



**Občina Bled**  
**OBČINSKI SVET**

**8)**

V skladu s 30. členom Statuta Občine Bled (Ur. list RS, št. 119/03 - UPB, 84/06), Vam v prilogi pošiljam v obravnavo in sprejem:

**Finančni plan Zavoda za kulturo Bled za leto 2008.**

Kot predstavnik predlagatelja bo na seji sodeloval direktor Zavoda za kulturo Bled, Matjaž Završnik.

**PREDLOG SKLEPA:**

**Občinski svet Občine Bled sprejme Finančni plan Zavoda za kulturo Bled za leto 2008.**

Janez Fajfar,  
univ.dipl.etnolog,prof.geografije  
župan Občine Bled

Zavod za kulturo Bled

**NAČRT INVESTICIJSKIH VLAGANJ V BLEJSKI GRAD  
ZA OBDOBJE 2007 - 2011**

Bled, januar 2008

Projektna skupina za pripravo načrta investicijskih vlaganj:

Matjaž Završnik, direktor Zavoda za kulturo Bled

Andrej Drole, zunanji sodelavec

mag. Darja Radić, zunanja sodelavka

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>47</b>
1.1	Izhodišča .....	47
1.2	Temeljne strateške usmeritve Blejskega gradu.....	47
1.3	Namen in cilji.....	47
1.4	Povzetek načrta investicijskih vlaganj .....	48
1.5	Podlage in viri.....	49
<b>2</b>	<b>ANALIZA STANJA.....</b>	<b>49</b>
2.1	Kratek opis zgodovine kompleksa Blejski grad .....	49
2.2	Obstoječa ponudba in ponudniki .....	50
2.2.1	Ponudba Blejskega gradu .....	50
2.2.2	Najemne pogodbe .....	51
2.3	Organizacija in kadri .....	51
2.4	Ocena finančnega poslovanja Blejskega gradu v letu 2007 .....	51
<b>3</b>	<b>SWOT ANALIZA .....</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>ANALIZA PRODAJNEGA TRGA.....</b>	<b>52</b>
4.1	Turistična destinacija Julijske Alpe .....	53
4.2	Turizem na Bledu .....	56
4.3	Proizvodi na Blejskem gradu .....	57
4.4	Fizični kazalci obiska v zadnjih desetih letih .....	59
4.5	Razvoj proizvodov .....	60
<b>5</b>	<b>NAČRT PRODAJE PROIZVODOV BLEJSKEGA GRADU .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>NAČRT INVESTICIJ V OBNOVO GRADU .....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>NAČRT TRŽENJA.....</b>	<b>63</b>
7.1	Oblikovanje enkratne tržne posebnosti – USP.....	63
7.2	Segmentiranje trga.....	63
7.3	Strateški partnerji .....	66
7.4	Tržne niše .....	66
7.5	Trženjski splet .....	66

7.6	Stroški vlaganj v promocijo .....	66
<b>8</b>	<b>NAČRT VLAGANJ V KADRE .....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>NAČRTOVAN POSLOVNI REZULTAT .....</b>	<b>39</b>
<b>9.1</b>	<b>Projekcija poslovnega rezultata za obdobje 2007 – 2011.....</b>	<b>39</b>
9.1.1	Varianta A: obstoječa urejenost, programski okvir in trženje (brez investicij).....	39
9.1.1.1	Poslovni prihodki brez investicije.....	39
9.1.1.2	Poslovni odhodki brez investicije.....	40
9.1.1.3	Projekcija izkaza uspeha in finančnega toka brez investicije.....	41
9.1.1.4	Prikaz kazalcev poslovanja brez investicije.....	42
9.1.2	Varianta B: Varianta z dodanimi mejnimi učinki dodatnih vlaganj (z investicijami) ....	43
9.1.2.1	Poslovni prihodki – z investicijo.....	43
9.1.2.2	Poslovni odhodki z investicijo.....	44
9.1.2.3	Projekcija izkaza uspeha in finančnega toka z investicijo.....	45
9.1.2.4	Prikaz kazalcev poslovanja gradu z investicijo.....	46
9.1.2.5	Prikaz kazalcev poslovanja - investicije v letih 2008-2011.....	47
<b>9.2</b>	<b>Primerjava variant in predlog.....</b>	<b>48</b>
<b>10</b>	<b>OKVIRNA FINANČNA KONSTRUKCIJA .....</b>	<b>49</b>
<b>10.1</b>	<b>Ocena stroškov investicij.....</b>	<b>49</b>
<b>10.2</b>	<b>Viri financiranja investicije.....</b>	<b>51</b>
<b>10.3</b>	<b>Zmožnost samofinanciranja po letih.....</b>	<b>51</b>
<b>10.4</b>	<b>Delež sredstev, ki jih je potrebno pridobiti izven poslovanja .....</b>	<b>52</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>53</b>

# 1 UVOD

## 1.1 Izhodišča

Blejski grad je eden od najpomembnejših slovenskih kulturnih spomenikov in druga najbolj obiskana turistična zanimivost v naši državi. Njegov kulturni pomen in njegova vpetost v turistično ponudbo Slovenije narekujeta sistemski strateški pristop k njegovi ohranitvi kot kulturnega spomenika kot tudi k njegovi aktivni vpetosti v strateški razvoj turistične destinacije Bleda, Julijskih Alp in nenazadnje Slovenije.

Ob zavedanju pomena Blejskega gradu in ob upoštevanju obstoječega stanja tega kulturnega spomenika so predstavniki Ministrstva za kulturo RS, Občine Bled, Narodnega muzeja Slovenije in Zavoda za kulturo Bled dne 19.6.2006 podpisali Pogodbo o prenosu javne kulturne infrastrukture v upravljanje s katero so upravljanje Blejskega gradu prenesli na Zavod za kulturo Bled. Slednji je tako s 1.1.2007 postal upravljavec gradu. Pogodba poleg ostalih obveznosti upravljavcu nalaga tudi dolžnost, da sprejme dva temeljna razvojna dokumenta in sicer :

- Strategijo upravljanja Blejskega gradu za obdobje 1.1.2007 – 31.12.2016
- Dolgoročni (petletni) načrt investicijskih vlaganj v Blejski grad.

## 1.2 Temeljne strateške usmeritve Blejskega gradu

### Vizija

Blejski grad bo po zaključku razvojnega ciklusa:

- Temeljni element prepoznavnosti Bleda in eden temeljnih prepoznavnih elementov Slovenije.
- Najlepše ohranjen slovenski grad na eni najlepših lokacij v srednji Evropi.
- Grad, ki obiskovalcu nudi čudovit razgled na Bled z okolico, izlet v tisočletno zgodovino in ga razvaja z enkratnimi doživetji.
- Kulturni spomenik, ki bo s svojo ponudbo vključen v domače in tuje kulturne in turistične programe.

### Temeljne strateške usmeritve razvoja Blejskega gradu so:

- Spoštovanje kulturno spomeniških smernic pri upravljanju in razvoju Blejskega gradu
- Prenova gradu in širšega grajskega kompleksa
- Razvoj visoko kakovostnih programov za obiskovalce z upoštevanjem omejitev, strokovnih mnenj in izkušenj podobnih kulturno zgodovinskih spomenikov v tujini
- Razvoj in krepitev blagovne znamke Blejskega gradu kot ene najbolj prepoznavnih v slovenskem in evropskem merilu
- Krepitev strateškega partnerskega sodelovanja in povezovanja s turističnim gospodarstvom, občino in sorodnimi institucijami doma in v tujini z namenom krepitev pomena, vloge in skupne tržne pozicije na globalnem turističnem trgu.

## 1.3 Namen in cilji

Načrt investicijskih vlaganj v Blejski grad predstavlja izvedbeni dokument Strategije upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 – 2016 za prvih pet let. V skladu s tem so v načrtu investicijskih vlaganj upoštevane temeljne strateške usmeritve in razvojni cilji, katerih uresničitev je v strategiji predvidena v prvi polovici strateškega obdobja, to je do leta 2011.

Glavni cilji Blejskega gradu v prvem petletnem obdobju so:

### Kvalitativni cilji Blejskega gradu do leta 2011:

- Uspešno izvesti program celovite prenove osnovne zgradbe Blejskega gradu do konca leta 2011
- Urediti celotni kompleks grajskega hriba z izgradnjo dostopnih poti in ureditvijo gozdnih in parkovnih površin
- Oblikovati in tržno učvrstiti blagovno znamko Blejskega gradu

- Oblikovati kakovosten program ponudbe, proizvodov in doživetij na Blejskem gradu, ki bo vključen v kulturne in turistične programe Bleda in Slovenije
- Oblikovati program trženja Blejskega gradu, ki bo zagotavljal pričakovan obisk gradu in utrdil njegove tržne pozicije v Sloveniji in tujini
- Okrepiti partnersko sodelovanje s turističnim gospodarstvom, občino, kulturnimi organizacijami in sorodnimi organizacijami doma in v tujini

#### Kvantitativni cilji gradu do leta 2011

- Doseči 5 -8 % letno rast celotnih prihodkov v obdobju do leta 2010
- Zaposliti 3 nove delavce

Za doseganje razvojnih ciljev so v strategiji opredeljeni izvedbeni programi in sicer:

1. Program investicij v obnovo gradu in grajskega kompleksa
2. Program razvoja novih kakovostnih proizvodov in motivov za obisk
3. Program trženja Blejskega gradu

Načrt investicijski vlaganj tako predstavlja izvedbeno podlago za izvedbo načrtovanih aktivnosti vseh treh temeljnih programov v obdobju do leta 2011.

#### **1.4 Povzetek načrta investicijskih vlaganj**

Iz Strategije upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 – 2016 je razvidno, da slaba dostopnost in dotrajanost nekaterih delov gradu predstavlja pomembno oviro za uspešnejši razvoj in trženje gradu. Izvedba programa investicij v obnovo osnovne zgradbe in izboljšanje dostopnosti je tako pogoj in glavno izhodišče za uspešno uresničevanje temeljnih strateških usmeritev in razvojnih ciljev Blejskega gradu. V skladu s tem bo v prvi polovici strateškega obdobja največji poudarek dan uresničitvi programa investicij v obnovo gradu.

Načrt investicijskih vlaganj obsega naslednje:

- prenavo muzejskih prostorov za potrebe postavitve prenovljene muzejske zbirke,
- pridobitev vse potrebne projektne in druge dokumentacije za realizacijo načrtovanega programa celovite prenove gradu,
- prenavo streh in pridobitev mansardnih prostorov,
- prenavo Viteške dvorane in drugih prostorov v elitne prostore za namene občinskega in državnega protokola, slavnosti, porok in drugih izjemnih dogodkov,
- prenavo restavracijskih prostorov,
- izgradnjo servisnega objekta ob vznožju gradu,
- preselitev tehničnih prostorov z gradu v servisni objekt in izraba izpraznjenih prostorov za nove vsebine,
- sanacijo vseh pohodnih površin na grajskih terasah,
- izgradnjo dvigala iz nivoja parkirišča na zgornjo teraso,
- urejevanje gozdnih in parkovnih površin ter sprehajalnih poti na grad,
- sanacijo poškodb in gradbena dela po programu,
- ureditev parkirišč, teras in površin ob vznožju gradu.

S prenavo gradu se bodo odpirale možnosti za kakovostno nadgradnjo obstoječih proizvodov ter razvoj vrste novih, tržno zanimivih proizvodov, ki so opredeljeni v programu razvoja novih proizvodov. Z vzporedno pripravo in izvajanjem programa trženja, ki bo temeljil na oblikovanju enkratnih prodajnih posebnosti Blejskega gradu in partnerskem povezovanju in sodelovanju s turističnim gospodarstvom in drugimi zainteresiranimi javnostmi ter uporabi najsodobnejših orodij tržnega komuniciranja pa se bo Blejski grad po zaključku prvega strateškega obdobja lahko uvrstil med najatraktivnejše kulturno turistične zanimivosti v evropskem merilu. Uspešno uresničevanje vseh treh programov pa bo nenazadnje vodilo k uspešnemu poslovanju Blejskega gradu.

Za izvedbo Načrta investicijskih vlaganj v prvem petletnem obdobju je potrebno zagotoviti 5,5 do 6 mio EUR. Glavni vir financiranja izvedbe načrta investicijskih vlaganj v Blejski grad predstavljajo sredstva strukturnih skladov EU, ki so opredeljena v državnem načrtu razvojnih programov in so neposredno umeščena v okvir izvajanja kohezijske in regionalne politike

Slovenije v Operativnem programu za regionalni razvoj 2007 – 2013 v okviru 3. razvojne prioritete – Povezovanje naravnih in kulturnih potencialov in znotraj nje v posebnem ukrepu – Mreženje kulturnih potencialov. Drugi vir predstavljajo lastna sredstva Blejskega gradu, ki jih ta ustvarja s prodajo svojih proizvodov. Pogodba o upravljanju Blejskega gradu upravljavca obvezuje, da mora prihodke gradu v prihajajočem obdobju prvenstveno vlagati v prenovo spomenika.

Z izvedbo načrta investicijskih vlaganj bo Zavod za kulturo Bled neposredno odprl 3 nova stalna delovna mesta. Ob tem je potrebno poudariti, da se bodo z ustvarjanjem možnosti za oblikovanje novih proizvodov gradu in večje vpetosti gradu v turistično ponudbo Bleda in širše regije, ustvarjale možnosti za ustvarjanje novih delovnih mest tudi v širšem okolju gradu.

Nenazadnje je potrebno poudariti, da bo uresničitev načrta investicijskih vlaganj v Blejski grad pomembno prispevala k revitalizaciji tega pomembnega kulturnega spomenika, mu zagotovila uspešno samostojno poslovanje v prihodnje ter prispevala k uresničevanju strateških ciljev Slovenije na področju kulture. Z uspešno izvedbo načrta investicijskih vlaganj bomo lahko dostojno počastili tudi 1000-letnico prve omembe Blejskega gradu v pisnih dokumentih.

## **1.5 Podlage in viri**

Pri izdelavi Načrta investicijskih vlaganj v Blejski grad so bili uporabljeni naslednji viri:

- Strategija upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 - 2016
- Dokument » Celovita tehnična in vsebinska prenova grajskega kompleksa » - Program, Narodni muzej Slovenije 2002
- Blejski grad – Konservatorski program, Zavod za varstvo kulturne dediščine, OE Kranj, 2002
- Bled – Vizija dolgoročnega razvoja turizma, Projekt smernic in scenarijev strateškega razvoja Bleda kot vodilnega turističnega centra na Gorenjskem in na območju Julijskih Alp, Občina Bled, 2005
- Podatki Turizem Bled, Zavoda za pospeševanje turizma Bled o turističnem prometu na Bledu in na območju Julijske Alpe
- Statistični podatki s področja turizma, SURS
- Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011, Dokument Vlade RS, Ministrstvo za gospodarstvo, 2006
- Strategija trženja slovenskega turizma 2003 – 2006, STO, 2003
- Strategija trženja slovenskega turizma 2007 – 2011, STO, 2006
- Regionalni razvojni program Gorenjske 2007-2013; sprejet na 6. seji Sveta Gorenjske regije dne 17.10.2006

## **2 ANALIZA STANJA**

### **2.1 Kratek opis zgodovine kompleksa Blejski grad**

Blejski grad v svoji prvotni, nepoznani obliki sodi med naše najstarejše gradove in datira v začetek 11. stoletja. Prva omemba gradu (castellum Veldes) se nahaja v drugi darovnici kralja Henrika II škofom iz Briksna iz leta 1011, s katero je bilo škofom poleg gradu podarjeno še za 30 kraljevih kmetij zemlje.

Prvi gradovi na našem področju izhajajo iz druge polovice 12. in prve polovice 13. stoletja. V tem času je bilo verjetno zgrajeno jedro prve zgradbe na Blejskem gradu v naravno zavarovanem vzhodnem delu ali še višjem severozahodnem delu. Kasneje sta se povečevala tloris in višina objekta, stolpu so se pridružili še stanovanjski objekti in solidnejše obzidje. Kot tak se je grad ohranil do 16. stoletja. Leta 1511 je grad občutno prizadel močan potres, katerega posledice so bile odpravljene šele z rekonstrukcijo 60 let kasneje. Stavba je imela zaradi svoje lege in funkcije varovanja premoženja briksenških škofov vedno le bolj varovalni značaj, brez razkošja in reprezentance. Tudi ohranjeni dokumenti pred prenovo kažejo skromne fasade, grobo ometane, s preprostimi okni in lesenimi polkni. Načrti za rekonstrukcijo stanja po potresu konec 16. stoletja se še vedno hranijo v Nadškofijskem arhivu v Briksnu.

Sredi 19. stoletja je bil lastnik gradu blejski hotelir Ivan Kenda, ki je na gradu nameraval urediti hotel z restavracijo in sobami. Za ta namen so bile že izdelane izmere in načrti, vendar do realizacije ni prišlo. V prvih letih po koncu II. svetovne vojne je grad propadal, leta 1947 pa ga je precej poškodoval tudi požar, ki je uničil velik del strehe.

Blejski grad je bil eden prvih kulturnih spomenikov, ki so bili obnovljeni po vojni. Današnja podoba je dobil na osnovi organiziranih obnovitvenih del, ki jih je v obdobju 1952 – 1961 vodil arhitekt Anton Bitenc v sodelovanju z domačimi obrtniki. Vse od obnove dalje spada Blejski grad med najbolj obiskane kulturne spomenike v Sloveniji.

Blejski grad je bil prvič razglašen za kulturni spomenik in prirodno znamenitost z Odločbo za zavarovanje Blejskega gradu in hriba Straža nad Blejskim jezerom leta 1955. Na osnovi Zakona o varstvu kulturne dediščine je bil leta 1999 razglašen za kulturni spomenik državnega pomena. Po Zakonu o lastninjenju kulturnih spomenikov v družbeni lastnini je z dnem uveljavitve tega Zakona 5.11.2001 postal last Republike Slovenije.

## **2.2 Obstoječa ponudba in ponudniki**

### **2.2.1 Ponudba Blejskega gradu**

Blejski grad je že več kot štiri desetletja odprt za obiskovalce. Z njegovim razvojem se je razvijala tudi njegova ponudba obiskovalcem. Danes ponudbo Blejskega gradu tvorijo:

#### **1. Ogled objekta z enkratnim razgledom na Bled in bližnje kraje Gorenjske**

Enkratna atraktivna lega objekta na skali, več kot 100m nad jezerom in razgled na okoliške kraje Gorenjske predstavlja osnovni motiv za obisk.

#### **2. Muzej**

Muzej na Blejskem gradu ima ca 500 m<sup>2</sup> razstavnih površin. Za postavitev in vsebino razstave skrbi Narodni muzej Slovenije. Razstava prikazuje najdbe, dokumente in eksponate, vezane na Bled in blejsko zgodovino.

#### **3. Restavracija s teraso**

Restavracija (cca 90 sedežev) in terasa (cca 80 sedežev) se nahajata na zgornji grajski terasi. Ponudba storitev hrane in pijače je vključena v vse vrste aranžmajev, ki se odvijajo na gradu.

#### **4. Okrepčevalnica Tlačan**

Okrepčevalnica se nahaja na spodnji grajski terasi. Tako kot restavracija tudi okrepčevalnica nudi storitve pijače, prigrizkov in sladice.

#### **5. Grajska tiskarna**

Grajska tiskarna se nahaja v pritličju grajskega stolpa. V njej se nahaja kopija Gutenbergovega tiskarskega stroja, na katerem si obiskovalci lahko sami natisnejo spominske odtise.

#### **6. Grajska klet**

Najemnik grajske kleti je Kmetijska zadruga Dornberk, ki v kleti nudi svoja vina in tudi možnost, da si obiskovalci sami natočijo in embalirajo spominsko steklenico vina s certifikatom.

#### **7. Trgovina s spominki**

Trgovina s spominki se nahaja v muzejskih prostorih in nudi razne spominke, razglednice, knjige in drugo blago.

#### **8. Zeliščna trgovina**

Zeliščna trgovina se nahaja v stolpu ob obrambnem zidu in nudi spominke in proizvode iz zelišč, medu, razne napitke in drugo blago.

#### **9. Viteška dvorana**

Se nahaja pod grajsko restavracijo. V njej je prostora za okrog 80 sedežev oz. 100 oseb (stoje). Viteška dvorana je večnamenski prostor, ki se uporablja za:

- projekcijo zgodovinskih filmov o Bledu, jezeru in izgradnji gradu,
- nudenje gostinskih storitev,
- izvedbo kulturnih in slavnostnih prireditev,
- izvedbo poročnih aranžmajev ipd.



## 2.2.2 Najemne pogodbe

Večina prostorov na gradu je danes dana v najem. Sedanji upravljavec spoštuje pogodbeno razmerja sklenjena s strani prejšnjega upravljavca Infrastrukture Bled d.o.o. . Trenutno so na Blejskem gradu sledeči najemniki poslovnih prostorov :

- Hotel Astoria, VSŠGT Bled, najemnik restavracije in okrepčevalnice Tlačan do 30.9.2014. Najem obsega 406 m<sup>2</sup> notranjih restavracijskih in funkcionalnih prostorov in 190 m<sup>2</sup> površin na zgornji in spodnji terasi. Mesečni najem znaša 7.500 EUR.
- Janez Rozman s.p., najemnik grajske tiskarne, površina 17,34 m<sup>2</sup> – mesečna najemnina v sezoni 215,00 EUR, izven sezone 107,50 EUR, pogodba se obnavlja vsako leto za obdobje enega leta
- Vina Dornberk d.o.o. – najemnik grajske kleti , površina 25,40 m<sup>2</sup> – mesečna najemnina 4 EUR / m<sup>2</sup>, najemna pogodba se obnavlja vsako leto za obdobje enega leta
- Dževida Škerbec s.p. – najemnica trgovine s spominki do 31.12.2009, najemnina se kompenzira s čiščenjem sanitarij na gradu
- Gorazd Škerbec – najemnik hišniškega stanovanja na gradu , površina 72,16 m<sup>2</sup>, pravica koriščenja dokler opravlja dela in naloge oskrbnika gradu, plačuje stroške ogrevanja,elektrike in telefonskega priključka.
- Panorama Bled, Miloš Šimenc s.p., najemnik prostora za zeliščno trgovino v grajskem stolpu, površina 15 m<sup>2</sup>, mesečna najemnina v sezoni 45 EUR m<sup>2</sup>, pogodba se obnavlja vsako leto za obdobje enega leta.

## 2.3 Organizacija in kadri

Od 1.1. 2007 je upravljavec Blejskega gradu Zavod za kulturo Bled.

Kadrovska sestava je sledeča:

Na gradu so stalno zaposleni:

- oskrbnik
- blagajniki.

V upravi so zaposleni:

- direktor
- svetovalec direktorja za trženje in splošne zadeve
- fakturist.

Skupaj je zaposlenih 7 delavcev.

## 2.4 Ocena finančnega poslovanja Blejskega gradu v letu 2007

Končnih točnih podatkov o poslovanju Blejskega gradu v letu 2007 v času priprave Načrta investicijskih vlaganj še ni bilo na razpolago, zato v nadaljevanju prikazujemo oceno finančnega poslovanja Blejskega gradu v tem letu.

Iz ocene poslovnega izida za leto 2007 je razvidno, da je Blejski grad v letu 2007 posloval z uspehom. Čisti prihodki iz prodaje znašajo skupaj 1.110.000 EUR, celotni odhodki iz poslovanja pa 522.000 EUR. Blejski grad bo po oceni v letu 2007 dosegel presežek prihodkov nad odhodki v višini 588.000 EUR.

Pretežni del prihodkov iz poslovanja (91,6%) je bilo ustvarjenih od vstopnin za obisk gradu. Ostali poslovni prihodki so prihodki od najemnin in poročne dvorane.

Struktura prihodkov in odhodkov ter bilanca uspeha Blejskega gradu je predstavljena v točki Projekcije poslovnega rezultata 2007 – 2011.

## 3 SWOT ANALIZA

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Blejskega gradu kaže, da ima Blejski grad vrsto prednosti, ki se odražajo predvsem v njegovi lokaciji v eni najrazvitejših turističnih destinacij v Sloveniji ter njegovi dosedanji razvitosti programov in vključenosti v turistično ponudbo Bleda in Slovenije. Na drugi strani se Blejski grad sooča z nekaterimi slabostmi, ki se odražajo predvsem v težki dostopnosti in dotrajanosti določenih delov gradu. Dejstvo je, da je z ustreznimi razvojnimi aktivnostmi te slabosti možno odpraviti in s tem tudi še bolje izkoristiti že dosežene prednosti in priložnosti, ki jih Blejskemu gradu in njegovemu razvoju

ponuja ugodna lokacija in trendi v turističnem povpraševanju na globalnem trgu, ki so usmerjeni v trženje edinstvenih doživetij v lokalnem naravnem in kulturnem okolju. Glavne nevarnosti, ki lahko negativno vplivajo na samo poslovanje in nadaljnji razvoj Blejskega gradu izhajajo iz potencialnih neugodnih gospodarskih gibanjih v svetu in posledično v Sloveniji. Za nadaljnji razvoj Blejskega gradu je ključna izvedba investicij v obnovo dotrajanih delov gradu in investicij v izboljšanje dostopnosti gradu za obiskovalce z vzporednim razvojem novih, tržno zanimivih programov. Zastoj v izvedbi investicij že v bližnji prihodnosti predstavlja nevarnost za zmanjšanje obiska gostov zaradi nesorazmerja med kakovostjo in ceno ponujenih storitev.

<p style="text-align: center;"><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enkratna lokacija, na kateri stoji objekt</li> <li>- mednarodno prepoznavna blagovna znamka Bleda</li> <li>- večina objekta je v funkciji</li> <li>- prometna dostopnost do gradu in sistem blejskih pešpoti, na katerih se grad nahaja</li> <li>- obstoj programov in organiziranih dogodkov za različne ciljne skupine obiskovalcev</li> <li>- obstoj povpraševanja na domačem in tujem trgu</li> <li>- vzpostavljeno dobro sodelovanje s turističnim gospodarstvom</li> <li>- bližina razvitih in znanih turističnih centrov</li> <li>- bližina pomembnih tranzitnih poti</li> <li>- možnost razvoja programov ob vznožju gradu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- težak dostop za funkcionalno ovirane osebe</li> <li>- ponudba zaradi prostorskih omejitev in odvisnosti od vremena ni celo leto enako bogata</li> <li>- pomanjkanje večjega zaprtega oz. pokritega prostora za organizacijo prireditev neodvisno od vremena</li> <li>- ni projektov za izvedbo izboljšav in prenov gradu</li> <li>- izrabljene in neprimerno locirane instalacije za vodo in elektriko</li> <li>- zastarela muzejska zbirka in neogrevani prostori muzeja</li> <li>- dostop skozi ozko vaško jedro</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prostori na Blejskem gradu še niso v celoti izkoriščeni za namene dodatnih vsebin</li> <li>- prenova muzeja s postavitvijo zanimivejše zbirke</li> <li>- možnosti oblikovanja dodatnih programov na gradu poleg obstoječih za različne ciljne skupine obiskovalcev</li> <li>- ureditev prostorov za organizacijo kvalitetnih prireditev in posebnih dogodkov</li> <li>- zajemanje dodatnih obiskovalcev iz sosednjih držav in tranzitnih gostov po ureditvi avtocestnih povezav</li> <li>- povečanje atraktivnosti po dokončanju programa celovite prenove</li> <li>- možnosti širitve kompleksa na področje vznožja gradu z novimi vsebinami</li> <li>- vključevanje v razne mednarodne programe in tržno naravnana združenja, ki pospešujejo obisk</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neugodna gospodarska gibanja v svetu in v Sloveniji</li> <li>- neuspeh pri pridobivanju finančnih sredstev za izvedbo investicij</li> <li>- slabšanje kakovosti programov v primeru, da nameravane preнове in posodobitve ponudbe ne bodo realizirane</li> <li>- slabšanje razmerja vrednost (ponudba)/denar(vstopnina) zaradi pomanjkanja novih programov za obiskovalce</li> <li>- slabe turistične sezone na Bledu in v sosednjih pokrajinah</li> <li>- slabšanje kakovosti gostinskih storitev s strani najemnika</li> <li>- naravne katastrofe</li> </ul>

#### 4 ANALIZA PRODAJNEGA TRGA

Vsi podatki in analize obiska v preteklih letih kažejo, da večinski del obiskovalcev Blejskega gradu predstavljajo turisti in udeleženci poslovno – turističnih aranžmajev, ki potekajo na Bledu in v sosednjih turističnih centrih. V skladu s tem je za poslovanje Blejskega gradu bistveno gibanje turističnega trga. V nadaljevanju zato prikazujemo analizo turističnega trga na katerem nastopa in bo tudi v bodoče nastopal Blejski grad s svojo ponudbo.

Glede na svojo lokacijo in trženje Bled sodi v širšo turistično destinacijo Julijske Alpe, ki je ena najbolj prepoznavnih tržnih znamk slovenskega turizma na globalnem trgu. V skladu s tem v analizi prodajnega trga najprej prikazujemo gibanje turističnega prometa in ostalih

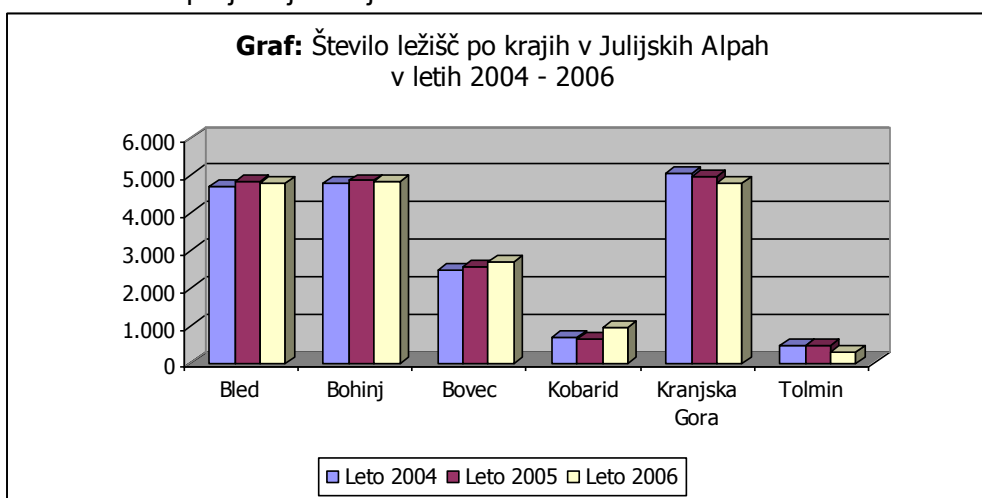
značilnosti turistične destinacije Julijske Alpe in nato gibanje turističnega prometa in ostalih značilnosti turistične destinacije Bled.

Analizo prodajnega trga v nadaljevanju dopolnjujemo z opisom proizvodov in geografske, demografske in produktne segmentacije trga.

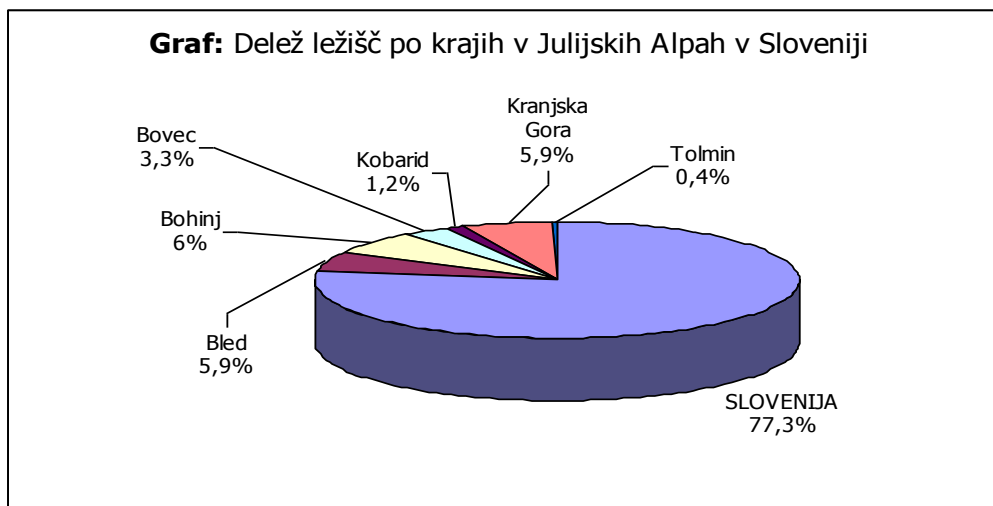
#### 4.1 Turistična destinacija Julijske Alpe

V Strategiji razvoja slovenskega turizma 2002 – 2006 je turistična destinacija Julijske Alpe opredeljena kot eno od štirih temeljnih geografskih turističnih območij Slovenije. V turistični destinaciji Julijske Alpe je koncentriranih 22,7% vseh slovenskih turističnih namestitvenih kapacitet, letno jo obiše 19,1% vseh turistov, ki letujejo v Sloveniji. Julijske Alpe skupaj ustvarijo okrog 18% vseh turističnih nočitev v Sloveniji.

V nadaljevanju analiziramo stanje turizma v Julijskih Alpah in ugotavljamo trend, ki je tudi izhodišče za izračune projekcij trženjskih in finančnih kazalnikov.



Vir: SURS



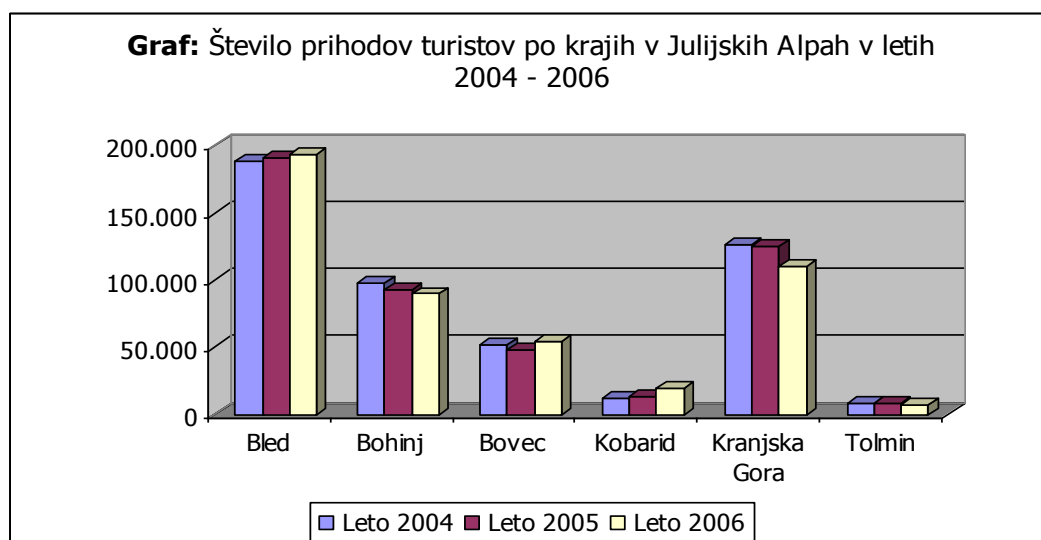
Vir: SURS

**Tabela 1: Število prihodov gostov v krajih Julijskih Alp od leta 2004 do 2006**

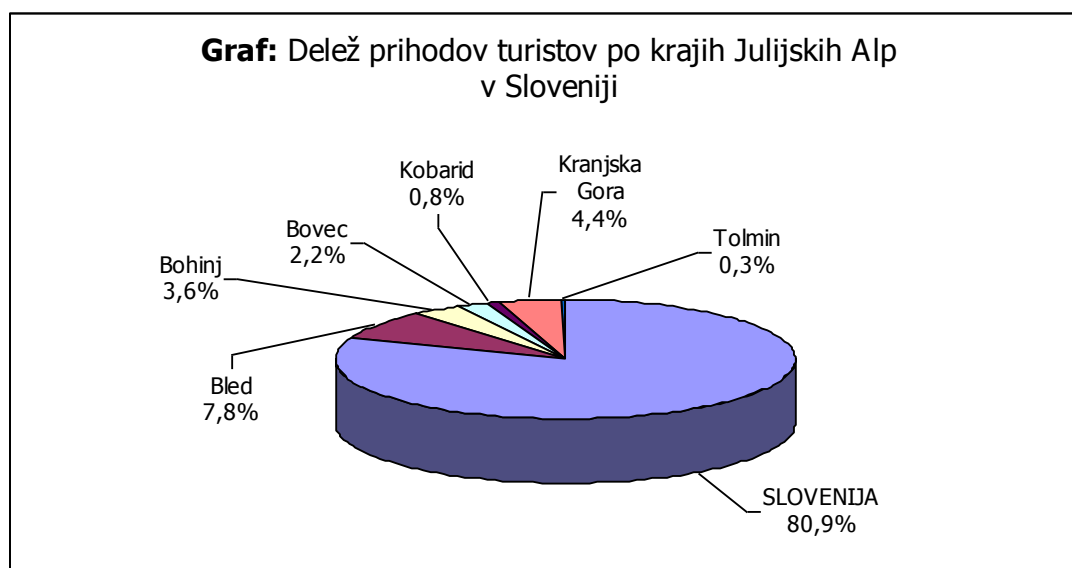
		Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	I 06/05	% delež
<b>SLOVENIJA</b>	skupaj	2.341.281	2.395.010	2.484.605	104	100
	domači	842.429	840.041	867.955	103	100
	tuji	1.498.852	1.554.969	1.616.650	104	100
<b>JULIJSKE ALPE</b>	skupaj	482.268	477.702	473.068	99	19,0
	domači	125.223	122.880	120.531	98	13,9
	tuji	357.045	354.822	352.537	99	21,8
<b>Bled</b>	skupaj	188.604	190.851	192.671	101	7,8

	domači	19.451	21.098	19.667	93	2,3
	tuji	169.153	169.753	173.004	102	10,7
<b>Bohinj</b>	skupaj	97.320	92.884	89.450	96	3,6
	domači	36.604	36.143	35.752	99	4,1
	tuji	60.716	56.741	53.698	95	3,3
<b>Bovec</b>	skupaj	51.298	47.629	53.880	113	2,2
	domači	14.966	13.408	16.192	121	1,9
	tuji	36.332	34.221	37.688	110	2,3
<b>Kobarid</b>	skupaj	11.440	12.846	19.727	154	0,8
	domači	5.864	6.169	8.345	135	1,0
	tuji	5.576	6.677	11.382	170	0,7
<b>Kranjska Gora</b>	skupaj	125.996	124.839	110.216	88	4,4
	domači	44.742	42.586	39.331	92	4,5
	tuji	81.254	82.253	70.885	86	4,4
<b>Tolmin</b>	skupaj	7.610	8.653	7.124	82	0,3
	domači	3.596	3.476	1.244	36	0,1
	tuji	4.014	5.177	5.880	114	0,4

Vir: SURS



Vir: SURS



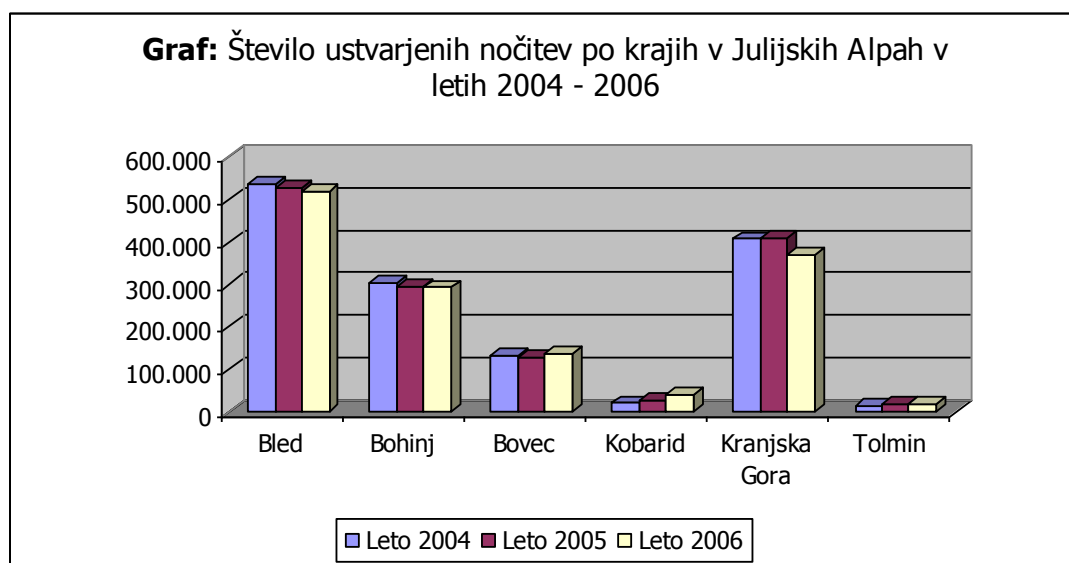
Vir: SURS

Po številu turistov Julijske Alpe dosegajo 19,1% delež v skupnem številu turistov v Sloveniji, kar jih uvršča med najbolj obiskane slovenske turistične destinacije. Med kraji znotraj turistične destinacije Julijske Alpe, Bled s 7,8% deležem vseh turistov prevzema vodilno mesto.

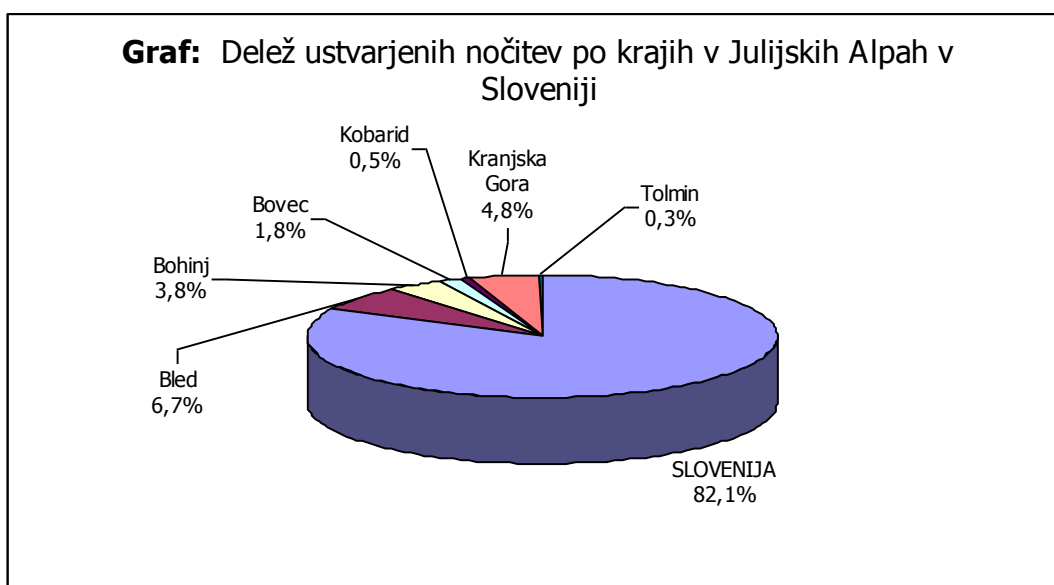
**Tabela 2: Število ustvarjenih nočitev v krajih Julijskih Alp od leta 2004 do 2006**

		Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	I 06/05	% delež
<b>SLOVENIJA</b>	skupaj	7.588.737	7.572.584	7.722.267	102	100
	domače	3.225.954	3.173.338	3.233.438	102	100
	tuji	4.362.783	4.399.246	4.488.829	102	100
<b>JULIJSKE ALPE</b>	skupaj	1.417.730	1.408.667	1.379.478	98	17,9
	domači	322.878	324.663	329.238	101	10,2
	tuji	1.094.852	1.084.004	1.050.240	97	23,4
<b>Bled</b>	skupaj	535.679	528.904	518.516	98	6,7
	domači	40.634	41.709	39.918	96	1,2
	tuji	495.045	487.195	478.598	98	10,7
<b>Bohinj</b>	skupaj	302.952	294.907	293.186	99	3,8
	domači	106.754	105.610	113.311	107	3,5
	tuji	196.198	189.297	179.875	95	4,0
<b>Bovec</b>	skupaj	134.423	128.066	137.162	107	1,8
	domači	32.572	30.249	34.986	116	1,1
	tuji	101.851	97.817	102.176	104	2,3
<b>Kobarid</b>	skupaj	21.226	26.751	40.166	150	0,5
	domači	10.299	12.751	16.591	130	0,5
	tuji	10.927	14.000	23.575	168	0,5
<b>Kranjska Gora</b>	skupaj	407.513	409.662	369.956	90	4,8
	domači	125.347	126.222	120.836	96	3,7
	tuji	282.166	283.440	249.120	88	5,5
<b>Tolmin</b>	skupaj	15.937	20.377	20.492	101	0,3
	domači	7.272	8.122	3.596	44	0,1
	tuji	8.665	12.255	16.896	138	0,4

Vir: SURS



Vir: SURS



Vir: SURS

Iz zgornjih tabel je razvidno, da je tako število gostov kot število nočitev v zadnjih treh letih v Sloveniji v trendu naraščanja. Razvidno je tudi, da v strukturi gostov v Julijskih Alpah v primerjavi z deležem v Sloveniji narašča delež tujih gostov medtem ko delež domačih gostov upada. Trend upadanja deleža domačih gostov je ob upoštevanju majhnosti slovenskega trga in potovalnih navadah Slovencev, ki po izvedenih tržnih raziskavah SURS-a svoje počitnice raje preživljajo v tujini, normalen in tudi upoštevan v strateških usmeritvah slovenskega turizma v naslednjih letih (Vir: Razvojni načrt in usmeritve razvoja slovenskega turizma 2007 – 2011, Ministrstvo za gospodarstvo).

#### 4.2 Turizem na Bledu

V zadnjih dvanajstih letih Bled beleži rast števila gostov in števila nočitev. Rast turističnega prometa izhaja iz rasti povpraševanja po preživljanju aktivnih in sprostitvenih (wellness) počitnic na področju Julijskih Alp. Povprečna letna rast števila prihodov gostov in nočitev v zadnjih dvanajstih letih znaša 5 %.

**Tabela 3: Število prihodov gostov na Bledu v obdobju 1995 do 2006**

leto	domači promet	tuji promet	skupaj	
	prihodi gostov	prihodi gostov	prihodi gostov	verižni indeks
<b>1995</b>	30.064	69.358	99.422	90
<b>1996</b>	27.349	82.312	109.661	110
<b>1997</b>	24.470	95.457	119.927	109
<b>1998</b>	22.875	99.756	122.631	102
<b>1999</b>	23.203	85.828	109.031	89
<b>2000</b>	22.693	110.605	133.298	122
<b>2001</b>	21.287	134.171	155.458	117
<b>2002</b>	18.878	140.252	159.130	102
<b>2003</b>	20.152	154.753	174.905	110
<b>2004</b>	19.451	169.153	188.604	108
<b>2005</b>	21.098	169.753	190.851	101
<b>2006</b>	19.667	173.004	192.671	101
<b>Skupaj</b>	15%	85%	100%	105

Vir: SURS

**Tabela 4: Število ustvarjenih nočitev na Bledu v obdobju 1995 do 2006**

leto	domači promet	tuji promet	skupaj	
	ustvarjene nočitve	ustvarjene nočitve	ustvarjene nočitve	Verižni indeks
1995	67.959	226.942	294.901	95
1996	58.983	273.751	332.734	113
1997	53.892	317.886	371.778	112
1998	49.337	331.288	380.625	102
1999	53.061	281.185	334.246	88
2000	49.475	356.560	406.035	121
2001	46.948	432.222	479.170	118
2002	43.876	439.267	483.143	101
2003	45.055	460.671	505.726	105
2004	40.634	495.045	535.679	106
2005	41.709	487.195	528.904	99
2006	39.918	478.598	518.516	98
<b>Skupaj</b>	11%	89%	100%	105

Vir: SURS

Ob upoštevanju glavnih konkurenčnih prednosti Bleda, ki so v edinstveni legi v osrčju Julijskih Alp, na obrobju Triglavskega narodnega parka, v bogati turistični tradiciji in visoki prepoznavnosti na globalnem trgu na eni strani in ob upoštevanju predvidenih trendov turističnega povpraševanja, ki kažejo na premike turističnega povpraševanja od množičnega turizma in t.i. sun & beach turizma v individualni turizem, v iskanje sprostitve in aktivnih doživetij v neokrnjenem naravnem okolju na drugi strani (Vir: Strategija trženja slovenskega turizma 2007 – 2011, STO) lahko v prihodnjih letih pričakujemo nadaljevanje trenda rasti turističnega prometa po najmanj 5% poprečni letni stopnji na nivoju turistične destinacije. Ob upoštevanju pospešene rasti povpraševanja po visoko kakovostnih turističnih proizvodih in storitvah, ki vključujejo tudi kulturne vsebine in pa nadaljnjih vlaganjih v trženje se lahko nadejamo enakih trendov tudi pri obisku Blejskega gradu.

#### 4.3 Proizvodi na Blejskem gradu

Prenova gradu predstavlja podlago za kakovostno nadgradnjo obstoječih proizvodov ter omogočata razvoj vrste novih, tržno zanimivih proizvodov. Z nadgradnjo obstoječih in razvojem novih proizvodov se širijo tudi motivi za obisk gradu.

Temeljni motivi za obisk in proizvodi Blejskega gradu v naslednjih petih letih bodo:

##### 1. Obisk gradu kot ene največjih blejskih in slovenskih znamenitosti

Blejski grad je poleg jezera z edinim slovenskim naravnim otokom in okolice najpomembnejši sestavni del podobe Bleda. Obisk gradu s prekrasnim pogledom na Bled z okolico bo tudi v bodoče najpomembnejši motiv za obisk večine obiskovalcev.

##### 2. Muzej na Blejskem gradu

Muzej na gradu bo v začetku leta 2008 popolnoma prenovljen. Narodni muzej Slovenije je že pripravil nov kvaliteten, atraktiven in tudi tehnološko napreden koncept razstave, ki bo mnogo zanimivejša od dosedanje postavitve. Prikaz zgodovine Bleda od pradavnine do danes bo zanimiv za vse obiskovalce, še posebej pa za mlado publiko, ki obiskuje grad v okviru šolskih izletov in izobraževalnih programov

##### 3. Turistični aranžmaji

Raznovrstni turistični aranžmaji so za poslovanje gradu že danes najpomembnejši aranžmaji, saj grad z njimi ustvari pretežni del prihodkov. Z obnovo gradu se odpirajo možnosti za njihovo nadgradnjo. Večja kakovost prostorov na gradu odpira možnosti za uspešnejše poslovanje z obstoječimi ciljnim skupinami:

- stacionarni turistični potencial Bleda in sosednjih turističnih centrov,
- organizatorji dnevnih izletov na Bled in okoliških centrov in regij in kakor tudi možnosti za privabljanje novih ciljnih skupin:
- sezonski tranzitni promet, ki poteka iz Evrope proti Sredozemlju,
- organizatorji krožnih potovanj po Evropi,
- organizatorji avtobusnih aranžmajev s stacionarjem na Bledu in v sosednjih krajih.

#### **4. Kongresni, poslovni in incentive aranžmaji**

Bled je eden najpomembnejših kongresnih in poslovnih centrov v Sloveniji. Obisk gradu bomo še naprej uvrščali v :

- kongresne aranžmaje kot del kulturnega in sprostitvenega programa,
- poslovne aranžmaje ( programi za obiske partnerjev, slavnosti ob podpisih pomembnih pogodb, poslovni protokol),
- incentive aranžmaje v obliki celovitih programov samo na gradu ali kot del programa, ki sicer poteka v drugih objektih in lokacijah.

#### **5. Poroke**

Blejski grad je skozi razvoj produkta v preteklih letih postal pogosto izbrana lokacija za organizacijo poročnih aranžmajev. Za ta produkt imamo :

- enkratni objekt in lokacijo,
- ustrezno znanje o formalnih postopkih, navadah in običajnih željah strank
- partnerje za izvedbo atraktivnih programov na gradu,
- promocijsko že sodelujemo z ustreznimi mediji, ki obdelujejo to področje,
- dobro sodelujemo tudi s profesionalnimi izvajalci teh programov ( agencija Primavera, Misson itn.) ter turističnimi agencijami, ki poroke organizirajo tudi kot del turističnih aranžmajev na Bledu ( MTours – Thomson Breakaway ).

#### **6. Protokol**

Ogled Blejskega gradu je že od nekdaj sestavni del programa protokolarnih obiskov, ki se na Bledu tradicionalno odvijajo že od sredine prejšnjega stoletja dalje. Tudi v bodoče bomo sodelovali z :

- državnim protokolom v okviru obiskov in dogodkov najvišjega nivoja,
- protokolarnimi službami ministrstev,
- organizatorji poslovnih protokolarnih srečanj,
- organizatorji občinskih in regionalnih protokolarnih dogodkov.

Svoje obstoječe znanje in izkušnje bomo še nadgradili z ustreznim izobraževanjem na tem področju.

#### **7. Kulinarika**

Restavracija na gradu v povezavi s ponudbo vrhunskih vin v grajski kleti omogoča izvedbo različnih aranžmajev, katerih osnova je kulinarična ponudba. Z najemnikom restavracije bomo razvili nove, posebne ponudbe za:

- bankete, cocktail party-e, grajska kosila in večerje
- individualne obiskovalce in skupine
- slavnostno ponudbo za razne poslovne aranžmaje, obletnice, poroke, protokolarna kosila itn.
- vezane programe z drugimi ponudniki na gradu.

#### **8. Prireditve**

Kljub določenim prostorskim omejitvam, predvsem v pogledu velikosti, grad predstavlja odlično lokacijo za izvedbo posebnih prireditev. Glavni omejitvi za izvajanje prireditev sta omejenost največjega pokritega prostora (Viteške dvorane) na sprejem največ 100 oseb ter posledično temu velika odvisnost od vremenskih pogojev in s tem omejevanja organizacije prireditev predvsem na poletno sezono.

Z izvedbo programa posodobitev in prenove gradu ter vzpostavitve kvalitetnega ogrevanja v Viteški dvorani bomo pridobili možnosti za celoletno organiziranje prireditev.

Pri organizaciji prireditev bo prisotna usmeritev v :

- organizacijo prireditev s srednjeveškimi vsebinami,
- prireditve, ki bodo vezane na legende in zgodovino Bleda,
- koncerte,
- gledališke igre itn.

Pri organizaciji se bo strogo upoštevalo omejitve, ki jih ima grad z vidika varovanja objekta in števila obiskovalcev ki jih lahko sprejme.

#### **9. Ostali aranžmaji na gradu**

S prenovo podstrešnih prostorov nad muzejem bomo pridobili prostor za organizacijo:

- razstav,
- projekcij,
- delavnic,



- tematskih sestankov itn.

Prav tako je grad lahko izjemna lokacija za:

- razne predstavitve,
- snemanje promocijskih spotov,
- snemanje ekskluzivnih oddaj ali filmov itn.

Tudi pri teh aranžmajih se bo strogo upoštevalo omejitve, ki jih ima grad z vidika varovanja objekta in števila obiskovalcev ki jih lahko sprejme.

#### 4.4 Fizični kazalci obiska v zadnjih desetih letih

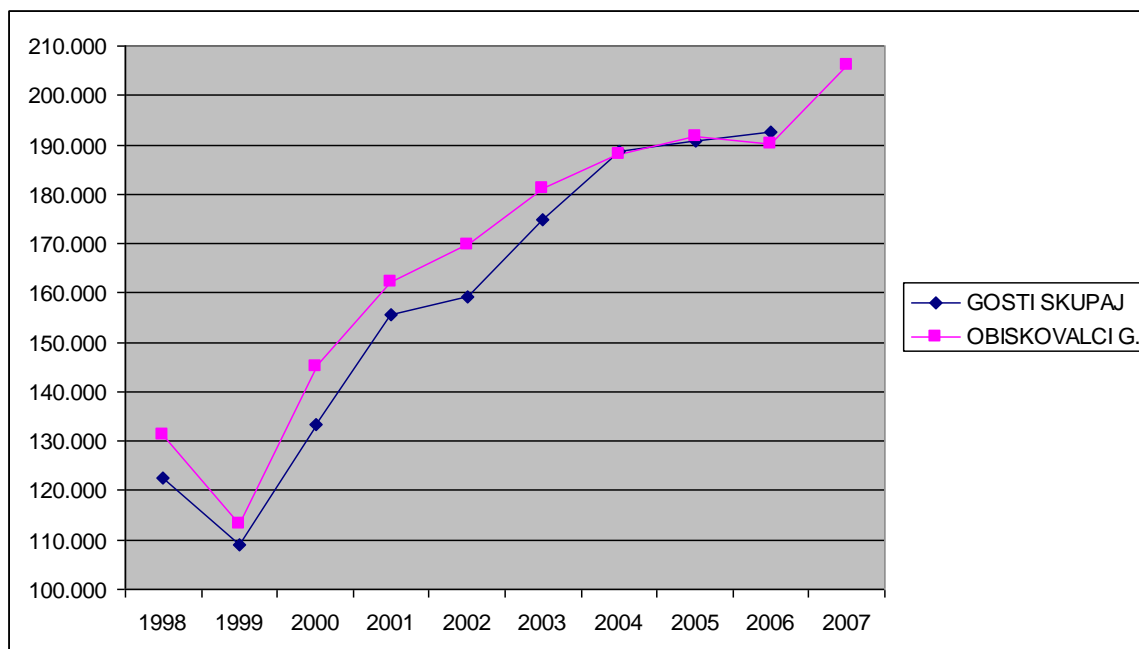
Za kulturni spomenik Blejski grad velja, da je obseg obiska v veliki meri vezan na obseg turističnega prometa na Bledu in v sosednjih regijah. Pri tem je še posebej pomembno poudariti, da domači gosti na Bledu tradicionalno ustvarijo največ petino (v kriznih letih), v zadnjih letih pa manj kot desetino turističnih prihodov. Odvisnost gibanja števila obiskovalcev gradu z gibanjem števila prihodov domačih in tujih gostov na Bledu je razvidna iz Tabele 1 in Grafa 1.

**Tabela 5: Gibanje števila domačih in tujih turistov na Bledu in števila obiskovalcev Blejskega gradu v obdobju 1998 do 2007**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
DOMAČI GOSTI	22.875	23.203	22.693	21.287	18.878	20.152	19.451	21.098	19.667	
TUJI GOSTI	99.756	85.828	110.605	134.171	140.252	154.753	169.153	169.753	173.004	
GOSTI SKUPAJ	122.631	109.031	133.298	155.458	159.130	174.905	188.604	190.851	192.671	
OBISKOVALCI GRADU	131.132	113.157	145.220	162.158	169.699	181.037	188.155	191.719	190.157	205.992

Vir: SURS in interni podatki Zavoda za kulturo Bled

**Graf: Gibanje števila turistov na Bledu in števila obiskovalcev blejskega gradu v obdobju 1998 do 2007**



Vir: SURS in interni podatki Zavoda za kulturo Bled

Iz navedenega prikaza lahko povzamemo, da Blejski grad predstavlja eno od najpomembnejših turističnih atrakcij Bleda in predstavlja pomemben turističnih proizvod. Po drugi strani pa lahko povzamemo, da je sam obseg obiska gradu neposredno povezan in odvisen od števila turistov Bleda. Ob upoštevanju že navedenega dejstva, da se Blejski grad po obsegu fizičnega obiska uvršča na drugo mesto med vsemi slovenskimi turističnimi

zanimivostmi, lahko trdimo, da Blejski grad predstavlja eno od najpomembnejših turističnih zanimivosti ne le za Bled, temveč za celotno regijo in Slovenijo.

#### 4.5 Razvoj proizvodov

Večina proizvodov Blejskega gradu je že izdelanih. Z izvedbo investicij v obnovo gradu se odpirajo možnosti za njihovo kakovostno nadgradnjo in oblikovanje novih proizvodov.

V prvem petletnem obdobju je z namenom zagotavljanja visoke kakovosti proizvodov Blejskega gradu predvidena:

- izdelava detajlnih programov z definiranjem vseh sestavin in standardov za vse programe in proizvode Blejskega gradu,
- povezovanje, skupno načrtovanje, izobraževanje ter analiziranje programov z vsemi izvajalci in partnerji,
- sodelovanje s strokovnimi institucijami z namenom zagotavljanja kvalitete in avtentičnosti programov,
- spodbujanje kreativnosti in idej za nove programe.

### 5 NAČRT PRODAJE PROIZVODOV BLEJSKEGA GRADU

Načrt prodaje proizvodov Blejskega gradu je izdelan na podlagi analize trga in trendov v turističnem povpraševanju. V načrtu prodaje za naslednji pet let so tako upoštevane naslednje predpostavke:

- izvedba investicij v obnovo gradu v načrtovanem obsegu in predvidenih rokih
- v letu 2008 je upoštevana 10% rast prihodkov, ki izvira predvsem iz že izvedene investicije v prenovi muzeja
- v naslednjih letih je ob upoštevanju izvedbe ostalih investicij v obnovo gradu upoštevana 5-8% letna rast prihodkov
- načrtovana rast prihodkov ne temelji na povišanju fizičnega obsega obiska gradu temveč na višjih cenah proizvodov in storitev, ki jih bo Blejski grad lahko dosegel zaradi višje kakovosti njegovih proizvodov
- v letu 2008 je zaradi obnove muzeja upoštevana poprečna cena vstopnice v višini 5,30 EUR, v naslednjih letih pa je skladno z obnovo gradu in s tem odpiranjem možnosti za oblikovanje novih kakovostnih proizvodov predvidena rast poprečne cene vstopnine od 4 – 6% letno
- fizična rast obiska se giblje 0,5 – 1,5% letno
- z razvojem novih kakovostnih proizvodov je načrtovana tudi rast prihodkov od najemnin in prodaje poročnih aranžmajev.

**Tabela 6: Načrt prodaje proizvodov Blejskega gradu v obdobju 2007 - 2011**

Zap. št	Postavka	2007	2008	2009	2010	2011
1.	Število obiskovalcev gradu	205.992	207.358	209.809	210.721	214.521
2.	Poprečna cena vstopnice	5	5,3	5,5	5,75	6,10
3.	Prihodki od vstopnin Grad	1.017.000	1.099.000	1.153.950	1.211.648	1.308.579
4.	Prihodki od najemnin Grad	88.000	106.000	111.300	116.865	126.214
5.	prihodki od najemnin poročna dvorana	5.000	7.000	7.350	7.718	8.335
	<b>Skupaj</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.212.000</b>	<b>1.272.600</b>	<b>1.336.230</b>	<b>1.443.128</b>

Projekcije prihodkov predstavljajo podlago za izračun uspeha poslovanja Blejskega gradu v prihodnjih petih letih.

Cenovna politika Blejskega gradu bo temeljila na strategiji konkurenčne ostrine, kar pomeni ponudbo visoko kakovostnih storitev in proizvodov po ceni srednjega razreda. Takšna cenovna politika je primerna le v primeru izvedbe načrtovanih investicij z vzporednim razvojem in nadgradnjo proizvodov Blejskega gradu.

## 6 NAČRT INVESTICIJ V OBNOVO GRADU

Načrt investicijskih vlaganj v obnovo gradu v obdobju 2007 – 2011 je pripravljen na podlagi sledečih dokumentov :

- Programa celovite tehnične in vsebinske prenove grajskega kompleksa – NMS 2002
- Konzervatorskega programa – 2002
- Tehnične dokumentacije
- Elaborata » Ocena stroškov za obnovo posameznih elementov Blejskega gradu » ( ing. Pustovrh, 2007 ) s kontrolo aktualnih tržnih cen konec leta
- Projekta prenove sprehajalnih poti na grad in ureditve prostora ob vznožju gradu – 2005
- Programskih in tržnih izhodišč upravljavca.

Predvidene investicije s predračunsko vrednostjo za njihovo izvedbo in predvidenim rokom za izvedbo so predstavljene v nadaljevanju.

### 1) Projektna dokumentacija

- a) Izdelava projektne dokumentacije celovite prenove grajskega kompleksa s pridobitvijo vse potrebne dokumentacije
  - Leto : 2008
  - Vrednost: 150.000 EUR

### 2) Muzejsko – razstavni trakt:

- a) Prenova muzejskih prostorov v prvem in drugem nadstropju ter delno v kleti z upoštevanjem tehničnih karakteristik, zahtevanih s strani Narodnega muzeja Slovenije
  - Leto 2007 : - Leto 2008 :
  - Vrednost : 290.000 EUR - Vrednost: 331.000 EUR
- b) Sanacija strehe – pregled strehe z zamenjavo strešnikov in dotrajanih lesenih delov
  - Leto: 2009
  - Vrednost : 50.000 EUR
- c) Izdelava mansarde nad muzejem - obstoječe podstrešje se preuredi v uporabno površino mansarde
  - Leto : 2009
  - Vrednost : 210.000 EUR
- d) Prenova kletnih prostorov - trafo postaja, grajska klet, garderobni del
  - Leto : 2009
  - Vrednost: 45.000 EUR
- e) Sanacija fasade
  - Leto : 2009
  - Vrednost: 105.000 EUR

### 3) Srednji grajski trakt

- a) Celovita sanacija viteške dvorane
  - Leto : 2009
  - Vrednost : 280.000
- Vrednost opreme : 160.000
- b) Sanacija restavracije in kuhinjskih prostorov
  - Leto: 2009
  - Vrednost: 200.000 EUR
- c) Izdelava mansarde nad srednjim grajskim traktom
  - Leto : 2009
  - Vrednost:: 120.000 EUR
- d) Sanacija strehe – pregled z zamenjavo dotrajanih strešnikov in lesenih delov ostrešja
  - Leto: 2009
  - Vrednost: 23.000 EUR
- e) Sanacija fasade
  - Leto : 2009
  - Vrednost: 45.000 EUR
- f) Prenova sanitarij
  - Leto: 2009
  - Vrednost: 56.000 EUR

#### **4) Lapidarij**

- a) Zamenjava kritine in dotrajanih lesenih delov strešne konstrukcije
  - Leto : 2009
  - Vrednost: 4.000 EUR

#### **5) Objekt na spodnjem dvorišču**

- a) Ureditev Bitenčeve sobe in prodajalne v pravokotnem stebru
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 40.000 EUR
- b) Izdelava prostorov v okroglem stolpu
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 50.000 EUR
- c) Prenova mostovža, strehe in ograje
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 42.000 EUR
- d) Sanacija strehe – pregled strehe z zamenjavo dotrajanih strešnikov in lesenih delov ostrešja
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 16.000 EUR
- e) Sanacija fasade
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 72.000 EUR

#### **6) Izgradnja servisnega objekta ob vznožju gradu**

- a) Izgradnja servisnega objekta (blagajna, WC, gostinski lokal, servisni prostor)
  - Leto: 2010
  - Vrednost: 180.000 EUR
- b) Oprema servisnega objekta
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 90.000 EUR

#### **7) Ureditev znanih površin**

- a) Ureditev sprehajalnih poti na grad in razgledišča
  - Leto : 2009
  - Vrednost : 100.000 EUR
- b) Ureditev teras pred gradom
  - Leto : 2009
  - Vrednost : 80.000 EUR
- c) Izdelava novega mostovža na vhodu v grajsko obzidje
  - Leto: 2009
  - Vrednost: 10.000 EUR
- d) Izdelava lesenega vhodnega mostovža , kritega s skodlami nad vhodom na grad
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 15.000 EUR
- e) Izgradnja novega sistema osvetlitve gradu
  - Leto : 2010
  - Vrednost: 200.000 EUR
- f) Izgradnja varnostnega nadzornega sistema
  - Leto : 2009
  - Vrednost: 45.000 EUR
- g) Obnova tlakov zgornje dvorišče
  - Leto : 2009/2010 ( vsako leto ½ )
  - Vrednost: 79.000 EUR
- h) Obnova tlakov spodnje dvorišče
  - Leto: 2010
  - Vrednost: 70.000 EUR
- i) Obnova tlakov – dostop na grad
  - Leto 2010/2011 ( vsako leto ½ )
  - Vrednost: 13.000 EUR
- j) Obnova stopnic iz granitnih elementov

- Leto 2009/2010 / 2011 ( vsako leto 1/3 )
- Vrednost: 8.000 EUR
- k) Obnova opornih zidcev ob poteh:
  - Leto : 2010/2011 ( vsako leto 1/2 )
  - Vrednost: 44.000 EUR

#### **8) Izgradnja dvigala in odstranitev obstoječe tovorne žičnice**

- a) Izgradnja dvigala iz nivoja parkirišča do zgornje grajske terase
  - Leto 2010/2011 ( vsako leto 1/2 )
  - Vrednost: 3.200.000 EUR
- b) Odstranitev tovorne žičnice
  - Leto: 2011
  - Vrednost: 10.000 EUR
- c) Odstranitev lesene lope ob vhodu
  - Leto: 2011
  - Vrednost: 5.000 EUR

## **7 NAČRT TRŽENJA**

Vpetost Blejskega gradu in s tem tudi trženja njegovih proizvodov v turizmu narekuje pripravo programa trženja, ki bo upošteval vse značilnosti in posebnosti trženja v turizmu. Dejstvo je, da ponudniki turističnih proizvodov na turističnem trgu delujejo v pogojih popolne konkurence, zaradi česar ne morejo vplivati na povpraševanje, temveč se mu lahko samo prilagajajo z izvirnostjo svojih proizvodov in z ustrezno trženjsko strategijo, ki jim zagotavlja doseganje optimalnega tržnega deleža in optimalnih prihodkov. V skladu s tem je načrt trženja Blejskega gradu z opredeljenimi tržnimi segmenti in programom trženjskih aktivnosti ter orodji tržnega komuniciranja eden od ključnih elementov zagotavljanja uspešnega poslovanja gradu.

### **7.1 Oblikovanje enkratne tržne posebnosti – USP**

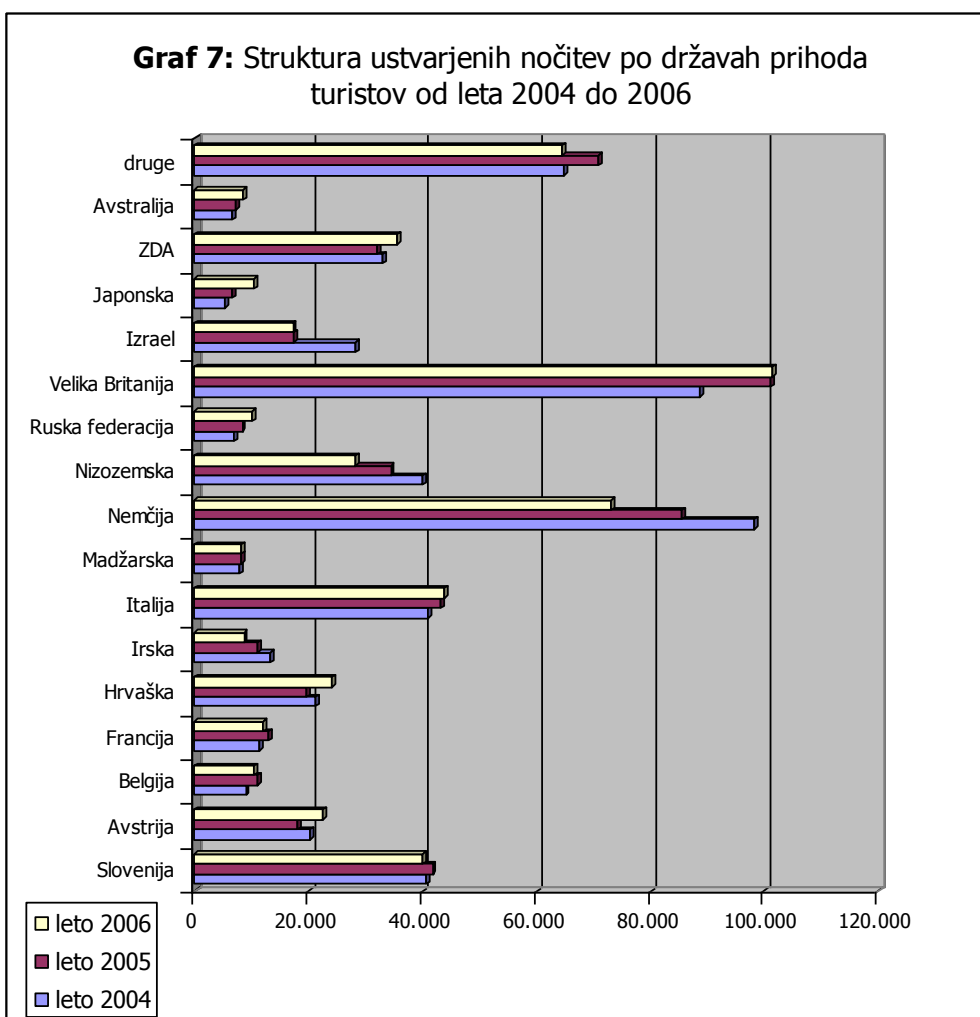
Načrt trženja Blejskega gradu temelji na kreiranju t.i. enkratne tržne posebnosti (USP – unique selling proposition). Blejski grad ima namreč vse možnosti, da postane ena najpomembnejših slovenskih enkratnih tržnih posebnosti, ki jo bomo gradili na osnovi :

- enkratne dominantne pozicije, vpete v podobo Bleda kot našega alpskega bisera,
- nove muzejske zbirke, ki bo na atraktiven način prikazovala Bled kot zgodovinsko pomembno kulturno središče, vključno z izkopaninami iz edinega doslej odkritega slovanskega najdišča v Alpah,
- izvirne in kvalitetne ponudbe vseh ponudnikov storitev na gradu,
- vpetosti urejenega kompleksa, katerega središče je stavba Blejskega gradu, v enkratno naravno okolje Bleda,
- ponudbe bogate zbirke izvornih spominkov, izdelkov in simbolov, vezanih na identiteto ter zgodovino Blejskega gradu in okolice ter
- izvornih in kakovostnih produktov in ponudbe za obiskovalce gradu.

### **7.2 Segmentiranje trga**

#### **Geografsko segmentiranje**

Pri geografskem segmentiranju trga izhajamo iz obstoječe geografske segmentacije Bleda. Trg je segmentiran glede na število turistov iz posameznih držav. V letu 2006 je na Bledu počitnikovalo največ turistov iz Velike Britanije. Tem sledijo gosti iz Nemčije, Italije, Slovenije, ZDA, Nizozemske in Hrvaške. Zanimive so spremembe zadnjih let, vezane na nacionalno strukturo gostov, ki so v primeru rasti povezane z novimi avio povezavami in novimi programi (Anglija, ZDA, Japonska, Hrvaška) oz. z negativnimi trendi povezanimi z gospodarsko rastjo v posameznih državah (Nemčija). Pričakujemo, da bodo poenostavljeni postopki za pridobivanje viz bistveno povečali tudi že tako pozitiven trend gostov iz Rusije in Srbije.



Vir: SURS

V skladu z obstoječo in predvideno geografsko segmentacijo trga Bleda za obiskovalce Blejskega gradu načrtujemo naslednjo geografsko segmentacijo:

- primarna tržišča: Nemčija, Velika Britanija, Irska, Italija, Hrvaška, države Beneluksa
- sekundarna tržišča: Rusija, Francija, Španija, Srbija, Skandinavija in velika evropska mesta z avio povezavami v Slovenijo, Izrael
- terciarna tržišča: ZDA, Japonska in države daljnega vzhoda.

Krovno trženje se bo izvajalo v okviru trženjskih aktivnosti ki jih dogovarja turistično gospodarstvo Bleda v sodelovanju s Slovensko turistično organizacijo.

#### Najpomembnejši trgi

- gosti regije Julijske Alpe z razvitimi turističnimi kraji Bled, Bohinj, Kranjska Gora in Bovec,
- sosednje pokrajine Koroška, Istra, Furlanija Julijska Krajina,
- ostala Slovenija,
- trg krožnih potovanj po Evropi,
- trg avtobusnih potovanj z bivanjem v regiji,
- tranzit, ki poteka mimo Bleda iz centralne Evrope v smeri Mediterana.

#### Produktno segmentiranje

Po Viziji dolgoročnega razvoja turizma na Bledu celovita turistična ponudba Bleda, kot prepoznavne tržne znamke slovenskega turizma, obsega naslednje nosilne turistične produkte:

- odkrivanje narave&živeti z naravo

- wellness&beauty
- kongresi&poslovna srečanja&izobraževanje
- protokol&posebni dogodki
- kultura
- šport&rekreacija
- zabava&priredive – doživetja
- wining&dinning
- nakupovanje
- izleti&ogledi.

Na osnovi analize ponudbe in povpraševanja, ki je bila opravljena v okviru Vizije dolgoročnega razvoja turizma Bleda so opredeljena naslednja ciljna tržišča za Bled in okolico:

- tržišče klasičnih in kratkih počitnic za programe wellnesa, odkrivanja, kulture, športa in rekreacije, wining&dinning, zabave in prireditev ter nakupovanja
- tržišče poslovnih gostov za kongresne programe, poslovna srečanja, incentive, izobraževanje, proslave, sejme in protokolarne obiske
- tržišče krožnih potovanj za programe odkrivanja narave & življenja z naravo, odkrivanja kulture, wining&dinning, zabave in prireditev ter nakupovanje
- tržišče dnevnih gostov in izletnikov za programe odkrivanja narave, kulture, prireditev, igralništva in zabave, nakupovanja, razstav, sejmov.

Blejski grad je zaradi svoje vpetosti v podobo kraja in zaradi svoje atraktivnosti sestavni del večine turističnih programov, bodisi kot osnovni ali dodatni programski del. Zato se ciljna tržišča Bleda po produktni segmentaciji v pretežni meri pokrivajo s produktno segmentacijo Blejskega gradu, kjer so nosilni produkti:

- obisk gradu kot doživetje
- obisk muzeja in kulturnih prireditev
- programi za udeležence kongresov, poslovnih dogodkov in incentive
- protokolarni obiski
- poroke
- kulinarika
- posebni turistični in drugi aranžmaji.

Zaradi tega dejstva bo tudi v bodoče trženje produktov Blejskega gradu potekalo v tesni povezavi z blejskim turističnim gospodarstvom.

### **Demografska segmentacija**

Demografska segmentacija obiskovalcev Blejskega gradu je glede na ponudbo in status objekta (slovenski kulturni spomenik najvišjega pomena) zelo široka. Z ustreznimi prenovami bomo dosegli, da bo muzej še zanimivejši, z izgradnjo dvigala in klančin pa omogočili ogled tudi starejšim in funkcionalno oviranim osebam. Tako bo ogled omogočen in zanimiv praktično za vse. Kljub temu dejstvu pa bomo ogledom posameznih ciljnih skupin, ki so specifične glede na motiv in strukturo skušali dodati posebne poudarke, predvsem v smislu načina organizacije obiska in vključenih storitev. Temeljni poudarki pri vseh obiskovalcih bodo :

- visoka kakovost urejenosti gradu
- visoka kakovost vseh storitev
- občutek vrednosti doživetega za denar
- prijazno osebje – osebni pristop
- romantično vzdušje oddaljeno od vsakodnevnega vrveža
- enkratni nepozabni dogodki
- drugačnost – zgodovina, vpeta v urejenost gradu
- visoko kakovostni kulinarični užitki
- Blejski grad kot simbol Bleda
- seznanjanje z bogato zgodovino in kulturo kraja
- doživetja.

### 7.3 Strateški partnerji

Strateški partnerji trženja Blejskega gradu so:

- subjekti s področja turizma v regiji (LTO-ji, informacijski centri, hoteli, namestitveni objekti in ostali ponudniki turističnih storitev),
- turistične agencije, organizatorji izletov za stacionarne goste,
- izobraževalne institucije (šole),
- organizatorji krožnih potovanj po Evropi,
- avtobusna podjetja.

### 7.4 Tržne niše

Najpomembnejše tržne niše Blejskega gradu so:

- področje organizacije ekskluzivnih dogodkov na izjemnih lokacijah,
- kongresni aranžmaji in incentivi – obisk gradu s ponudbo kot del delovnega programa,
- poroke,
- izobraževanje – obisk šolskih in študentskih skupin,
- specializirani aranžmaji, vezani na obisk podobnih kulturnih objektov v Sloveniji in okolici.

### 7.5 Trženjski splet

Zavod za kulturo bo na osnovi navedenih izhodišč za vsako leto pripravil program trženja, ki bo sestavljen iz ustreznega spleta sledečih trženjskih aktivnosti:

- distribucija promocijskega materiala in informacij na turističnih in specializiranih sejmih in borzah – v sodelovanju s turističnim gospodarstvom Bleda in regije,
- osebna udeležba predstavnika zavoda na najpomembnejših manifestacijah,
- spletno trženje – uvrstitev na razne komercialne in promocijske portale,
- oglaševanje v medijih na osnovi izdelanega media plana, samostojno in v sodelovanju s krajem/regijo,
- sprejem in informiranje domačih in tujih novinarjev za področje kulture in turizma,
- odnosi z javnostmi – tiskovne konference ( 2-3 letno ), povabila medijem na predstavitev novosti in ob priložnosti posebnih dogodkov,
- pospeševanje prodaje – sprejem študijskih tur, povabila specializiranim novinarjem in partnerjem, sodelovanje v promocijskih in tržnih akcijah, organiziranje promocijskih aranžmajev na gradu,
- druge tržno promocijske aktivnosti.

Podlaga za uspešno izvajanje trženjskih aktivnosti je ustrezen promocijski material, ki vključuje pripravo:

- spletnih strani,
- tiskanih materialov ( prospekti, letaki, plakati, transparenti jumbo plakati itn.),
- promocijskega DVD,
- serije kvalitetnih digitalni posnetkov,
- informativnih letakov za novinarje
- drugih, aktualnih trženjskih materialov.

### 7.6 Stroški vlaganj v promocijo

V letih 2008 in 2009 bomo za promocijske aktivnosti namenili 3% celotnih prihodkov, v letih 2010 in 2011 pa bomo zaradi promocije novih pridobitev in obeleževanja 1000 – letnice prve pisne omembe Blejskega gradu in izkoriščanja tega dejstva za boljše trženje za to namenili 4% prihodkov.

## 8 NAČRT VLAGANJ V KADRE

Izvedba načrtovanih investicij v obnovo gradov in s tem povezana širitev poslovanja Blejskega gradu narekuje zaposlitev dodatnih 3 oseb.



V letu 2009 je predvidena zaposlitev 2 oseb in v letu 2010 še ene osebe. Zaradi novih pridobitev planiramo pokritje sledečih področij s stalno zaposlitvijo :

- trženje produktov na gradu
- animacija na gradu
- kontrola vstopa in varnost

Ostale potrebne funkcije bi pokrivali pogodbeno z zunanjimi izvajalci.

Ob zaključku petletnega razvojnega obdobja bo Blejski grad zaposloval skupaj 10 oseb.

Na gradu so stalno zaposleni:

- oskrbnik
- 3 blagajniki.

V upravi so zaposleni:

- direktor
- svetovalec direktorja za trženje in splošne zadeve
- fakturist.

**Tabela 7: Načrtovano število zaposlenih po kvalifikacijah do leta 2011**

<b>UPRAVA</b>	
direktor	1
svetovalec direktorja za trženje in splošne zadeve	1
fakturist	1
<b>GRAD</b>	
oskrbnik	1
blagajnik	3
svetovalec za tržne aktivnosti - komercialist	1
animator	1
Kontrolor vstopa - varnostnik	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>10</b>

## 9. NAČRTOVAN POSLOVNI REZULTAT

V nadaljevanju prikazujemo projekcije poslovanja v letih 2007-2011, pri čemer je za leto 2007 upoštevana ocena poslovanja. Vse projekcije so usklajene z zahtevami Uredbe o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ. Iz tega razloga so prikazane projekcije prihodkov in dohodkov in projekcije finančnih tokov z enako logiko, kot so prikazani poslovni rezultati v podjetjih.

### 9.1. Projekcija poslovnega rezultata za obdobje 2007 – 2011

Prikazane so dve varianti in sicer Varianta A – brez investicije in Varianta B – z investicijo. Ob grobih ocenah (realne predpostavke), bi morale biti investicije smiselne in ekonomsko upravičene. V primeru, da se pri teh investicijah upošteva delovni dokument 4 (Navodilo za uporabo metodologije pri izdelavi analiza stroškov in koristi), bo potrebno investicijske dokumenta (Investicijski program s CBA analizo in izračunom finančne vrzeli) pripraviti zelo skrbno in previdno.

#### 9.1.1. Varianta A : obstoječa urejenost, programski okvir in trženje (brez investicij)

##### 9.1.1.1. Poslovni prihodki brez investicije

V letih 2007-2011 smo predvideli prihodke od najemnin in vstopnin. V letu 2007 so prihodki znašali 1.110.000 € in sicer 1.017.000 € od vstopnin, 88.000 € od najemnin prostorov in 5.000 € od najemnin – poročna dvorana.

V letu 2008 je predvidena rast prihodkov v višini 2%, v naslednjih letih se prihodki zaradi neinvestiranja znižajo za oko.li 10 % . V letu 2011 se doseže 1.012.023 € prihodkov.

**Tabela: Poslovni prihodki v letih 2007-2011 (ocena 2007, projekcija 2008-2011)**

Za št	Postavka	2007	2008	2009	2010	2011
A.	Domači trg - posredna prodaja					
1.	Prihodki od najemnin	88.000	89.760	89.760	82.714	80.232
2.	prihodki od vstopnin	1.017.000	1.037.340	1.037.340	955.909	927.232
3.	prihodki od najemnin poročna	5.000	5.100	5.100	4.700	4.559
	Skupaj	1.110.000	1.132.200	1.132.200	1.043.322	1.012.023

**9.1.1.2. Poslovni odhodki brez investicije**

Projekcije poslovnih odhodkov so izdelane po vrstah stroškov. Upoštevana so planirana razmerja stroškov po posameznih vrstah stroškov ter narava posameznih vrst stroškov z vidika njihove variabilnosti (v kolikšni meri posamezna vrsta stroška korelira z gibanjem obsega poslovanja).

**Tabela: Poslovni odhodki za obdobje 2007-2011**

Za. Št	Postavka	2007	2008	2009	2010	2011
	<b>Poslovni odhodki</b>	<b>522.000</b>	<b>795.505</b>	<b>760.465</b>	<b>798.695</b>	<b>814.261</b>
	Stroški materiala, blaga in storitev	425.000	505.430	470.390	508.890	524.718
2.	Stroški materiala	48.000	56.400	56.400	54.708	53.067
2.1	Stroški materiala	32.000	30.000	30.000	29.100	28.227
2.2	Stroški energije	16.000	26.400	26.400	25.608	24.840
3.	Stroški storitev	377.000	449.030	413.990	454.182	471.651
3.1	Storitve pri izdelavi proizvodov	65.000	69.000	69.000	66.930	64.922
3.3	Stroški storitev v zvezi z vzdrž.opredmetenih osnovnih sredstev	12.000	61.200	110.160	160.283	186.569
3.4	Najemnine	84.000	84.000	0	0	0
3.6	Drugi stroški storitev	216.000	234.830	234.830	226.969	220.160
4.	Stroški dela	79.000	177.000	177.000	177.000	177.000
4.1	Stroški plač	79.000	118.000	118.000	118.000	118.000
4.2	Stroški socialnih zavarovanj	0	33.040	33.040	33.040	33.040
4.3	Drugi stroški dela	0	25.960	25.960	25.960	25.960
5.	Amortizacija	10.000	104.075	104.075	104.075	104.075
6.	Drugi poslovni odhodki	8.000	9.000	9.000	8.730	8.468

Poslovni odhodki znašajo v letu 2007 522.000 €, v letu 2008 se povišajo na 795.000 €, v naslednjih letih pa na 814.2461 €. Med poslovnimi odhodki so upoštewane obveznosti do lastnikov in sicer v višini 84.000 € - najemnine ( leto 2008) in v višini 15% prihodkov, ki so prikazani v postavki drugi stroški storitev (znotraj te postavke so še drugi stroški)

Povečanje stroškov v letu 2008 gre na račun:

- povišanja stroškov dela ( zaposlitev direktorja in svetovalca šele avgusta oz. novembra 2007, prej pogodbeno)
- realnega prikazan amortizacije (tudi amortizacija zgradb, čeprav je kulturni spomenik)
- povišanja stroškov vzdrževanja (če ni investicij)

**9.1.1.3. Projekcija izkaza uspeha in finančnega toka brez investicije**

Blejski grad bo v letih 2007-2011 vsa leta posloval pozitivno. Glede na povišane stroške dela, realen prikaz amortizacije in višje stroške storitev (večji stroški vzdrževanja), se bo višek prihodkov nad odhodki v letih 2008-2011 gibal med 336.000 in 197.000 €. Padanje gre na račun padanja nivoja storitev (brez investicij).

**Tabela: Projekcija poslovnega izida v letih 2007-2011 v €**

POSTAVKA		2007	2008	2009	2010	2011
1.	Čisti prihodki od prodaje	1.110.000	1.132.200	1.132.200	1.043.322	1.012.023
a)	Na domačem trgu	1.110.000	1.132.200	1.132.200	1.043.322	1.012.023
b)	Na tujem trgu	0	0	0	0	0
2.	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0	0
3.	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0	0
4.	Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0	0	0	0
5.	<b>KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.132.200</b>	<b>1.132.200</b>	<b>1.043.322</b>	<b>1.012.023</b>
6.	<b>Stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>425.000</b>	<b>505.430</b>	<b>470.390</b>	<b>508.890</b>	<b>524.718</b>
a)	Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	48.000	56.400	56.400	54.708	53.067
b)	Stroški storitev	377.000	449.030	413.990	454.182	471.651
7.	<b>Stroški dela</b>	<b>79.000</b>	<b>177.000</b>	<b>177.000</b>	<b>177.000</b>	<b>177.000</b>
a)	Stroški plač	79.000	118.000	118.000	118.000	118.000
b)	Stroški socialnih zavarovanj	0	33.040	33.040	33.040	33.040
c)	Drugi stroški dela	0	25.960	25.960	25.960	25.960
8.	<b>Odpisi vrednosti</b>	<b>10.000</b>	<b>104.075</b>	<b>104.075</b>	<b>104.075</b>	<b>104.075</b>
9.	<b>Drugi poslovni odhodki</b>	<b>8.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>8.730</b>	<b>8.468</b>
<b>VIŠEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>		<b>588.000</b>	<b>336.695</b>	<b>371.735</b>	<b>244.628</b>	<b>197.762</b>
<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>		<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Finančni tok (že po odplačilu lastniku), se giblje med .444.000 in 301.000 € letno v letih 2008-2011. Glede na to, da v tej varianti ni predvidenih investicij ostaja ves finančni tok.

**Tabela: Projekcija finančnega toka v letih 2007-2011 v €**

PROJEKCIJA DENARNIH TOKOV		2007	2008	2009	2010	2011
1	ČISTI POSLOVNI IZID	588.000	336.695	371.735	244.628	197.762
2	AMORTIZACIJA	10.000	104.075	104.075	104.075	104.075
	SKUPAJ DENARNI TOK	598.000	440.770	475.810	348.702	301.836
1	INVESTICIJE	588.000	0	0	0	0
	<b>NETO DENARNI TOK</b>	<b>10.000</b>	<b>440.770</b>	<b>475.810</b>	<b>348.702</b>	<b>301.836</b>

#### 9.1.1.4. Prikaz kazalcev poslovanja brez investicije

V nadaljevanju prikazujemo kazalce poslovanja gradu v primeru, da se Blejski grad ne odloči za investicije v letih 2008-2011.

Naložbeni kriteriji, ki smo jih izračunali na osnovi ekonomskega toka, so:

- Interna stopnja donosa Blejskega gradu
- Neto sedanja vrednost Blejskega gradu

**Tabela: Dinamični kazalci Blejskega gradu – brez investicij**

Postavka	indikator
Interna stopnja donosa	<b>6,93%</b>
neto sedanja vrednost (diskontna stopnja = 7%)	<b>-22.780</b>

## Interna stopnja donosa brez investicije

**Interna stopnja donosa Blejskega gradu** je nižja od diskontne stopnje (po Uredbi o enotni metodologiji... mora znašati vsaj 7%) saj znaša **6,53%**.

## Neto sedanja vrednost Blejskega gradu brez investicije

Neto sedanja vrednost je vsota vseh diskontiranih neto prilivov iz denarnega toka Gradu. Kriterij za uspešnost investicije je pozitivna neto sedanja vrednost, izračunana z diskontno stopnjo investicije.

**Neto sedanjo vrednost Blejskega gradu** smo izračunali **z uporabo diskontne stopnje 7%**, skladno z Uredbo o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ.

Na osnovi predstavljene diskontne stopnje in projekcije ekonomskih tokov je izračunana **neto sedanja vrednost Blejskega gradu, ki znaša – 22.780 EUR**. Negativna vrednost kaže, da Grad brez investicij ne bo mogel nadaljevati uspešnega poslovanja in bo zaradi slabšanja kvalitete storitev izgubljal vrednost.

## Nekateri drugi kazalci upravičenosti naložbe brez investicije

Kazalci v spodnji tabeli kažejo, kako se gibljejo nekateri drugi kazalci poslovanja Blejskega gradu brez investicije (Uporabljeni so kazalci poslovanja za podjetje)

- dodano vrednost na zaposlenega 71.000-101.000 €
- dobiček na zaposlenega 29.000-87.000 €
- prihodki na zaposlenega 151.000-165.000€

**Tabela: kazalniki gospodarnosti....**

POSTAVKA		2007	2008	2009	2010	2011
1	Gospodarnost poslovanja	212,64	142,32	148,88	130,63	124,29
2	Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	52,97	29,74	32,83	23,45	19,54
4	Skupni prihodki na zaposlenega	165.672	168.985	168.985	155.720	151.048
6	Kosmati dobiček na zaposlenega	87.761	50.253	55.483	36.512	29.517
7	Dodana vrednost na zaposlenega	101.045	92.204	97.434	78.463	71.468

Rezultati so sicer ugodni, vendar imajo negativen trend.

### 9.1.2. Varianta B : varianta z dodanimi mejnimi učinki dodatnih vlaganj (z investicijami)

#### 9.1.2.1. Poslovni prihodki – z investicijo

V letih 2007-2011 smo predvideli prihodke od najemnin in vstopnin. V letu 2007 so prihodki znašali 1.110.000 € in sicer 1.017.000 € od vstopnin, 88.000 € od najemnin prostorov in 5.000 € od najemnin – poročna dvorana.

V letu 2008 je predvidena rast prihodkov v višini 10%, v naslednjih letih se prihodki višajo po 5-8% letni stopnji. V letu 2011 se doseže 1.443.128 € prihodkov.

**Tabela: Poslovni prihodki v letih 2007-2011 (ocena 2007, projekcija 2008-2011)**

Za št	Postavka	2007	2008	2009	2010	2011
1.	Prihodki od najemnin Grad	88.000	106.000	111.300	116.865	126.214
2.	prihodki od vstopnin Grad	1.017.000	1.099.000	1.153.950	1.211.648	1.308.579
3.	prihodki od najemnin poročna	5.000	7.000	7.350	7.718	8.335
	Skupaj	1.110.000	1.212.000	1.272.600	1.336.230	1.443.128

#### 9.1.2.2. Poslovni odhodki z investicijo

Projekcije poslovnih odhodkov so izdelane po vrstah stroškov. Upoštevana so planirana razmerja stroškov po posameznih vrstah stroškov ter narava posameznih vrst stroškov z vidika njihove variabilnosti (v kolikšni meri posamezna vrsta stroška korelira z gibanjem obsega poslovanja).

**Tabela: Poslovni odhodki za obdobje 2007-2011**

Za. Št	Postavka	2007	2008	2009	2010	2011
	<b>Poslovni odhodki</b>	<b>522.000</b>	<b>846.253</b>	<b>892.241</b>	<b>1.008.110</b>	<b>1.107.734</b>
	Stroški materiala, blaga in storitev	425.000	545.000	501.050	526.103	568.191
2.	Stroški materiala	48.000	63.000	66.150	69.458	75.014
2.1	Stroški materiala	32.000	30.000	31.500	33.075	35.721
2.2	Stroški energije	16.000	33.000	34.650	36.383	39.293
3.	Stroški storitev	377.000	482.000	434.900	456.645	493.177
3.1	Storitve pri izdelavi proizvodov	65.000	69.000	72.450	76.073	82.158
3.3	Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem opredmetenih osnovnih sredstev	12.000	51.000	53.550	56.228	60.726
3.4	Najemnine	84.000	84.000	0	0	0
3.5	Povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	0	0	0	0	0
3.6	Drugi stroški storitev	216.000	278.000	308.900	324.345	350.293
4.	Stroški dela	79.000	177.000	229.836	256.254	256.254
4.1	Stroški plač	79.000	118.000	153.224	170.836	170.836
4.2	Stroški socialnih zavarovanj	0	33.040	42.903	47.834	47.834
4.3	Drugi stroški dela	0	25.960	33.709	37.584	37.584
5.	Amortizacija	10.000	115.252	151.904	215.830	272.573
6.	Drugi poslovni odhodki	8.000	9.000	9.450	9.923	10.716

Poslovni odhodki znašajo v letu 2007 522.000 €, v letu 2008 se povišajo na 846.000 €, v naslednjih letih pa na 1.107.734 €. Med poslovnimi odhodki so upoštevane obveznosti do lastnikov in sicer v višini 84.000 € - najemnine (v letu 2008) in v višini 15% prihodkov (vsa leta), ki so prikazani v postavki drugi stroški storitev (znotraj te postavke so še drugi stroški)

Povečanje stroškov v letu 2008 gre na račun:

- povišanja stroškov dela( zaposlitev direktorja in svetovalca šele avgusta oz. novembra 2007, prej pogodbeno)
- realnega prikazan amortizacije (tudi amortizacija zgradb, čeprav je kulturni spomenik)
- povišanega obsega poslovanja

### 9.1.2.3. Projekcija izkaza uspeha in finančnega toka z investicijo

Blejski grad bo v letih 2007-2011 vsa leta posloval pozitivno. Glede na povišane stroške dela, realen prikaz amortizacije in višje stroške storitev, se bo višek prihodkov nad odhodki v letih 2008-2011 gibal med 365.000 in 672.000 €. Rast gre na račun višanja prodaje zaradi izvedenih investicij.

**Tabela: Projekcija poslovnega izida v letih 2007-2011 v €**

POSTAVKA		2007	2008	2009	2010	2011
1.	<b>Čisti prihodki od prodaje</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.212.000</b>	<b>1.272.600</b>	<b>1.336.230</b>	<b>1.443.128</b>
a)	Na domačem trgu	1.110.000	1.212.000	1.272.600	1.336.230	1.443.128
b)	Na tujem trgu	0	0	0	0	0
2.	<b>Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.	<b>Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4.	<b>Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>400.000</b>
5.	<b>KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.212.000</b>	<b>1.272.600</b>	<b>1.536.230</b>	<b>1.843.128</b>

<b>6.</b>	<b>Stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>425.000</b>	<b>545.000</b>	<b>501.050</b>	<b>526.103</b>	<b>568.191</b>
a)	Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	48.000	63.000	66.150	69.458	75.014
b)	Stroški storitev	377.000	482.000	434.900	456.645	493.177
<b>7.</b>	<b>Stroški dela</b>	<b>79.000</b>	<b>177.000</b>	<b>229.836</b>	<b>256.254</b>	<b>256.254</b>
a)	Stroški plač	79.000	118.000	153.224	170.836	170.836
b)	Stroški socialnih zavarovanj	0	33.040	42.903	47.834	47.834
c)	Drugi stroški dela	0	25.960	33.709	37.584	37.584
<b>8.</b>	<b>Odpisi vrednosti</b>	<b>10.000</b>	<b>115.252</b>	<b>151.904</b>	<b>215.830</b>	<b>272.573</b>
<b>9.</b>	<b>Drugi poslovni odhodki</b>	<b>8.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.450</b>	<b>9.923</b>	<b>10.716</b>
<b>VIŠEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>		<b>588.000</b>	<b>365.747</b>	<b>380.359</b>	<b>528.120</b>	<b>735.394</b>
<b>11.</b>	<b>Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>13.</b>	<b>Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>	<b>31.200</b>	<b>62.700</b>
<b>VIŠEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>		<b>588.000</b>	<b>365.747</b>	<b>378.859</b>	<b>496.920</b>	<b>672.694</b>
	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Finančni odhodki so na račun premostitvenih kreditov, ki se jih najame ob investiciji in se vrnejo, ko se dobi refundirana nepovratna sredstva.

Skupni finančni tok (že po odplačilu lastniku), se giblje med 481.000 in 2.652.000 € letno v letih 2008-2012. Glede na to, da v so v tej varianti predvidene investicije, ostaja minimalni finančni tok. V letu 2008 porabimo ves finančni tok za investicije v naslednjih letih se ostanek finančnega toka giblje med 5.597 in 474.000 €. Višji tok je po končani investiciji v letu 2012.

**Tabela: Projekcija finančnega toka v letih 2007-2012 v €**

<b>PROJEKCIJA DENARNIH TOKOV</b>		2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	ČISTI POSLOVNI IZID	588.000	365.747	378.859	496.920	672.694	884.104
2	AMORTIZACIJA	10.000	115.252	151.904	215.830	272.573	290.864
4	POVEČANJE KRATKOROČNIH FINANČNIH OBVEZNOSTI		0	50.000	940.000	110.000	0
7	SUBVENCIJA			1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	<b>SKUPAJ DENARNI TOK</b>	<b>598.000</b>	<b>481.000</b>	<b>1.580.764</b>	<b>2.652.751</b>	<b>2.055.267</b>	<b>2.174.967</b>
1	INVESTICIJE	588.000	481.000	1.575.167	2.445.667	1.646.167	0
3	ZNIŽANJE KRATKOROČNIH FINANČNIH OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	1.100.000
6	ZNIŽANJE REZERVACIJ				200.000	400.000	600.000
	<b>NETO DENARNI TOK</b>	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>5.597</b>	<b>7.084</b>	<b>9.100</b>	<b>474.967</b>

#### 9.1.2.4. Prikaz kazalcev poslovanja Blejski grad z investicijo

V nadaljevanju prikazujemo kazalce poslovanja Blejskega gradu v primeru, da se grad odloči za investicije v letih 2008-2011.

Naložbeni kriteriji, ki smo jih izračunali na osnovi ekonomskega toka, so:

- c) Interna stopnja donosa Gradu
- d) Neto sedanja vrednost Gradu

**Tabela: Dinamični kazalci Blejskega gradu z investicijo**

Postavka	indikator
Interna stopnja donosa	<b>8,34%</b>
neto sedanja vrednost (diskontna stopnja = 7%)	<b>878.206</b>

#### Interna stopnja donosa brez subvencije

Interna stopnja donosa Blejskega gradu je višja od diskontne stopnje (po Uredbi o enotni metodologiji....mora znašati vsaj 7%) saj znaša **8,34%**.

#### Neto sedanja vrednost Blejskega gradu

Neto sedanja vrednost je vsota vseh diskontiranih neto prilivov iz denarnega toka Blejskega gradu. Kriterij za uspešnost investicije je pozitivna neto sedanja vrednost, izračunana z diskontno stopnjo investicije.

**Neto sedanjo vrednost Investicije** smo izračunali z uporabo diskontne stopnje 7%, skladno z Uredbo o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ.

Na osnovi predstavljene diskontne stopnje in projekcije ekonomskih tokov je izračunana **neto sedanja vrednost Blejskega gradu, ki znaša 878.206 EUR**. Pozitivna vrednost kaže, da Blejski grad z investicijo nadaljuje uspešno poslovanje.

#### **Nekateri drugi kazalci upravičenosti naložbe brez subvencije**

Kazalci v spodnji tabeli kažejo, kako se gibljejo nekateri drugi kazalci poslovanja Blejskega gradu z investicijo (Uporabljeni so kazalci poslovanja za podjetje)

- dodano vrednost na zaposlenega 87.000-130.000 €
- dobiček na zaposlenega 43.000-69.000 €
- prihodki na zaposlenega 165.000-190.000€

**Tabela: kazalniki gospodarnosti...**

	POSTAVKA	2007	2008	2009	2010	2011
1	Gospodarnost poslovanja	212,64	143,22	142,63	152,39	166,39
2	Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	52,97	30,18	29,77	32,35	36,50
4	Skupni prihodki na zaposlenega	165.672	180.896	146.276	158.374	190.013
6	Kosmati dobiček na zaposlenega	87.761	54.589	43.547	51.229	69.350
7	Dodana vrednost na zaposlenega	101.045	98.209	87.598	103.114	130.332

Rezultati so boljši, kot v Varianti A – brez investicije. Upoštevati moramo, da v tej varianti zaposlimo tudi tri nove delavce.

#### **9.1.2.5. Prikaz kazalcev poslovanja - investicije v letih 2008-2011**

V nadaljevanju prikazujemo kazalce poslovanja Blejskega gradu – samo rezultati poslovanja investicijskih vlaganj v letih 2008-2011.

Naložbeni kriteriji, ki smo jih izračunali na osnovi ekonomskega toka, so:

- e) Interna stopnja donosa investicije
- f) Neto sedanja vrednost Investicije

**Tabela: Dinamični kazalci Investicije 2008-2011**

Postavka	indikator
Interna stopnja donosa	<b>8,89%</b>
neto sedanja vrednost (diskontna stopnja = 7%)	<b>667.556</b>

#### **Interna stopnja donosa investicije**

**Interna stopnja donosa Investicije** je nižja od diskontne stopnje (po Uredbi o enotni metodologiji.... mora znašati vsaj 7%) saj znaša **8,89%**.

#### **Neto sedanja vrednost Investicije**

Neto sedanja vrednost je vsota vseh diskontiranih neto prilivov iz denarnega toka Investicije (razlika med z investicijo in brez investicije). Kriterij za uspešnost investicije je pozitivna neto sedanja vrednost, izračunana z diskontno stopnjo investicije.

**Neto sedanjo vrednost Investicije** smo izračunali z uporabo diskontne stopnje 7%, skladno z Uredbo o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ.

Na osnovi predstavljene diskontne stopnje in projekcije ekonomskih tokov je izračunana **neto sedanja vrednost Investicije, ki znaša 667.556 EUR**. **Pozitivna vrednost kaže, da so investicije smiselne in finančno upravičene.**

## 9.2. Primerjava Variant in predlog

V Varianti A smo obdelali poslovanje brez investicij v letih 2008-2011, v Varianti B pa poslovanje Blejskega gradu z investicijami. Ekonomski kazalci kažejo na to, da se investiranje v Blejski grad splača, saj tako grad dolgoročno pridobi na kvaliteti svojih storitev in tudi na širjenju ponudbe. S tem se mu izboljša poslovanje, zaposlijo se novi kadri itd. Poleg direktnih pozitivnih učinkov ima prenova tudi širše pozitivne učinke na izboljšano, kvalitetnejšo, celovitejšo ponudbo Bleda.

## 10. OKVIRNA FINANČNA KONSTRUKCIJA STROŠKOV PREDVIDENEGA RAZVOJA

### 10.1. Ocena stroškov investicij

Podrobnejši opis investicij je prikazan že v poglavju 3. V letih 2007-2011 so predvidene investicije v višini 6.438.000 €. Po letih je največ investicij predvideno v letih 2009, 2010 in 2011, kar gre predvsem na račun dvigala.

Za projektno dokumentacijo je predvideno 150.000 €, za muzejski razstavni trakt 1.031.000 €, za srednji grajski trakt 884.000 €, za lapidarij 4.000 €, za Objekt na spodnjem dvorišču 220.000 €, servisni objekt 270.000 €, ureditev zunanjih površin 664.000 € in dvigalo 3.215.000 €.

**Tabela: Okvirna rekapitulacija investicij 2007-2011 v € cene jan 2008**

Postavka	skupaj	2007	2008	2009	2010	2011
1. Projektna dokumentacija	150.000	0	150.000	0	0	0
2. Muzejsko – razstavni trakt:	1.031.000	290.000	331.000	410.000	0	0
3. Srednji grajski trakt	884.000	0	0	884.000	0	0
4. Lapidarij	4.000	0	0	4.000	0	0
5. Objekt na spodnjem dvorišču	220.000	0	0	0	220.000	0
6. Izgradnja servisnega objekta ob vzhodni strani gradu	270.000	0	0	0	270.000	0
7. Ureditev zunanjih površin	664.000	0	0	277.167	355.667	31.167
8. Izgradnja dvigala in odstranitev obstoječe tovarne žičnice	3.215.000	0	0	0	1.600.000	1.615.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>6.438.000</b>	<b>290.000</b>	<b>481.000</b>	<b>1.575.167</b>	<b>2.445.667</b>	<b>1.646.167</b>

Po vrstah je največ investicij v zgradbe (del investicij, ki je uvrščen med zgradbe je dejansko oprema, ki pa ni sedaj podrobno razdeljena) in sicer 5,4 mio €, zunanje ureditve je 0,4 mio €, 0,15 mio € je neopredmetenih (načrti in drugi papirji), ter okoli 0,5 mio € je vložkov v opremo.

**Tabela: Okvirna rekapitulacija investicij 2008-2011 v € - PO VRSTI VLAGANJ cene jan 2008**

Postavka	skupaj	2007	2008	2009	2010	2011
Neopredmetena	150.000	0	150.000	0	0	0
Zgradbe	5.374.000	290.000	331.000	1.138.000	2.000.000	1.615.000
Zunanja ureditev	419.000	0	0	232.167	155.667	31.167
oprema	495.000	0	0	205.000	290.000	0
<b>skupaj</b>	<b>6.438.000</b>	<b>290.000</b>	<b>481.000</b>	<b>1.575.167</b>	<b>2.445.667</b>	<b>1.646.167</b>

**Tabela: Investicije v letih 2007-2011 v € cene jan 2008**

	skupaj	2007	2008	2009	2010	2011
<b>1. Projektna dokumentacija</b>						
a) Izdelava projektne dokumentacije celovite prenove grajskega kompleksa s pridobitvijo vse potrebne dokumentacije	150.000		150.000			
<b>2. Muzejsko – razstavni trakt:</b>						
a) Prenova muzejskih prostorov v prvem in drugem nadstropju ter delno v kleti z upoštevanjem tehničnih karakteristik, zahtevanih s strani Narodnega muzeja Slovenije	621.000	290.000	331.000			
b) Sanacija strehe – pregled strehe z zamenjavo strešnikov in dotrajanih lesenih delov	50.000			50.000		
c) Izdelava mansarde nad muzejem - obstoječe podstrešje se preuredi v uporabno površino mansarde	210.000			210.000		



d) Prenova kletnih prostorov - trafo postaja, grajska klet, garderobni del	45.000			45.000		
e) Sanacija fasade	105.000			105.000	0	
<b>3. Srednji grajski trakt</b>						
a1) Celovita sanacija viteške dvorane - gradbeni del	280.000			280.000	0	
a2) Celovita sanacija viteške dvorane - oprema	160.000			160.000	0	
b) Sanacija restavracije in kuhinjskih prostorov	200.000			200.000	0	
c) Izdelava mansarde nad srednjim grajskim traktom	120.000			120.000	0	
d) Sanacija strehe – pregled z zamenjavo dotrajanih strešnikov	23.000			23.000	0	
e) Sanacija fasade	45.000			45.000	0	
f) Prenova sanitarij	56.000			56.000	0	
<b>4. Lapidarij</b>						
i) Zamenjava kritine in dotrajanih lesenih delov strešne	4.000			4.000	0	
<b>5. Objekt na spodnjem dvorišču</b>						
a) Ureditev Bitenčeve sobe in prodajalne v pravokotnem stebru	40.000				40.000	
b) Izdelava prostorov v okroglem stolpu	50.000				50.000	
c) Prenova mostovža, strehe in ograje	42.000				42.000	
d) Sanacija strehe – pregled strehe z zamenjavo dotrajanih strešnikov in lesenih delov ostrešja	16.000				16.000	
e) Sanacija fasade	72.000				72.000	
<b>6. Izgradnja servisnega objekta ob vzhodju gradu</b>						
a) Izgradnja servisnega objekta ( blagajna, WC, gostinski	180.000				180.000	
b) Oprema servisnega objekta	90.000				90.000	
<b>7. Ureditev znanih površin</b>						
a) Ureditev sprehajalnih poti na grad in razgledišča	100.000		0	100.000		
b) Ureditev teras pred gradom	80.000			80.000		
c) Izdelava novega mostovža na vhodu v grajsko obzidje	10.000		0	10.000		
d) Izdelava lesenega vhodnega mostovža , kritega s skodlami nad vhodom na grad	15.000				15.000	
e) Izgradnja novega sistema osvetlitve gradu	200.000				200.000	
f) Izgradnja varnostnega nadzornega sistema	45.000		0	45.000		
g) Obnova tlakov zgornje dvorišče	79.000			39.500	39.500	
h) Obnova tlakov spodnje dvorišče	70.000				70.000	
i) Obnova tlakov – dostop na grad	13.000				6.500	6.500
j) Obnova stopnic iz granitnih elementov	8.000			2.667	2.667	2.667
k) Obnova opornih zidcev ob poteh:	44.000				22.000	22.000
<b>8. Izgradnja dvigala in odstranitev obstoječe tovrne žičnice</b>						
a) Izgradnja dvigala iz nivoja parkirišča do zgornje grajske terase	3.200.000				1.600.000	1.600.000
b) Odstranitev tovrne žičnice	10.000					10.000
c) Odstranitev lesene lope ob vhodu	5.000					5.000
<b>Skupaj</b>	<b>6.438.000</b>	<b>290.000</b>	<b>481.000</b>	<b>1.575.167</b>	<b>2.445.667</b>	<b>1.646.167</b>

## 10.2. Viri financiranja investicije

Za investicije v višini 6.438.000 €, smo predvideli naslednje vire sredstev:

- sredstva EU v višini 4.000.000 € in sicer v letih 2009-2012, vsako leto po 1.000.000 €
- Lastni viri v višini 2.438.000 €
- Premostitveni krediti v višini 1.100.000 €

Po letih smo predvideli, da bo v letu 2008 investicija financirana iz lastnih virov: V letih 2009-2011 bo potrebno najeti najmanj 1.100.000 € premostitvenih posojil, ki se bodo lahko vrnila v letu 2012 iz refundiranih sredstev EU in iz lastnih virov.

Če rekapituliramo in predpostavimo prikazane dolgove konec posameznega leta ocenjujemo, da bi v letu 2009 bilo potrebno kratkoročno najeti od 50.000 do 150.000 € posojil (konec leta bo stanje 50.000 €), v letu 2010 pa dodatno 940.000-1.200.000 € posojil (konec leta bo stanje 990.000 €), v letu 2011 pa še 110.000-300.000 € kreditov (konec leta bo stanje 1.100.000 €)

**Tabela: Viri financiranja investicije v letih 2008-2012 v €**

Postavka	Skupaj	2007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Investicija							
Neopredmetena OS	150.000	0	150.000	0	0	0	0
Zgradbe	5.793.000	290.000	331.000	1.370.167	2.155.667	1.646.167	0
Oprema	495.000	0	0	205.000	290.000	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>6.438.000</b>	<b>290.000</b>	<b>481.000</b>	<b>1.575.167</b>	<b>2.445.667</b>	<b>1.646.167</b>	<b>0</b>
Viri							
Lastni viri	2.438.000	290.000	481.000	525.167	505.667	536.167	100.000
Premostitveni kredit za	0	0	0	50.000	940.000	110.000	-1.100.000
Subvencije	4.000.000	0	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Skupaj viri</b>	<b>6.438.000</b>	<b>290.000</b>	<b>481.000</b>	<b>1.575.167</b>	<b>2.445.667</b>	<b>1.646.167</b>	<b>0</b>

### 10.3. Zmožnost samofinanciranja po letih

V letih 2007-2012 smo predvideli, da bo iz lastnih virov pokrita celotna razlika med sredstvi EU in sredstvi celotne investicije v višini 2.438.000 €. Zaradi različne dinamike investicije bo potrebno najemati tudi premostitvene kredite. V letu 2008 smo predvideli 481.000 € lastnih virov, v letu 2009 525.000 € lastnih virov, v letu 2010 505.000 € lastnih virov, v letu 2011 536.000 € lastnih virov in v letu 2012 100.000 € lastnih virov.

Poleg teh sredstev bo Blejski grad pokrival tudi stroške obresti, ki skupaj znašajo 128.400 €. Lastne vložek v teh letih se tako poveča iz 2.438.000 € na 2.566.400 €.

Glede na to, da je Blejski grad v celoviti prenovi in so investicije velik zalogaj, bo poleg predvidenih sredstev EU potrebno pridobiti tudi premostitvene kredite in vložiti vsa lastna sredstva v investicije. Zato bi bilo zelo ugodno in v pomoč, če bi lastnik – država - v teh letih ustrezno pomagala pri finančnem premoščanju, morda tudi z zamrznitvijo ali odložitvijo svoje pravice po pogodbi za ta leta, ki znaša 15% prihodka, ki so namenjeni prenovi in vzdrževanju muzejskih prostorov na gradu. Le ti bodo v letu 2008 popolnoma prenovljeni iz poslovanja v letih 2007 in 2008 in v naslednjih nekaj letih ne bodo zahtevali bistvenih vlaganj. V letih 2009-2011 bi se na ta račun lahko najemalo manj premostitvenih kreditov, saj te pravice v letih 2008-2011 znesejo 812.178 € (15% prihodkov 2008-2011).

### 10.4. Delež sredstev, ki jih je potrebno pridobiti izven poslovanja

Po letih smo predvideli, da bo v letu 2008 investicija financirana iz lastnih virov: V letih 2009-2011 bo potrebno najeti najmanj 1.100.000 € premostitvenih posojil, ki se bodo lahko vrnila v letu 2012 iz refundiranih sredstev EU in iz lastnih virov.

Če rekapituliramo in predpostavimo prikazane dolgove konec posameznega leta ocenjujemo, da bi v letu 2009 bilo potrebno kratkoročno najeti od 50.000 do 150.000 € posojil (konec leta bo stanje 50.000 €), v letu 2010 pa dodatno 940.000-1.200.000 € posojil (konec leta bo stanje 990.000 €), v letu 2011 pa še 110.000-300.000 € kreditov (konec leta bo stanje 1.100.000 €)

## LITERATURA IN VIRI

1. Bled – Vizija dolgoročnega razvoja turizma, Projekt smernic in scenarijev strateškega razvoja Bleda kot vodilnega turističnega centra na Gorenjskem in na območju Julijskih Alp, Občina Bled, 2005
2. Blejski grad – Konservatorski program, Zavod za varstvo kulturne dediščine, OE Kranj, 2002
3. Državni razvojni program 2007-2013, Delovno gradivo, SVLR, 2006
4. Nacionalni program za kulturo 2008 – 2011, Osnutek, Ministrstvo za kulturo, 2007
5. Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007 – 2013, SVLR, 2007
6. Elaborat » Celovita tehnična in vsebinska prenova grajskega kompleksa » - program, Narodni muzej Slovenije, Ministrstvo RS za kulturo, Uprava RS za kulturno dediščino, Občina Bled – 2002
7. Podatki Zavoda za kulturo Bled o številu obiskovalcev Blejskega gradu

8. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011, Dokument Vlade RS, Ministrstvo za gospodarstvo, 2006
9. Regionalni razvojni program Gorenjske 2007-2013; sprejet na 6. seji Sveta Gorenjske regije dne 17.10.2006
10. Statistični podatki s področja turizma, SURS
11. Strategija razvoja Slovenije 2007 – 2013, Vlada RS, 2005
12. Strategija trženja slovenskega turizma 2003 – 2006, STO, 2003
13. Strategija trženja slovenskega turizma 2007 – 2011, STO, 2006
14. Strategija upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 - 2016

**Zavod za kulturo Bled**

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA BLEJSKEGA GRADU  
ZA OBDOBJE 2007 - 2016**

Bled, januar 2008

## KAZALO

<b>1. UVODNI DEL</b>	<b>81</b>
1.1. Zakaj strategija upravljanja.....	81
1.2. Namen in cilji priprave strategije upravljanja .....	81
<b>2. PARTNERJI V PROJEKTU</b>	<b>81</b>
<b>3. PROJEKTNA SKUPINA</b>	<b>82</b>
<b>4. ANALIZA STANJA</b>	<b>82</b>
4.1. Kratek opis zgodovine kompleksa Blejski grad .....	82
4.2. Obstoječa ponudba na Blejskem gradu .....	83
4.3. Vodilni programi in motivi za obisk gradu.....	83
4.4. Glavni načini prodaje in partnerji trženja Blejskega gradu.....	84
4.5. Število obiskovalcev blejskega gradu in turistični promet na Bledu .....	85
4.6. Razvojni potenciali Blejskega gradu.....	86
4.7. Povzetek analize stanja .....	87
<b>5. SWOT ANALIZA</b>	<b>87</b>
<b>6. STRATEGIJA RAZVOJA IN RAZVOJNI CILJI</b>	<b>88</b>
6.1. Izhodišča strategije razvoja .....	88
6.2. Pozicioniranje Blejskega gradu v nacionalnih strateških dokumentih.....	88
6.3. Temeljne strateške usmeritve .....	90
6.4. Vizija.....	91
6.5. Razvojni cilji .....	91
<b>7. URESNIČEVANJE STRATEGIJE</b>	<b>91</b>
7.1. Program investicij v obnovo gradu in grajskega kompleksa .....	92
7.1.1. Podprogram investicij v celovito prenovu gradu.....	92
7.1.2. Podprogram investicij v širitev grajskega kompleksa .....	93
7.2. Program razvoja novih in kakovostna nadgradnja obstoječih proizvodov .....	94
7.3. Program trženja Blejskega gradu.....	97
7.3.1. Oblikovanje enkratne tržne posebnosti – USP.....	97
7.3.2. Segmentiranje trga.....	97
7.3.3. Strateški partnerji.....	100
7.3.4. Tržne niše.....	100
7.3.5. Trženjski splet.....	100
7.4. Terminski načrt .....	101

**8. VIRI FINANCIRANJA RAZVOJA 102**

**9. ZAKLJUČEK 102**

**LITERATURA IN VIRI 103**

## **1. UVODNI DEL**

### **1.1. Zakaj strategija upravljanja**

Blejski grad je eden od najpomembnejših slovenskih kulturnih spomenikov in druga najbolj obiskana turistična zanimivost v naši državi. Njegov kulturni pomen in njegova vpetost v turistično ponudbo Slovenije narekujeta sistemski strateški pristop k njegovi ohranitvi kot kulturnega spomenika kot tudi k njegovi aktivni vpetosti v strateški razvoj turistične destinacije Bleda, Julijskih Alp in nenazadnje Slovenije.

Ob zavedanju pomena Blejskega gradu in ob upoštevanju obstoječega stanja tega kulturnega spomenika so predstavniki Ministrstva za kulturo RS, Občine Bled, Narodnega muzeja Slovenije in Zavoda za kulturo Bled dne 19.6.2006 podpisali Pogodbo o prenosu javne kulturne infrastrukture v upravljanje, s katero so upravljanje Blejskega gradu prenesli na Zavod za kulturo Bled. Slednji je tako s 1.1.2007 postal upravljavec gradu. Pogodba poleg ostalih obveznosti upravljavcu nalaga tudi dolžnost, da sprejme dva temeljna razvojna dokumenta in sicer :

- Strategijo upravljanja Blejskega gradu za obdobje 1.1.2007 – 31.12.2016
- Dolgoročni (petletni) načrt investicijskih vlaganj v Blejski grad.

Dejstvo je, da bistvenih investicij v zadnjih letih v Blejski grad ni bilo, pogodba pa novega upravljavca obvezuje, da mora prihodke gradu v prihajajočem obdobju prvenstveno vlagati v prenovo spomenika. Blejski grad se tako nahaja pred obsežnim ciklusom celovite prenove, ki pa jo bo potrebno izvajati z maksimalno mero odgovornosti, strokovnosti in občutka do tega enkratnega kulturnega in turističnega objekta.

Zaradi velikega obiska, ki ustvarja temeljne finančne vire za realizacijo prenove, bo pomembno tudi dobro časovno načrtovanje aktivnosti in njihovo usklajevanje s kulturno in turistično ponudbo Bleda in Slovenije. Spodbudno po eni strani in velika odgovornost upravljavca po drugi strani je dejstvo, da je program prenove Blejskega gradu vključen v Nacionalni program kulture 2008 – 2011 ki med ukrepi obnove in oživitve kulturnih spomenikov v lasti Republike Slovenije kot prednostni projekt vključuje tudi obnovo Blejskega gradu in zanjo predvideva sofinanciranje prenove s sredstvi strukturnih skladov EU.

### **1.2. Namen in cilji priprave strategije upravljanja**

Glavni namen priprave strategije upravljanja Blejskega gradu je priprava temeljnega razvojnega dokumenta, v katerem bodo jasno začrtane in med partnerji projekta usklajene glavne poti za doseganje razvojnih ciljev v dolgoročnem obdobju.

Glavni cilji priprave Strategije upravljanja Blejskega gradu za obdobje do leta 2016 so:

- definiranje jasnih razvojnih ciljev,
- dolgoročno pozicioniranje tega spomenika v blejskem, slovenskem in evropskem prostoru,
- zagotovitev optimalnega časovnega načrtovanja aktivnosti,
- zagotovitev optimalnega načrtovanja financiranja razvojnih aktivnosti,
- ustvarjanje kompleksa spomenika Blejski grad, ki bo tudi dolgoročno ostal ena najbolj prepoznavnih slovenskih vedut in eden najbolj obiskanih kulturno turističnih objektov v tem delu Evrope.

## **2. PARTNERJI V PROJEKTU**

Strategija upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 – 2016 je temeljni strateški dokument, ki bo predstavljal podlago za uresničevanje razvojnih ciljev gradu v načrtovanem obdobju. Za uspešno izvajanje zastavljenih ciljev je pomembno aktivno sodelovanje lastnika in vseh subjektov, ki so na kakršen koli način povezani z njim. V skladu s tem kot partnerji projekta razvoja Blejskega gradu nastopajo:

- Ministrstvo RS za kulturo , kot predstavnik lastnika kulturnega spomenika, to je Republike Slovenije,
- Zavod za kulturo Bled, kot upravljavec Blejskega gradu,

- Narodni muzej Slovenije, kot upravljavec muzeja na Blejskem gradu,
- Občina Bled, kot ustanovitelj Zavoda za kulturo Bled,
- turistično gospodarstvo, kot najpomembnejši gospodarski partner,
- strokovnjaki s področja urejanja okolja, osvetlitve objekta, tržnega komuniciranja ipd.,
- profesionalni in amaterski izvajalci iz področja kulture,
- krajanje Bleda, društva ter ostala zainteresirana strokovna javnost.

### 3. PROJEKTNNA SKUPINA

Projektno skupino za izdelavo predloga Strategije upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 – 2016 sestavljajo:

- Matjaž Završnik, direktor Zavoda za kulturo Bled
- mag. Darja Radić, zunanja sodelavka
- izr.prof.dr. Andrej Pleterski, zunanji sodelavec
- mag. Milan Zagoda, zunanji sodelavec.

Izhodišče za oblikovanje vsebinskega programa prenove blejskega gradu je dokument z naslovom »Celovita tehnična in vsebinska prenova grajskega kompleksa«, Narodni muzej Slovenije, november 2002, ki ga je potrdil projektni svet Zavoda za kulturo Bled, katerega člani so:

- Dušan Kramberger, Ministrstvo za kulturo RS
- Stanislav Mrvič, Ministrstvo za kulturo RS
- dr. Mateja Kos, Narodni muzej Slovenije
- Nika Leben, Zavod za varstvo kulturne dediščine, OE Kranj
- Matjaž Završnik, Zavod za kulturo Bled.

### 4. ANALIZA STANJA

#### 4.1. Kratek opis zgodovine kompleksa Blejski grad

Blejski grad v svoji prvotni, nepoznani obliki sodi med naše najstarejše gradove in datira v začetek 11. stoletja. Prva omemba gradu (castellum Veldes) se nahaja v drugi darovnici kralja Henrika II škofom iz Briksna iz leta 1011, s katero je bilo škofom poleg gradu podarjeno še za 30 kraljevih kmetij zemlje.

Prvi gradovi na našem področju izhajajo iz druge polovice 12. in prve polovice 13. stoletja. V tem času je bilo verjetno zgrajeno jedro prve zgradbe na Blejskem gradu v naravno zavarovanem vzhodnem delu ali še višjem severozahodnem delu. Kasneje sta se povečevala tloris in višina objekta, stolpu so se pridružili še stanovanjski objekti in solidnejše obzidje. Kot tak se je grad ohranil do 16. stoletja. Leta 1511 je grad občutno prizadel močan potres, katerega posledice so bile odpravljene šele z rekonstrukcijo 60 let kasneje. Stavba je imela zaradi svoje lege in funkcije varovanja premoženja briksenških škofov vedno le bolj varovalni značaj, brez razkošja in reprezentance. Tudi ohranjeni dokumenti pred prenovo kažejo skromne fasade, grobo ometane, s preprostimi okni in lesenimi polkni. Načrti za rekonstrukcijo stanja po potresu konec 16. stoletja se še vedno hranijo v Nadškofijskem arhivu v Briksnu.

Sredi 19. stoletja je bil lastnik gradu blejski hotelir Ivan Kenda, ki je na gradu nameraval urediti hotel z restavracijo in sobami. Za ta namen so bile že izdelane izmere in načrti, vendar do realizacije ni prišlo. V prvih letih po koncu II. svetovne vojne je grad propadal, leta 1947 pa ga je precej poškodoval tudi požar, ki je uničil velik del strehe.

Blejski grad je bil eden prvih kulturnih spomenikov, ki so bili obnovljeni po vojni. Današnje podobo je dobil na osnovi organiziranih obnovitvenih del, ki jih je v obdobju 1952 – 1961 vodil arhitekt Anton Bitenc v sodelovanju z domačimi obrtniki. Vse od obnove dalje spada Blejski grad med najbolj obiskane kulturne spomenike v Sloveniji.

Blejski grad je bil prvič razglašen za kulturni spomenik in prirodno znamenitost z Odločbo za zavarovanje Blejskega gradu in hriba Straža nad Blejskim jezerom leta 1955. Na osnovi Zakona o varstvu kulturne dediščine je bil leta 1999 razglašen za kulturni spomenik državnega pomena. Po Zakonu o lastninjenju kulturnih spomenikov v družbeni lastnini je z dnem uveljavitve tega Zakona 5.11.2001 postal last Republike Slovenije.



## **4.2. Obstoječa ponudba na Blejskem gradu**

Blejski grad je po zadnji popolni prenovi med leti 1951 in 1961 pod vodstvom arh. Antona Bitenca že skoraj pol stoletja odprt za obiskovalce. Z njegovim razvojem se je razvijala tudi njegova ponudba obiskovalcem. Danes ponudbo Blejskega gradu tvorijo:

### **1. Ogled objekta z enkratnim razgledom na Bled in bližnje kraje Gorenjske**

Enkratna atraktivna lega objekta na skali, več kot 100 m nad jezerom in razgled na okoliške kraje Gorenjske predstavljata osnovni motiv za obisk.

### **2. Muzej**

Muzej na Blejskem gradu ima ca 500 m<sup>2</sup> razstavnih površin. Za postavitev in vsebino razstave skrbi Narodni muzej Slovenije. Razstava prikazuje najdbe, dokumente in eksponate, vezane na Bled in blejsko zgodovino.

### **3. Restavracija s teraso**

Restavracija (cca 90 sedežev) in terasa (cca 80 sedežev) se nahajata na zgornji grajski terasi. Trenutno sta v upravljanju najemnika, hotela Astoria Bled, ki nudi storitve hrane in pijače za vse vrste aranžmajev, ki se odvijajo na gradu.

### **4. Okrepčevalnica Tlačan**

Okrepčevalnica se nahaja na spodnji grajski terasi. Je v upravljanju istega najemnika kot restavracija in nudi storitve pijače, prigrizkov in sladice.

### **5. Grajska tiskarna**

Grajska tiskarna se nahaja v pritličju grajskega stolpa. V njej se nahaja kopija Gutenbergovega tiskarskega stroja, na katerem si obiskovalci lahko sami natisnejo spominske odtise. Prostor je v najemu lastnika opreme – kopije tiskarskega stroja.

### **6. Grajska klet**

Najemnik grajske kleti je Kmetijska zadruga Dornberk, ki v kleti nudi svoja vina in tudi možnost, da si obiskovalci sami natočijo in embalirajo spominsko steklenico vina s certifikatom.

### **7. Trgovina s spominki**

Trgovina s spominki se nahaja v muzejskih prostorih in nudi razne spominke, razglednice, knjige in drugo blago. Trgovina je v najemu.

### **8. Zeliščna trgovina**

Zeliščna trgovina se nahaja v stolpu ob obrambnem zidu in nudi spominke in proizvode iz zelišč, medu, razne napitke in drugo blago. Tudi zeliščna trgovina je v najemu.

### **9. Viteška dvorana**

Se nahaja pod grajsko restavracijo. V njej je prostora za okrog 80 sedežev oz. 100 oseb (stoje). Viteška dvorana je večnamenski prostor, ki se uporablja za: projekcijo zgodovinskih filmov o Bledu, jezeru in izgradnji gradu, nudenje gostinskih storitev, izvedbo kulturnih in slavnostnih prireditev, izvedbo poročnih aranžmajev ipd.

## **4.3. Vodilni programi in motivi za obisk gradu**

Ponudba v prostorih na Blejskem gradu omogoča izvajanje različnih programov, za obiskovalce z različnimi motivi. Vodilni programi in motivi za obisk gradu so naslednji:

### **1. Ogled gradu in razgled na okolico**

Zaradi svoje dominantne pozicije, ohranjenosti in lege ostajata ogled gradu in razgled iz njega temeljna motiva za obisk. Posebej ob lepem vremenu je obisk gradu z razgledom na velik del Gorenjske enkratno doživetje, tako za domače kot tudi tuje obiskovalce.

### **2. Obisk muzeja**

Ogled muzeja je sestavni del ogleda notranjosti gradu in je pomemben predvsem za tiste obiskovalce, ki želijo izvedeti kaj več tudi o zgodovini Bleda in okolice. Muzej bo v kratkem prenovljen in bo še bistveno zanimivejši, saj bo zgodovina Bleda in okolice predstavljena še atraktivnejše in z uporabo modernih tehničnih sredstev. Ogled je in bo zanimiv za vse starostne skupine obiskovalcev – od osnovnošolskih skupin (običajno je ogled vezan na prikaz zgodovinskih filmov) do poznavalcev.

### **3. Turistični aranžmaji**

Enostavni (samo ogled gradu) ali sestavljeni turistični aranžmaji (vezani na gostinske storitve, predstave gledališke skupine ipd.) so za poslovanje gradu najpomembnejši aranžmaji, saj grad z njimi ustvari pretežni del prihodkov. Iz tega lahko povzamemo zelo močno povezanost in odvisnost uspešnega poslovanja gradu s turizmom. Dejstvo namreč je, da bi bilo v primeru nerazvitega turizma na Bledu in okoliških regijah, število obiskovalcev gradu polovico ali še nižje. Dokaz za to trditev so krizna leta turizma v začetku devetdesetih let, ko se je število obiskovalcev gibalo gradu v višini 30–40% obsega obiska v normalnih letih.

#### **4. Kongresni aranžmaji in incentivi**

Bled kot eden od vodilnih slovenskih kongresnih centrov gosti letno veliko število kongresov, poslovnih dogodkov in incentive. Veliko število ima v svoj program vključen vsaj en dogodek na gradu (sprejemi, večerje, vezani programi s storitvami najemnikov itd.), zato ti obiskovalci predstavljajo, tudi dohodkovno, zelo pomemben del strukture obiskovalcev.

#### **5. Organizacija porok**

Organizacija porok na Blejskem gradu je program, ki ga je razvil in začel izvajati Turizem Bled, v nadaljevanju pa tudi specializirana agencija Primavera in drugi organizatorji. V letu 2007 je bilo na gradu tako organiziranih že preko 80 poročnih aranžmajev, ki se jih je udeležilo od 10 pa tudi preko 150 udeležencev. Povpraševanje po tem programu še naprej raste. Tudi ta program predstavlja pomemben del obiskovalcev.

#### **6. Kulinarčna ponudba grajske restavracije**

Veliko število obiskovalcev prihaja na grad zaradi koriščenja gostinskih storitev v restavraciji. V ta segment sodijo predvsem skupine turistov, protokolarni aranžmaji, poročne svečanosti in obletnice, a la carte storitve, storitve za udeležence poslovnih srečanj itn.

#### **7. Protokolarni aranžmaji**

Blejski grad je ena od lokacij, ki je najpogosteje vključena v razne protokolarne aranžmaje, predvsem zaradi bližine glavnega mesta, protokolarnega centra Brdo in letališča Jožeta Pučnika. Protokolarni obiski imajo običajno manjše število udeležencev, zato pa je toliko bolj pomemben njihov promocijski učinek preko medijskih sporočil tovrstnih obiskov javnosti.

#### **8. Posebne prireditve**

Na gradu se predvsem v času poletne sezone odvija večje število prireditev, katerih namen je tudi povečanje števila obiskovalcev. Redni grajski večeri, koncerti in druge prireditve so postale stalnice letnega programa prireditev za blejske goste in domačine.

#### **9. Ostali aranžmaji**

Poleg navedenih dogodkov se na Blejskem gradu odvijajo še razni drugi dogodki (proslave, promocijska snemanja itn.), ki se dogajajo občasno in ki tako kot ostali dogodki prispevajo k obsegu števila obiskovalcev.

### **4.4. Glavni načini prodaje in partnerji trženja Blejskega gradu**

Obiskovalci pridejo na Blejski grad v glavnem:

- na osnovi individualne odločitve,
- v okviru turističnih aranžmajev,
- v okviru drugih organiziranih aranžmajev,
- v okviru šolskih in izobraževalnih aranžmajev,
- na druge načine.

Pretežni del fizičnega obsega obiska gradu se ustvari v okviru raznovrstnih aranžmajev. Pri tem je potrebno poudariti, da večina aranžmajev v veliki meri poteka v sodelovanju in v izvedbi Zavoda za kulturo Bled.

V nadaljevanju navajamo najpomembnejše partnerje, ki poleg Zavoda za kulturo Bled prispevajo največji delež k fizičnemu obsegu obiska gradu.

#### **➤ Pri individualnih obiskih:**

- Lokalna turistična organizacija Turizem Bled,
- Lokalni informacijski biro Bled,
- Lokalne turistične organizacije na področju Julijskih Alp ( Bohinj, Bovec, Tolmin, Kranjska Gora ),

- Slovenska turistična organizacija.  
Navedene organizacije skrbijo za splošno in turistično promocijo doma in v tujini. Letno se udeležijo večjega števila turističnih sejmov in borz (cca 25), večinoma v tujini. Na področju Bleda letno več kot 300 novinarjev in udeležencev študijskih skupin informirajo o ponudbi kraja in regije. Blejski grad je uvrščen v večino promocijskih materialov, obišče ga tudi večina novinarjev in študijskih skupin. Te promocijske aktivnosti se v veliki meri odražajo v informiranosti zainteresirane javnosti in njihovih odločitvah, bodisi za individualni obisk ali za vključitev ogleda v turistične aranžmaje, v katere je vključen Bled.

➤ **Pri turističnih aranžmajih:**

- domače in tuje turistične agencije (npr. Turistična agencija Kompas Bled letno pripelje preko 12.000 obiskovalcev),
- hoteli na Bledu in v sosednjih turističnih centrih,
- ostali ponudniki namestitvenih kapacitet na Bledu in okolici.

➤ **Pri drugih organiziranih aranžmajih:**

- kongresna agencija Albatros Bled - organizator velikega števila kongresnih aranžmajev na Bledu,
- Protokol RS – samostojno ali v povezavi s turistično agencijo M Tours Bled, ki je specializirana za ta proizvod,
- Agencija Primavera – organizator porok na Blejskem gradu,
- Izvajalci rednih tedenskih prireditev na Blejskem gradu (gledališka skupina Viteza Gašperja Lambergarja – gledališče Toneta Čufarja Jesenice).

➤ **Pri šolskih in izobraževalnih aranžmajih:**

- slovenske osnovne šole – grad na osnovi organizacije šolskih izletov obišče veliko število osnovnošolcev,
- Poslovna šola Bled . povabi na ogled gradu veliko število svojih študentov
- Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled – obvezen ogled
- ostale ustanove (obiski študentov, posamezni aranžmaji).

➤ **Pri ostalih načinih:**

- organizatorji prireditev in svečanosti (Občina Bled , kulturna društva),
- organizatorji koncertov (Festival Bled, Turizem Bled),
- individualni in profesionalni organizatorji posebnih dogodkov (zlate poroke, obiski poslovnih partnerjev, promocijski dogodki itn.).

#### 4.5. Število obiskovalcev blejskega gradu in turistični promet na Bledu

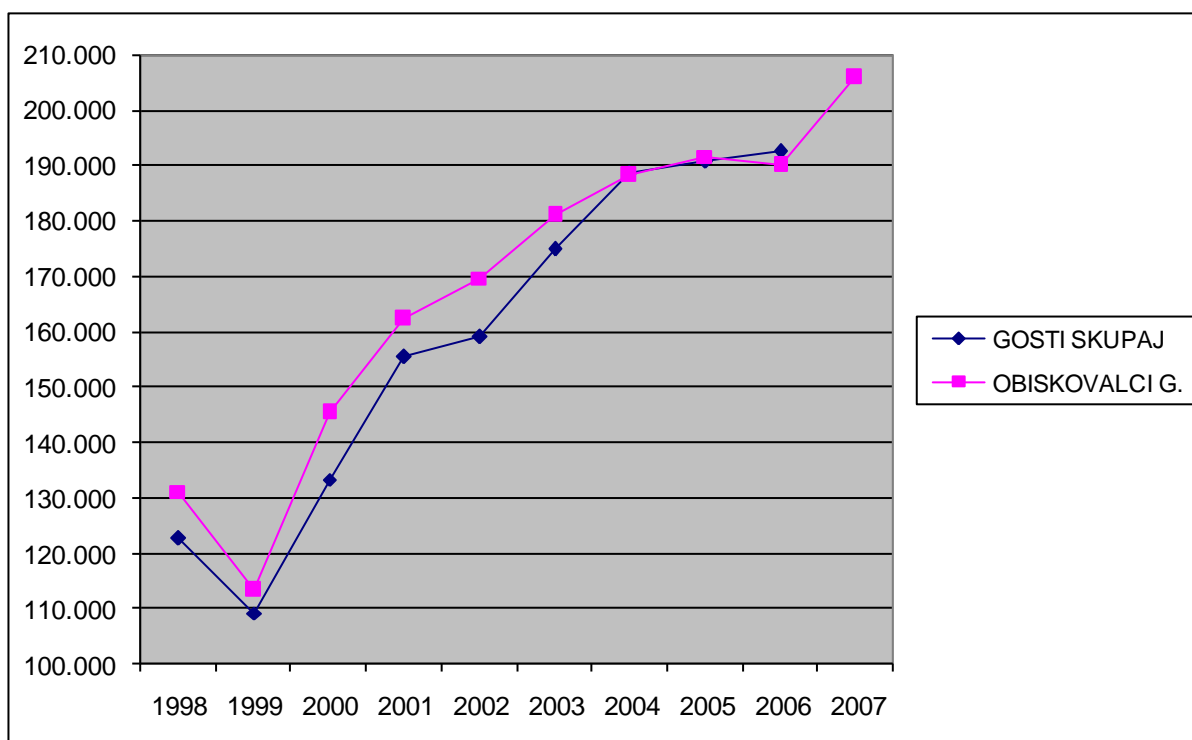
Za kulturni spomenik Blejski grad velja, da je obseg obiska v veliki meri vezan na obseg turističnega prometa na Bledu in v sosednjih regijah. Pri tem je še posebej pomembno poudariti, da domači gosti na Bledu tradicionalno ustvarijo največ petino (v kriznih letih), v zadnjih letih pa manj kot desetino turističnih prihodov. Odvisnost gibanja števila obiskovalcev gradu z gibanjem števila prihodov domačih in tujih gostov na Bledu je razvidna iz Tabele 1 in Grafa 1.

Tabela 1: Gibanje števila domačih in tujih turistov na Bledu in števila obiskovalcev blejskega gradu v obdobju 1998 do 2007

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
DOMAČI GOSTI	22.875	23.203	22.693	21.287	18.878	20.152	19.451	21.098	19.667	
TUJI GOSTI	99.756	85.828	110.605	134.171	140.252	154.753	169.153	169.753	173.004	
GOSTI SKUPAJ	122.631	109.031	133.298	155.458	159.130	174.905	188.604	190.851	192.671	
OBISKOVALCI GRADU	131.132	113.157	145.220	162.158	169.699	181.037	188.155	191.719	190.157	205.992

Vir: SURS in interni podatki Zavoda za kulturo Bled

Graf 1: Gibanje števila turistov na Bledu in števila obiskovalcev blejskega gradu v obdobju 1998 do 2007



Vir: SURS in interni podatki Zavoda za kulturo Bled

Iz navedenega prikaza lahko povzamemo, da Blejski grad predstavlja eno od najpomembnejših turističnih atrakcij Bleda in predstavlja pomemben turistični proizvod. Po drugi strani pa lahko povzamemo, da je sam obseg obiska gradu neposredno povezan in odvisen od števila turistov Bleda. Ob upoštevanju že navedenega dejstva, da se Blejski grad po obsegu fizičnega obiska uvršča na drugo mesto med vsemi slovenskimi turističnimi zanimivostmi, lahko trdimo, da Blejski grad predstavlja eno od najpomembnejših turističnih zanimivosti ne le za Bled, temveč za celotno regijo in Slovenijo.

#### 4.6. Razvojni potenciali Blejskega gradu

Blejski Grad in Pristava pod njim po svoji naravni legi in oblikovitosti predstavljata starodavno upravno, prometno in simbolno nosilno os Blejskega kota. Na tem prostoru je živel zgodnjerednjeveški župan, tu je bilo prometno vozlišče, tu so se dogajali za skupnost pomembni obredi in tu je bilo obrtno središče. Tako kot je nekoč prostor Pristave gospodarsko in funkcionalno dopolnjeval gradišče na Blejskem gradu, tako se lahko tudi v bodoče v viziji urejenega celotnega kompleksa dopolnjujeta Blejski grad in Pristava.

Arheološke vsebine, ki jih opisani prostor obsega:

Na grajskem hribu:

- prazgodovinska naselbina, naselbina iz časa 6. in 7. st., gradišče in grobišče iz 8.-10. st., grad od 11. st. dalje.

Na Pristavi:

- prazgodovinska naselbina in grobišče, rimskodobni kulturni prostor, grobišče iz časa 6. in 7. st., grobišče in naselbina iz 7. - 10. st., vozlišče cest vsaj od rimske dobe dalje, srednjeveške in novoveške gospodarske zgradbe blejske graščine.

Blejski kot je za obdobje zgodnjega srednjega veka arheološko najbolj raziskana mikro regija v vzhodnih Alpah. Če pa temu dodamo še poznavanje pisnih virov in predvsem analizo prostorske geneze na podlagi katastrskih analiz ter poznavanje razvoja naselbinske urejenosti, potem v svetu prednjači. Na tem je mogoče graditi kulturno promocijo Bleda in

Slovenije ter razvijati vrsto unikatnih, atraktivnih turističnih proizvodov za potrebe vsebinsko najbolj zahtevnega individualnega butičnega turizma.

#### 4.7. Povzetek analize stanja

Iz analize stanja lahko povzamemo naslednje:

- Blejski grad z obstoječo ponudbo programov predstavlja pomemben del turistične ponudbe Bleda in Slovenije, ki je prepoznana tudi med turističnimi ponudniki na lokalnem in nacionalnem nivoju.
- Blejski grad je primer že zgledno razvitega povezovanja in približevanja kulturne dediščine ljudem, kar je eden od temeljnih ciljev na področju kulture na nacionalnem nivoju.
- Za trženje svojih programov ima Blejski grad vzpostavljeno dobro mrežo partnerjev v gospodarstvu, šolstvu, javni upravi, v kulturni sferi in v drugih javnostih.
- Oviro za še boljši obisk in še uspešnejši razvoj Blejskega gradu predstavljajo predvsem težka dostopnost za posamezne skupine obiskovalcev (osebe s funkcionalnimi ovirami, starejši) in dotrajanost posameznih delov objekta, ki jim je možno dodati nove vsebine.
- Neizkoriščenost okolice gradu, ki je bila nekoč sestavni del posestva (Pristava, stara naselbina pod gradom itn.) predstavlja še velik razvojni potencial in priložnost, da se ustvari edinstvena evropska kulturno turistična atrakcija v svetovnem merilu.

#### 5. SWOT ANALIZA

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Blejskega gradu kaže, da ima Blejski grad vrsto prednosti, ki se odražajo predvsem v njegovi lokaciji v eni najrazvitejših turističnih destinacij v Sloveniji ter njegovi dosednji razvitosti programov in vključenosti v turistično ponudbo Bleda in Slovenije. Na drugi strani se Blejski grad sooča z nekaterimi slabostmi, ki se odražajo predvsem v težki dostopnosti in dotrajanosti določenih delov gradu. Dejstvo je, da je z ustreznimi razvojnimi aktivnostmi te slabosti možno odpraviti in s tem tudi še bolje izkoristiti že dosežene prednosti in priložnosti, ki jih Blejskemu gradu in njegovemu razvoju ponuja ugodna lokacija in trendi v turističnem povpraševanju na globalnem trgu, ki so usmerjeni v trženje edinstvenih doživetij v lokalnem naravnem in kulturnem okolju. Glavne nevarnosti, ki lahko negativno vplivajo na samo poslovanje in nadaljnji razvoj Blejskega gradu izhajajo iz potencialnih neugodnih gospodarskih gibanjih v svetu in posledično v Sloveniji ter ev. naravne katastrofe, ki bi poškodovale ali uničile objekt ( npr. potres ). Za nadaljnji razvoj Blejskega gradu je ključna izvedba investicij v obnovo dotrajanih delov gradu in investicij v izboljšanje dostopnosti gradu za obiskovalce z vzporednim razvojem novih, tržno zanimivih programov. Zastoj v izvedbi investicij že v bližnji prihodnosti predstavlja nevarnost za zmanjšanje obiska gostov zaradi nesorazmerja med kakovostjo in ceno ponujenih storitev.

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- enkratna lokacija, na kateri stoji objekt</li> <li>- mednarodno prepoznavna blagovna znamka Bleda</li> <li>- večina objekta je v funkciji</li> <li>- prometna dostopnost do gradu in sistem blejskih pešpoti, na katerih se grad nahaja</li> <li>- obstoj programov in organiziranih dogodkov za različne ciljne skupine obiskovalcev</li> <li>- obstoj povpraševanja na domačem in tujem trgu</li> <li>- vzpostavljeno dobro sodelovanje s turističnim gospodarstvom</li> <li>- bližina razvitih in znanih turističnih centrov</li> <li>- bližina pomembnih tranzitnih poti</li> <li>- možnost razvoja programov ob vznožju gradu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- težak dostop za funkcionalno ovirane osebe</li> <li>- ponudba zaradi prostorskih omejitev in odvisnosti od vremena ni celo leto enako bogata</li> <li>- pomanjkanje večjega zaprtega oz. pokritega prostora za organizacijo prireditev neodvisno od vremena</li> <li>- ni projektov za izvedbo izboljšav in prenov gradu</li> <li>- izrabljene in neprimerno locirane instalacije za vodo in elektriko</li> <li>- zastarela muzejska zbirka in neogrevani prostori muzeja</li> <li>- dostop skozi ozko vaško jedro</li> </ul>

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prostori na Blejskem gradu še niso v celoti izkoriščeni za namene dodatnih vsebin</li> <li>- prenova muzeja s postavitvijo zanimivejše zbirke</li> <li>- možnosti oblikovanja dodatnih programov na gradu poleg obstoječih za različne ciljne skupine obiskovalcev</li> <li>- ureditev prostorov za organizacijo kvalitetnih prireditev in posebnih dogodkov</li> <li>- zajemanje dodatnih obiskovalcev iz sosednjih držav in tranzitnih gostov po ureditvi avtocestnih povezav</li> <li>- povečanje atraktivnosti po dokončanju programa celovite prenove</li> <li>- možnosti širitve kompleksa na področje vznožja gradu z novimi vsebinami</li> <li>- vključevanje v razne mednarodne programe in tržno naravnana združenja, ki pospešujejo obisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neugodna gospodarska gibanja v svetu in v Sloveniji</li> <li>- neuspeh pri pridobivanju finančnih sredstev za izvedbo investicij</li> <li>- slabšanje kakovosti programov v primeru, da nameravane prenove in posodobitve ponudbe ne bodo realizirane</li> <li>- slabšanje razmerja vrednost (ponudba)/denar(vstopnina) zaradi pomanjkanja novih programov za obiskovalce</li> <li>- slabe turistične sezone na Bledu in v sosednjih pokrajinah</li> <li>- slabšanje kakovosti gostinskih storitev s strani najemnika</li> <li>- naravne katastrofe</li> </ul>

## 6. STRATEGIJA RAZVOJA IN RAZVOJNI CILJI

### 6.1. Izhodišča strategije razvoja

Strategija razvoja in razvojni cilji Blejskega gradu prvenstveno temeljijo na analizi stanja ter identificiranih razvojnih potencialov gradu. Za uspešno uresničevanje strateških smeri razvoja in razvojnih ciljev je nujno potrebno zagotoviti tudi usklajenost in podporo izvajanju strateških usmeritev in ciljev na nacionalnem nivoju. Pri pripravi Strategije upravljanja Blejskega gradu smo tako upoštevali glavne razvojne usmeritve in cilje na področju kulture in kulturne dediščine, opredeljene v naslednjih nacionalnih strateških dokumentih:

- Strategiji razvoja Slovenije 2007 – 2013 (Vlada RS, 2005) in iz nje izvedenih nacionalnih dokumentov:
- Državnega razvojnega programa 2007-2013,
- Nacionalnega strateškega referenčnega okvira 2007 – 2013 in na tej podlagi izdelanega :
- Operativnega programa krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007 – 2013 (SVLR, 2007)
- Nacionalnem programu za kulturo 2008 – 2011 (Ministrstvo za kulturo, 2007), kot temeljnem izvedbenem dokumentu za področje kulture v načrtovanem razvojnem obdobju.

Ob upoštevanju neposredne povezanosti Blejskega gradu s turistično ponudbo Bleda in Slovenije smo upoštevali tudi temeljne usmeritve in razvojne cilje na področju razvoja slovenskega turizma, opredeljene v Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma 2007 – 2011 (Ministrstvo za gospodarstvo, 2006).

### 6.2. Pozicioniranje Blejskega gradu v nacionalnih strateških dokumentih

Razvojni cilji na področju kulture in v njenem okviru kulturne dediščine v temeljnih strateških dokumentih temeljijo na sinergijskem povezovanju kulture z znanostjo, izobraževanjem in gospodarstvom. Kultura in kulturna dediščina je v temeljnih nacionalnih dokumentih prepoznana kot pomemben socialni, ekonomski, vzgojni in identifikacijski potencial, ki se lahko izkoristi za doseg regionalno in prostorsko uravnoteženega razvoja. V skladu s tem je razvoj kulture umeščen v večino temeljnih razvojnih prioritet Slovenije. Med kulturnimi prioritetami **Strategije razvoja Slovenije 2007 - 2013** izpostavljamo:

- uveljavljanje kulture v njeni celosti, to je v etičnih, socialnih, gospodarskih in političnih razsežnostih, vzpostavljenih skozi zgodovinski razvoj, in njeno odpiranje sodobnemu svetu;
- skrb za kulturno identiteto in spodbujanje kulturne raznolikosti,
- razvijanje zavesti, da je kultura zgodovinski temelj nacionalne identitete, slednja je osrednji element sodobne evropske prepoznavnosti slovenske države in temelji na kohezivnosti različnih kulturnih identitet, od nacionalne do lokalnih, od univerzalne do individualnih;
- vzpostavljanje spodbudnega okolja za ustvarjalnost in večjo dostopnost kulturnih dobrin ter odpiranje medijskega prostora;
- celostno ohranjanje in razvoj kulturne dediščine ter njeno povezovanje s sodobnim življenjem in ustvarjanjem;
- tesnejše povezovanje kulture in znanosti pri razvoju Slovenije ter prenašanje dosežkov in presežkov v gospodarstvo, kar je temelj družbenega blagostanja;
- spodbujanje vlaganja in razvoj javnega in zasebnega partnerstva v kulturi;
- spodbujanje uveljavljanja Slovenije kot turistične destinacije in prostora za mednarodno kulturno in gospodarsko povezovanje.

V skladu s kulturnimi prioritetami Slovenije **Nacionalni program za kulturo 2008 – 2011** na področju ohranjanja in razvoja kulturne dediščine v razvojne smernice vključuje podporo projektom za večjo izrabo kulturnih razvojnih potencialov, ki jih prinaša revitalizacija kulturnih spomenikov, obnova javne kulturne infrastrukture za kulturno in turistično poživitev mest, razvoj podeželja ter za nastanek novih delovnih mest in kot glavne cilje kulturne politike na področju kulturne dediščine v naslednjem štiriletnem obdobju med drugim postavlja:

- povezovanje javne službe varstva ter njeno približevanje uporabnikom in javnosti,
- doseganje višje ravni strokovne usposobljenosti zaposlenih v javni službi varstva kulturne dediščine in drugih strokovnjakov na tem področju
- zagotavljanje dostopnosti do digitalnih kulturnih vsebin
- dvig kakovosti znanstvenih in tehnoloških raziskav za potrebe varstva kulturne dediščine
- zagotavljanje najnujnejših prostorskih razmer za državne javne zavode s področja kulturne dediščine in skupaj z ustanovitelji javnih zavodov zagotavljanje najnujnejših prostorskih razmer za depoje za nacionalno pomembne zbirke
- povečanje prepoznavnost kulturne dediščine Slovenije v mednarodnem prostoru
- zagotovitev sistemskih podlag za celostno ohranjanje kulturne dediščine
- celostno ohranjanje in razvoj kulturne dediščine ter njeno povezovanje s sodobnim življenjem in ustvarjanjem
- uveljavitev kulturne dediščine kot nosilke identitete in kakovosti življenja na nacionalni, regionalni in lokalni ravni.

Z vidika strategije razvoja Blejskega gradu na tem mestu posebej izpostavljamo cilj celostnega ohranjanja in razvoja kulturne dediščine ter njenega povezovanja s sodobnim življenjem in ustvarjanjem, ki med ukrepi obnove in oživitve kulturnih spomenikov v lasti Republike Slovenije kot prednostni projekt vključuje tudi obnovo Blejskega gradu.

Ukrepi za celostno ohranjanje in razvoj kulturne dediščine so neposredno umeščeni v okvir izvajanja kohezijske in regionalne politike Slovenije. Skladno s tem je ohranjanje in razvoj kulturne dediščine posebej opredeljen v **Operativnem programu za regionalni razvoj 2007 – 2013** v okviru 3. razvojne prioritete – Povezovanje naravnih in kulturnih potencialov in znotraj nje v posebnem ukrepu – Mreženje kulturnih potencialov, ki med predvidene dejavnosti uvršča:

- Prenovo in obnovo, celostno revitalizacijo in modernizacijo kulturnih spomenikov in javne kulturne infrastrukture v lasti RS in občin ter kulturnih spomenikov v lasti zasebnikov za namene gospodarskih, posebej turističnemu sektorju in storitvenim dejavnostim namenjenih podpornih okolij ter za javno rabo (za namene izobraževanja, usposabljanja, razvoja kulturnih produktov in storitev, raziskovanja in razvoja - izgradnja izobraževalnih središč, inkubatorjev, laboratorijev, razvojnih centrov ipd.).

- Podporo izvedbi integriranih strategij in programov s področja kulture kot razvojnega dejavnika območij - npr. Evropska prestolnica kulture, Lipica kot zavarovano območje, vzpostavitev verige zgodovinskih hotelov, mreže umetniških rezidenčnih centrov, mreže mladinskih hotelov in podobno.

Iz navedenega lahko povzamemo, da ohranjanje in razvoj kulturne dediščine v kontekstu njenega razvojnega potenciala in možnega prispevka k doseganju temeljnih razvojnih ciljev Slovenije, predstavlja zelo pomembno razvojno prioriteto, ki je konkretno podprta z izvedbenimi ukrepi v najpomembnejših izvedbenih dokumentih na ravni države. Pri tem je opazna pomembna navezava kulturne dediščine s turizmom, ki v vključevanju kulture in kulturne dediščine v turistično ponudbo Slovenije prepoznava močan potencial za povečanje kakovosti in atraktivnosti turistične ponudbe Slovenije kot tudi priložnost za trajnejšo ohranjanje in oživljanje kulturne dediščine in njeno vključevanje v trajnostni razvoj podeželja in urbanih središč, povečanje prepoznavnosti Slovenije, približevanje in doseganje večje stopnje prepoznavnosti slovenske kulturne dediščine v evropskem in svetovnem merilu.

V skladu s tem je ohranjanje in revitalizacija kulturne dediščine ter njeno vključevanje v turistično ponudbo Slovenije pomemben element RNUST 2007 – 2011. Predvideni ukrepi za spodbujanje revitalizacije in obnove kulturne dediščine pa pomembno prispevajo k odpravi do sedaj velike ovire za intenzivnejše vključevanje kulturne dediščine v turistično ponudbo Slovenije.

### 6.3. Temeljne strateške usmeritve

Temeljna strateška usmeritev Blejskega gradu je izkoristiti vse kulturne in turistične potencialne, ki jih grad ima. Osnovni cilji projekta so izvedba celovite prenovle Blejskega gradu, postavitve nove sodobne in privlačne stalne razstave, razvoj celotnega grajskega kompleksa in vzpostavitev nove organizacije funkcioniranja celotnega kompleksa.

Temeljne strateške usmeritve razvoja Blejskega gradu so:

- **Spoštovanje kulturno spomeniških smernic pri upravljanju in razvoju Blejskega gradu**  
Temeljno vodilo upravljanja in razvoja Blejskega gradu je upoštevanje in spoštovanje obstoječega stanja, kvalitet, zaščit in omejitev, ki se nanašajo na ta prvovrstni kulturni spomenik. V skladu s temeljnim vodilom bodo vse aktivnosti upravljanja, prenovle in razvoja vezane na presoje in odločitve stroke.
- **Prenova gradu in širšega grajskega kompleksa**  
Celovita prenova Blejskega gradu, ki bo vključevala postavitve nove sodobne in privlačne stalne razstave, obnovo dotrajanih delov gradu in razvoj celotnega grajskega kompleksa je pogoj za oblikovanje in razvoj celoletne ponudbe raznovrstnih kakovostnih programov za obiskovalce.
- **Razvoj visoko kakovostnih programov za obiskovalce z upoštevanjem omejitev, strokovnih mnenj in izkušenj podobnih kulturno zgodovinskih spomenikov v tujini**  
Programi za obiskovalce na gradu bodo skrbno načrtovani. Glavno vodilo bo kakovost za uravnotežene obsege različnih segmentov obiskovalcev.
- **Razvoj in krepitev blagovne znamke Blejskega gradu kot ene najbolj prepoznavnih v slovenskem in evropskem merilu**  
Blagovna znamka Blejski grad bo postala ena najbolj prepoznavnih v slovenskem in srednjeevropskem prostoru. Temeljila bo na enkratni in dominantni lokaciji, na kateri se grad nahaja, na kakovosti ponudbe in doživetij za obiskovalce ter kot enkratna kulturno turistična zanimivost.
- **Krepitev strateškega partnerskega sodelovanja in povezovanja s turističnim gospodarstvom, občino in sorodnimi institucijami doma in v tujini z namenom krepitev pomena, vloge in skupne tržne pozicije na globalnem turističnem trgu.**  
Pri upravljanju in načrtovanju razvoja se bomo povezali s strokovnimi institucijami in upoštevali izkušnje podobnih objektov v tujini. Še nadalje bomo vzdrževali in krepili



povezave z občino in s partnerji iz turizma z namenom graditve enotnega kvalitetnega koncepta turistične in kulturne ponudbe Bleda.

S partnerji iz turističnega gospodarstva bomo ustvarjali skupne programe, v katere bomo še močneje vključili Blejski grad in njegove vsebine ter s tem krepili skupno tržno pozicijo na globalnem trgu. S strateškim povezovanjem s sorodnimi institucijami bomo krepili vlogo, pomen in pozicijo Blejskega gradu tako doma kot v tujini.

#### **6.4. Vizija**

Blejski grad bo po zaključku razvojnega ciklusa:

- Temeljni element prepoznavnosti Bleda in eden temeljnih prepoznavnih elementov Slovenije.
- Najlepše ohranjen slovenskih grad na eni najlepših lokacij v srednji Evropi.
- Grad, ki obiskovalcu nudi čudovit razgled na Bled z okolico, izlet v tisočletno zgodovino in ga razvaja z enkratnimi doživetji.
- Kulturni spomenik, ki bo s svojo ponudbo vključen v domače in tuje kulturne in turistične programe.

#### **6.5. Razvojni cilji**

Razvojne cilje Blejskega gradu delimo na kratkoročne cilje, katerih uresničitve načrtujemo v prvem petletnem razvojnem obdobju (do leta 2011) in dolgoročne cilje, katerih uresničitve je predvidena do konca leta 2016.

##### Kvalitativni razvojni cilji Blejskega gradu do leta 2011:

- Uspešno izvesti program celovite prenove osnovne zgradbe Blejskega gradu do konca leta 2011
- Urediti celotni kompleks grajskega hriba z izgradnjo dostopnih poti, dvigala in ureditvijo gozdnih in parkovnih površin
- Oblikovati in tržno učvrstiti blagovno znamko Blejskega gradu
- Oblikovati kakovosten program ponudbe, proizvodov in doživetij na Blejskem gradu, ki bo vključen v kulturne in turistične programe Bleda in Slovenije
- Oblikovati program trženja Blejskega gradu, ki bo zagotavljal pričakovan obisk gradu in utrdil njegove tržne pozicije v Sloveniji in tujini
- Okrepiti partnersko sodelovanje s turističnim gospodarstvom, občino, kulturnimi organizacijami in sorodnimi organizacijami doma in v tujini

##### Kvalitativni razvojni cilji gradu do leta 2016

- Pripraviti in uspešno izvesti program širitve grajskega kompleksa na lokacije ob vznožju gradu
- Oblikovati program »Arheološki park Pristava«, ki bo temeljil na partnerskem sodelovanju s turističnim gospodarstvom, občino in drugimi zainteresiranimi javnostmi

##### Kvantitativni razvojni cilji gradu

- Doseči 5-8% letno rast celotnih prihodkov v obdobju do leta 2010
- Zaposliti 3 nove delavce do leta 2010
- Doseči 8% letno rast celotnih prihodkov v obdobju 2010 – 2016.

### **7. URESNIČEVANJE STRATEGIJE**

Temeljne strateške usmeritve in razvojne cilje bomo uresničevali z izvedbo treh programov. Ti so:

1. Program investicij v obnovo gradu in grajskega kompleksa
2. Program razvoja novih kakovostnih proizvodov in motivov za obisk
3. Program trženja Blejskega gradu

Za vsak program je določena vsebina in aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti za njihovo uresničitve ter predvideni terminski načrt njihove izvedbe.

## 7.1. Program investicij v obnovo gradu in grajskega kompleksa

Iz analize obstoječega stanja Blejskega gradu je razvidno, da slaba dostopnost in dotrajanost nekaterih delov gradu predstavlja pomembno oviro za uspešnejši razvoj in trženje gradu. V skladu s tem je izvedba programa investicij v obnovo osnovne zgradbe in izboljšanje dostopnosti pogoj in glavno izhodišče za uspešno uresničevanje temeljnih strateških usmeritev in razvojnih ciljev Blejskega gradu.

Neizkoriščenost okolice gradu, ki je bila nekoč sestavni del posestva (Pristava, stara naselbina pod gradom itn.) predstavlja še velik razvojni potencial in priložnost, da se ustvari edinstvena evropska kulturno turistična atrakcija v svetovnem merilu.

V skladu z navedenim in ob upoštevanju investicijskih možnosti program investicij v obnovo gradu in grajskega kompleksa delimo na dva podprograma in sicer na:

- Podprogram investicij v celovito prenavo gradu
- Podprogram investicij v širitev grajskega kompleksa

Prvo petletno obdobje do leta 2011 je prioriteto namenjeno uresničevanju prvega podprograma. Širitev grajskega kompleksa na lokacije ob vznožju gradu je predvidena v drugem petletnem obdobju, s tem, da se že v prvem petletnem obdobju v skladu z možnostmi pripravijo glavne podlage za njegovo izvedbo.

### 7.1.1. Podprogram investicij v celovito prenavo gradu

#### Vsebina

Investicije v celovito prenavo gradu obsegajo naslednje sklope:

1. Sklop splošne prenavo gradu, ki obsega:

- sanacijo obzidja in zunanjih zidov objekta,
- zamenjavo dotrajane strešne konstrukcije in strešnikov,
- sanacijo vseh pohodnih površin,
- izgradnjo dvigal in klančin za funkcionalno ovirane obiskovalce,
- izgradnjo servisnega objekta ob vznožju gradu,
- odstranitev tovorne žičnice,
- odstranitev lope ob vhodu na grad.

2. Razstavni sklop, ki obsega:

- prenavo muzejskih prostorov v skladu s tehničnimi zahtevami za postavitve nove muzejske zbirke,
- pridobitev novih prostorov na podstrešju nad muzejem za namene razstav projekcij ipd.

3. Gostinski sklop, v okviru katerega je načrtovana:

- prenova restavracije in funkcionalnih prostorov ( kuhinje, skladišča itn.),
- možna izraba podstrešja nad restavracijo za dodatne funkcionalne prostore,
- prenova okrepčevalnice.

4. Grajske trgovine, ki obsega:

- prenavo obstoječih trgovskih lokalov,
- pridobitev novih lokalov v kleti zaradi selitve elektro in vodovodnih instalacij v servisni objekt.

5. Grajska kapela, kjer je načrtovana:

- ureditev kapele za potrebe verskih in poročnih obredov.

6. Viteška dvorana, ki obsega:

- preureditev v elitno dvorano za potrebe reprezentančnih kulturnih, protokolarnih dogodkov in za organizacijo porok, prireditve ter nudenje vrhunskih gostinskih storitev.

7. Grajski stolp, ki obsega:

- ureditev dveh etaž za potrebe informacijsko- razglednega prostora.

8. Zunanja ureditev vseh grajskih površin v skladu z ureditvenim načrtom.

9. Ureditev zunanjih površin grajskega hriba, ki obsega:

- ureditev sprehajalnih poti in
- prireditveno površino na vznožju gradu.

### **Aktivnosti za izvedbo podprograma**

- Pridobitev projektne dokumentacije za celovito prenovo Blejskega gradu (stavba, vsi prostori, dvigalo, oprema interierjev itn.)
- Izdelava restavratorsko – konservatorskega elaborata
- Pridobitev ureditvenega načrta za Blejski grad (terase, zasaditev, signalizacija itn.)
- Pridobitev načrta osvetlitve Blejskega gradu, vključno z grajsko skalo
- Pridobitev načrta ureditve gozdnih površin in celovite ureditve grajskega hriba, vključno s sistemom sprehajalnih poti na njih
- Pridobitev načrtov za izgradnjo varnostnega sistema
- Izvedba javnih razpisov in pridobitev vseh izvajalcev za navedene aktivnosti
- Izvedba investicij.

**Obdobje uresničevanja programa:** 2007 - 2011

### **7.1.2. Podprogram investicij v širitev grajskega kompleksa**

#### **Vsebina**

Osrednji projekt druge faze programske in vsebinske popolnitve kompleksa Blejskega gradu predstavlja dokončno idejno oblikovanje in izvedbo projekta »Arheološki park Pristava«, ki temelji na rezultatih dosedanjih arheoloških odkritij in pisnih virov o zgodovini celotnega območja Blejskega kota. Po izdelani idejni zasnovi projekta je na tej podlagi možno razviti vrsto zanimivih in v evropskem in svetovnem merilu atraktivnih proizvodov kulturnega turizma, med katerimi na tem mestu omenjamo naslednje:

#### Županovo grobišče na Blejskem gradu:

- ponazoritev prostora grobov, prikaz najbolj zanimivih najdb, vzpostavitev stojišča in opazovališča na mestu, kjer se križajo prostorske linije Blejskega kota. Na njem je možno opazovanje raznih astronomskih pojavov v teku leta.

#### Pristava:

- označitev prostora grobišča, naselbine, starodavnih poti, kulturnih poti, kulturnih točk, ki so obstajale na grobišču (pokop volka, simbolni grob, dva sestava obrednih kamnov, vzpostavitev osi lika kolesa sv. Katarine, ki je nekoč urejalo prostor grobišča), možna postavitev muzeja na prostem (historične stavbe, oprema, življenje v njih) in ureditev središča pristočasnih dejavnosti. Možnosti, ki se s tem odprejo: podoživljanje starodavne kulinarike, prenočevanje na zgodnjerednjeveški način, izposoja kostumov, prirejanje dogodkov v slogu starih časov, aktivna soudeležba pri delavnicah (izdelava posodja, orodja ....), podoživljanje starih verovanj (o zgradbi sveta, posmrtnem bivanju, urejanju kaosa ipd).

#### Kulturne poti:

- ki se začne na Gradu in Pristavi. Muzejska razstava na gradu opozarja na preteklost Bleda in njegovo posebno mesto v njej. Opozarja na nekatere zgodovinske točke v okolici. Kulturne poti jih povezujejo. Prvi krog je po Blejskem kotu, drugi krog seže od radovljiške dežele in Zgornje savske doline do Bohinja. Tretji krog seže od Koroške do Tolminske in Furlanije. Osrednja os vseh treh krogov je starodavna pot čez Karavanke do Bleda, od tod čez Pokljuko v Bohinj, kjer se nadaljuje s potjo mrtvih do Volč pri Tolminu in od tam do Čedadu.

Kulturne poti v Blejskem kotu povezujejo točke s cerkvami, zgodnjerednjeveškimi grobišči z njihovimi simbolnimi strukturami, stara vaška jedra z njihovo urbanistično zasnovo, stare označevalce prostora (skale, kamne), starodavna astronomska opazovališča (Višavnica, Katarina), zgodnjerednjeveške ureditve polja (Gorjanski kot, Zasip, Grad, Koritno, Bodešče, Mlino).

Vsaka od kulturnih točk ima svojo zgodbo, ki se medsebojno dopolnjujejo in prepletajo.

Osrednji del projekta, ki bo omogočil razvoj navedenih proizvodov kulturnega turizma, predstavlja celostno ureditev nekdanje grajske Pristave z njeno okolico. Idejna zasnova ureditve Pristave obsega:

#### 1. Ureditev razstavnega dela in v tem okviru:

- postavitev informativne razstave o kulturnih poteh, ki se vozljajo pri Pristavi,

- postavitev razstave o arheološkem najdišču Pristava,
  - ureditev multimedijskega prostora za tematske, interaktivne virtualne razstave.
2. Ureditev poslovno muzejskih prostorov in sicer:
    - muzejske trgovine: spominki, replike (nakit, posodje, orodje, orožje, obleka, druga oprema), literatura, glasba, filmi, hrana, ipd.
    - muzejske gostilne: poudarek na starih historičnih jedeh, v povezavi z zgodovino prostora (medica, kaše, močnik, mlinci, krapi....). Priprava kvasa (pijače) in piva na zgodnesrednjeveški način (hkrati možnost opazovanja postopkov in sodelovanja v določeni meri). Vodene predstavitve in pokušine pijač in jedi, priloženi recepti in zgodbe. Možnost najema za posebne priložnosti (proslave, obletnice, poroke ....).
    - Hotela » MUZEJ »: Del zgradbe, prenovljen v manjši hotel, ki bo služil za namestitvev obiskovalcev, udeležencev raznih programov v okviru kompleksa in ponudbo gostinskih storitev v muzejski gostilni in na drugih lokacijah v okviru kompleksa Pristava.
  3. Ureditev večnamenskega prostora v objektu Pristave, ki bo služil za izvajanje predavanj za zainteresirano javnost, kot prostor za različne delavnice v primeru slabega vremena, seminarje in predavanja za študente kulturnega turizma, za delovanje lokalnih kulturnih društev in njihovih dogodkov. Srečevanje gostov in domačinov. Manjši znanstveni kolokviji in dialoške delavnice, oboje odprto za javnost. Drugi dogodki.
  4. Ureditev prireditvenega prostora na prostem:
    - za igrane uprizoritve, sejmi, srednjeveški dnevi itn.
  5. Ureditev arheološke raziskovalne postaje s:
    - priročnim skladiščem za orodje in najdbe, laboratorij za sprotno obdelavo najdb,
    - prostorom za priročno knjižnico in študij z ustrezno računalniško opremo,
    - prostorom za arheologijo poskusov, vaje za študente arheologije.
  6. Ureditev parkirišč in v tem okviru:
    - ureditev parkirišča ob vznožju gradu pred Rečiško 2,
    - ureditev dostopa na sedanji nivo parkirišč.
  7. Oblikovanje novega programa na platoju sedanjega parkirišča.

#### **Aktivnosti za izvedbo podprograma**

- Priprava celovitega idejnega programa širitve grajskega kompleksa na lokacije ob vznožju gradu - program »Arheološki park Pristava«
- Dogovor z zainteresiranimi partnerji za program širitve grajskega kompleksa na lokacije ob vznožju gradu in oblikovanje konzorcija za njegovo uresničitev
- Izdelava projektne dokumentacije za posamezne investicije v okviru programa
- preselitev OGP Grad Bled
- Izgradnja večnamenskega objekta » Pristava »
- Ureditev arheološkega parka
- Sanacija okolice
- Celostna vizualna ureditev (v sodelovanju z arheologi in krajinskimi arhitekti).
- Ponovna vzpostavitev starih poti preko Pristave, ki so obstajale še pred nekaj desetletji,
- Ureditev dostopa na sedanji nivo parkirišč
- Izvedba novega programa na platoju sedanjega parkirišča.

**Obdobje uresničevanja programa:** 2010 – 2016

### **7.2. Program razvoja novih in kakovostna nadgradnja obstoječih proizvodov**

#### **Vsebina**

Sama prenova gradu in kasneje širitev grajskega kompleksa predstavljata podlago za kakovostno nadgradnjo obstoječih proizvodov ter omogočata razvoj vrste novih, tržno zanimivih proizvodov. Z nadgradnjo obstoječih in razvojem novih proizvodov se širijo tudi motivi za obisk gradu in grajskega kompleksa.

Temeljni motivi za obisk in proizvodi Blejskega gradu v tem strateškem obdobju bodo:

#### **1. Obisk gradu kot ene največjih blejskih in slovenskih znamenitosti**

Blejski grad je poleg jezera z edinim slovenskim naravnim otokom in okolice najpomembnejši sestavni del podobe Bleda. Obisk gradu s prekrasnim pogledom na Bled z okolico bo tudi v bodoče najpomembnejši motiv za obisk večine obiskovalcev.

## **2. Muzej na Blejskem gradu**

Muzej na gradu bo v začetku leta 2008 popolnoma prenovljen. Narodni muzej Slovenije je že pripravil nov kvaliteten, atraktiven in tudi tehnološko napreden koncept razstave, ki bo mnogo zanimivejša od dosedanje postavitve. Prikaz zgodovine Bleda od pradavnine do danes bo zanimiv za vse obiskovalce, še posebej pa za mlado publiko, ki obiskuje grad v okviru šolskih izletov in izobraževalnih programov

## **3. Turistični aranžmaji**

Raznovrstni turistični aranžmaji so za poslovanje gradu že danes najpomembnejši aranžmaji, saj grad z njimi ustvari pretežni del prihodkov. Z obnovo gradu se odpirajo možnosti za njihovo nadgradnjo. Večja kakovost prostorov na gradu odpira možnosti za uspešnejše poslovanje z obstoječimi ciljnimi skupinami:

- stacionarni turistični potencial Bleda in sosednjih turističnih centrov,
- organizatorji dnevnih izletov na Bled in okoliških centrov in regij in kakor tudi možnosti za privabljanje novih ciljnih skupin:
- sezonski tranzitni promet, ki poteka iz Evrope proti Sredozemlju,
- organizatorji krožnih potovanj po Evropi,
- organizatorji avtobusnih aranžmajev s stacionarjem na Bledu in v sosednjih krajih.

## **4. Kongresni, poslovni in incentive aranžmaji**

Bled je eden najpomembnejših kongresnih in poslovnih centrov v Sloveniji. Obisk gradu bomo še naprej uvrščali v :

- kongresne aranžmaje kot del kulturnega in sprostitvenega programa,
- poslovne aranžmaje ( programi za obiske partnerjev, slavnosti ob podpisih pomembnih pogodb, poslovni protokol),
- incentive aranžmaje v obliki celovitih programov samo na gradu ali kot del programa, ki sicer poteka v drugih objektih in lokacijah.

## **5. Poroke**

Blejski grad je skozi razvoj produkta v preteklih letih postal pogosto izbrana lokacija za organizacijo poročnih aranžmajev. Za ta produkt imamo :

- enkratni objekt in lokacijo,
- ustrezno znanje o formalnih postopkih, navadah in običajnih željah strank
- partnerje za izvedbo atraktivnih programov na gradu,
- promocijsko že sodelujemo z ustreznimi mediji, ki obdelujejo to področje,
- dobro sodelujemo tudi s profesionalnimi izvajalci teh programov ( agencija Primavera, Misson itn.) ter turističnimi agencijami, ki poroke organizirajo tudi kot del turističnih aranžmajev na Bledu ( MTours – Thomson Breakaway ).

## **6. Protokol**

Ogled Blejskega gradu je že od nekdanj sestavni del programa protokolarnih obiskov, ki se na Bledu tradicionalno odvijajo že od sredine prejšnjega stoletja dalje. Tudi v bodoče bomo sodelovali z :

- državnim protokolom v okviru obiskov in dogodkov najvišjega nivoja,
- protokolarnimi službami ministrstev,
- organizatorji poslovnih protokolarnih srečanj,
- organizatorji občinskih in regionalnih protokolarnih dogodkov.

Svoje obstoječe znanje in izkušnje bomo še nadgradili z ustreznim izobraževanjem na tem področju.

## **7. Kulinarika**

Restavracija na gradu v povezavi s ponudbo vrhunskih vin v grajski kleti omogoča izvedbo različnih aranžmajev, katerih osnova je kulinarična ponudba. Z najemnikom restavracije bomo razvili nove, posebne ponudbe za:

- bankete, cocktail party-e, grajska kosila in večerje
- individualne obiskovalce in skupine
- slavnostno ponudbo za razne poslovne aranžmaje, obletnice, poroke, protokolarna kosila itn.
- vezane programe z drugimi ponudniki na gradu.

## **8. Prireditve**

Kljub določenim prostorskim omejitvam, predvsem v pogledu velikosti, grad predstavlja odlično lokacijo za izvedbo posebnih prireditev. Glavni omejitvi za izvajanje prireditev sta

omejenost največjega pokritega prostora (Viteške dvorane) na sprejem največ 100 oseb ter posledično temu velika odvisnost od vremenskih pogojev in s tem omejevanja organizacije prireditev predvsem na poletno sezono.

Z izvedbo programa posodobitev in prenove gradu ter vzpostavitve kvalitetnega ogrevanja v Viteški dvorani bomo pridobili možnosti za celoletno organiziranje prireditev.

Pri organizaciji prireditev bo prisotna usmeritev v :

- organizacijo prireditev s srednjeveškimi vsebinami,
- prireditve, ki bodo vezane na legende in zgodovino Bleda,
- koncerte,
- gledališke igre itn.

Pri organizaciji se bo strogo upoštevalo omejitve, ki jih ima grad z vidika varovanja objekta in števila obiskovalcev ki jih lahko sprejme.

## **9. Ostali aranžmaji na gradu**

S prenovo podstrešnih prostorov nad muzejem bomo pridobili prostor za organizacijo:

- razstav,
- projekcij,
- delavnic,
- tematskih sestankov itn.

Prav tako je grad lahko izjemna lokacija za:

- razne predstavitve,
- snemanje promocijskih spotov,
- snemanje ekskluzivnih oddaj ali filmov itn.

Tudi pri teh aranžmajih se bo strogo upoštevalo omejitve, ki jih ima grad z vidika varovanja objekta in števila obiskovalcev ki jih lahko sprejme.

**Obdobje uresničevanja programa:** 2007 - 2010

## **10. Novi proizvodi Arheološkega parka Pristava**

Ureditve Arheološkega parka Pristava predstavlja možnosti za razvoj povsem novih, atraktivnih kulturno turističnih proizvodov, ki bodo pomembno dopolnjevali obstoječe proizvode gradu in prinašali pomembno dodano vrednost tako gradu kot tudi regiji kot celoti ter privabili nove ciljne skupine gostov (raziskovalce, arheologe,...).

Najpomembnejši proizvodi, ki izhajajo iz prvega idejnega predloga ureditve Arheološkega parka Pristava so podrobneje predstavljeni v prvem programu za uresničevanje strategije. Na tem mestu zato povzemamo le tiste, ki predstavljajo novost v strukturi ponudbe gradu. Ti so:

- muzej na prostem s historičnimi stavbami, opremo, in ponazoritvijo življenja v njih,
- organizacija dogodkov za podoživljanje starodavne kulinarike, prenočevanje na zgodnjerednjeveški način,
- organizacijo delavnic za izdelavo posodja, orodja, ipd., podoživljanje starih verovanj o zgradbi sveta, posmrtnem bivanju, urejanju kaosa ipd.
- ureditev kulturnih poti z začetkom na Blejskem gradu in Pristavi, ki z ohranjenimi simboli iz preteklosti pripovedujejo zgodbe o preteklem življenju v Blejskem kotu,
- arheološko raziskovanje.

### **Aktivnosti za izvedbo programa**

- Izdelava podrobnih programov z definiranjem vseh sestavin in standardov za vse evidentirane programe in proizvode.
- Povezovanje, skupno načrtovanje, izobraževanje ter analiziranje programov z vsemi izvajalci in partnerji.
- Sodelovanje s strokovnimi institucijami z namenom zagotavljanja kvalitete in avtentičnosti programov.
- Spodbujanje kreativnosti in idej za nove programe.

**Obdobje uresničevanja programa:** 2009 – 2016

### **7.3. Program trženja Blejskega gradu**

#### **Vsebina**

Vpetost Blejskega gradu in s tem tudi trženja njegovih proizvodov v turizmu narekuje pripravo programa trženja, ki bo upošteval vse značilnosti in posebnosti trženja v turizmu. Dejstvo je, da ponudniki turističnih proizvodov na turističnem trgu delujejo v pogojih popolne konkurence, zaradi česar ne morejo vplivati na povpraševanje, temveč se mu lahko samo prilagajajo z izvirnostjo svojih proizvodov in z ustrezno trženjsko strategijo, ki jim zagotavlja doseganje optimalnega tržnega deleža in optimalnih prihodkov. V skladu s tem je program trženja Blejskega gradu z opredeljenimi tržnimi segmenti in programom trženjskih aktivnosti ter orodji tržnega komuniciranja eden od ključnih elementov zagotavljanja uspešnega poslovanja gradu.

#### **7.3.1. Oblikovanje enkratne tržne posebnosti – USP**

Program trženja Blejskega gradu temelji na kreiranju t.i. enkratne tržne posebnosti (USP – unique selling proposition). Blejski grad ima namreč vse možnosti, da postane ena najpomembnejših slovenskih enkratnih tržnih posebnosti, ki jo bomo gradili na osnovi :

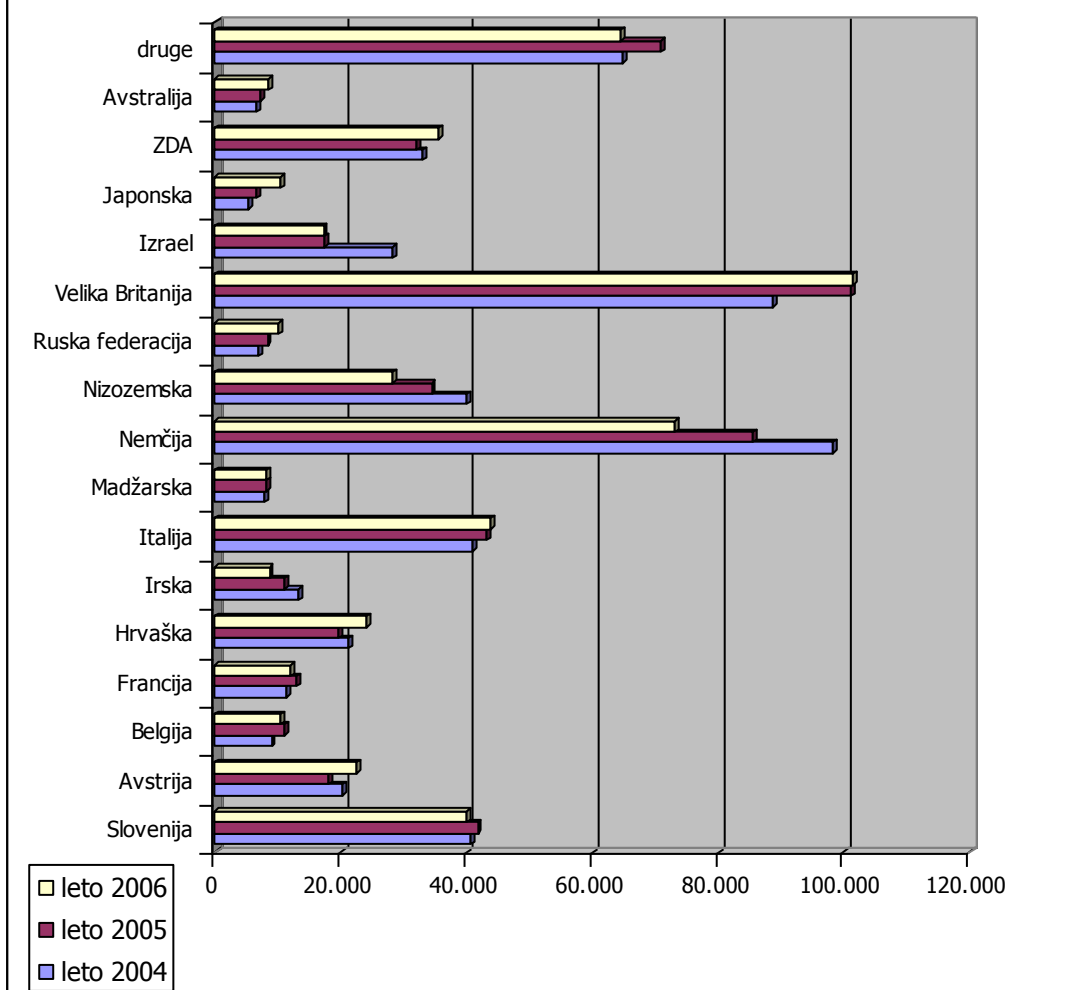
- enkratne dominantne pozicije, vpete v podobo Bleda kot našega alpskega bisera,
- nove muzejske zbirke, ki bo na atraktiven način prikazovala Bled kot zgodovinsko pomembno kulturno središče, vključno z izkopaninami iz edinega doslej odkritega slovanskega najdišča v Alpah,
- izvirne in kvalitetne ponudbe vseh ponudnikov storitev na gradu,
- vpetosti urejenega kompleksa, katerega središče je stavba Blejskega gradu, v enkratno naravno okolje Bleda,
- ponudbe bogate zbirke izvirnih spominkov, izdelkov in simbolov, vezanih na identiteto ter zgodovino Blejskega gradu in okolice ter
- izvirnih in kakovostnih produktov in ponudbe za obiskovalce gradu.

#### **7.3.2. Segmentiranje trga**

##### **Geografsko segmentiranje**

Pri geografskem segmentiranju trga izhajamo iz obstoječe geografske segmentacije Bleda. Trg je segmentiran glede na število turistov iz posameznih držav. V letu 2006 je na Bledu počitnikovalo največ turistov iz Velike Britanije. Tem sledijo gosti iz Nemčije, Italije, Slovenije, ZDA, Nizozemske in Hrvaške. Zanimive so spremembe zadnjih let, vezane na nacionalno strukturo gostov, ki so v primeru rasti povezane z novimi avio povezavami in novimi programi (Anglija, ZDA, Japonska, Hrvaška) oz. z negativnimi trendi povezanimi z gospodarsko rastjo v posameznih državah (Nemčija). Pričakujemo, da bodo poenostavljeni postopki za pridobivanje viz bistveno povečali tudi že tako pozitiven trend gostov iz Rusije in Srbije.

**Graf 7:** Struktura ustvarjenih nočitev po državah prihoda turistov od leta 2004 do 2006



Vir: SURS

V skladu z obstoječo in predvideno geografsko segmentacijo trga Bleda za obiskovalce Blejskega gradu načrtujemo naslednjo geografsko segmentacijo:

- primarna tržišča: Nemčija, Velika Britanija, Irska, Italija, Hrvaška, države Beneluksa
- sekundarna tržišča: Rusija, Francija, Španija, Srbija, Skandinavija in velika evropska mesta z avio povezavami v Slovenijo, Izrael
- terciarna tržišča: ZDA, Japonska in države daljnega vzhoda.

Krovno trženje se bo izvajalo v okviru trženjskih aktivnosti ki jih dogovarja turistično gospodarstvo Bleda v sodelovanju s Slovensko turistično organizacijo.

### Najpomembnejši trgi

- gosti regije Julijske Alpe z razvitimi turističnimi kraji Bled, Bohinj, Kranjska Gora in Bovec,
- sosednje pokrajine Koroška, Istra, Furlanija Julijska Krajina,
- ostala Slovenija,
- trg krožnih potovanj po Evropi,
- trg avtobusnih potovanj z bivanjem v regiji,
- tranzit, ki poteka mimo Bleda iz centralne Evrope v smeri Mediterana.



## Produktno segmentiranje

Po Viziji dolgoročnega razvoja turizma na Bledu celovita turistična ponudba Bleda, kot prepoznavne tržne znamke slovenskega turizma, obsega naslednje nosilne turistične produkte:

- odkrivanje narave&živeti z naravo
- wellness&beauty
- kongresi&poslovna srečanja&izobraževanje
- protokol&posebni dogodki
- kultura
- šport&rekreacija
- zabava&prireditve – doživetja
- wining&dinning
- nakupovanje
- izleti&ogledi.

Na osnovi analize ponudbe in povpraševanja, ki je bila opravljena v okviru Vizije dolgoročnega razvoja turizma Bleda so opredeljena naslednja ciljna tržišča za Bled in okolico:

- tržišče klasičnih in kratkih počitnic za programe wellnesa, odkrivanja, kulture, športa in rekreacije, wining&dining, zabave in prireditev ter nakupovanja
- tržišče poslovnih gostov za kongresne programe, poslovna srečanja, incentive, izobraževanje, proslave, sejme in protokolarne obiske
- tržišče krožnih potovanj za programe odkrivanja narave & življenja z naravo, odkrivanja kulture, wining&dining, zabave in prireditev ter nakupovanje
- tržišče dnevnih gostov in izletnikov za programe odkrivanja narave, kulture, prireditev, igralništva in zabave, nakupovanja, razstav, sejmov.

Blejski grad je zaradi svoje vpetosti v podobo kraja in zaradi svoje atraktivnosti sestavni del večine turističnih programov, bodisi kot osnovni ali dodatni programski del. Zato se ciljna tržišča Bleda po produktni segmentaciji v pretežni meri pokrivajo s produktno segmentacijo Blejskega gradu, kjer so nosilni produkti:

- obisk gradu kot doživetje
- obisk muzeja in kulturnih prireditev
- programi za udeležence kongresov, poslovnih dogodkov in incentivov
- protokolarni obiski
- poroke
- kulinarika
- posebni turistični in drugi aranžmaji.

Zaradi tega dejstva bo tudi v bodoče trženje produktov Blejskega gradu potekalo v tesni povezavi z blejskim turističnim gospodarstvom.

## Demografska segmentacija

Demografska segmentacija obiskovalcev Blejskega gradu je glede na ponudbo in status objekta (slovenski kulturni spomenik najvišjega pomena) zelo široka. Z ustreznimi prenovami bomo dosegli, da bo muzej še zanimivejši, z izgradnjo dvigala in klančin pa omogočili ogled tudi starejšim in funkcionalno oviranim osebam. Tako bo ogled omogočen in zanimiv praktično za vse. Kljub temu dejstvu pa bomo ogledom posameznih ciljnih skupin, ki so specifične glede na motiv in strukturo skušali dodati posebne poudarke, predvsem v smislu načina organizacije obiska in vključenih storitev. Temeljni poudarki pri vseh obiskovalcih bodo :

- visoka kakovost urejenosti gradu
- visoka kakovost vseh storitev
- občutek vrednosti doživetega za denar
- prijazno osebje – osebni pristop
- romantično vzdušje oddaljeno od vsakodnevnega vrveža
- enkratni nepozabni dogodki

- drugačnost – zgodovina, vpeta v urejenost gradu
- visoko kakovostni kulinarični užitki
- Blejski grad kot simbol Bleda
- seznanjanje z bogato zgodovino in kulturo kraja
- doživetja.

### 7.3.3. Strateški partnerji

Strateški partnerji trženja Blejskega gradu so:

- subjekti s področja turizma v regiji (LTO-ji, informacijski centri, hoteli, namestitveni objekti in ostali ponudniki turističnih storitev),
- turistične agencije, organizatorji izletov za stacionarne goste,
- izobraževalne institucije (šole),
- organizatorji krožnih potovanj po Evropi,
- avtobusna podjetja.

### 7.3.4. Tržne niše

Najpomembnejše tržne niše Blejskega gradu so:

- področje organizacije ekskluzivnih dogodkov na izjemnih lokacijah,
- kongresni aranžmaji in incentivi – obisk gradu s ponudbo kot del delovnega programa,
- poroke,
- izobraževanje – obisk šolskih in študentskih skupin,
- specializirani aranžmaji, vezani na obisk podobnih kulturnih objektov v Sloveniji in okolici.

### 7.3.5. Trženjski splet

Zavod za kulturo bo na osnovi navedenih izhodišč za vsako leto pripravil program trženja, ki bo sestavljen iz ustreznega spleta sledečih trženjskih aktivnosti:

- distribucija promocijskega materiala in informacij na turističnih in specializiranih sejmih in borzah – v sodelovanju s turističnim gospodarstvom Bleda in regije,
- osebna udeležba predstavnika zavoda na najpomembnejših manifestacijah,
- spletno trženje – uvrstitev na razne komercialne in promocijske portale,
- oglaševanje v medijih na osnovi izdelanega media plana, samostojno in v sodelovanju s krajem/regijo,
- sprejem in informiranje domačih in tujih novinarjev za področje kulture in turizma,
- odnosi z javnostmi – tiskovne konference ( 2-3 letno ), povabila medijem na predstavitev novosti in ob priložnosti posebnih dogodkov,
- pospeševanje prodaje – sprejem študijskih tur, povabila specializiranim novinarjem in partnerjem, sodelovanje v promocijskih in tržnih akcijah, organiziranje promocijskih aranžmajev na gradu,
- druge tržno promocijske aktivnosti.

Podlaga za uspešno izvajanje trženjskih aktivnosti je ustrezen promocijski material, ki vključuje pripravo:

- spletnih strani,
- tiskanih materialov ( prospekti, letaki, plakati, transparenti jumbo plakati itn.),
- promocijskega DVD,
- serije kvalitetnih digitalni posnetkov,
- informativnih letakov za novinarje
- drugih, aktualnih trženjskih materialov.

### **Aktivnosti za izvedbo programa**

- izdelava celostne podobe tržne blagovne znamke Blejski grad,
- izdelava letnih planov tržnih aktivnosti,
- izdelava media plana,
- izdelava vseh potrebnih promocijskih materialov.

**Obdobje uresničevanja programa:** 2007 - 2010

## 7.4. Terminski načrt

### 1. Priprava projektne in ostale dokumentacije

- Sprejem Strategije upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 – 2016, 2008
- Sprejem petletnega Načrta investicijskih vlaganj, 2008
- Izdelava dolgoročnega načrta trženja z vsemi elementi, produkti in priprava letnega načrta za leto 2008, 2008
- Izdelava projektne dokumentacije za celovito prenavo gradu, 2008
- Izdelava projekta ureditve gradu in zunanje ureditve grajskega kompleksa, 2008
- Izdelava projekta osvetlitve, 2008
- Izdelava projekta varnostnega sistema, 2008

### 2. Izvedba investicij v obnovo gradu

1. Muzejsko – razstavni kompleks:
  - Prenova muzejskih prostorov, 2008
  - Grajska kapela, 2008
  - Zamenjava strešne kritine in pridobitev novih prostorov na podstrešju nad muzejem, 2008-2009
  - Obnova strešne kritine na ostalih delih objekta, 2008-2009
2. Ureditev:
  - grajskega kompleksa in gozdnih površin ob objektu, 2008
  - najmanj dveh sprehajalnih poti na grad (iz smeri Grajskega kopališča in naselja Grad), 2008
  - sistema osvetlitve (obnova oz. nov sistem), 2008-2009
  - varnostnega sistema, 2008-2009
3. Gostinsko protokolarni kompleks :
  - prenova zgradbe restavracije in kuhinjskih prostorov, 2009
  - prenova Viteške dvorane, 2009
  - prenova sanitarij, 2009
  - izraba podstrešja nad restavracijo za namene dodatnih kapacitet oz. servisnih prostorov za najemnika restavracije, 2009
4. Servisni objekt ob vznožju gradu (2010), v katerem bo:
  - blagajna
  - sanitarije
  - gostinski lokal
  - trgovski lokal
  - elektro in vodovodne instalacije.
5. Sanacija in prenova ostalih delov zgradbe (2010):
  - ureditev dveh etaž v stolpu v informacijsko – razgledno točko
  - preureditev prostorov v kleti (hidrofor, transformator) v nove komercialne prostore
  - izgradnja mostovža na obrambni zid
  - prenova obstoječih lokalov.
6. Izgradnja dvigala in klančin za funkcionalno ovirane osebe, 2010-2011.
7. Sanacija obzidja in zunanjih zidov objekta in pohodnih površin v notranjosti objekta 2010-2011
8. Odstranitev tovorne žičnice in lesene hišice na vhodu, 2011.
9. Širitev grajskega kompleksa Arheološki park Pristava (2009 – 2016):
  - priprava celovitega idejnega programa širitve grajskega kompleksa na lokacije ob vznožju gradu - program »Arheološki park Pristava«
  - dogovor z zainteresiranimi partnerji za program širitve grajskega kompleksa na lokacije ob vznožju gradu in oblikovanje konzorcija za njegovo uresničitev
  - izdelava projektne dokumentacije za posamezne investicije v okviru programa
  - preselitev OGP Grad Bled
  - izgradnja večnamenskega objekta » Pristava »
  - ureditev arheološkega parka
  - sanacija okolice
  - celostna vizualna ureditev (v sodelovanju z arheologi in krajinskimi arhitekti).

- ponovna vzpostavitev starih poti preko Pristave, ki so obstajale še pred nekaj desetletji,
- ureditev dostopa na sedanji nivo parkirišč
- izvedba novega programa na platoju sedanjega parkirišča.

## 8. VIRI FINANCIRANJA RAZVOJA

Za uspešno izvedbo načrtovanih programov in uresničitve Strategije upravljanja Blejskega gradu v obdobju 2007 – 2016 je potrebno zagotoviti potrebna finančna sredstva. Pretežni del potrebnih finančnih sredstev bo namenjen izvedbi programa investicij v celovito obnovo gradu in širšega grajskega kompleksa.

Načrtovani viri financiranja razvoja Blejskega gradu v tem strateškem obdobju so:

- lastna sredstva iz naslova upravljanja (vstopnine, najemnine, prihodki od organiziranih prireditvev itn.)
- sredstva strukturnih skladov EU
- sredstva proračuna R Slovenije
- sredstva partnerjev, ki bodo vlagala v izvedbo programom v skladu z možnostmi, ki jih določa Zakon o javno zasebnem partnerstvu.

Okvirna višina potrebnih sredstev za izvedbo načrtovanih programov znaša ca 13 – 14 mio EUR.

Natančnejša struktura financiranja bo pripravljena v petletnem Načrtu investicijskih vlaganj za obdobje 2007 – 2011 in kasneje v investicijskih programih za izvedbo posameznih sklopov investicij.

Financiranje programa razvoja novih proizvodov in programov trženja Blejskega gradu bo opredeljeno v letnih programih dela Zavoda za kulturo Bled.

## 9. ZAKLJUČEK

Blejski grad, ki je eden najpomembnejših slovenskih kulturnih spomenikov in ena najlepših turističnih znamenitosti v državi, je bil v zadnjem desetletju deležen iz leta v leto večjega obiska. Dejstvo je, da je grad vpet v turistične in kulturne tokove Bleda, turistične regije Julijske Alpe in sosednjih regij Evrope. Sočasno z rastjo turističnega prometa na tem območju je rasel tudi obisk gradu, ki je ustvarjal tudi primerno velike finančne prihodke. Žal le ti niso bili v zadostni meri ponovno vloženi v obnovo in razvoj objekta, zato se je znašel v situaciji, ki terja takojšnji pristop k celoviti prenovi obstoječega objekta in usmerja tudi k razmišljanju o razvoju in bodoči vsebini in podobi celotnega grajskega kompleksa.

Strategija upravljanja Blejskega gradu za obdobje 2007 – 2016 vključuje jasne smeri razvoja tega kulturnega spomenika v prihodnjem strateškem obdobju. Postavljeni cilji, strategija in programi za njeno uresničevanje ob zagotovitvi vseh predvidenih virov zagotavljajo ohranitev tega kulturnega spomenika kot tudi možnosti in priložnosti za njegovo uspešno poslovanje in pozicioniranje kot edinstvene kulturno turistične atrakcije.

Pri načrtovanju prenove in razvoja gradu pa ne smemo prezreti dejstva, da predvsem povezava s turizmom Blejski grad v ekonomskem smislu postavlja v situacijo, v kateri so zamišljene smeri razvoja uresničljive in realne. Prav zato je v strategiji upravljanja posvečena enaka pozornost tako vlaganjem v prenovu in razvoj objekta kot tudi izdelavi ustreznih programov in trženju, ki bo moralo iti v korak z lokalnimi in regionalnimi turističnimi tržnimi programi.

S prvo fazo posodobitev bomo Blejskemu gradu dodali nove vsebine, ga funkcionalno dopolnili in modernizirali ter z izgradnjo dvigala omogočili obisk tudi novim strukturam obiskovalcev. S tem bomo lahko dosegli planirane rezultate v naslednjem petletnem obdobju, kar pa nas dolgoročno ne bo zadovoljilo. Na dolgi rok so namreč uspešni samo tisti, ki v tržnem boju stalno dopolnjujejo svojo ponudbo in obiskovalce privabljajo z novitetami.

Izgradnja arheološkega parka » Pristava » bi tako pomenila novo fazo ter programsko in vsebinsko zaokroženje kompleksa Blejski grad. Izgradnja kompleksa bi v veliki meri pomenila tudi zapolnitev vrzeli, ki trenutno obstaja na področju ponudbe kulturnega turizma na Bledu. Zato bi zamišljena ureditev celotnega kompleksa Blejski grad s prikazom več tisočletne zgodovine življenja na naših tleh vsekakor pomenila realizacijo edinstvenega slovenskega konkurenčnega in tržno uspešnega projekta na področju kulture in kulturnega turizma v evropskem in svetovnem merilu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bled – Vizija dolgoročnega razvoja turizma, Projekt smernic in scenarijev strateškega razvoja Bleda kot vodilnega turističnega centra na Gorenjskem in na območju Julijskih Alp, Občina Bled, 2005
2. Državni razvojni program 2007-2013, Delovno gradivo, SVLR, 2006
3. Nacionalni program za kulturo 2008 – 2011, Osnutek, Ministrstvo za kulturo, 2007
4. Operativni program krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007 – 2013, SVLR, 2007
5. Elaborat » Celovita tehnična in vsebinska prenova grajskega kompleksa » - program, Narodni muzej Slovenije, Ministrstvo RS za kulturo, Uprava RS za kulturno dediščino, Občina Bled – 2002
6. Podatki Zavoda za kulturo Bled o številu obiskovalcev Blejskega gradu
7. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011, Dokument Vlade RS, Ministrstvo za gospodarstvo, 2006
8. Statistični podatki s področja turizma, SURS
9. Strategija razvoja Slovenije 2007 – 2013, Vlada RS, 2005
10. Strategija trženja slovenskega turizma 2003 – 2006, STO, 2003
11. Strategija trženja slovenskega turizma 2007 – 2011, STO, 2006

## ZAVOD ZA KULTURO BLED FINANČNI PLAN ZA LETO 2008 OBRAZLOŽITEV

Predlog finančnega plana za leto 2008 je osnovan na sledečih osnovah :

- podatkih in izkušnjah iz poslovanja v letu 2007
- sprejetih cenikih za leto 2008 in 2009
- dejstvu, da se v času predsedovanja na gradu predvideva povečan obseg dogajanja, kar bo posledično pomenilo tudi intenzivnejše poslovanje.

### Utemeljitev po posameznih postavkah :

#### Prihodki:

Načrtuje se povečanje plana prihodkov za 37 % glede na plan za leto 2007 oz. nekaj več kot 8 % povečanje glede na ocenjen dejanski dosežen rezultat v letu 2007. Povečanje temelji predvsem na povečanih cenah s tem, da je upoštevano dejstvo, da bomo prva dva meseca poslovali z nižjimi cenami zaradi zaprtja muzeja zaradi prenove. V Festivalni dvorani načrtujemo 75.000 EUR prihodkov v primeru, če je dvorani investicij ne bo in prihodke od prodaje aranžmajev v višini 13.000 EUR. Ostali prihodki se nanašajo na Blejski grad. Finančnih prihodkov z izjemo obresti na depozite v višini 3.000 EUR ne načrtujemo.

#### Odhodki :

Povečanje neposrednih stroškov poslovanja je vezano na omenjeno povečano intenzivnost poslovanja v prvi polovici prihodnjega leta. Pri tem planiramo :

Pri neposrednih stroških poslovanja :

- povečanje stroškov energije zaradi siceršnjih podražitev za 20 %.
- zaradi povečanja obsega urejevanja gradu, čiščenja, porabe potrebnega materiala načrtujemo porast stroškov za enak odstotek.
- za pokrivanje vseh aranžmajev se bomo v prvi polovici leta tudi kadrovsko začasno okrepili ( študenti ), prav tako pa načrtujemo na osnovi sprejete sistemizacije kadrovsko zamenjavo hišnika v FD z vodjem objektov, ki bo delno pokrival tudi tehnične storitve, ki smo jih do sedaj morali najemati. Povečanje stroškov zaradi naštetih dejstev je 15%.
- že na osnovi sedanjih rezervacij za prihodnje leto je jasno, da bo zaradi mnogih obiskov potrebno poskrbeti tudi za večji obseg animacije na gradu, posledično pa tudi za povečane promocijske aktivnosti glede nove pridobitve na gradu (nova muzejska zbirka, splošna urejenost gradu, produkti )

Pri stroških tekočega vzdrževanja :

- pojačano tekoče vzdrževanje, tudi v preventivnem smislu v izogib ev. problemom predvsem v času največjega števila obiskov gradu

Pri stroških investicijskega vzdrževanja :

- stroški poslovanja bodo rasli počasneje kot načrtovani poslovni prihodki, zato načrtujemo bistveno večji del sredstev za potrebe investicijskega vzdrževanja in sicer v višini 445.000 EUR ( indeks 204 na leto 2007)
- načrtujemo porabo teh sredstev za :
- delno financiranje prenove muzejskih prostorov ( pogodbena obveznost)
- financiranje projektne dokumentacije za celovito prenovo gradu ( pogodbena obveznost )
- urejanje gradu ( signalizacija, klopi, hortikultura – vse v skladu z ustreznimi projekti )
- urejanje vsaj dveh sprehajalnih poti na grad
- projekt osvetlitve gradu

Pri finančnih odhodkih :

- pogodbeno odvajanje sredstev NMS v višini 15 % od prihodkov in enkratno letno vsoto v višini 84.000 EUR, skupno 271.000 EUR
- sofinanciranje blejskih kulturnih projektov v enakem povečanju in iz enakih razlogov kot veljajo za ostale stroške ( povečani obsegih itn.).

Bistvene naloge poslovanja v naslednjem letu bodo predvsem :

- obvladovanje dogajanja na gradu z zagotavljanjem kvalitetnega in urejenega okolja , kar pa seveda zahteva dodatne vložke in s tem tudi povečane stroške
- zagotavljanje virov za nadaljnje aktivnosti v smeri celovite prenove gradu v skladu s pogodbenimi obveznostmi
- enako intenzivno tudi izvajanje prenove Festivalne dvorane v primeru ustreznih sklepov in zagotovitvi finančnih virov.

Matjaž Završnik dir.

**FINANČNI PLAN ZA LETO 2008**

	<b>PLAN 2008</b>	<b>PLAN 2007</b>	<b>INDEX 2008/2007</b>
<b>A. PRIHODKI</b>	<b>1.303.000,00</b>	<b>944.000,00</b>	<b>138,03</b>
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>1.300.000,00</b>	<b>944.000,00</b>	<b>137,71</b>
1. Prihodki od najemnin-GRAD	106.000,00	106.000,00	100,00
2. Prihodki od najema dvorane (FD)	75.000,00	68.000,00	110,29
3. Prihodki od vstopnin-GRAD	1.099.000,00	760.000,00	144,61
4. Prihodki od prodaje aranžmajev	13.000,00	5.000,00	260,00
5. Prihodki od uporabe poročne dvorane	7.000,00	5.000,00	140,00
<b>II. FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>3.000,00</b>	<b>0,00</b>	
1. Prihodki od obresti na vpogled in depozita	3.000,00		
<b>B. ODHODKI IN DRUGI IZDATKI</b>	<b>1.248.000,00</b>	<b>873.500,00</b>	<b>142,87</b>
<b>I. NEPOSREDNI STROŠKI POSLOVANJA</b>	<b>420.000,00</b>	<b>349.900,00</b>	<b>120,03</b>
1. Stroški energije	48.000,00	39.900,00	120,30
2. Stroški materiala	40.000,00	24.000,00	166,67
3. Stroški dela	202.000,00	175.000,00	115,43
4. Stroški storitev	68.000,00	61.000,00	111,48
5. Promocije	42.000,00	35.000,00	120,00
6. Animacije	20.000,00	15.000,00	133,33
<b>II. STROŠKI TEKOČEGA VZDRŽEVANJA</b>	<b>51.000,00</b>	<b>37.500,00</b>	<b>136,00</b>
<b>III. STROŠKI INVESTICIJSKEGA VZDRŽEVANJA</b>	<b>445.000,00</b>	<b>218.000,00</b>	<b>204,12</b>
<b>IV. NADOMESTILO ZA STAVBNO ZEMLJIŠČE</b>	<b>6.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>150,00</b>
<b>V. FINANČNI ODHODKI</b>	<b>317.000,00</b>	<b>255.600,00</b>	<b>124,02</b>
1. Odhodki za obresti	100,00	0,00	
2. Odhodki za obresti SKB LEASING	850,00	800,00	106,25
3. Nakazila NMS (15% realizacije)	187.000,00	133.300,00	140,29
4. Obveznosti po pogodbi NMS	84.000,00	84.000,00	
5. Sofinanciranje krajevnih prireditev	45.000,00	37.500,00	120,00
<b>VI. DRUGI STROŠKI (davek od dohodka, varstvo okolja)</b>	<b>9.000,00</b>	<b>8.500,00</b>	<b>105,88</b>
<b>C. AMORTIZACIJA</b>	<b>55.000,00</b>	<b>91.500,00</b>	<b>60,11</b>