene termine. V sodelovanju se bi povezali z lokalno maserko ali maserjem, kateri bi lahko nudili našim gostom na lokaciji turizma razne vrste masaž.

Naslednji dolgoročni cilj je postavitve postajališča za avtodome. Postajališče za avtodome je lokacija, kjer lahko gostje z avtodomom prespijo in opravijo oskrbo vozila. V zadnjih letih je ogromna porast počitniških avtodomov. Lahko tudi rečemo, da je potovanje z avtodomom postalo velik trend. Točnega plana za izvedbo samega cilja še nimamo, trenutno smo v postopku raziskave, saj postajališča za avtodome morejo slediti ogromnemu naboru pogojev, pogojev in zakonov. Ker na posestvi nimamo prostora za postavitev počivališča, bi prvo morali zagotoviti primeren prostor. Prostor bi moral biti v bližini turizma zaradi vseh potrebnih in zahtevanih lastnosti postajališča, kot so oskrba s tekočo vodo, električni priključki, prostor za praznjenje kemičnega stranišča, prostor za izpust odpadne vode, sprejemni prostor itd. Postavitve postajališča za avtodome zato ni tako enostavno.

Zadnji dolgoročni cilj je tudi najdaljši in se navezuje na apartma v Portorožu. Namen tega cilja je širjenje turizma. V obdobju desetih let planiramo o nakupu novega oz. dodatnega apartmaja v okolici Portoroža. To je ogromen finančni zalogaj, zato se podrobneje ne bomo poglobljali v celoten plan, dokler se na trgu ne bo ponudila primerna in cenovno ugodna ponudba.

9. Ali imate oz. ste kdaj imeli zastavljene enkratne cilje za podjetje?

Seveda. Enkratne cilje, katere smo imeli zastavljene in smo jih tudi že uresničili, so postavitev notranjega bazena, wellness prostora in postavitev rekreacijske sobe. To so bili enkratni cilji, ker se v prihodnosti ne bodo več ponovili, saj večje število takšnih prostorov v turizmu več ne potrebujemo, prav tako pa na posestvi nimamo več prostora, kjer bi jih lahko dodatno postavili. Postavitve glampingov je bil prav tako enkraten cilj, saj je to zaključena zgodba. Postavitve dodatnih glamping hišk bi uničila bistvo mirnega, glamuroznega kampiranja. Prav tako na posestvi nimamo prostora za širitev glampinga.

10. Kakšni so stalni cilji, ki se v podjetju redno pojavljajo?

Eden izmed stalnih ciljev je uspešna organizacija vsakoletnega tradicionalnega Jožefovega pohoda. Naslednje leto bo organiziran že 10. tradicionalni Jožefov pohod. Vsakoletni oz. stalni cilj je povečati število nastanitev v glavni poletni sezoni. Poleg tega je stalni cilj povečati zadovoljstvo obiskovalcev. Stalni cilj je prav tako povečati zasedenost nastavitev tudi v zimskem oz. izven sezonskem času. Skupaj s Turistično informacijskim centrom Bele

krajine (TIC Črnomelj) sodelujemo in sledimo cilju večanja prepoznavnosti Otona Župančiča.

2. sklop: strategija

1. Ali ste se kdaj v preteklosti uporabili projektno planiranje? V kolikor ste, prosim opišite, kako ste se lotili planiranja za namen določenega projekta.

Tukaj se lahko ponovno vrnemo na gradnjo notranjega bazena in rekreacijske sobe. Celotno planiranje je trajalo leto in pol. Planiranja smo se loti iz razloga nujenja dodatnih lastnosti turizmu. Zaradi prostih prostorov smo se zato odločili za notranji bazen in rekreacijsko sobo. Hoteli smo dodati dodatne lastnosti turizmu, katere bi lahko gostje uporabljali tudi oz. predvsem v posezonskem času. Celotno planiranje in gradnja notranjega bazena je veliko več časa v primerjavi z rekreacijsko sobo. Rekreacijsko sobo smo morali ustrezno opremiti z vsemi pripomočki, med tem ko smo za postavitev notranjega bazena potrebovali ogromno predhodnega planiranja in načrtovanja, predvsem z dobavitelji oz. podjetji, katera so nam omogočila ves potreben material in gradnjo bazena. Gradnja notranjega bazena je bil precej velik finančni projekt.

Največji finančni projekt pa je bil definitivno gradnja glampingov. Celotno planiranje je trajalo dve leti. Ogromno časa in truda smo vložili v samo raziskavo, saj smo želeli v ponudbo vključiti povsem novo, unikatno in atraktivno nastanitev, katera takrat še ni bila tako prepoznana v Sloveniji. Pred samo gradnjo smo marali pripraviti vsa potrebna dovoljenja za gradnjo na lokaciji. Nato je bilo potrebno poskrbeti za napeljevanje vode, elektrike in kanalizacije do lokacije. Sproti smo začeli postavljati naravni plavalni ribnik. Za postavitev naravnega plavalnega ribnika je bilo prav tako potrebno ogromno raziskave. Postavljen je bil v namen ekološke ozaveščenosti. Ko je bilo vse potrebno narejeno, smo se lotili postavitve glamping hišk.

Prav tako pa lahko ponovno omenimo tudi tradicionalni Jožefov pohod, za katerega potrebujemo par mesecev prehodnega planiranja. Obdobje pred pohodom je precej stresno zaradi ogromne organizacije in priprave ter kratkega časa priprave. Vsako leto pa planiranje in organizacija pohoda poteka veliko lažje, kljub vsakoletnemu povečanju obiskovalcev. Planiranja se lotimo v večji družinski zasedbi. Potrebno je planiranje in organiziranje hrane in pijače, planiranje in organiziranje vmesnih postankov na domačih kmetijah, ureditev poti za pohod, oglaševanje pohoda, priprava parkirišč, pridobitev opreme (stoli in mize), razdelitev nalog na dan pohoda in mnogo več, kar se trenutno več ne spomnim.

2. Ali ste kdaj v preteklosti uporabili krizno planiranje za preprečevanje krize? V kolikor ste, prosim opišite razlog oz. krizo, katera je privedla do kriznega planiranja in kako ste se lotili le tega.

S kriznim planiranjem smo se srečali v času pandemije. Covid-19 je prinesel določene omejitve, na katere takrat nismo bili pripravljeni in smo se jim morali zelo hitro prilagoditi.

Da je turizem kljub omejitvam lahko obratoval, smo morali sprejeti določene spremembe v poslovanju. Zaradi covid-19 gosti niso smeli več skupaj uporabljati skupnih prostorov, zato smo problem rešili s predhodno rezervacijo termina za uporabo bazena, wellness prostora in rekreacijske sobe.

Težava oz. kriza se je pojavila tudi pri sami rezervaciji s strani gostov. Težava se je pojavila predvsem v času koriščenja turističnih bonov s strani države. V tem obdobju je prišlo do poraščanja slovenskih obiskovalcev. Gosti so rezervirali termin nastanitve, nikoli pa niso prišli. Zato smo za določeni čas zahtevali, da gosti morajo plačati nastanitev v naprej. Tako smo se zagarantirali, da gosti zares pridejo.

3. Ali ste pred ali med delovanjem podjetja izvedli kakšno predhodno analizo in katero?

Ogromne oz. podrobne analize niti ne. Na domači posestvi smo imeli zaradi selitve proizvodnje na drugo lokacijo proste prostore, katere smo hoteli izkoristiti v druge namene. Zato sem pred začetkov ustanovitve turizma raziskala, kaj kupci iščejo in kaj jim lahko mi v Beli krajini ponudimo. Že takrat sem videla ogromen turistični potencial za celotno Belo krajino, saj ljudje iščejo tihe in mirne kraje, kamor se lahko odmaknejo od hitrega in stresnega načina življenja v velikih mestih. Ravno to pa ponuja naša Bela krajina, tiho dolino, obdano s čudovito naravo. Takrat Bela krajina ni bila tako zelo turistično usmerjena kot v zadnjih letih, zato smo bili med prvimi, ki smo ponujali določene nastanitve, kot so glampingi.

4. Analiza panoge – Opredelite obstoječe konkurente, nove konkurente, kupce, substitute in dobavitelje.

Obstoječi konkurenti so Trbič ekološka kmetija, Big Berry – luxury landscape resort, Kolpa Resort Glamping, Eko vasica Rinčica, Gostišče Kapušin, Gostilna Müller - prenočišča, Grad Vinica, Kamp Bela krajina – Podzemelj, Kamp Krasinec ob Kolpi in drugi. Novi konkurenti se bodo definitivno v prihodnje pojavljali, saj se Bela krajina v zadnjih letih zelo turistično razvija. Vse več je butičnega turizma, turizem v naravi, saj Bela krajina ponuja ogromno prečudovite narave, po katerem je veliko povpraševanja s strani obiskovalcev. Kupci oz. obiskovalci glamping hišk so v večji meri tujci iz sosednjih držav. Med sezono koriščenja turističnih bonov so prevladovali slovenski obiskovalci. Po covid-19 so se isti slovenski gosti vračali. V zadnjih letih imamo vse več stalni gostov, kateri prihajajo na vikend dopuste. Apartmaje v večini obiskujejo Slovenski gostje, kateri koristijo bližino Kolpe. Zidanico obiskujejo družine, ki si želijo nekaj miru. V večji večini slovenske družine. Med substitute lahko ponovno uvrščamo kampe, kot so Kamp Bela krajina – Podzemelj, Kamp Krasinec, Kamp Kolpa. Glavne substitute predstavljajo postajališča za avtodome, katere npr. ponuja Turizem Benetič. V turizmu se z raznimi dobavitelji srečujemo v postopku gradnje oz. širitve turizma ali določenih večjih projektih. Stalnih večjih dobaviteljev nimamo veliko, razen za čistilne pripomočke, pijačo in vino, katere pridobimo preko KZ Metlika.

5. SWOT analiza – Katere so prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetja?

Prednosti turizma je lokacija kot naravna znamenitost (neokrnjena narava). Prednost turizma je dostopnost, saj se v neposredni bližini nahaja Krajinski park Lahinja, Črnomelj, reka Kolpa in Hrvaške. Prav tako lahko omenimo inovativnost hišk, družinsko podjetje in predvsem široka izbira dodatne ponudbe. Okolica nudi ogromno dodatnih in zanimivih aktivnosti. Nahajajo se tudi številne kulturne znamenitosti (gradovi, Žunički dvor, Mitrov tempelj, rojstna hiša Otona Župančiča, rojstna hiša Mirana Jarca, ...) ter naravne znamenitosti, kot so Krajinski park Lahinja, Krajinski park Kolpa, Župančičeva pot in priljubljena pohodniška pot na Mirno goro z učno potjo. Pri slabostih lahko omenimo, da sama lokacija ni še tako prepoznavna. Predvsem pa moramo kot slabost omeniti sezonska nihanja. Priložnosti turizma je vse večja prepoznavnost Bele krajine v zadnjih letih. V zadnjih letih opazamo vse večje povpraševanje preživljanja v naravi. Nevarnosti predstavlja trenutna recesija in pomankanje denarja na trgu. Prav tako je velika možnost pojava nove konkurence v bližini in v enaki obliki. Nevarnost je tudi slabe poletne vremenske razmere, na katere ne moremo vplivati, one pa vplivajo na število obiskovalcev.