

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT**  
**ZASEBNEGA VRTCA KAMNIČAN d.o.o.**

Ljubljana, maj 2009

KATJA DINČIČ

## **IZJAVA**

Študentka Katja Dinčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Lidije Bršičič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.04.2009

Podpis:

## KAZALO

UVOD .....	1
1. PRAVNA UREDITEV PREDŠOLSKE VZGOJE .....	2
<b>Splošna pravila za ustanovitev zasebnega vrtca .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Kadrovski pogoji .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Pogoji za prostor in opremo .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Financiranje vrtcev.....</b>	<b>6</b>
2. POSLOVNI NAČRT.....	7
<b>2.1. Povzetek .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Kratek opis podjetja.....	7
2.1.2. Priložnost in strategija.....	7
2.1.3. Ciljni trgi.....	8
2.1.4. Konkurenčne prednosti .....	8
2.1.5. Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve .....	8
2.1.6. Vodstvena skupina in kadri.....	8
<b>2.2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Panoga dejavnosti.....	9
2.2.2. Podjetje .....	11
2.2.3. Proizvodi oz. storitve .....	12
2.2.4. Strategija vstopa in rasti .....	12
<b>2.3. Tržna raziskava in analiza .....</b>	<b>13</b>
2.3.1. Kupci (Odjemalci).....	14
2.3.2. Obseg trga in trendi .....	14
2.3.3. Konkurenca .....	15
2.3.4. Sprotno ocenjevanje trga .....	16
<b>2.4. Ekonomika poslovanja podjetja .....</b>	<b>17</b>
2.4.1. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja .....	17
2.4.2. Analiza donosnosti .....	17
2.4.3. Stalni, spremenljivi in delno spremenljivi stroški .....	18
2.4.4. Upravljanje z denarnim tokom podjetja.....	18
<b>2.5. Načrt trženja.....</b>	<b>18</b>
2.5.1. Celotna trženjska strategija .....	18
2.5.2. Cenovna in prodajna strategija .....	19
2.5.3. Tržno komuniciranje .....	20
2.5.4. Prodajne poti .....	20
<b>2.6. Proizvodni in storitveni načrt .....</b>	<b>21</b>
2.6.1. Geografska lokacija .....	21
2.6.2. Poslovni prostori.....	21
2.6.3. Operativni cikel .....	22
2.6.4. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja .....	23

<b>2.7. Načrt razvoja .....</b>	<b>23</b>
2.7.1. <i>Status razvoja in prihodnje naloge .....</i>	23
2.7.2. <i>Izboljšave storitev in nove storitve .....</i>	24
2.7.3. <i>Sredstva namenjena razvoju .....</i>	24
<b>2.8. Vodstvena skupina in kadri .....</b>	<b>24</b>
2.8.1. <i>Organizacijska struktura .....</i>	25
2.8.2. <i>Ključno vodstveno osebje .....</i>	25
2.8.3. <i>Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju .....</i>	25
2.8.4. <i>Upravni odbor .....</i>	26
2.8.5. <i>Drugi lastniki in investitorji .....</i>	26
2.8.6. <i>Profesionalni svetovalci in storitve .....</i>	27
<b>2.9. Splošni terminski plan .....</b>	<b>27</b>
2.9.1 <i>Terminski načrt .....</i>	27
<b>2.10. Kritična tveganja in izzivi .....</b>	<b>28</b>
2.10.1. <i>Makro raven .....</i>	28
2.10.2. <i>Raven podjetja .....</i>	29
2.10.3. <i>Simulacija poslovnih tveganj .....</i>	30
<b>2.11. Finančni načrt .....</b>	<b>31</b>
2.11.1. <i>Predračun izkaza uspeha .....</i>	31
2.11.2. <i>Predračun bilance stanja .....</i>	31
2.11.3. <i>Predračun izkaza finančnih tokov .....</i>	32
2.11.4. <i>Davčni status .....</i>	33
2.11.5. <i>Kontrola stroškov .....</i>	33
2.11.5. <i>Kazalci uspešnosti poslovanja .....</i>	33
<b>2.12. Pridobivanje in upravljanje z viri .....</b>	<b>33</b>
2.12.1. <i>Zaželeno financiranje .....</i>	33
2.12.2. <i>Pridobivanje virov financiranja .....</i>	34
<b>3. SKLEP .....</b>	<b>34</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>35</b>
<b>PRILOGE</b>	

## UVOD

V Sloveniji v zadnjem času vse več poslušamo o pomanjkanju prostih mest v vrtcih, o čemer se je govorilo tudi v medijih, saj so starši primorani poskrbeti za kakovostno varstvo in predšolsko vzgojo otrok po prenehanju porodniške dobe. V skladu s tem sem se odločila zastaviti diplomsko delo kot poslovni načrt za zasebni vrtec v Kamniku, ki bi pomagal doseči kvalitetno in zanesljivo rešitev tega problema v omenjenem okolišu. Če je namreč problematika varstva na področju Ljubljane več ali manj urejena, pa smo lahko zasledili, da se veliko mladih družin seli iz prestolnice na obrobje Ljubljane, predvsem zaradi cen nepremičnin na trgu. Te družine, skupaj z že obstoječo populacijo prebivalcev občine Kamnik tvorijo maso povpraševanja, ki je vzpodbudila zanimanje za ustanovitev zasebnega vrtca Kamničan d.o.o..

Predšolsko vzgojo v vrtcih izvajajo javni in zasebni vrtci. V vrtce se vključujejo otroci, ko dopolnijo starost enajstih mesecev do vstopa v šolo. Predšolska vzgoja ni obvezna. Zagotavljanje predšolske vzgoje je ena izmed temeljnih nalog občine, zato vrtce ustanavljajo in financirajo občine, pomanjkanje prostih vpisnih mest pa lahko krijejo tudi zasebniki.

Osebnostno sem pri izbiri teme diplomskega dela upoštevala naslednja dejstva:

- povpraševanje po prostih mestih v predšolskih zavodih se povečuje, saj po podatkih Statističnega urada RS število živorojenih otrok v Sloveniji od leta 2003 raste, dane kapacitete pa se ne spreminjajo dovolj hitro, da bi temu povpraševanju sledile, na kar nakazujejo podatki Statističnega urada RS o številu otrok, ki niso bili sprejeti v vrtce,
- razpolaganje s primernim objektom v Kamniku, stroki primerna izobrazba več posameznikov, ki na svojem področju ne najdejo zaposlitve v javnih vrtcih, ravno zaradi pomanjkanja kapacitet ter želja po ustanovitvi več prostih vpisnih mest, kot jih njihova občina ponuja v okviru javnih zavodov,
- vsesplošno zagovarjanje dejstva, da je treba otrokom nuditi kakovostno in prilagojeno predšolsko vzgojo v manjših skupinah z bolj individualnim pristopom ter jim s tem zagotoviti solidno podlago za nadaljnje šolanje ter razvoj,
- korak k razbremenitvi skrbi staršev in jim ponuditi varno okolje za njihove otroke, tako, da lahko sami naprej brezskrbno opravljajo svoje službene dolžnosti,
- in konec koncev ustvarjanje novih delovnih mest.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati razvoj podjetja Kamničan od ideje do ustanovitve podjetja in do realizacije končnega cilja podjetja, ki ga v tržni ekonomiji predstavlja dobiček. Poslovni načrt je način preverjanja podjetniške ideje, v katerem podjetnik na sistematični način preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. Pri pisanju poslovnega načrta je smiselno izbrati določeno strukturo in se je tudi držati, saj smo lahko le na ta način prepričani, da so v poslovnem načrtu zajeta vsa področja, ki so pomembna za vrednotenje poslovne priložnosti. Jaz se bom v svojem diplomskem delu osredotočila na izračun

stroškov in koristi ob odprtju zasebnega vrtca Kamničan in izračunala, če in v kakšni obliki se poslovna ideja izplača. Pri izdelavi poslovnega načrta sem sledila navodilom za izdelavo poslovnega načrta pri predmetu Osnove podjetništva.

Osnovna raziskovalna metoda, ki sem jo pri izdelavi diplomske naloge uporabila je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa. Pri pisanju teoretičnega dela sem se osredotočila na metodo dela, ki temelji na domači in tuji literaturi, tako tiskani, kot tudi spletni. Pri praktičnem delu in izračunih pa sem si pomagala z znanjem pridobljenim v času študija in literaturo, ki se nanaša na izdelavo poslovnega načrta.

Po krajšem uvodu sem v nadaljevanju predstavila področje predšolske vzgoje, kjer sem povzela splošna pravila za ustanovitev zasebnega vrtca, kadrovske pogoje za omenjeno panogo, pogoje za prostor in zahtevano opremo v omenjeni panogi ter način financiranja podjetja. V sledečem drugem poglavju sem se osredotočila na sam poslovni načrt, v okviru katerega sem opredelila panogo dejavnosti, opis podjetja in opis storitve, ki jo podjetje ponuja ter opredelila tržni segment. Preučila sem tudi ekonomiko poslovanja podjetja, načrt trženja, proizvodni in storitveni načrt, vodstveno skupino in kadre, splošni terminski plan, kritična tveganja in izzive ter zaključila drugo poglavje s finančnim načrtom poslovanja ter kratkim poglavjem posvečenim pridobivanju in upravljanju z viri.

V tretjem poglavju sem podala zaključek, v katerem sem ugotovila, da se otvoritev zasebnega vrtca Kamničan finančno izplača ter hkrati predstavlja pridobitev za občino Kamnik, saj podjetje pokriva del presežnega povpraševanja po prostih vpisnih mestih v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja v omenjeni občini.

## 1. PRAVNA UREDITEV PREDŠOLSKE VZGOJE

### **Splošna pravila za ustanovitev zasebnega vrtca**

Vrtci so ustanove, ki varujejo in izobražujejo predšolske otroke in jih vključujejo v življenje skupnosti. Pripravljajo jih za vstop v šolo ter skrbijo za njihovo prehrano in telesno nego. Namenjeni so otrokom od prvega leta starosti pa do vstopa v šolo. V zakonodaji je dana pravna osnova za ustanavljanje javnih in zasebnih vrtcev. Ustanoviteljica javnega vrtca je občina, zasebni vrtec pa lahko ustanovijo domače in tuje pravne ali fizične osebe. Ko je vrtec kot pravna oseba vpisana v sodni register, se vpiše v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, ki ga vodi Ministrstvo za šolstvo in šport. Predlog za vpis v razvid vloži lokalna skupnost – ustanoviteljica javnega vrtca oziroma javni vrtec, v primeru zasebnih vrtcev pa zasebni vrtec sam. Predlog za vpis se vloži na obrazcu, ki je priloga Pravilnika o vodenju razvida

izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja. Predlogu za vpis izvajalca je treba predložiti: akt o ustanovitvi, sklep o vpisu v sodni ali drug predpisani register oz. potrdilo o začetku postopka vpisa (Zakon o vrtcih, Uradni list RS, št. 12/1996). Po standardni klasifikaciji dejavnosti-SKD 2008 spadajo vrtci v razred 85.100- Predšolska vzgoja.

Zasebni vrtci se v primerjavi z javnimi razlikujejo tudi po programih. Program zasebnega vrtca določi ustanovitelj vrtca na podlagi 13. člena Zakona o vrtcih, pri tem pa se lahko odloči tudi za program javnih vrtcev. Pred začetkom uresničevanja programa mora zasebni vrtec pridobiti pozitivno mnenje Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje. Zasebnim vrtcem, ki izvajajo program po posebnih pedagoških načelih (Steiner, Decroly, Montessori in podobno), da Strokovni svet RS za splošno izobraževanje pozitivno mnenje, ko ugotovi, da je program priznalo ustrezno mednarodno združenje.

Zasebni vrtec lahko tako kot javni vrtec začne opravljati dejavnost šele po vpisu v razvid, ki ga vodi Ministrstvo za šolstvo in šport. Za vpis v razvid je treba izkazati izpolnjevanje pogojev, predpisanih za strokovne delavce, prostor in opremo. Občina lahko, če tako kažejo potrebe v zvezi s predšolsko vzgojo, zasebnemu vrtcu podeli koncesijo. Podelitev koncesije (73.-77. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja-v nadaljevanju ZOFVI) pomeni, da opravlja zasebni vrtec javno službo in ima enak program kot javni vrtec, s posebno pogodbo o koncesiji pa se opredeli obseg sredstev, ki jih vrtcu zagotavlja občina. Zasebni vrtci, ki nimajo koncesije, lahko pridobijo pravico do financiranja iz proračunov lokalnih skupnosti, če izpolnjujejo naslednje pogoje: če izvajajo najmanj poldnevni program, če imajo najmanj za dva oddelka predšolskih otrok, če imajo zaposlene oz. drugače zagotovljene vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev za izvedbo programa v skladu z zakonom in drugimi predpisi in če so dostopni vsem otrokom (34. člen Zakona o vrtcih, Uradni list RS, št. 12/1996).

Cilji predšolske vzgoje v vrtcih so (Zakon o vrtcih, Uradni list RS, št. 12/1996):

- razvijanje sposobnosti razumevanja in sprejemanja sebe in drugih,
- razvijanje sposobnosti za dogovarjanje, upoštevanje različnosti in sodelovanje v skupinah,
- razvijanje sposobnosti prepoznavanja čustev in spodbujanje čustvenega doživljanja in izražanja,
- negovanje radovednosti, raziskovalnega duha, domišljije in intuicije ter razvijanje neodvisnega mišljenja,
- spodbujanje jezikovnega razvoja za učinkovito in ustvarjalno uporabo govora, kasneje pa tudi branja in pisanja,
- spodbujanje doživljanja umetniških del in umetniškega izražanja,
- posredovanje znanj z različnih področij znanosti in iz vsakodnevnega življenja,
- spodbujanje telesnega in gibalnega razvoja,
- razvijanje samostojnosti pri higienskih navadah in pri skrbi za zdravje.

Predšolska vzgoja v vrtcih poteka v dveh starostnih obdobjih (Zakon o vrtcih, Uradni list RS, št. 12/1996):

- prvo obdobje: otroci v starosti od enega do treh let,
- drugo obdobje: otroci v starosti od treh let do vstopa v šolo.

Predšolska vzgoja v vrtcih je sestavni del sistema vzgoje in izobraževanja in poteka po naslednjih načelih (Zakon o vrtcih, Uradni list RS, št. 12/1996):

- demokratičnosti,
- pluralizma,
- avtonomnosti, strokovnosti in odgovornosti zaposlenih,
- enakih možnosti za otroke in starše, upoštevanje različnosti med otroki,
- pravice do izbire in drugačnosti,
- ohranjanja ravnotežja med različnimi vidiki otrokovega telesnega in duševnega razvoja.

Različni avtorji ponujajo bolj ali manj podobne strukture poslovnih načrtov (Drnovšek, Stritar in Vahčič, 2005, str.1). Z izdelavo poslovnega načrta podjetnik načrtuje poslovno aktivnost od ideje do njene uresničitve in do končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček podjetja. Pri večini podjetnikov je temeljni razlog za izdelavo poslovnega načrta zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Po drugi strani pa poslovni načrt podjetniku služi za natančno oceno njegove poslovne zamisli, njenih prednosti in slabosti ter se na ta način izogne dragim napakam (Vahčič, 1998, str. 3). Dober poslovni načrt nam lahko pomaga razrešiti vrsto tipičnih napak (Glas, 1997, str. 27), kot so:

- pomanjkljiva strokovna in osebna zmožnost podjetnika za določen posel,
- pomanjkljiva tržna znanja zlasti s področja prodaje,
- prepogosto menjavanje osebja zaradi nestvarnih zahtev,
- napačno izbrana lokacija podjetja,
- neprimerna struktura finančnih virov in neugodni pogoji financiranja,
- precejšen trg,
- pomanjkljivo načrtovanje finančnih tokov,
- pomanjkljivosti in napake pri vodenju računovodstva,
- pomanjkljive kalkulacije,
- neprimerna statusna oblika podjetja, itd.

## **1.2. Kadrovski pogoji**

V zasebnem vrtcu praviloma opravljajo vzgojno delo vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev, manj je svetovalnih delavcev. Vzgojitelj, pomočnik vzgojitelja ali svetovalni delavec mora izpolnjevati predpisane izobrazbene pogoje in imeti opravljen strokovni izpit na področju



vzgoje in izobraževanja. Delovna obveznost vzgojitelja obsega pripravo na vzgojno delo, načrtovanje in izvajanje vzgojnega dela, delo s starši ter sodelovanje pri organizaciji življenja in dela v vrtcu. Delovna obveznost pomočnika vzgojitelja obsega sodelovanje z vzgojiteljem pri načrtovanju, izvajanju in pripravi vzgojnega dela v oddelku ter opravljanje drugih nalog, povezanih z dejavnostjo vrtca. V okviru z zakonom in kolektivno pogodbo določenega polnega tedenskega delovnega časa vzgojiteljevo delo z otroki ne sme presegati 35 ur, delo pomočnika vzgojitelja pa 38 ur tedensko.

Za vzgojitelja izpolnjuje pogoje, kdor ima:

- višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem oz. študijskem programu za področje predšolske vzgoje ali
- visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in opravljen izobraževalni oz. študijski program za izpopolnjevanje za področje predšolske vzgoje.

Pomočnik vzgojitelja mora imeti:

- srednjo strokovno izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem programu za področje predšolske vzgoje ali
- zaključen 4-letnik gimnazije in opravljen poklicni tečaj za delo s predšolskimi otroki.

Svetovalni delavci morajo imeti:

- visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in pedagoško izobrazbo, pri čemer se kot ustrezna smer za posamezne svetovalne delavce upošteva naslednja izobrazba:
  - za psihologa – končan univerzitetni študijski program iz psihologije,
  - za pedagoga – končan univerzitetni študijski program iz pedagogike (smer – pedagogika),
  - za socialnega delavca – končan visokošolski strokovni ali univerzitetni študijski program iz socialnega dela,
  - za socialnega pedagoga – končan univerzitetni študijski program socialne pedagogike,
  - za defektologa – končan univerzitetni študijski program iz defektologije.

Za zasebne vrtce, ki izvajajo programe po posebnih pedagoških načelih, ne veljajo predpisani kadrovske pogoji, temveč veljajo pogoji, ki jih zahteva mednarodno združenje, ki je priznalo program, ki ga bo izvajal zasebni vrtec.

Število otrok v oddelku prvega starostnega obdobja ne sme presegati dvanajst otrok, v oddelku drugega starostnega razreda pa dvaindvajset otrok. Pristojni organ lokalne skupnosti ustanoviteljice vrtca lahko glede na razmere in položaj dejavnosti predšolske

vzgoje v lokalni skupnosti odloči, da število otrok v oddelku presega število, ki ga določa prej omenjeno pravilo, za največ dva otroka v oddelku. Dnevni in poldnevni program izvajata vzgojitelj in pomočnik vzgojitelja. Dnevni program v oddelku prvega starostnega obdobja izvajata vsaj štiri ure dnevno, v oddelku drugega starostnega obdobja pa vsaj dve uri dnevno. Sočasna prisotnost vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja se zagotavlja s sistemizacijo delovnih mest ob oblikovanju oddelkov.

### **1.3. Pogoji za prostor in opremo**

Zasebni vrtec mora v postopku vpisa v razvid izkazati ustreznost prostorov (Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca – Uradni list.RS, št. 73/00 in 75/05), v katerih se bo izvajala dejavnost. Prostori morajo biti namenjeni predšolski vzgoji, kar je razvidno iz uporabnega dovoljenja.

V stavbi vrtca so prostori za otroke in drugi prostori. Pod prostore za otroke prištevamo prostore za otroke prvega starostnega obdobja, prostore za otroke drugega starostnega obdobja in skupne prostore, pod druge prostore pa prištevamo prostore za strokovne delavce, upravne prostore, gospodarske prostore in komunikacijske poti.

Prostori, v katerih potekajo vzgojne dejavnosti za otroke, morajo biti urejeni tako, da dajejo otrokom dovolj možnosti za načrtovane in spontane skupne in individualne dejavnosti. Vsak otrok mora imeti možnost za umik v zasebnost in za miren počitek. Oprema mora omogočati hitro spreminjanje prostora v skladu z izvedbenim kurikulumom vrtca.

Tabela prostorskih zahtev za vrtec o minimalnih neto zazidanih površinah v m<sup>2</sup> je prikazana v Prilogi 3.

### **1.4. Financiranje vrtcev**

Občina lahko, če tako kažejo potrebe v zvezi s predšolsko vzgojo, zasebnemu vrtcu podeli koncesijo. Podelitev koncesije (73. - 77. člen ZOFVI) pomeni, da opravlja zasebni vrtec javno službo in ima enak program kot javni vrtec, s posebno pogodbo o koncesiji pa se opredeli obseg sredstev, ki jih vrtcu zagotavlja občina.

Zasebni vrtci, ki nimajo koncesije, lahko pridobijo pravico do financiranja iz proračunov občin, če izpolnjujejo naslednje pogoje: če izvajajo najmanj poldnevni program, če imajo najmanj za en oddelka predšolskih otrok, če imajo zaposlene oz. drugače zagotovljene vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev za izvedbo programa v skladu z zakonom in drugimi

predpisi in če so dostopni vsem otrokom (34. člen Zakona o vrtcih, Uradni list RS, št. 12/1996).

Za vsakega otroka zasebnemu vrtcu pripada 85 % sredstev, ki se izračunajo na podlagi cene istovrstnega programa javnega vrtca na območju občine, zmanjšane za znesek, ki bi ga starši plačali za otroka, če bi bil otrok vključen v javni vrtec. Navedena sredstva pridobivajo zasebni vrtci po pogodbi, ki jo sklenejo z občino, na območju katere ima otrok stalno prebivališče.

Izpolnjevanje pogojev za financiranje iz javnih sredstev se ugotavlja za vsako šolsko leto, postopek vodi Ministrstvo za šolstvo in šport na podlagi vloge zasebnega vrtca.

## **2. POSLOVNI NAČRT**

### **2.1. Povzetek**

#### *2.1.1. Kratek opis podjetja*

Zasebni vrtec Kamničan d.o.o. bo lociran v pritličju enonadstropne zgradbe na Prešernovi ulici 1 v Kamniku, kjer je na voljo dovolj prostora za izvajanje tovrstne dejavnosti. Vrtec bo obsegal dva oddelka, enega za otroke prve starostne skupine in enega za otroke druge starostne skupine. Ponujali bodo storitev celodnevne varstva, vključno s prehrano, ki jo bodo dostavljali iz bližnje osnovne šole. Vrtec bo izvajal program v skladu s programom predpisanim za javne vrtce.

#### *2.1.2. Priložnost in strategija*

Za poslovanje podjetja nas ne zanimajo toliko pretekli podatki, ampak predvsem ažurni podatki o povpraševanju in ponudbi prostih vpisnih mest v javnih in zasebnih zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja oz. vrtcih v občini Kamnik. Po podatkih Statističnega urada RS lahko zaključimo, da se je število živorojenih otrok v RS od leta 2003 naprej povečevalo (Priloga 1), število prostih kapacitet v zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja pa se ni povečalo sorazmerno, zato je veliko otrok ostalo brez prostega mesta (Priloga 2). Enaki dve predpostavki veljata tudi za občino Kamnik, kjer bo lociran zasebni vrtec Kamničan. Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v občini Kamnik leta 2006 zavrženih 445 otrok, leta 2007 pa 150 otrok (Priloga 4). Tako bo povpraševanje po prostih mestih obstajalo, podjetje pa računa tudi na otroke mladih družin, ki se bodo šele priselile v občino Kamnik (glede na število novih stanovanj okoli 200 ali celo več dodatnih predšolskih otrok). Priložnost podjetja torej temelji na dejstvu, da je povpraševanje po

prostih mestih v vrtcih v občini Kamnik večje od ponudbe prostih mest v vrtcih v omenjeni občini.

### *2.1.3. Ciljni trgi*

Ciljni trg podjetja predstavljajo mlade družine, ki živijo na območju Kamnika in sicer tiste, ki svojim otrokom niso mogle zagotoviti mesta v vrtcu in tudi nimajo možnosti varovanja otrok pri starih starših oz. ostalih sorodnikih in so zato primorani voziti otroke v oddaljene vrtce, kar jim povzroča dodatni strošek, tako iz naslova prevoza, kot tudi iz naslova časa, ki ga porabijo vsakodnevno za prevoz otrok do in od lokacije vrtca.

### *2.1.4. Konkurenčne prednosti*

Glede na ugotovljeno stanje ponudbe in povpraševanja po prostih vpisnih mestih v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja v občini Kamnik, smo ugotovili, da obstaja presežno povpraševanje (Priloga 4). Predšolska vzgoja je strogo regulirana s strani države, zato bo podjetje delovalo striktno po predpisih. Konkurenčne prednosti podjetja se bodo kazale v pestrosti dodatnih programov, ki jih bo vrtec naknadno oblikoval v sodelovanju s starši, prijaznosti in dostopnosti zaposlenih ter prilagodljivosti.

### *2.1.5. Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve*

Za otvoritev podjetja bo potrebnih 40.000 EUR osnovnega kapitala. Prva velika investicija bo v opremo objekta, ki ga bo imelo podjetje v najemu. Ob upoštevanju 100 odstotne zasedenosti kapacitet podjetja na podlagi presežnega povpraševanja po storitvah podjetja in spremljajočih stroških bo podjetje že konec prvega leta dosegalo dobiček v višini 4.037 EUR, konec drugega leta dobiček v višini 8.037 EUR, konec tretjega leta dobiček v višini 6.437 EUR, konec četrtega leta dobiček v višini 8.037 EUR, konec petega leta pa dobiček v višini 11.037 EUR. V prvih petih letih poslovanja vrtca Kamničan se bo dobiček konec vsakega poslovnega leta reinvestiral nazaj v podjetje.

### *2.1.6. Vodstvena skupina in kadri*

Zasebni vrtec Kamničan d.o.o. bo družba z omejeno odgovornostjo. Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vrednost vložkov je lahko različna. Osnovni kapital mora znašati vsaj 7.500 evrov, vsak

osnovni vložek pa najmanj 50 evrov. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek ali stvarni prevzem. Stvarni vložek so lahko premičnine in nepremičnine, pravice in podjetje ali del podjetja. Za stvarni vložek se šteje tudi plačilo za premoženjske predmete, ki jih je družba prevzela in jih prišteje družbenikovemu vložku (Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 42/2006).

Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov. Lahko jih ima tudi več kot 50, vendar tedaj potrebuje dovoljenje ministra, pristojnega za gospodarstvo. Družba se ustanovi s pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa, podpišejo pa jo vsi družbeniki (Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 42/2006).

Lastnika in enakovredna družbenika zasebnega vrtca Kamničan d.o.o. bosta dva. Osnovno nepremičnino, ki je predvidena za delovanje podjetja bo podjetje vzelo v najem za pogodbeno dobo 5 let. Zaposleni bodo skupaj štirje, od teh bo en izmed lastnikov upravitelj vrtca, drugi družbenik pa bo po poklicu vzgojitelj z višješolsko izobrazbo. Zaposlili bodo še enega vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja. V prihodnosti namerava tudi upravitelj opraviti izobraževanje in poklicni tečaj za delo s predšolskimi otroki. Kuharja ne bodo zaposlili, saj bo prehrana organizirana v dogovoru z bližnjo osnovo šolo Toma Brejca, ki bo hrano vrtcu tudi dostavljala, v samem objektu vrtca pa se bo nahajala samo razdelilna jedilnica. Za potrebe servisov in popravil bo podjetje najemalo zunanje sodelavce, za čiščenje pa bo skrbela čistilka zaposlena za polovični delovni čas.

## **2.2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve**

### *2.2.1. Panoga dejavnosti*

Vzgoja in izobraževanje je v Republiki Sloveniji razvit sistem, na vrhu katerega so univerze z doktorskim študijem, začena pa se s predšolsko vzgojo v javnih in zasebnih vrtcih. Obsega zapleteno organizacijo in financiranje, vrsto učiteljev in drugih strokovnih delavcev, urejeno pa je s sistemskimi zakoni in mnogimi podzakonskimi predpisi.

Cilji vzgoje in izobraževanja v RS so postavljeni visoko in so primerljivi z drugimi izobraževalnimi sistemi v razvitih državah Evrope in sveta. Da bi lahko uresničevali zahtevne cilje, zakoni predpisujejo visoko izobrazbo za strokovne delavce vrtcev in šol kot prevladujoči standard, le za manjši del predvideva nižje stopnje izobrazbe. Od vseh pa zahteva pedagoško andragoško izobrazbo in strokovni izpit.

Izobraževalni proces je pomemben del človekovega življenja. Zakonsko bi morala za zadovoljitev potreb po izobraževanju poskrbeti država oz. posamezne občine v državi, namen zasebnega vrtca Kamničan pa je ponuditi dodatne kapacitete, če jih povpraševanje zahteva.

Otrokovo vključevanje v družbo se po zakonu začne po dopoljenem enajstem mesecu starosti, torej se ob tej starosti starši odločijo za vključitev otrok v sistem predšolske vzgoje oz. za alternativo, ki je predstavlja varstvo na domu. Pojem varstvo na domu v tem primeru vključuje bodisi varovanje otrok doma s strani staršev, ki imajo možnost ostati doma ali starih staršev, ki so zmožni poskrbeti za vnuke, tretja možnost pa je najemanje zunanjih sodelavcev, ki ponujajo možnost varovanja otrok na domu.

Varstvo na domu s strani ljudi brez ustrezne pedagoške izobrazbe nekaj negativni strani, in sicer:

- pri varovanju otrok na domu s strani staršev oz. starih staršev, če le ti niso podkovani z ustrezno pedagoško izobrazbo lahko prikrajša otroka za razvoj nekaterih pomembnih socialnih veščin, ki bi jih pridobili v zavodu predšolske vzgoje (druženje z vrstniki, izobraževalne vsebine, delo v skupini, upoštevanje navodil avtoritet itd.),
- v primeru varstva na domu s strani nekvalificiranih varušek se pojavi problem sive ekonomije v primeru, da dejavnost ni organizirana v okviru registriranega podjetja, ki se s to dejavnostjo ukvarja,
- ostale težave, ki se pojavljajo, ko so otroci v skrbstvu ljudi, ki niso ustrezno usposobljeni (npr. nezaupanje staršev, preverjanje itd.).

V Sloveniji je po podatkih Statističnega urada RS od leta 2003 naprej število živorojenih otrok po dolgem obdobju začelo naraščati. Tak trend je pričakovati tudi v nadaljnje, kar pomeni, da bodo po občinah v Sloveniji potrebovali vedno večje kapacitete v zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja.

Tabela 1: Živorojeni otroci, Slovenija, 2007

	1977	1987	1997	2006	2007
<b>SKUPAJ</b>	29904	25592	18165	18932	<b>19823</b>
dečki	15.448	13.064	9.323	9.762	<b>10.152</b>
deklice	14.456	12.528	8.842	9.170	<b>9.671</b>
Živorojeni na 1000 prebivalcev	16,2	12,9	9,1	9,4	<b>9,8</b>
Povprečna starost matere ob otrokovem rojstvu					
vseh otrok	25,4	25,6	27,7	29,7	<b>29,9</b>
prvega otroka	22,9	23,3	25,6	28	<b>28,2</b>
Celotna stopnja rodnosti (povprečno število živorojenih na žensko v rodni dobi)	2,16	1,64	1,25	1,31	<b>1,38</b>
Vrstni red rojstva (%)					
prvo rojstvo	49,7	47,4	47,7	49,6	<b>48,7</b>
drugo rojstvo	36,4	39,8	37,7	35,8	<b>36,5</b>
tretje rojstvo	9,7	9,7	11,1	10,9	<b>11,2</b>
četrto rojstvo ali rojstvo višjega reda	4,2	3,1	3,5	3,7	<b>3,5</b>

Vir: Statistični urad RS, 2008.

### 2.2.2. Podjetje

Zasebni vrtec Kamničan bo imel sedež na Prešernovi ulici 1 v Kamniku. Podjetje bo organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vrednost vložkov je lahko različna. Osnovni kapital mora znašati vsaj 7.500 evrov. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek ali stvarni prevzem, v našem primeru bo osnovni vložek zagotovljen s strani dveh enakovrednih družbenikov. Stvarni vložek so lahko premičnine in nepremičnine, pravice in podjetje ali del podjetja. Za stvarni vložek se šteje tudi plačilo za premoženjske predmete, ki jih je družba prevzela in jih prišteje družbenikovemu vložku. V primeru zasebnega vrtca Kamničan d.o.o. bosta oba družbenika enakovredna, pogodba o ustanovitvi podjetja in o pogojih poslovanja pa bo notarsko overjena.

Podjetje bo nudilo organizirano in strokovno varstvo in predšolsko vzgojo predpisano s strani Zakona o vrtcih. Odjemalci bodo mlade družine s področja občine Kamnik oz. bližnje okolice. Podjetje bo nudilo celodnevni program varstva vključno s prehrano, ki jo bo organiziralo v dogovoru z bližnjo osnovno šolo Toma Brejca. Program bo v skladu s programi javnih vrtcev in bo poleg predpisanega vseboval tudi športne aktivnosti ter ostale oblike animacije, ki jih bo podjetje organiziralo na podlagi sodelovanja zaposlenih in staršev.

### 2.2.3. *Proizvodi oz. storitve*

Zasebni vrtec Kamničan bo nudil storitve od ponedeljka do petka od 6.30 do 16.30 skozi vse leto. Ker se podjetje ne ukvarja s prodajo proizvodov, ampak s ponudbo storitev, so zaloge v tem primeru nemogoče. Poslovanje podjetja bo odvisno od ponudbe in povpraševanja po storitvah, ki jih podjetje ponuja. Po predvidevanjih bo podjetje pri prvem vpisu izpolnilo svojo kvoto (ki so si jo zastavili za prva leta obratovanja), ki znaša 12 mest v oddelku prvega starostnega razreda in 22 mest v oddelku drugega starostnega razreda. Torej bo za začetek odprt en oddelk za otroke prve starostne skupine in en oddelk za otroke druge starostne skupine. Glede na povpraševanje se bo vodstvo podjetja po preteku prvih petih let poslovanja odločilo za širitev in zaposlitev nove delovne sile ter odprtje še enega oddelka za prvo starostno skupino in enega oddelka za drugo starostno skupino.

Delovni dan bo potekal približno takole:

<b>ČAS</b>	<b>DEJAVNOST</b>
6.30 – 8.15	Sprejem otrok, vključevanje otrok v igro, individualno delo z otroki, skupinske in individualne igre
8.15 – 9.00	zajtrk
9.00 – 11.00	načrtovane skupinske in individualne dejavnosti na različnih področjih, v igralnici in na prostem (odvisno od letnega časa)
11.00 – 12.00	kosilo
12.00 – 14.30	počitek, nega
14.30 – 15.00	popoldanska malica
15.00 – 16.30 (17.00)	Predaja otrok skrbnikom, dejavnosti v igralnici in na prostem

Prostori bodo razporejeni in opremljeni v skladu s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtcev. Svojim strankam bo podjetje poskušalo ponuditi prijetno in varno okolje, veliko sodelovanja med starši in vzgojitelji ter veliko dodatnih dejavnosti, ki jih bodo uvedli po odprtju v dogovoru s starši.

### 2.2.4. *Strategija vstopa in rasti*

Strategija vstopa podjetja Kamničan na trg temelji na dejstvu, da v zadnjih letih v občini Kamnik primanjkuje prostih vpisnih mest v zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja (Priloga 4). Cenovno politiko bo podjetje oblikovalo strankam prijazno oz. podobno kot jo



oblikujejo konkurenti. V Kamniku trenutno delujeta dva vrtca, en javni in en zasebni. Dodatne kapacitete, ki bodo na voljo z otvoritvijo podjetja Kamničan sicer na začetku poslovanja ne bodo pokrile vsega preostalega presežnega povpraševanja po prostih vpisnih mestih v vrtce v občini Kamnik, bo pa ponudilo 34 prostih mest. Ker kapacitete ne bodo pokrile celotnega obsega presežnega povpraševanja po prostih mestih v vrtcih v občini Kamnik, bo to predstavljalo tudi zavarovanje podjetja pred presežnimi kapacitetami. Po podatkih spletne raziskave predstavljata konkurenco podjetju Kamničan zasebni vrtec Peter Pan, ki se nahaja na Cankarjevi ulici in javni VVZ Antona Medveda, ki se nahaja na Novem trgu. Zasebni vrtec Peter Pan je polno zaseden in ne sprejema novih članov v nobeni starostni skupini, čakalna doba za vpis pa je več kot 1 leto, VVZ Antona Medveda pa je tudi v celoti zaseden, čakalna doba za vpis pa presega šest mesecev. Po spletnih forumih se da tudi zaslediti, da nekateri starši celo raje vpisujejo otroke v zasebne vrtce, odkar razmik v ceni med javnim in zasebnim vrtcem ni več tako velik, saj naj bi v zasebnih vrtcih ponujali bolj individualen pristop v manjših skupinah in tudi bolj razgibane dejavnosti.

O otvoritvi zasebnega vrtca Kamničan d.o.o. bo podjetje predhodno obvestilo trg s pomočjo spletnega oglaševanja na občinskih spletnih straneh, radijskih oglasov na lokalnem radiu ter v publikacijah občine Kamnik. Izdelali bodo tudi letake, ki jih bodo razdelili po strateških točkah po občini. Drugod ne bodo oglaševali, saj se bodo osredotočili zgolj na prebivalce Kamnika in bližnje okolice, računajo pa tudi na to, da se bo glas o odprtju novega vrtca razširil od ust do ust med starši.

Tržni delež podjetja bo na začetku zelo majhen, vendar v začetnih petih letih poslovanja načrtov za širitev nimajo. Po pregledu poslovnega izida prvih petih let bodo razmišljali o širitvi s še dvema oddelkoma, za kar imajo možnost v prvem nadstropju zgradbe. Zgradba je bila sanirana leta 2005, prostori so namensko primerni, tako da večje investicije v prenovo objekta ne bi bile potrebne. Največja začetna investicija podjetja bo v opremo vrtca, ki je določena s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtcev.

### **2.3. Tržna raziskava in analiza**

V tem poglavju bomo raziskali in preučili vse tržne dejavnike, ki v realnosti vplivajo na končni rezultat poslovnega načrta. V realnosti je pomembno, da v analizo vključimo čim več dejavnikov, ki vplivajo na končni izid, saj bo tako naš izračun bolj natančen in podoben realnemu izidu. V primeru vrtca Kamničan bomo preučili potencialne odjemalce, velikost trga na katerega spada dejavnost, konkurenco v panogi itd.

### 2.3.1. Kupci (Odjemalci)

Odjemalci storitev podjetja Kamničan bodo starši s stalnim prebivališčem v občini Kamnik in bližnji okolici, ki bodo v zameno za dnevno varstvo enega otroka pripravljene plačati ceno podjetja (453 EUR mesečno za otroka prve starostne skupine in 350 EUR mesečno za otroka druge starostne skupine).

Storitve podjetja se bodo plačevale sproti za prihodnji mesec, možnost odloga plačila ne bo možna, zato tudi ne pričakujejo negativnega denarnega toka. Odjemalci bodo imeli do podjetja tudi nekatere dolžnosti, prav tako, kot bo imelo podjetje dolžnosti do njih.

Obveznosti staršev do vrtca bodo:

- spoštovati sprejete dogovore in poslovni čas vrtca,
- v vrtec pripeljati zdravega otroka,
- obveščati strokovne delavce o morebitnem slabem zdravstvenem stanju otroka in njegovih posebnostih,
- redno poravnovati finančne obveznosti za opravljene storitve, plačilo cen izrednih programov,
- sporočanje otrokove odsotnosti do 7.30 ure zjutraj,
- otroka primerno obuti in obleči, da bo varen in sproščen pri igri v vrtcu in na prostem,
- zagotoviti, da otrok v vrtec ne prinaša nevarnih ali dragih predmetov in igrač (za igrače in druge predmete prinesene v vrtec strokovni delavci ne odgovarjajo),
- prihajati po otroka pravočasno.

Pravice staršev pa bodo naslednje:

- do postopnega uvajanja otrok v različne programe vrtca ter do dogovora z vzgojiteljem o najbolj sprejemljivem načinu vključevanja,
- do sodelovanja pri načrtovanju življenja in dela v vrtcu in v oddelku; po dogovoru z vzgojiteljico pa tudi do aktivnega sodelovanja pri vzgojnem delu, pri čemer pa morajo starši spoštovati strokovno avtonomnost vrtca,
- do obveščenosti o življenju in delu v vrtcu (z obvestili na oglasni deski),
- do vpogleda v programe za predšolske otroke,
- do izmenjave informacij in poglobljenega pogovora o svojem otroku z vzgojiteljem,
- do zaščite zasebnosti s poudarkom na varstvu zasebnih podatkov.

### 2.3.2. Obseg trga in trendi

Po podatkih statističnega urada RS se delež otrok vključenih v vrtece iz leta v leto povečuje. V šolskem letu 2007/2008 je bilo tako v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja

vklučenih že 61.359 otrok, kar je predstavljalo 68% otrok ustrezne starosti. Kar tretjina staršev, ki imajo otroka starega eno leto, se odloči, da vzgojo in izobraževanje svojega otroka zaupa vrtcu, polovica se za ta korak odloči, ko otrok dopolni 3 leta, pri starosti petih let pa je v vrtce vključenih že 90% otrok (Novica Statističnega urada RS, 2008).

Po podatkih Statističnega urada RS se število živorojenih otrok od leta 2003 naprej v RS povečuje (Priloga 1), s tem pa se povečuje tudi povpraševanje po prostih mestih v predšolskih zavodih. Enako velja tudi za občino Kamnik. V občini Kamnik delujeta na področju predšolske vzgoje dva vzgojno varstvena zavoda, javni zavod VVZ Antona Medveda in koncesijski vrtec Peter Pan. Leta 2007 je bilo v Kamniška vrtca vpisano 1015 otrok, tu so vštetni samo tisti, ki imajo stalno prebivališče v Kamniku. Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v občini Kamnik v letu 2007 zavrženih 150 otrok. Povpraševanje je težko natančno opredeliti, ker ne vemo koliko staršev bi dejansko vpisalo otroka v vrtec raje, kot ga čuvalo doma, v primeru da bi obstajala prosta vpisna mesta. Potrebno je upoštevati tudi, da bi prišli tudi starši iz bližnjih občin ter dejstvo, da se bo v prihodnjih letih v občino preselilo še več mladih družin, saj se v občini gradijo stanovanjski objekti namenjeni ravno mladim družinam. Po kontaktu z ravnateljicama obeh kamniških vrtcev ugotavljamo, da starši v Kamniški občini tudi v poletnih mesecih v večini prepustijo varstvo otrok vrtcem. Zato podjetje tudi v poletnih mesecih predvideva pri izračunih 100% zasedenost kapacitet, ker ne more natančno določiti dejanskega prihodnjega stanja. V času poletnih počitnic bo šola, ki bo vrtcu dostavljala hrano zaprta, zato bo podjetje moralo za ta čas naročiti hrano iz kakšnega drugega zavoda in predvideva, da bo cena dnevne prehrane za otroka približno enaka.

### *2.3.3. Konkurenca*

Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v Sloveniji v obdobju 2007/2008 811 vrtcev, od tega 787 javnih vrtcev in 24 zasebnih vrtcev. V občini Kamnik, na katero se bomo osredotočili mi od leta 2007 naprej delujeta dva vrtca: javni zavod VVZ Antona Medveda in koncesijski zasebni vrtec Peter Pan. V VVZ Antona Medveda je bilo Januarja 2009 vključenih 847 otrok, v zasebni vrtec Peter Pan pa je bilo vključenih Januarja 2009 109 otrok. Kljub temu pa je bilo po podatkih Statističnega urada RS v Kamniški občini zavrženih v letu 2007, 150 otrok, podobno število otrok pa je bilo zavrženih tudi v letu 2008. Ta dva zavoda bosta predstavljala neposredno konkurenco zasebnemu vrtcu Kamničan in sta opremljena v skladu z zakonodajo ter hkrati ponujata kvaliteten in diverzificiran program predšolske vzgoje in izobraževanja.

Vsako podjetje se sooča s štirimi ravnmi konkurence (Kotler, 1999, str. 108):

- Konkurenca iste vrste proizvodov: podjetje vidi svojo konkurenco v podjetjih, ki ponujajo enake proizvode in storitve. V našem primeru to kategorijo predstavljata zavoda VVZ Antona Medveda in zasebni vrtec Peter Pan.

- Konkurenca proizvodov znotraj panoge: konkurenčna so tudi tista podjetja, ki ponujajo isto skupino proizvodov. Tudi v tej kategoriji predstavljata konkurenco podjetju v občini Kamnik zgoraj omenjena zavoda. Lahko bi vključili morda še varovanje na domu, nad čemer pa nimamo podrobnega pregleda. .
- Splošna konkurenca: podjetje mora gledati konkurenco tudi bolj široko, torej vsi vrtci, ki ponujajo predšolsko vzgojo in izobraževanje po Sloveniji, predvsem pa v bližnjih občinah.
- Konkurenca na podlagi proračuna: v našem primeru bi lahko bilo to varstvo na domu s strani staršev, starih staršev ali usposobljenih varušek na domu.

V našem primeru se bomo pri analizi konkurence osredotočili zgolj na občino Kamnik, ker smo že prej ugotovili, da tudi v sosednjih občinah primanjkuje prostih vpisnih mest v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja, zato nekaj otrok v Kamniška vrtca prihaja tudi iz okoliških občin. Vrtci ponavadi delujejo skozi celo leto, tudi v obdobju poletnih počitnic, zato večjega nihanja obiskov otrok ne bodo zaznali, pričakujejo pa manj zasedene kapacitete v obdobju poletnih dopustov in ob ostalih prazničnih obdobjih v letu. Popust na mesečno ceno se bo obračunal z določenim odstotkom odbitka glede na predhodno najavo o odsotnosti otroka s strani staršev. Na podlagi podatkov sklepamo, da konkurenca v občini Kamnik ni močna, predvsem zato, ker obstoječi ponudniki ne morejo pokriti celotnega povpraševanja po prostih vpisnih mestih s svojimi omejenimi kapacitetami.

#### *2.3.4. Sprotno ocenjevanje trga*

Raziskava tržišča je standardiziran postopek, ki je zasnovan na principih znanstvene metode, s katero se pridobivajo, analizirajo in interpretirajo podatki z namenom, da se pridobijo informacije, ki so potrebne pri odločanju in reševanju problemov s področja trženja (Marušič, 1992, str. 6).

V podjetju se zavedajo, da je sprotno ocenjevanje dogajanj na trgu in sprotno analiziranje teh dogodkov pomembno za razvoj podjetja. Zato bo podjetje skrbno spremljalo dogajanja na domačem trgu, predvsem pa razmere v občini Kamnik. Potrebno je biti pozoren na morebitne nove konkurente, ki bodo vstopili na trg ter na potencialno širitev kapacitet obstoječih konkurentov. Zelo pomembno pa je tudi sprotno spremljanje zakonodaje, v našem primeru predvsem zakonov in dopolnitve zakonov, ki jih sprejemajo na Ministrstvu za šolstvo in šport RS.

## 2.4. Ekonomika poslovanja podjetja

### 2.4.1. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Poslovni izid je med najpomembnejšimi ekonomskimi kategorijami, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Poslovni izid pa je lahko ne le dobiček ali izguba, temveč tudi druge ekonomske kategorije, ki kažejo bodisi razliko med vložkom v poslovni proces in njegovim izložkom, ali na to kako je bil z ekonomskega vidika uspešno dosežen cilj poslovanja (Kavčič, 1995, str. 54).

V našem primeru bomo izračunali dobiček in kosmati dobiček iz poslovanja ob predpostavki polne zasedenosti kapacitet ob otvoritvi zasebnega vrtca Kamničan, saj vemo, da je število otrok, ki ne dobijo prostega mesta v zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja večje, kot znašajo kapacitete obstoječih kamniških vrtcev. Po kontaktu pristojnih osebnosti občine Kamnik smo ugotovili, da za zasebne vrtnice v prihodnjih letih koncesij ne bodo podeljevali, tako da se na koncesijo podjetje ne bo zanašalo. Kljub temu bo podjetje zagotovilo prosta mesta za 34 otrok. Torej, če je bila v preteklosti zasedenost kapacitet konkurentov 100 %, tudi podjetje Kamničan računa na in izhaja iz predpostavke 100% zasedenosti kapacitet. Da je ta predpostavka upravičena potrjuje tudi konstantna letna rast povpraševanja po prostih vpisnih mestih v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja, tako v Sloveniji, kot tudi v občini Kamnik.

S temi predpostavkami v mislih smo se lotili izračuna dobička in kosmatega dobička iz poslovanja. Ti izračuni so podani v Prilogi 5.

*Tabela 2: Prikaz kosmatega dobička iz prodaje in dobička iz poslovanja za zasebni vrtec Kamničan d.o.o.*

Leto	1	2	3	4	5
Kosmati dobiček (v EUR)	80.046	83.046	81.046	83.046	86.796
Dobiček iz poslovanja (v EUR)	5.046	10.046	8.046	10.046	13.796

### 2.4.2. Analiza donosnosti

Kazalci uspešnosti podjetja kažejo, da bo podjetje delovalo uspešno glede na predpostavke, ki smo jih upoštevali v finančnih kalkulacijah.

Podjetje bo že prvo poslovno leto zaključilo z dobičkom, ki se bo v prihodnjih letih spreminjal, v petem letu pa dosegel 11.037 EUR. V nadaljnjih letih pa pričakujejo nadaljnjo rast dobička, predvsem, če se bo podjetje odločilo za širitev poslovanja.

#### *2.4.3. Stalni, spremenljivi in delno spremenljivi stroški*

Večji del stroškov podjetja bodo predstavljali fiksni stroški, med katere prištevamo plače zaposlenih, stroške najemnine in amortizacije opreme, operativne stroške (voda, elektrika, ogrevanje ipd.), stroške drobnega inventarja, stroške čiščenja ter stroške vsakodnevne dostave hrane.

Variabilni del stroškov podjetja pa predstavljajo nepričakovani stroški drobnega inventarja, stroški pralnice ter stroški naknadnega oglaševanja v primeru nepolne zasedenosti kapacitet.

#### *2.4.4. Upravljanje z denarnim tokom podjetja*

Denarni tok podjetja nam kaže razmerje med prejemki in izdatki podjetja. Podjetja se morajo pri finančnem načrtovanju osredotočiti predvsem na denarni tok, saj s tem plačujemo obveznosti, in ne na dobiček, ki je rezultat računovodenja po računovodskih standardih (Horvat, 2003, str. 36).

Zasebni vrtec Kamničan bo po izračunih prikazanih v Prilogi 5 že v drugem poslovnem letu dosegal pozitiven denarni tok. Za začetno poslovanje bo imelo podjetje na voljo 40.000 EUR osnovnega kapitala za pokrivanje začetih izdatkov. Storitve podjetja se bodo plačevale sproti, brez možnosti odloga plačila, zato podjetje na tem področju ne pričakuje težav.

### **2.5. Načrt trženja**

Pri poglavju načrtovanja trženja se bomo osredotočili na celotni trženjski splet podjetja Kamničan. Ta analiza nam bo pokazala pot, kako bo podjetje raslo od prvotne zamisli do uresničitve poslovnega dobička. Prikazali bomo kakšne storitve bo podjetje nudilo, po kakšni ceni, komu in s katerimi orodji se bo strankam predstavilo in približalo.

#### *2.5.1. Celotna trženjska strategija*

Marketinški splet predstavlja interakcijo štirih pomembnih spremenljivk: proizvod/storitev, cenovna politika, distribucija in promocija (Hisrich & Peters, 1995, str. 145).

V prejšnjih poglavjih smo že opredelili ciljni trg podjetja, torej skupino potencialnih odjemalcev storitev podjetja. Ugotovili smo, da se bo podjetje ožje osredotočilo na mlade družine s stalnim prebivališčem v občini Kamnik in bližnji okolici. Glavna značilnost potencialnih odjemalcev storitev podjetja je v tem, da njihovi otroci niso bili sprejeti v enega izmed dveh zavodov predšolske vzgoje in izobraževanja v občini Kamnik. Namen podjetja bo zagotoviti čim več novih vpisnih mest v zasebnem vrtcu Kamničan, za začetek bodo sicer začeli z enim oddelkom za prvo starostno skupino in enim oddelkom za drugo starostno skupino, kasneje po preteku petih let pa bodo preučili trg in razmislili o širitvi, ki jo objekt dopušča.

O otvoritvi zasebnega vrtca Kamničan bodo predhodno obvestili trg s pomočjo spletnega oglaševanja na občinskih spletnih straneh, radijskih oglasov na lokalnem radiu ter v publikacijah občine Kamnik. Izdelali bodo tudi letake, ki jih bodo razdelili po strateških točkah po občini. Drugod ne bodo oglaševali, saj se bodo osredotočili zgolj na prebivalce Kamnika in bližnje okolice, računajo pa tudi na to, da se bo glas o odprtju novega vrtca razširil od ust do ust med starši.

#### *2.5.2. Cenovna in prodajna strategija*

Cenovna politika podjetja je ena izmed najbolj pomembnih odločitev, ki jo je potrebno pred ustanovitvijo novega podjetja pozorno preučiti in načrtovati. Pri določanju cenovne politike vrtca Kamničan bodo v obzir vzeli cenovno politiko konkurentov in uvrstitev storitve podjetja v segmentu storitev panoge. Pri prodaji homogenih proizvodov, kjer na trgu obstaja veliko ponudnikov in odjemalcev je lahko prav cenovna politika tista, ki določa obstoj ali propad posameznih ponudnikov. V primeru vrtca Kamničan pa smo že ugotovili, da obseg presežnega povpraševanja po storitvah podjetja pri obstoječih tržnih cenah obstaja in zato ne bi bilo potrebno nižati cen pod panožno povprečje. Skrb podjetja leži predvsem v naporu pri zagotavljanju ustreznih in zadovoljivih storitev predpisanih s strani nadzornega organa in pričakovanih s strani odjemalcev vrtca.

Pri raziskavi konkurentov smo ugotovili, da se cene storitev, ki jih nudijo zavodi predšolske vzgoje in izobraževanja na trgu bistveno ne razlikujejo. Če gledamo področje celotne Slovenije, lahko med posameznimi regijami zaznamo manjša nihanja v mesečnih cenah (Priloga 9), če pa se osredotočimo zgolj na občino Kamnik, pa lahko trdimo, da se med dvema zavodoma predšolske vzgoje in izobraževanja mesečne cene bistveno ne razlikujejo. Po raziskavi smo ugotovili, da javni VVZ Antona Medveda mesečno zaračunava za otroka prvega starostnega obdobja po odbitku 472, 20 EUR, za otroka drugega starostnega obdobja pa 334,01 EUR. Zasebni vrtec Peter Pan pa za otroka prvega starostnega obdobja zaračuna mesečno 453,15 EUR, za otroka drugega starostnega obdobja pa 350,15 EUR. Cena storitev podjetja Kamničan na začetku poslovanja podjetja je torej v skladu s povprečnimi cenami v panogi.

*Tabela 3: Cenik mesečnih storitev zasebnega vrtca Kamničan d.o.o.*

1. starostna skupina	453 EUR
2. starostna skupina	350 EUR

### *2.5.3. Tržno komuniciranje*

Tržno komuniciranje je zelo pomembno pred vstopom podjetja na trg. S pomočjo tržnega komuniciranja obvestimo potencialne odjemalce naših storitev o naši ponudbi. Glavni namen oglaševanja je ponuditi bodočim odjemalcem čim več informacij o novo nastalem podjetju, ponujenih storitvah in pogojih poslovanja, kasneje po vzpostavitvi poslovanja pa računamo na dolgoročno sodelovanje s strankami in se usmerimo tudi na ustvarjanje dobrega imena podjetja ter oglaševanje preko neformalnih kanalov.

Trženjski splet pomeni specifično kombinacijo sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih ali storitvah in spodbudilo želene odzive na ciljnih trgih (Rojšek & Starman, 1995, str. 1). Trženjski splet vsebuje štiri temeljne sestavine (Rojšek & Starman, 1995, str. 2): izdelek ali storitev, prodajne cene, tržno komuniciranje ter prodajne poti in metode. Vsaka izmed sestavin je povezana s številnimi odločitvami.

Pri oglaševanju storitev zasebnega vrtca Kamničan se bodo osredotočili predvsem na oglaševanje preko letakov, ki jih bodo razdelili po različnih strateških mestih, kjer se starši ponavadi zadržujejo, naročili pa bodo tudi kratke in jedrnate oglase v lokalnih publikacijah in na lokalnih radijskih postajah, v katerih bodo skušali opozoriti nase in na novo ponujene kapacitete. Po začetku delovanja podjetja bodo vzpostavili tudi spletno stran, na kateri bodo opisani vsi pogoji poslovanja in kasneje tudi urnik dejavnosti, pri oblikovanju katerega bodo lahko sodelovali tudi starši. Oglaševanje bodo izvajali predvsem pred začetkom prvega in kasneje vsakega nadaljnjega vpisnega obdobja v vrtec, med letom pa bodo računali, da se bo vest o potencialnih prostih mestih med starši širila od ust do ust. Podjetje ne bo namenjalo določenega odstotka dobička iz poslovanja za oglaševanje, saj menijo, da to ni potrebno.

### *2.5.4. Prodajne poti*

Poslovanje podjetja Kamničan uvrščamo med podjetja, ki uporabljajo neposredne prodajne poti, saj nudijo storitve končnemu ponudniku brez posrednikov. Podjetje bo ponujalo svoje storitve v skladu s predhodno rezervacijo prostega mesta v zasebnem vrtcu Kamničan,



kasneje, po potrebi pa tudi glede na naknadno povpraševanje v skladu s prostimi kapacitetami. Rezervacija prostega mesta bo potrjena s prejemom mesečnega prispevka za določenega otroka na tekoči račun podjetja.

## **2.6. Proizvodni in storitveni načrt**

V tem poglavju bomo prikazali prednosti podjetja Kamničan z vidika lokacije, opisali bomo poslovne prostore in povzeli kakšna dovoljenja potrebuje za začetek poslovanja.

### *2.6.1. Geografska lokacija*

Prostori zasebnega vrtca Kamničan se nahajajo v enonadstropni zgradbi na Prešernovi ulici 1 v Kamniku (Priloga 7). Dejavnost ob otvoritvi se bo izvajala v pritličnem delu zgradbe, prvo nadstropje pa bo v tem času nezasedeno in namenjeno nadaljnji širitvi, ki je načrtovana po preteku petih let od začetka obratovanja. Lastnik zgradbe v tem obdobju ne planira posegov v objekt. Zgradba je lahko dostopna in situirana na mirni lokaciji. Pred samo zgradbo ni veliko parkirnih prostorov, obstaja pa nekaj mest, ki jih bodo lahko zasedli zaposleni in starši pri oddaji in sprejemu svojih otrok. Predvidevamo, da bodo starši pripeljali svoje otroke v varstvo z osebnimi avtomobili, v primer drugačnega scenarija, pa je zgradba situirana tudi v bližnji okolici postajališča avtobusne proge Kam Bus. Ker predvidevamo, da naj otroci v času varstva ne bi zapuščali območja vrtca in pripadajočega ograjenega igrišča, se na okolico ne bomo osredotočili pri izdelavi poslovnega načrta. Vodeni sprehodi po Kamniku bodo možni v prihodnosti in sicer v skladu z dogovori s starši otrok.

### *2.6.2. Poslovni prostori*

Prostori zasebnega vrtca Kamničan bodo urejeni v skladu s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca (Uradni list RS, št. 73/00 in 75/05). Skupna kvadratura pritličnega prostora zgradbe v kateri bo vrtec posloval znaša 370 m<sup>2</sup>.

Organizirani prostori za izvajanje dejavnosti obsegajo:

- dva prostora, ki sta namenjena izključno počitku otrok,
- igralnica 1 ki je namenjena 1. starostni skupini,
- igralnica 2, ki je namenjena 2. starostni skupini,
- razdelilna kuhinja,

- kopalnica s previjalnico,
- WC,
- vhod z urejeno garderobo.
- zunanje igrišče,
- ostali funkcionalni povezujoči prostori.

Zgradba je bila sanirana leta 2005, prostori so namensko primerni, tako da večje investicije v prenovo objekta ne bodo potrebne. Največja začetna investicija podjetja bo v opremo vrtca, ki je določena s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtcev. Opremo v vrednosti 15.000 EUR bo podjetje naročilo od podjetja Za otroke d.o.o., s sedežem na Brezovici, ki zastopa francoski program WESCO, namenjen vrtcem, osnovnim šolam, različnim zavodom, ipd. Nudijo celoten program opreme za otroke, pohištvo, glasbila, igrače za koticke, didaktične igrače, konstruktorje, pripomočke za učenje jezika, ipd. Seznam naročene potrebne opreme vrtca Kamničan je prikazan v Prilogi 8.

### *2.6.3. Operativni cikel*

Pri proizvodnem podjetju se operativni cikel lahko začne npr. z iskanjem ustreznih dobaviteljev surovin, nato se iz dobavljenih surovin v podjetju proizvede proizvod, ki je nato v skladišču pripravljen na nadaljnjo prodajo. Podjetje Kamničan pa ne prodaja proizvodov, temveč storitve. Zaloge v tem primeru torej niso možne. Naloga podjetja po uspešno opravljenem oglaševanju bo zgolj čakanje na povpraševanje po njihovih storitvah in naročila. V praksi so storitve podobnih podjetjih plačane za mesec vnaprej, zato bo tudi podjetje Kamničan vodilo podobno politiko.

V novo nastalem podjetju s štirimi zaposlenimi bo upravitelj zadolžen za vodenje podjetja in za vse ostale ekonomske vidike poslovanja. Ostali zaposleni bodo imeli pedagoško izobrazbo in bodo potemtakem zadolženi za vzgojni proces in izvajanje ostalih dejavnosti, ki jih bodo oblikovali s pomočjo interaktivnega sodelovanja s starši, vse odločitve pa bo na koncu potrdil oz. zavrnil upravitelj. Za vse začetne dejavnosti pred odprtjem podjetja bo poskrbel upravitelj sam, pri čemer bo svoje odločitve ažurno posredoval družbeniku. Politika podjetja bo na začetku poslovanja stroškovno omejena, kar pomeni, da bosta družbenika poskušala vzpostaviti poslovne odnose z minimalnimi začetnimi stroški. Skupaj bosta prevzela tudi nadzor nad zaposlenimi in odpravo manjših napak v poslovanju. Zunanja pomoč bo priskočila v obliki čistilke, ki bo zaposlena za polovični čas in bo opravljala svoje storitve po končanem delovnem času podjetja in bo tako pripravila prostore za naslednji dan. Dnevno bodo za čistočo in red med obroki poskrbeli vzgojitelji.

#### *2.6.4. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja*

Zasebni vrtec Kamničan bo deloval kot družba z omejeno odgovornostjo. Osnovni kapital bo znašal 40.000 EUR. Dejavnost podjetja ne vpliva na okolje in zato iz tega naslova ne potrebuje nobenih dodatnih dovoljenj glede vprašanj okolja in naravovarstva. Prostore bodo zagotovili v skladu s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca (Uradni list RS, št. 73/00 in 75/05). Poleg teh pravil bodo morali pridobiti še dodatna dovoljenja. Ko je vrtec kot pravna oseba vpisana v sodni register, se vpiše v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, ki ga vodi Ministrstvo za šolstvo in šport. Predlog za vpis v razvid bo v našem primeru vložilo podjetje samo, kot zasebni vrtec. Predlog za vpis se vloži na obrazcu, ki je priloga Pravilnika o vodenju razvida izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja. Predlogu za vpis izvajalca je treba predložiti: akt o ustanovitvi, sklep o vpisu v sodni ali drug predpisani register oz. potrdilo o začetku postopka vpisa.

### **2.7. Načrt razvoja**

Če se bo rast živorojenih otrok v RS povečevala tudi v nadaljnje, se bo tudi povpraševanje po prostih mestih v zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja povečevalo.

Podjetje bo sledilo razmeram na trgu in poskušalo pokriti del tega povpraševanja v občini Kamnik. Glede na trende in pretekle podatke Statističnega urada RS sklepamo, da tudi v prihodnje ponudba prostih vpisnih mest v zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja v občini Kamnik ne bo sledila povpraševanju. V tem primeru lahko trdimo, da bo imel zasebni vrtec Kamničan možnosti za uspešno poslovanje in v prihodnosti tudi rast.

#### *2.7.1. Status razvoja in prihodnje naloge*

Razvoj zasebnega vrtca Kamničan se bi lahko pokazal v širitvi kapacitet s ponujenimi dodatnimi 34 prostimi mesti v vrtcu in sicer z razširitvijo poslovanja s še enim oddelkom za otroke prve starostne skupine in enim oddelkom za otroke druge starostne skupine. Storitve, ki jih vrtci lahko ponujajo so določene z zakonom o vrtcih (Ur.l. RS št. 12/1996), zasebni vrtec Kamničan pa bo deloval po enakem programu kot javni vrtci. Same širitve vrtec v prihodnjih petih letih ne načrtuje, v prihodnosti pa bodo na temelju podrobne analize trga razmišljali o širitvi s še enim oddelkom prve starostne skupine in enim oddelkom druge starostne skupine, kar sam objekt prostorsko tudi dovoljuje.

### *2.7.2. Izboljšave storitev in nove storitve*

Zasebni vrtec Kamničan bo podjetje, ki ponuja storitve, zato bo skušalo zadovoljstvo uporabnikov doseči ne le s poslovanjem v okviru predpisov panoge, ampak tudi s prijaznostjo, prilagodljivostjo in strokovnostjo zaposlenih, kar je v tej panogi še posebej pomembno, saj je na ta način vzpostavljen določen nivo zaupanja med starši in vzgojitelji njihovih otrok. Zaposlene bodo tako tudi v nadaljnje izbirali s posebnim poudarkom na njihovem karakterju in socialnih veščinah. Podjetje si bo v prvih petih letih poslovanja poskušalo ustvariti dobro ime, ki v panogi kjer deluje lahko pomeni preživetje podjetja in možnost širitve v prihodnje. Zadovoljstvo strank bodo tudi redno spremljali z vzpodbujanjem dialoga med zaposlenimi in starši, tudi preko občasnih vprašalnikov, ki jih bodo starši prostovoljno izpolnjevali, o čemer se bo kasneje razpravljalo na sestankih zaposlenih.

Poleg vseh ostalih dejavnosti podjetja pa je potrebno omeniti tudi vzorno skrb za red, čistočo, vzdrževanje prostorov in okolju prijazno naravnost podjetja.

### *2.7.3. Sredstva namenjena razvoju*

Za potrebe razvoja po preteku prvih petih let poslovanja bo podjetje letno namenilo vnaprej dogovorjen in določen del sredstev. V prvih petih letih podjetje sicer nima namena širitve svojih kapacitet in se bo posvetilo zgolj uspešnemu tekočemu poslovanju in navajanju na način poslovanja v panogi. Poleg tega lahko omenimo še oglaševanje, kateremu bo podjetje namenilo določen del sredstev vsako leto v mesecih pred vpisom otrok v vrtec.

## **2.8. Vodstvena skupina in kadri**

Mnogi avtorji, ki napovedujejo bodočnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje bodočih problemov poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Četudi bi se pojavile tehnične prednosti enega pred drugim, se bo to dogodilo le za kratek čas. Zato nekateri v prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizkoriščenih in celo neznanih človeških zmožnostih (Lipičnik, 1996, str. 20).

Kakovostne storitve v podjetju Kamničan bodo odražale strokovno usposobljenost zaposlenih. V zasebnem vrtcu Kamničan bodo imeli vsi zaposleni ustrezno strokovno izobrazbo, za upravljanje in vodenje podjetja bo odgovoren upravitelj z ustrežno ekonomsko izobrazbo, vzgojitelja in pomočnik vzgojitelja pa bodo imeli ustrezno pedagoško izobrazbo.

### *2.8.1. Organizacijska struktura*

Skupaj bodo v podjetju zaposleni štirje delavci, ki si bodo po potrebi med seboj pomagali in sodelovali. Medsebojna izmenjava ažurnih informacij in sodelovanje bodo ključni dejavniki organizacijske strukture podjetja. Na začetku poslovanja podjetja bodo stremeli k čim nižjim stroškom vzpostavitve podjetja in čim večjemu pretoku informacij.

Upravitelj podjetja bo sprejemal odločitve glede poslovanja podjetja, svoje odločitve pa bo ažurno posredoval družbeniku. Na začetku poslovanja podjetja bosta za spremljajoče dejavnosti, kot so razdeljevanje hrane, čiščenje miz med obroki, sodelovanje s pralnico in podobno poskrbela lastnika vrtca. Ostala dva zaposlena bosta pedagoga vzgojitelja in ne bosta imela samostojnega vpliva na delovanje podjetja.

Poslanstvo podjetja bo čim boljše poslovanje podjetja, čim boljše sodelovanje med zaposlenimi in konec koncev čim večji dobiček. Družbenika se bosta v ta namen v prvih petih letih poslovanja pripravljena odreči tudi večji plači, tako, da bosta imela enako plačo kot ostala dva zaposlena in sicer 1500 EUR bruto mesečno. Ob koncu vsakega izmed prvih petih poslovnih let, se bo celoten morebiten dobiček reinvestiral nazaj v podjetje.

### *2.8.2. Ključno vodstveno osebje*

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od kakovostne izbire vodstvenega osebja in kadrov. Ravno vodstveno osebje je ponavadi ključno pri uresničevanju poslovnih idej in vizij podjetja. Njihova naloga je med drugim tudi usklajevanje kadrov z neprestanim sodelovanjem in spodbujanjem pretoka informacij preko vseh ravni podjetja.

Zasebni vrtec Kamničan bo vodil upravitelj, ki je po poklicu univerzitetni diplomirani ekonomist, zadolžen pa bo za usklajevanje dela med zaposlenimi in nadziranje celotnega procesa poslovanja podjetja. Ker bo podjetje majhno, bo tudi upravitelj na začetku poprijel za pomožna dela v imenu znižanja začetnih stroškov poslovanja.

### *2.8.3. Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju*

Podjetje bo imelo z vsemi zaposlenimi sklenjeno pogodbo o redni zaposlitvi. Dva izmed zaposlenih v podjetju bosta hkrati tudi lastnika podjetja, zato je jasno, da bo motivacija za uspešno poslovanje podjetja velika. Poleg očitnega cilja podjetja, ki je poslovanje z

dobičkom, lahko omenimo tudi zagotovljena delovna mesta za lastnika in ostala zaposlena v primeru uspešnega poslovanja podjetja, ter ustvarjanje novih delovnih mest v primeru širitve, kar je v sedanjem stanju gospodarstva zelo pomembno. Glede na uspešnost poslovanja bodo v prihodnosti vsi zaposleni tudi primerno nagrajeni, pri tem mislimo predvsem na izplačilo trinajste plače, kar bodo vključili v izračun finančnih projekcij po preteku petih let poslovanja, ko bo tudi dobiček dovolj visok, da bo izplačilo nagrad možno.

Večina podjetij oz delodajalcev še vedno verjame v dogmo iz 19. stoletja, da zaposleni bolj potrebujejo njih, kot oni zaposlene. Resnica je zdaj drugačna. Podjetja morajo promovirati »članstvo« najmanj tako, kot promovirajo svoje proizvode in storitve. Izobražene ljudi morajo pritegniti, jim omogočiti poklicni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. Naučiti se morajo, kako čim bolj zadovoljiti ljudi. Odgovornost za to se začne na najvišji managerski ravni. Ena osnovnih konkurenčnih prednosti oz. osnovno znanje prihodnosti bo torej znanje organiziranja znanja (Hočevar & Jaklič 1999, str. 78).

Na začetku poslovanja podjetja Kamničan sta se oba lastnika, ki sta tudi enakovredna družbenika pripravljena odpovedati višjim plačam z namenom minimiziranja stroškov poslovanja podjetja. Ker noben izmed zaposlenih nima izkušenj pri delu bodo plače vseh zaposlenih, vključno s plačama obeh lastnikov na začetku fiksne in sicer v znesku 1500 EUR bruto. Po končanem poslovnem letu se bo v prvih petih letih poslovanja morebitni dobiček v celoti reinvestiral v podjetje.

#### *2.8.4. Upravni odbor*

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo in kot taka ne bo imela pravnega odbora. Šlo bo za podjetje z dvema ustanoviteljema in dvema lastnikoma. Ustanovitelja bosta hkrati lastnika in bosta poslovne odločitve sprejemala z medsebojnim sodelovanjem. Podjetje se v prihodnosti ne namerava prestrukturirati v kakšno drugo organizacijsko obliko.

#### *2.8.5. Drugi lastniki in investitorji*

Ob ustanovitvi podjetja drugi lastniki ali investitorji ne bodo prisotni. Lastništvo podjetja bo 100% v rokah dveh enakovrednih družbenikov. Tudi v prihodnosti v podjetju ne načrtujejo zunanjih virov financiranja, zato ne bodo imeli dodatnih lastnikov.

#### *2.8.6. Profesionalni svetovalci in storitve*

Podjetje bo najemalo zunanje profesionalne svetovalce in storitve:

- pralnica in čistilnica Labod v Mercator centru Kamnik, Kovinarska 36, Kamnik za pranje perila

Ostalih profesionalnih sodelavcev na začetku ne bodo najemali, kasneje bodo po potrebi najeli pravno pomoč in ostale zunanje sodelavce. Za vodenje poslovanja in računovodstvo bo upravitelj uporabljal program Birokrat, ki ga že ima v lasti.

### **2.9. Splošni terminski plan**

Splošni terminski plan nam prikaže niz zahtevanih opravil, ki so potrebna za doseg strateških ciljev, ki si jih bodo pri odprtju podjetja zadali. Cilj podjetja bo odpreti vrtec za sprejem otrok s 1. septembrom 2009.

#### *2.9.1 Terminski načrt*

Za izdelavo poslovnega načrta bodo v podjetju porabili 30 dni, po tem bodo potrebovali 30 dni za pridobitev ustreznih dovoljenj za delovanje in 30 dni za zagotovitev sredstev za financiranje. Za manjša obnovitvena in zaključna gradbena dela bodo potrebovali 60 dni. Po zaključenih delih bodo vgradili že vnaprej naročeno notranjo opremo v roku 30ih dni. Po primerno urejenih prostorih in po preizkusu opreme pa bodo začeli s trženjem, ki bo trajalo do končanega vpisa pred prvim poslovnim letom, v katerem pričakujejo 100% zasedenost kapacitet.

Načrt za zagotavljanje sredstev bo narejen pred izdelavo končnega poslovnega načrta. Zaključna gradbena dela obsegajo vodovodna in elektro-inštalacijska dela, beljenje, polaganje ploščic in polaganje talnih oblog.

Tabela 4: Terminski načrt ključnih aktivnosti začetnega poslovanja zasebnega vrtca  
Kamničan d.o.o.v letu 2009

	Mar.	Apr.	Maj.	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.
<b>Ustanavljanje podjetja</b>							
Izdelava poslovnega načrta							
Izdelava arhitekturnega načrta							
Zagotovitev dovoljenj							
Zagotovitev finančnih sredstev							
<b>Obnovitvena dela</b>							
Zaključna gradbena dela							
<b>Notranje opremljanje</b>							
Naročilo notranje opreme							
Namestitev notranje opreme							
Preizkus notranje opreme							
<b>Priprave na poslovanje</b>							
Izdelava trženjskega načrta							
Oblikovanje in naročilo promocijskega programa							
Dobava drobnega inventarja							
<b>Poslovanje</b>							
Začetek poslovanja							
Plačilo prvih računov							

## 2.10. Kritična tveganja in izzivi

### 2.10.1. Makro raven

Težave, ki se pojavljajo na makro ravni so različne, skupna značilnost takih težav pa je, da na njih nimamo nobenega vpliva. Najmanj verjetne težave se pojavljajo v obliki naravnih katastrof, ostale težave pa predstavljajo nepričakovana makroekonomska nihanja, državni ukrepi ali izredna stanja.

Za panogo podjetja Kamničan ostalih tveganj ne zaznavamo, lahko omenimo le možnost porasta kapacitet v že obstoječih zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja, v primeru



česar bi imeli starši več zaupanja v že obstoječe zavode na podlagi dobrega imena, vendar po raziskavah širitev ni v načrtu naših konkurentov. Omenimo lahko še obdobje recesije in tveganje povezano s tem obdobjem. Nekateri starši bi lahko v znak varčevanja raje prepustili otroke v varstvo starim staršem, če imajo to možnost, vendar menimo, da starši ob upoštevanju vseh pozitivnih vplivov varstva v okviru zavodov predšolske vzgoje in izobraževanja take odločitve ne bi sprejeli.

### *2.10.2. Raven podjetja*

Na mikro ravni oz. na ravni podjetja na novo nastalo podjetje preži več nevarnosti, kot na makro ravni. Na mikro ravni tudi lažje vplivamo na potek dogodkov, kot na makro ravni. Med največje grožnje prištevamo predvsem vstop novih konkurentov v panogo oz. širitev že obstoječih podjetij v panogi. V našem primeru to pomeni grožnjo širitve zavoda VVZ Antona Medveda in zasebnega vrtca Peter Pan oz. otvoritev novih vrtcev na področju občine Kamnik. Po naših raziskavah obstoječa zavoda na področju občine Kamnik ne nameravata širiti svojih kapacitet, nastanek novih vrtcev pa je nepredvidljiv. V vsakem primeru se bo podjetje potrudilo, da si bo čim prej ustvarilo dobro ime s prizadevanjem in upoštevanjem pravil na področju poslovanja zavodov za predšolsko vzgojo in izobraževanje. Za eno izmed tveganj lahko omenimo v zadnjem času aktualno temo uvedbe brezplačnih javnih vrtcev. V primeru, da bi zakon o brezplačnih vrtcih res prišel v veljavo, kar pa po našem mnenju ni najbolj verjetno, bi vrtec Kamničan še vedno posloval v okviru danih kapacitet, saj menimo, da primarni problem predšolske vzgoje ne leži v cenah, temveč v pomanjkanju kapacitet. Ker so v podjetju načrtovali le pokritje manjšega obsega presežnega povpraševanja lahko trdimo, da bi v tem primeru vrtec Kamničan še vedno lahko posloval s polno zasedenimi kapacitetami in ob nespremenjenih cenah programov. V primeru vrtca Kamničan smo omenili tudi, da bo podjetje naročalo prehrano iz bližnje osnovne šole, zato bodo morali v času poletnih počitnic, ko bo šolska kuhinja zaprta poiskati drugega primernega dostavljavca hrane, za katerega so predpostavili enako raven cen. V primeru, da bi bile cene prehrane alternativnega dostavljavca višje, lahko tudi to predpostavko upoštevamo kot tveganje. V tem primeru bi se strošek prehrane povečal v poletnih mesecih, kar bi negativno vplivalo na letni odnos med stroški in prihodki podjetja.

Kot še eno nevarnost lahko omenimo tudi bodoče zaposlovanje neprimernih delavcev, oz. odvečnih delavcev v primeru širitve, kar bi se po preteku nekega obdobja izkazalo za slabo poslovno odločitev.

Pri začetnem poslovanju podjetja pričakujejo tudi tveganje preobremenjenosti zaposlenih, predvsem obeh družbenikov, ki bosta poskušala opravljati čim več funkcij v podjetju, z namenom začetnega minimiziranja stroškov in ogibanja zaposlovanja dodatnih zaposlenih.

### 2.10.3. Simulacija poslovnih tveganj

Pri prikazu izkaza uspeha za zasebni vrtec Kamničan smo predpostavili dejstvo, da bodo v prvih petih letih kapacitete polno zasedene. To predpostavko smo oblikovali glede na presežno povpraševanje po storitvah zavodov predšolske vzgoje in izobraževanja v občini Kamnik. Zasebni vrtec Kamničan bo v prvih petih letih poslovanja nudil 34 prostih mest in sicer 12 mest v oddelku prve starostne skupine in 22 mest v oddelku druge starostne skupine. Presežno povpraševanje pa je po zadnjih podatkih Statističnega urada RS v letu 2007 znašalo 150 prostih mest (Priloga 4).

V dodatku poslovnega načrta so prikazane izvedene simulacije z uporabo računalniškega programa in sicer smo preučevali naslednje možnosti:

- možnost, da se znižajo cene na področju predšolske vzgoje za 5%,
- možnost, da kapacitete ne bodo polno zasedene, ampak zgolj 90% zasedene,
- možnost, da se plače zaposlenih zvišajo za 5%,
- možnost, da se poviša cena prehrane za obe starostni skupini v juliju in avgustu zaradi menjave dostavljalca hrane za 5 odstotkov.

Simulacije z upoštevanjem različnih dejavnikov so prikazane v Prilogi 6.

#### 2.10.3.1. Znižanje cen za 5 odstotkov

Pri izračunu te simulacije smo upoštevali predpostavko, da bi se ceni obeh programov znižali za 5%. Iz rezultatov prikazanih v Prilogi 6 lahko razberemo, da bi v tem primeru podjetje v prvem poslovnem letu poslovalo z izgubo in sicer v višini 2.754 EUR, ki bi se v drugem letu prevesila v dobiček, ki bi ob koncu petega leta znašal 4.797 EUR.

#### 2.10.3.2. 90 odstotna zasedenost kapacitet

Pri izračunu te simulacije smo upoštevali, da bi bile kapacitete v obeh oddelkih zgolj 90% zasedene. V tem primeru podjetje ne bi bilo preveč rentabilno. V prvih petih letih bi poslovalo z izgubo, ki bi konec petega leta znašala 2.992 EUR. Simulacija je prikazana v Prilogi 6.

#### 2.10.3.3. Povišanje plač zaposlenih za 5 odstotkov

Pri tej simulaciji smo upoštevali predpostavko, da bi se plače vseh štirih zaposlenih povečale za 5%. Iz Priloge 6 je razvidno, da bi v tem primeru podjetje poslovalo uspešno. Dobiček bi dosegli že v prvem letu poslovanja in sicer v višini 1.157 EUR. Po letih bi se dobiček spreminjal in bi v petem letu poslovanja znašal 5.507 EUR.

2.9.3.4. Povišanje cen prehrane za obe starostni skupini v juliju in avgustu zaradi menjave dostavljalca hrane za 5 odstotkov

V zadnji simulaciji, ki je prikazana v Prilogi 6 smo predvidevali povišanje cen prehrane za oba starostna razreda v mesecih Julij in Avgust za 5%. V teh dveh mesecih bo namreč šola, iz katere bo vrtec naročal hrano zaprta in se bodo morali obrniti na drugega dostavljalca hrane. V tem primeru bi podjetje že od prvega leta naprej poslovalo z dobičkom, ki bi v prvem letu znašal 3.784 EUR, na koncu petega leta pa 8.134 EUR.

## **2.11. Finančni načrt**

### *2.11.1. Predračun izkaza uspeha*

Pri izdelavi predračuna izkaza uspeha smo upoštevali naslednje predpostavke:

- upoštevali smo 100 odstotno zasedenost kapacitet podjetja, na podlagi presežnega povpraševanja po prostih mestih v zavodih predšolske vzgoje in izobraževanja,
- podjetje bo začelo s poslovanjem s 1. septembrom 2009,
- prvih pet let poslovanja bodo imeli 34 prostih mest za vpis, od tega 12 mest za otroke prve starostne skupine in 22 mest za otroke druge starostne skupine,
- cena za otroka prve starostne skupine bo za vse enotna in sicer 453 EUR mesečno, za otroka druge starostne skupine pa 350 EUR mesečno,
- z bližnjo osnovno šolo so se dogovorili za dostavo hrane, katere dnevni strošek za otroka prvega starostnega razreda bo znašal 4 EUR, za otroka drugega starostnega razreda pa 5 EUR,
- plače zaposlenih so zajete v stroških uprave, stroški trženja so upoštevani pri stroških prodaje, vsi ostali stroški, pa so upoštevani kot stalni stroški. Najmanjše kreditov ni predvideno.

Sestava stroškov je prikazana v Prilogi 10.

### *2.11.2. Predračun bilance stanja*

Osnovni kapital podjetja znaša 40.000 EUR. V opremo zgradbe bodo vložili 15.000 EUR, oprema pa se bo amortizirala v obdobju štirih let. Pri izračunih smo upoštevali tudi stroške manjših zaključnih del pred začetkom poslovanja v višini 3.000 EUR in stroške manjših obnovitvenih del, kot so beljenje in manjša vzdrževala dela v tretjem letu poslovanja v višini 2.000 EUR. Iz finančnih kalkulacij v prilogi 5 lahko razberemo, da bo preostanek osnovnih sredstev po prvemu poslovnemu letu znašal 11.250 EUR. Vrednost sredstev bo po preteku prvega poslovnega leta znašala 45.046 EUR, po preteku petih let pa 78.334 EUR. Vrednost kapitala bo po preteku prvega poslovnega leta znašala 44.037 EUR, po preteku petih let poslovanja pa 77.584 EUR. Obveznosti do virov bodo po preteku prvega leta poslovanja znašale 45.046 EUR, po preteku petih let poslovanja pa 78.334 EUR.

*Tabela 5: Bilančni podatki za zasebni vrtec Kamničan d.o.o.*

Leto	-1	1	2	3	4	5
<b>Sredstva (v EUR)</b>	<b>40.000</b>	<b>45.046</b>	<b>53.074</b>	<b>58.510</b>	<b>66.947</b>	<b>78.334</b>
<b>Obveznosti do virov sredstev (v EUR)</b>	<b>40.000</b>	<b>45.046</b>	<b>53.074</b>	<b>58.510</b>	<b>66.947</b>	<b>78.334</b>
Kapital v EUR	40.000	44.037	52.074	58.510	66.547	77.584
Dolg v EUR		1.009	1.000	0	400	750

### 2.11.3. Predračun izkaza finančnih tokov

Pri poslovanju podjetja Kamničan likvidnostnih težav ne pričakujejo, saj plačila z odlogom ne bodo možna. Iz finančnih kalkulacij prikazanih v Prilogi 5 lahko razberemo finančne tokove podjetja po letih.

*Tabela 6: Prikaz poslovnega izida in denarnih tokov*

Leto	-1	1	2	3	4	5
<b>Izkaz poslovnega izida</b>						
Kosmati dobiček iz prodaje v EUR		80.046	83.046	81.046	83.046	86.796
Dobiček iz poslovanja v EUR		5.046	10.046	8.046	10.046	13.796
Dobiček iz rednega delovanja v EUR		5.046	10.046	8.046	10.046	13.796
Dobiček pred davki v EUR		5.046	10.046	8.046	10.046	13.796
Čisti dobiček v EUR		4.037	8.037	6.437	8.037	11.037
<b>Izkaz denarnih tokov</b>						
Denar konec obdobja v EUR	40.000	32.532	44.293	53.046	65.666	77.053

#### 2.11.4. Davčni status

Zasebni vrtec Kamničan bo davčni zavezanec in bo obračunaval 8,5% davek na svoje storitve.

#### 2.11.5. Kontrola stroškov

Podjetje bo sproti izvajalo nadzor stroškov, in sicer bo za to zadolžen upravitelj podjetja. Potrebno bo zagotoviti predvsem čim manjša odstopanja med načrtovanimi in dejanskimi stroški podjetja. Manjša odstopanja bi podjetje lahko krilo iz rezervnih sredstev, večja odstopanja pa bodo potrebovala dolgoročnejske ukrepe.

#### 2.11.5. Kazalci uspešnosti poslovanja

Po izračunu v finančnih kalkulacijah prikazanih v Prilogi 6 bo podjetje Kamničan že po prvem letu poslovanja doseglo dobiček, in sicer v višini 4.037 EUR. Dobiček se bo po letih spreminjal in po preteku petega leta poslovanja dosegel 11.037 EUR.

Kazalec donosnosti ROE nam pokaže, koliko dobička se ustvari s kapitalom, ki so ga vložili vlagatelji. V našem primeru ta kazalec renabilnosti kapitala v prvem letu znaša 10 odstotkov, nato se po letih spreminja, v petem letu pa zopet znaša 17 odstotkov.

Kazalec donosnosti ROA, ki nam kaže čisti dobiček na povprečna sredstva pa v prvem letu znaša 9 odstotkov, nato se po letih spreminja in v petem letu znaša 15 odstotkov.

*Tabela 7: Stopnje donosov za podjetje Kamničan d.o.o. po letih*

Kazalec/Leto	1	2	3	4	5
ROA	0.09	0.16	0.12	0.13	0.15
ROE	0.10	0.18	0.12	0.14	0.17

## 2.12. Pridobivanje in upravljanje z viri

### 2.12.1. Zaželeno financiranje

Zasebni vrtec Kamničan bo za začetek poslovanja potreboval 40.000 EUR začetnega kapitala., ki ga bosta lastnika prispevala sama. Največja začetna investicija bo v opremo

vrta, ki je določena s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrta (Uradni list RS, št. 73/00 in 75/05).

### *2.12.2. Pridobivanje virov financiranja*

Zasebni vrtec Kamničan bo ustanovljen kot družba z omejeno odgovornostjo in bo v lasti dveh enakovrednih družbenikov, ki bosta prispevala začetni kapital za ustanovitev podjetja v enakovrednih deležih.

## **3. SKLEP**

Vprašanje ki smo si ga zastavili pred izdelavo poslovnega načrta za zasebni vrtec Kamničan je bilo, ali bo podjetje poslovalo uspešno, kljub majhnim namestitvenim zmogljivostim in določeno začetno investicijo. S podrobno analizo vseh dejavnikov, ki vplivajo na rezultate poslovanja podjetja smo v poslovnem načrtu poskušali odgovoriti na zgoraj zastavljeno vprašanje. Po pregledu rezultatov finančnih kalkulacij in ob upoštevanju vseh ostalih okoliščin lahko zaključimo, da se odprtje zasebnega vrta Kamničan izplača. Rezultati finančnih kalkulacij kažejo, da bo podjetje že prvo je to poslovalo z dobičkom v vrednosti 4.037 EUR. Nadaljnja leta se bo dobiček po letih spreminjal in dosegel v petem poslovnem letu 11.037 EUR. Ker podjetje računa na dolgoročno poslovanje, smo preučili tudi nekatere pesimistične scenarije poslovanja podjetja. Realna pričakovanja podjetja Kamničan so seveda v nasprotju s pesimističnimi scenariji, saj vedo, da je povpraševanje po prostih vpisnih mestih v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja na območju občine Kamnik večje od ponudbe.

Kljub temu pa se zavedajo, da je konkurenca v panogi velika in da se morajo mala podjetja v katerikoli panogi izredno truditi za preživetje in ustvarjanje dobrega imena. Ključni pomen pripisujejo tudi sposobnosti zaposlenih za doseganje ciljev podjetja. Vodilo podjetja bo seveda zadovoljiti stranke s kvalitetnimi storitvami in tudi dobrim vzdušjem za katerega bodo poskrbeli prav zaposleni.

Ker smo ugotovili, da bo podjetje v prvih petih letih uspešno poslovalo bodo v podjetju verjetno po petih letih naredili načrt za širjenje vrta s še eno skupino prvega starostnega razreda in eno skupino drugega starostnega razreda, za kar bodo zaposlili tudi nove sodelavce.

Z rezultati analize v poslovnem načrtu so v podjetju zelo zadovoljni, zato bodo nadaljevali z načrtovanimi deli na poti do uresničitve zadanega cilja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič B. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Drnovšek M., Stritar R. & Vahčič A. (2005). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Glas M. (1997). *Kako razviti uspešno malo podjetja 1. del*. Ljubljana: Gea College d.d.
4. Hisrich R. D. & Peters M. P. (1995). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a new Enterprise*. Homewood: Irwin.
5. Hočevar M. & Jaklič M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Horvat T.: Pri finančnem načrtovanju je v ospredju denarni tok. Najdeno 22. marca na spletnem naslovu <http://www.zpfs.org/clanekZPFS.htm>
7. Jaklič M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kavčič S. (1995). *Analiza poslovnega izida*. Zbornik referatov: Svetovna posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
9. Kotler P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
10. Kotler P., Bowen J. & Makens J. (1999). *Marketing for hospitality and tourism*. London: Prentice Hall.
11. Lipičnik B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipovec F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Marušič M. (1992). *Istraživanje tržišta, 3. izdaja*. Zagreb: Informator.
14. Mihelčič M.: Vrtci so občinam trn v peti. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.demokracija.si/index.php?sekcija=clanki&clanek=6578>
15. Pučko D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Rebernik M. (2000). *Od ideje do denarja: Podjetniški proces*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Rojšek I. (1994). *Metode trženjskega raziskovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Rojšek I. & Starman D. (1995). *Temelji trženja, vodič po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Timmons A. J. (1990). *New venture creation. Third ed.* Boston: Irwin.
20. Vahčič A. (1998). *Osnove podjetništva.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Vahčič A. (2000). *Osnove podjetništva, Priročnik za vaje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Williams S. (1988). *Lloyds Bank Small Business Guide.* London: Penguin Books.
23. Novica Statističnega urada RS, 2008. Najdeno 22.februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=1579](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1579)
24. Zakon o vrtcih. (1996). *Uradni list RS* (št. 12/1996, 29. april 1996).
25. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o vrtcih. (2008). *Uradni list RS.* (št. 25/2008, 12. februar 2008).
26. Ministrstvo za šolstvo in šport RS. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mss.gov.si>
27. Statistični urad RS. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si>
28. Občina Kamnik. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.kamnik.si>
29. Uradni list RS. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si>
30. Osnovna šola Toma Brejca, Kamnik. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.ostb.si>
31. VVZ Antona Medveda, Kamnik. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.vrtec-kamnik.si>
32. Vrtec Peter Pan, Kamnik. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.peterpan.si>
33. Pralnica in čistilnica Labod. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.cistilnica-labod.si>
34. Ministrstvo za gospodarstvo in razvoj. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mg-rs.si>
35. Wikipedia. Najdeno 10.februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.wikipedia.org>



36. Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostore in opremo vrtca. (2000). Uradni list RS (št. 73/2000, 22.marec 2000).
37. Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Zakona o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostore in opremo vrtca. (2008). Uradni list RS (št. 126/2008, 18.februar 2008).
38. Informativni portal Kamnik. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.kamnican.si>
39. Zakon o davku na dodano vrednost. (2005). Uradni list RS. (št. 25/2005, 25. marec 2005).
40. Pravilnik o vodenju razvida izvajalcev javnoveljavnih programov vzgoje in izobraževanja. (1996). Uradni list RS (št. 75/1996, 5. april 1996).
41. Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o vodenju razvida izvajalcev javnoveljavnih programov vzgoje in izobraževanja. (2000). Uradni list RS (št. 97/2000, 17. september 2000).
42. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja-ZOFVI. (1996). Uradni list RS. (št. 23/1996, 17. februar 1996).
43. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja-ZOFVI-G. (2008). Uradni list RS (št. 36/2008, 15. februar 2008).
44. SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti. Najdeno 5. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.sigov.si/mddsz/pdf/>
45. Za otroke d.o.o.. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.wesco.si>

## PRILOGE

### Priloga 1

Živorojeni otroci po letih v RS

### Priloga 2

Število otrok, ki niso bili sprejeti v vrtce po letih v RS

### Priloga 3

Prostorski program za vrtec (minimalne neto zazidane površine v m<sup>2</sup>)

### Priloga 4

Število otrok, ki niso bili sprejeti v vrtce po letih v občini Kamnik

### Priloga 5

Preglednice in finančni prikazi

### Priloga 6

Finančni prikazi simulacij

### Priloga 7

Zemljevid lokacije vrtca Kamničan

### Priloga 8

Seznam naročene potrebne opreme za vrtec Kamničan d.o.o.

### Priloga 9

Pregled mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje po občinah v Sloveniji v letu 2008/2009

### Priloga 10

Razdelitev stroškov

## PRILOGA 1: ŽIVOROJENI OTROCI PO LETIH V RS

*Tabela 1: Število živorojenih otrok po letih v RS*

<b>Leto</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Skupaj živorojenih otrok	17.321	17.961	18.157	18.932	19.823

*Vir: Statistični urad RS, statistični letopis 2008*

## PRILOGA 2: ŠTEVILO OTROK, KI NISO BILI SPREJETI V VRTCE PO LETIH V RS

*Tabela 2: Število zavrnjenih otrok po letih v RS*

<b>Leto</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Skupaj zavrnjenih otrok	1.761	1.943

*Vir: Statistični urad RS, 2008.*

**PRILOGA 3: PROSTORSKI PROGRAM ZA VRTEC (MINIMALNE NETO  
ZAZIDANE POVRŠINE V M2)**

*Tabela 3: Prostorske zahteve za vrtce*

	Število oddelkov	2	3	4	5	6
	Normativno število otrok	44	66	88	110	132
A)	<b>IGRALNI PROSTORI</b>					
1.	Igralnica za otroke	84	126	168	210	252
2.	Osrednji prostor in športna igralnica	56	56	76	95	114
3.	Dodatni prostor za dejavnosti otrok	0	16	20	25	30
A)	<b>SKUPAJ</b>	140	198	264	330	396
	m <sup>2</sup> /otroka	3,2	3	3	3	3
B)	<b>OSTALI PROSTORI</b>					
a)	Prostori za otroke					
4.	Sanitarije za otroke	22	33	40	51	58
5.	Garderobe za otroke	16	24	32	40	48
b)	Skupni prostori za otroke					
6.	Prostor za individualno delo z otroki			8	8	8
7.	Shramba za rekvizite	8	8	10	10	10
8.	Sanitarije za otroke na igrišču	2	2	4	4	4
c)	Prostori za strokovne delavce					
9.	Skupni prostor za strokovne del.	25	25	35	35	35
10.	Prostor za vodjo enote	10	10	10	10	10
11.	Prostor za svetovalnega delavca	12	12	12	12	12
12.	Kabinet za vzgojna sredstva in prip.	9	9	9	12	12
13.	Shramba za vrtna igrala	5	5	10	10	10
14.	Sanitarije	3	3	3	6	6
d)	Upravni prostori					
15.	Ravnatelj					16
16.	Administracija					12
17.	Računovodstvo					9
18.	Arhiv					8
19.	Sanitarije					3
d)	Gospodarski prostori					
20.	Lastna kuhinja	40	50	80	100	110
21.	Pralnica	8	8	10	10	10
22.	Ostalo	20	30	30	40	40
B)	<b>SKUPAJ</b>	180	219	293	348	421
C)	<b>KOMUNIKACIJE</b>	48	63	84	102	123

	<b>SKUPAJ</b>					
	<b>A) B) C) SKUPAJ</b>	368	480	641	780	940
	m <sup>2</sup> /otroka	8,4	7,3	7,3	7,1	7,1

*Vir: Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostore in opremo vrtca  
(Uradni list RS, št. 73/2000).*

#### **PRILOGA 4: ŠTEVILO OTROK, KI NISO BILI SPREJETI V VRTCE PO LETIH V OBČINI KAMNIK**

*Tabela 4: Število zavrženih otrok po letih v občini Kamnik*

<b>Leto</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Skupaj zavrženih otrok	445	150

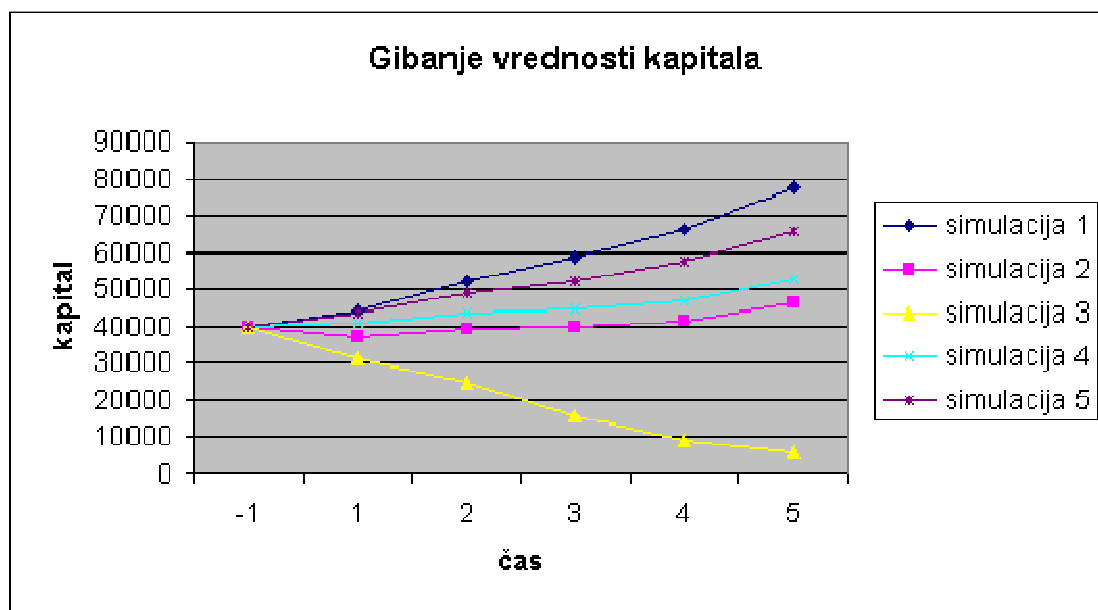
*Vir: Statistični urad RS, 2008.*

**PRILOGA 5: PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI**

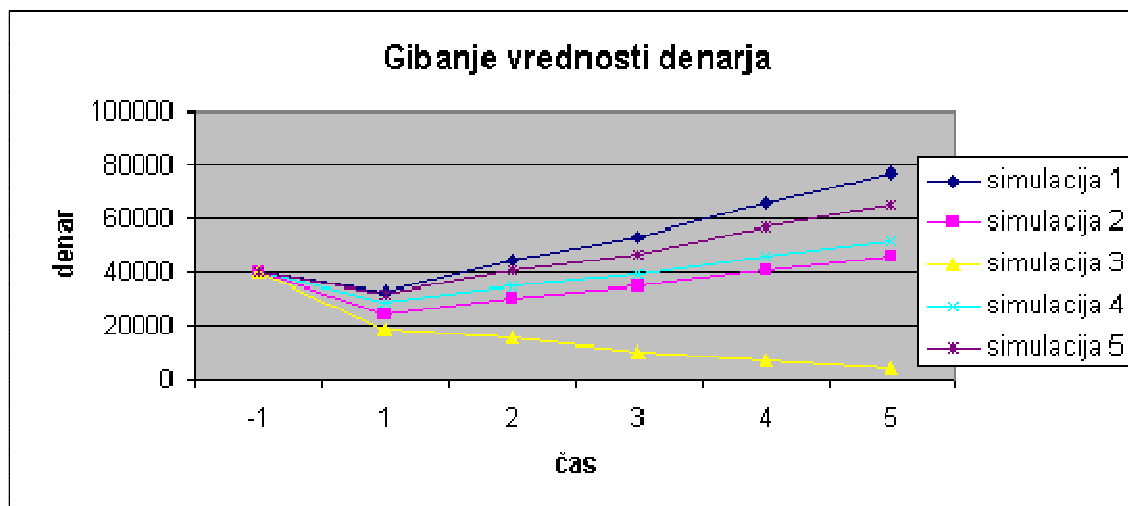
PROJEKCIJE 2007	+ -		Mesec												Leto				
	Simulacija: 1 S																		
	OBDOBJE: -1																		
BILANCE	Izpiš bilanc	Priprava za tisk																	
BILANCA STANJA																			
SREDSTVA	40000	36921	36841	36762	37682	38603	39523	40444		41364	42285	43205	44126	45046	45046	53074	58510	66947	78334
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	19752	15839	15527	15014	14702	14389	14077		13764	13452	13139	12827	12514	12514	8781	5464	1281	1281
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	14688	14375	14063	13750	13438	13125	12813		12500	12188	11875	11563	11250	11250	7500	3750	0	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	5064	1464	1464	1264	1264	1264	1264		1264	1264	1264	1264	1264	1264	1281	1714	1281	1281
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	40000	17169	21002	21235	22668	23901	25134	26367		27600	28833	30066	31299	32532	32532	44293	53046	65666	77053
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	40000	36921	36841	36762	37682	38603	39523	40444		41364	42285	43205	44126	45046	45046	53074	58510	66947	78334
KAPITAL	40000	36921	36841	36762	37570	38378	39187	39995		40803	41612	42420	43228	44037	44037	52074	58510	66547	77584
OSNOVNI KAPITAL	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000		40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-3080	-3159	-3239	-2430	-1622	-813	-5		803	1612	2420	3228	4037	4037	12074	18510	26547	37584
DOLG	0	0	0	0	112	224	336	449		561	673	785	897	1009	1009	1000	0	400	750
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	112	224	336	449		561	673	785	897	1009	1009	1000	0	400	750
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																			
PRIHODKI POSLOVANJA		13136	13136	13136	13136	13136	13136	13136		13136	13136	13136	13136	13136	157632	157632	157632	157632	157632
PROIZVAJALNI STROŠKI		8903	5903	5903	5903	5903	5903	5903		5903	5903	5903	5903	5903	73836	70836	72836	70836	70836
AMORTIZACIJA		313	313	313	313	313	313	313		313	313	313	313	313	3750	3750	3750	3750	0
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		3921	6921	6921	6921	6921	6921	6921		6921	6921	6921	6921	6921	80046	83046	81046	83046	86796
STROŠKI PRODAJE		1000	1000	1000	0	0	0	0		0	0	0	0	0	3000	1000	1000	1000	1000
STROŠKI UPRAVE		6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000		6000	6000	6000	6000	6000	72000	72000	72000	72000	72000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-3080	-80	-80	921	921	921	921		921	921	921	921	921	5046	10046	8046	10046	13796
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-3080	-80	-80	921	921	921	921		921	921	921	921	921	5046	10046	8046	10046	13796
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		-3080	-80	-80	921	921	921	921		921	921	921	921	921	5046	10046	8046	10046	13796
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	112	112	112	112		112	112	112	112	112	1009	2009	1609	2009	2759
ČISTI DOBIČEK		-3080	-80	-80	808	808	808	808		808	808	808	808	808	4037	8037	6437	8037	11037
IZKAZ DENARNIH TOKOV																			
DENAR KONEC OBDOBJA	40000	17169	21002	21235	22668	23901	25134	26367		27600	28833	30066	31299	32532	32532	44293	53046	65666	77053
ČISTI DOBIČEK		-3080	-80	-80	808	808	808	808		808	808	808	808	808	4037	8037	6437	8037	11037
AMORTIZACIJA		313	313	313	313	313	313	313		313	313	313	313	313	3750	3750	3750	3750	0
POVEČANJE DOLGA		0	0	0	112	112	112	112		112	112	112	112	112	1009	-9	-1000	400	350
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		20064	-3600	0	-200	0	0	0		0	0	0	0	0	16264	17	433	-433	0
DENARNI TOK		-22831	3833	233	1433	1233	1233	1233		1233	1233	1233	1233	1233	-7468	11761	8753	12620	11387

## PRILIGA 6: FINANČNI PRIKAZI SIMULACIJ

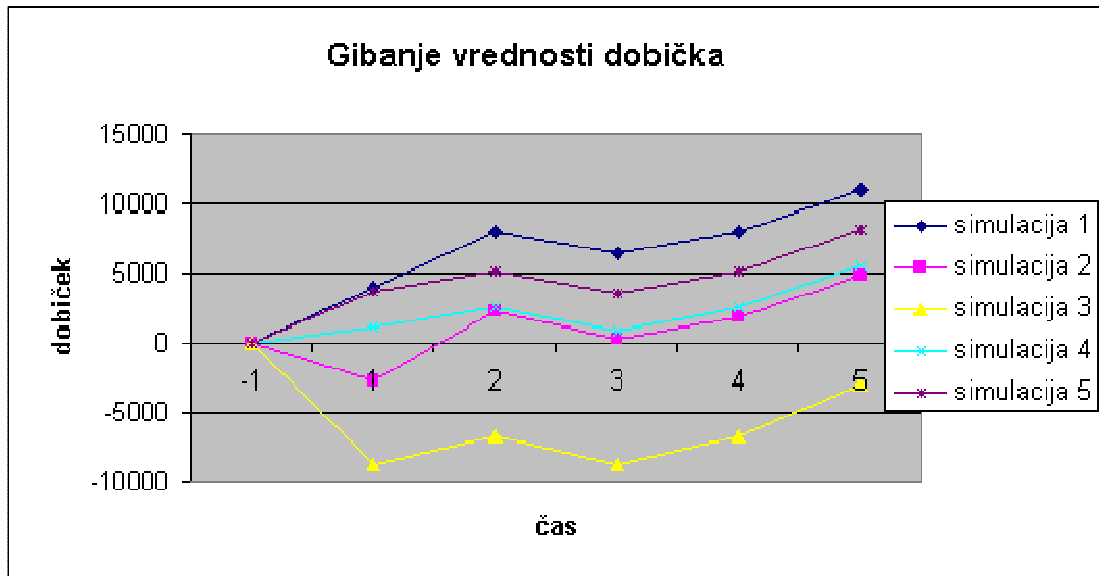
KAPITAL	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	40000	44037	52074	58510	66547	77584
simulacija 2	40000	37246	39492	39738	41587	46384
simulacija 3	40000	31294	24552	15810	9068	6076
simulacija 4	40000	41157	43664	44571	47078	52586
simulacija 5	40000	43784	48918	52453	57587	65722



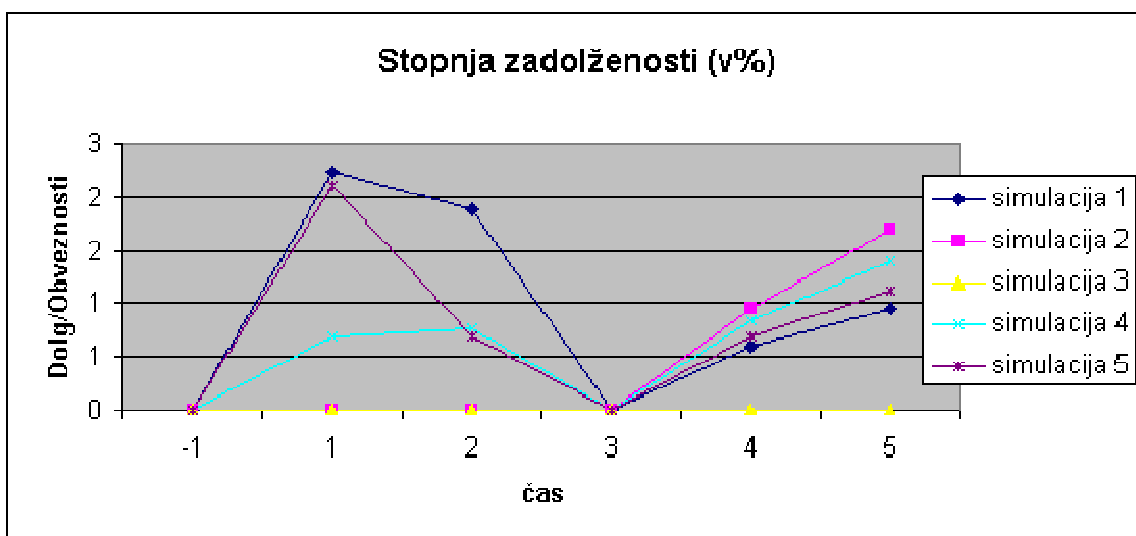
DENAR	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	40000	32532	44293	53046	65666	77053
simulacija 2	40000	24677	30656	34619	40648	45850
simulacija 3	40000	18683	15653	10628	7669	4677
simulacija 4	40000	28872	35137	39024	46114	51971
simulacija 5	40000	32216	40447	46960	56678	65162



<b>DOBIČEK</b>	<b>Obdobje</b>						
<b>Številka simulacije</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
simulacija 1	0	4037	8037	6437	8037	11037	
simulacija 2	0	-2754	2246	246	1849	4797	
simulacija 3	0	-8706	-6742	-8742	-6742	-2992	
simulacija 4	0	1157	2507	907	2507	5507	
simulacija 5	0	3784	5134	3534	5134	8134	

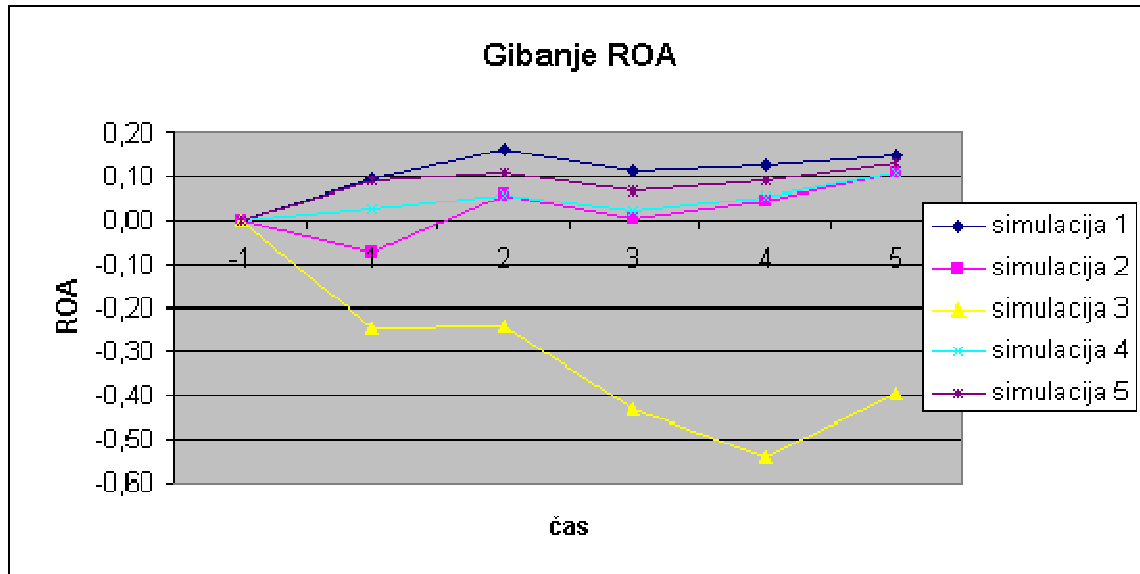


<b>Dolg/Obveznosti</b>	<b>Obdobje</b>						
<b>Številka simulacije</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
simulacija 1	0	2	2	0	1	1	
simulacija 2	0	0	0	0	1	2	
simulacija 3	0	0	0	0	0	0	
simulacija 4	0	1	1	0	1	1	
simulacija 5	0	2	1	0	1	1	

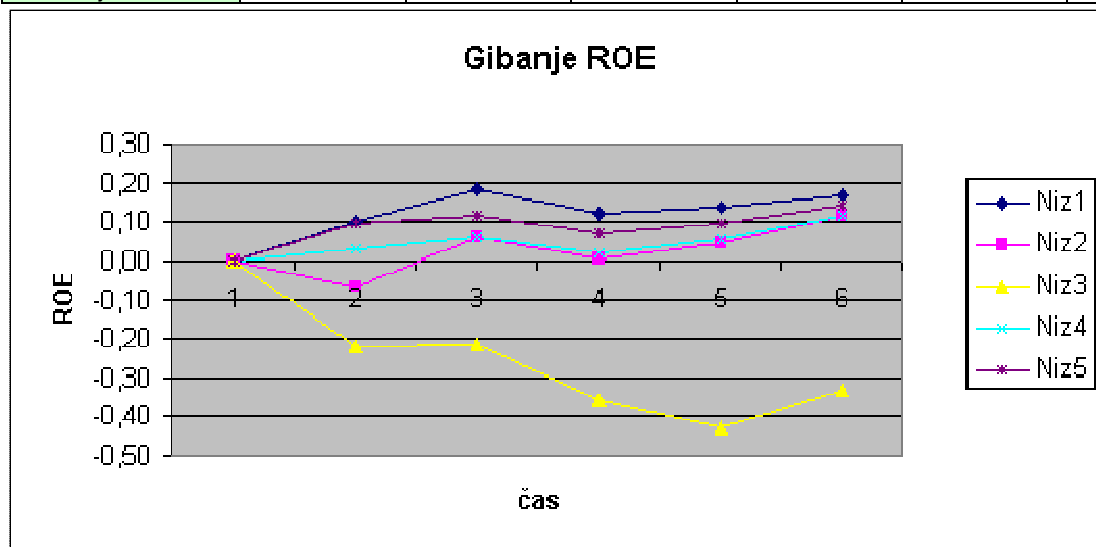




ROA	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,09	0,16	0,12	0,13	0,15
simulacija 2	0,00	-0,07	0,06	0,01	0,05	0,11
simulacija 3	0,00	-0,24	-0,24	-0,43	-0,54	-0,40
simulacija 4	0,00	0,03	0,06	0,02	0,05	0,11
simulacija 5	0,00	0,09	0,11	0,07	0,09	0,13



ROE	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,10	0,18	0,12	0,14	0,17
simulacija 2	0,00	-0,07	0,06	0,01	0,05	0,12
simulacija 3	0,00	-0,22	-0,22	-0,36	-0,43	-0,33
simulacija 4	0,00	0,03	0,06	0,02	0,06	0,12
simulacija 5	0,00	0,09	0,12	0,07	0,10	0,14



## PRILOGA 7: ZEMLJEVID LOKACIJE VRTCA KAMNIČAN



Vir: Spletni zemljevid lokacije vrtca Kamničan, 2009.

**PRILOGA 8: SEZNAM POTREBNE NAROČENE OPREME ZA VRTEC  
KAMNIČAN d.o.o.**

*Tabela 5: Seznam opreme vrtca Kamničan d.o.o.*

<b>Naziv</b>	<b>Dim. v cm</b>	<b>Kom.</b>
Visoka omara s policami	100/40/180	4
Nizka omara s policami	100/40/75	2
Kredenca	70/30/55	2
Koš za smeti (pvc)	30/25/60	8
Ležalka	130/55	22
Dvojna posteljica z ograjo	125/68/139	12
Nizka mizica	90/50/52	6
Nizka mizica	90/90/52	3
Visoka miza	80/60/76	4
Nizki stol z naslonjali	40/40/30	18
Visoki stol za hranjenje	40/40/76	2
Debela blazina	150/200/10	3
Bazen s plastičnimi žogami	150/150/40	1
Polica	120/25/2.5	8
Kača z držalom na zidu	65	2
Ogledalo nad umivalnikom	40/60	8
Previjalna miza s tušem	252/70/65	1
Polica nad previjalno mizo	252/25/3	1
Omarica nad umivalniki	100/33/60	1
Koš za plenice	veliki	1
Koš za smeti	30/25/70	2
Krtača za WC	standard	10
Polica za kahlice	130/30/3	2
Garderobni element	150/40/140	8
Garderobni element	150/190/40	2
Premična klopica	110/32/30	4
Garderobna omara s ključ.	40/55/200	1
Fotelj premični	80/90/80	1
Polica za zun. Rekvizite	100/45/180	5
Omara za posodo	100/60/130	2

Nizki stol	40/40/30	14
Visoki stol	40/40/46	3
Pisarniško pohištvo	standardno	2
Ostalo	standardno	

**PRILOGA 9: PREGLED MESEČNIH CEN CELODNEVNIH PROGRAMOV  
PREDŠOLSKE VZGOJE PO OBČINAH V SLOVENIJI V LETU 2008/2009**

*Tabela 6: Pregled mesečnih cen programov nekaterih vrtcev po občinah v Sloveniji v letu  
2008/2009*

<b>Regija</b>	<b>Vrtec</b>	<b>Cena dnevnega programa 1. star.obd. (EUR)</b>	<b>Cena dnevnega programa 2. star.obd. (EUR)</b>
<b>GORIŠKA</b>	Otroški vrtec Ajdovščina	458.5	327.19
	VVE pri OŠ Bovec	437.23	306.1
	VVE pri OŠ Dobrovo v Brdih	474.28	360.81
<b>PODRAVSKA</b>	VVE Benedikt	352.1	330.18
	VVE pri OŠ Cerkenjak	440	365
	Vrtec Cirkulane Zavrč	430.82	316.87
<b>SAVINJSKA</b>	VVE Bistrica ob Sotli	476.94	476.94
	VVE pri OŠ Braslovče	410.66	340.22
	VVE Anice Černejeve v Celju	423.7	306.65
<b>GORENJSKA</b>	VVE pri OŠ dr. J. Mencingerja	448.08	355.14
	Marijin vrtec, Cerklje	433.64	304
	VVE Agata pri OŠ Poljane	424.53	304,67
<b>OSREDNJESLOV.</b>	Otroški vrtec Urša, Domžale	443.31	335.48
	VVE Dol pri Ljubljani	463.17	303.48
	VVE pri OŠ Borovnica	450.5	342.08

<b>POSAVSKA</b>	VVE Mavrica, Brežice	444.92	323.3
	VVE pri OŠ Bizeljsko	444.92	365,75
	VVE pri OŠ Artiče	444.92	323.3
<b>KOROŠKA</b>	VVE pri OŠ Muta	438.33	309.59
	VVE pri OŠ Vuzenica	407.55	334.34
	Vrtec Črna na Koroškem	349.3	314.8
<b>POMURSKA</b>	VVE pri OŠ Gornji Petrovci	320	320
	VVE pri OŠ Grad	376	376
	VVE Beltinci	487	358
<b>OBALNO-KRAŠ.</b>	VVE Delfino Blu, Koper	476.6	343
	VVE Dol pri Ljubljani	476.6	343
	VVE Škofije	476	342.08

*Vir: Ministrstvo za šolstvo in šport RS, 2009.*

## PRILOGA 10: RAZDELITEV STROŠKOV

Tabela 7: Spremenljivi stroški na enoto v EUR (pranje, drobni inventar)

	Prva starostna skupina	Druga starostna skupina
Količina	1	1
Strošek na mesec v EUR	3	2
Strošek na leto v EUR	36	24

Tabela 8: Stalni stroški dela v EUR

	Čistilka
Količina	1
Strošek na mesec v EUR	600
Strošek dela na enoto v EUR	17.6
Strošek dela na leto v EUR	7.200

Tabela 9: Stalni stroški uprave v EUR

	Zaposleni
Količina	4
Strošek na mesec v EUR	1.500
Strošek zaposlenega na leto v EUR	18.000
Skupaj strošek vseh zap. na leto v EUR	72.000

Tabela 10: Stalni stroški trženja v prvem letu v EUR

	Spletno oglaševanje	Oglaševanje v poulikacijah	Radijski oglasi	Letaki	1. leto	2. leto
Stroški trženja na leto v EUR	1.000	700	1.000	300	3.000	1.000

Tabela 11: Stalni stroški komunikacij in življenjskih nujnosti v EUR

	Telefon, Internet RTV	Elektrika	Ogrevanje	Vodovod	1. leto
Stalni strošek na enoto v EUR	1.5	6.1	4.9	3.7	
Stalni strošek na mesec v EUR	50	208.3	166.7	125	
Stalni strošek na leto v EUR	600	2.500	2.000	1.500	6.600

Tabela 12: Stalni stroški najemnine v EUR

	1. do 5. leto
Strošek na enoto v EUR	423.5
Strošek na leto v EUR	14.400

Tabela 13: Stalni stroški prehrane na enoto v EUR

	Prva starostna skupina	Druga starostna skupina
Količina	1	1
Strošek na mesec v EUR	80	100
Strošek na leto v EUR	960	1.200





