

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI NAČRT IZOBRAŽEVALNO SREDIŠČE LANG -IT

Ljubljana, avgust 2011

SANDI KEBER

IZJAVA

Študent _____izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 2 |
| 1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI ALI STORITVE | 2 |
| 1.1 PANOGA DEJAVNOSTI..... | 2 |
| 1.2 OPIS PODJETJA | 4 |
| 1.3 STORITEV | 4 |
| 1.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI..... | 5 |
| 1.5 VIZIJA IN POSLANSTVO..... | 5 |
| 1.5.1. Vizija..... | 5 |
| 1.5.2. Poslanstvo..... | 5 |
| 2 RAZISKAVA TRGA IN ANALIZA RAZISKAVE | 5 |
| 2.1 ANALIZA KUPCEV..... | 6 |
| 2.1.1. Otroci in mladostniki..... | 6 |
| 2.1.2. Upokojenci | 6 |
| 2.1.3. Začetniki in nadaljevalci (vse starosti)..... | 6 |
| 2.2 OPIS TRGA IN TRENDI..... | 7 |
| 2.3 ANALIZA KONKURENCE | 7 |
| 2.3.1. PANOGA | 8 |
| 2.3.2. B2 | 8 |
| 2.3.3. Housing..... | 8 |
| 2.3.4. Kompas Xnet | 9 |
| 2.3.5. ISA IT | 9 |
| 2.3.6. Panoga | 9 |
| 2.3.7. Celotno gospodarstvo | 10 |
| 2.3.8. Lang – IT | 10 |
| 2.3.9. PREGLED | 10 |
| 3 EKONOMIKA IDEJE | 10 |
| 3.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja | 11 |
| 3.2 Donosnost poslovanja..... | 12 |
| 3.3 Fiksni in variabilni stroški | 13 |
| 3.4 Upravljanje denarnega toka | 13 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4 | TRŽENJSKI NAČRT | 14 |
| 4.1 | <i>Cenovna strategija</i> | 14 |
| 4.2 | <i>Prodajne poti</i> | 15 |
| 4.3 | <i>Tržno komuniciranje.....</i> | 15 |
| 5 | STORITVENI NAČRT | 17 |
| 5.1 | <i>Lokacija</i> | 17 |
| 5.2 | <i>Operativni cikel</i> | 17 |
| 5.3 | <i>Pravna vprašanja posla</i> | 18 |
| 6 | NAČRT RAZVOJA PODJETNIŠKE IDEJE..... | 19 |
| 6.1 | <i>Status razvoja</i> | 19 |
| 6.2 | <i>Sredstva namenjena razvoju.....</i> | 20 |
| 6.3 | <i>Industrijska lastnina</i> | 20 |
| 7 | MANAGEMENT PODJETJA IN KADROVSKA POLITIKA..... | 20 |
| 7.1 | <i>Organizacijska struktura.....</i> | 21 |
| 7.2 | <i>Politika zaposlovanja in nagrajevanja</i> | 21 |
| 7.3 | <i>Profesionalni svetovalci in storitve</i> | 22 |
| 8 | TERMINSKI NAČRT | 22 |
| 8.1 | <i>Predstavitev terminskega načrta za prvi del leta.....</i> | 22 |
| 9 | KRITIČNA TVEGANJA..... | 23 |
| 9.1 | <i>Makro raven (raven gospodarstva)</i> | 24 |
| 9.2 | <i>Mikro raven (raven podjetja)</i> | 24 |
| 10 | FINANČNI NAČRT | 25 |
| 10.1 | <i>Predračunski izkaz poslovnega izida</i> | 25 |
| 10.2 | <i>Predračunska bilanca stanja</i> | 26 |
| 10.3 | <i>Predračunski izkaz finančnih tokov.....</i> | 27 |
| 10.4 | <i>Podatki iz bilanc</i> | 28 |
| 11 | PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI..... | 33 |
| | SKLEP..... | 34 |
| | LITERATURA IN VIRI..... | 35 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|------------------------------|
| Tabela 1: Razvrstitev podjetja Lang-IT po SKD 2008 | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 2: Prikaz poslovanja podjetja Lang-IT v prvih 5 letih poslovanja | 11 |
| Tabela 3: Stopnje donosov podjetja Lang-IT skozi prvih pet let..... | 12 |
| Tabela 4: Prikaz sredstev namenjenih za uresničitev razvojnih projektov | 20 |
| Tabela 5: Terminski plan za prve tri mesece delovanja ter čas pred ustanovitvijo | 23 |
| Tabela 6: Projekcije izkaza poslovnega izida podjetja za prvih 5 let poslovanja..... | 26 |
| Tabela 7: Projekcije bilance stanja podjetja za prvih 5 let poslovanja | 27 |
| Tabela 8: Projekcije izkaza denarnega toka podjetja za prvih 5 let poslovanja | 28 |
| Tabela 9: struktura prihodkov po vrstah | 28 |
| Tabela 10: struktura odhodkov po vrstah med leti ena in pet | 29 |
| Tabela 11: povprečna sredstva na zaposlenega med leti ena in pet | 30 |
| Tabela 12: prihodek na zaposlenega med leti ena in pet | 31 |
| Tabela 13: čisti dobiček na zaposlenega med leti ena in pet..... | 31 |
| Tabela 14: struktura obveznosti konec obdobja med leti ena in pet (v %)..... | 32 |
| Tabela 15: stopnje donosov med leti ena in pet | 32 |
| Tabela 17: delež prebivalstva, ki še nikoli ni uporabil računalnika | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 18: delež celotnega prebivalstva, ki se je že izobraževalo in želijo nadaljevati | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 19: delež celotnega prebivalstva, ki se še ni izobraževalo vendar bi to želeli..... | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 20: razlogi za neudeležbo na neformalnem izobraževanju v letu 2007 | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 21: poraba sredstev za izobraževanje (2007-2009) ter napovedi (2010-2012) v 000 € | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 22: vrednost kapitala po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 23: graf vrednost kapitala po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 24: vrednost denarja po različnih scenarijih..... | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 25: graf vrednost denarja po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 26: višina dobička po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 27: graf gibanje dobička po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 28: dolg glede na obveznosti po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |

| | |
|---|-------------------------------------|
| Tabela 29: graf stopnje zadolženosti po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 30: ROA po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 31: graf gibanje ROA po različnih scenarijih | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 32: ROE po različnih scenarijih..... | Error! Bookmark not defined. |
| Tabela 33: graf ROE po različnih scenarijih..... | Error! Bookmark not defined. |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Štiri strategije oblikovanja cene | 14 |
| Slika 2: Predloga spletne stani Izobraževalnega središča Lang-IT | 16 |
| Slika 3: Operativni cikel Izobraževalnega središča Lang-IT | 18 |
| Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Lang - IT | 21 |
| Slika 5: graf strukture prihodkov v letih ena do pet..... | 29 |
| Slika 6: graf struktura prihodkov med leti ena in pet | 30 |
| Slika 7: graf povprečna sredstva na zaposlenega med leti ena in pet..... | 30 |
| Slika 8: graf prihodek na zaposlenega med leti ena in pet | 31 |
| Slika 9: graf čisti dobiček na zaposlenega med leti ena in pet..... | 31 |
| Slika 10: graf struktura obveznosti konec obdobja med leti ena in pet (v %) | 32 |
| Slika 11: graf stopnje donosov med leti ena in pet..... | 33 |

UVOD

V diplomskem delu bom preučeval ekonomsko upravičenost ustanovitve novega podjetja. Skozi tipične korake izdelave poslovnega načrta bom ugotavljal ali je ustanovitev podjetja smiselna ali se je bolje usmeriti v kakšno drugo dejavnost.

Namen diplomskega dela je izdelava projekcij in simulacij, ki bodo prikazale pričakovano uspešnost poslovanja glede na trenutne in pričakovane tržne razmere. Cilj diplomske naloge je na podlagi analiz in izsledkov pokazati najboljšo pot za delovanje podjetja, v kolikor se izkaže, da je ustanovitev upravičena.

Ob ustanovitvi podjetja je poslovni načrt osnova, ki podjetniku služi kot opora pri nadaljnjih korakih. Torej je v prvi fazi poslovni načrt namenjen podjetniku samemu. V nadaljnjih fazah je poslovni načrt namenjen tudi številnim partnerjem podjetja, ki si z njim lahko tako ali drugače pomagajo. Deležniki, katerim ga lahko pokažemo in si obetamo tudi korist od tega so kupci, dobavitelji, distributerji in še posebej investirci. Prav tako je pomembno, da s poslovnim načrtom seznanimo tudi operativno ter srednji in nižji management (Tajnikar, 2000, str.273).

Poleg tega je pomemben dejavnik zaradi katerega je potreben poslovni načrt, banka, saj se na podlagi poslovnega načrta odločajo o odobritvi posojil.

Poslovni načrt nastaja po standardiziranem postopku v naslednjih korakih:

- ideja
- pridobivanje osnovnih informacij in podatkov o ideji, panogi in poslu
- oblikovanje poslovnega načrta
- predstavitev poslovnega načrta potencialnim partnerjem/investitorjem

1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI ALI STORITVE

V tem poglavju bom opisal področje delovanja podjetja, definiral dejavnost za katero bo definirana ter opisal samo podjetje ter storitve, ki jih bo podjetje ponujalo. Poleg tega bom v uvodnem poglavju predstavil tudi strategijo vstopa na trg in poslanstvo ter vizijo podjetja.

1.1 PANOGA DEJAVNOSTI

Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD), ki jo lahko najdemo na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije, spada dejavnost Izobraževalnega središča Lang-IT v razred P85.590

Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje (*Other education n.e.c.*). V to skupino spadajo vsa podjetja, ki se ukvarjajo z izobraževanji, vendar pa udeleženci z njihovo

dejavnostjo ne pridobijo formalnega učnega naziva, ter se ne ukvarjajo s področjem športa in rekreacije, kulture in umetnosti ter dejavnostjo avto šol. V Sloveniji je na tem področju kar nekaj konkurence, ki pa se od podjetja Lang-IT razlikuje po tem, da večinoma ne organizirajo tečajev in izobraževanj pri strankah (on-site). Po zadnjih podatkih spletne strani Ajpes se je v letu 2009 v to kategorijo dejavnosti uvrščalo 314 poslovnih subjektov. Vendar pa so v tej dejavnosti prisotna tudi podjetja, ki se ukvarjajo z drugimi področji izobraževanja. Teh je po moji oceni med 60 in 70 %. To pomeni, da dejansko neposredno konkurenco predstavlja med 100 in 140 podjetji. Vsa ostala podjetja predstavljajo posredno konkurenco podjetju.

Tabela 1: Razvrstitev podjetja Lang-IT po SKD 2008

| P | IZOBRAŽEVANJE | EDUCATION |
|---------|---|------------------------|
| P85 | Izobraževanje | Education |
| P85.5 | Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje | Other education |
| P85.59 | Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje | Other education n.e.c. |
| P85.590 | Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje | Other education n.e.c. |

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2012, SKD 2008 - Standardna klasifikacija dejavnosti, 2008 V2

Na tem področju je v Sloveniji sicer nekaj večjih podjetij (B2, Housing, Kompas Xnet ter ISA IT), ki pa imajo to slabost, da so razen podjetja B2 večinoma locirana v Ljubljani in na tem področju ter okolici tudi organizirajo izobraževanja. To pomeni, da je področje Štajerske, Dolenjske in Prekmurja, ki bi ga na začetku pokrivalo Izobraževalno središče Lang-IT, dokaj slabo pokrito in tudi konkurenca ni tako izrazita kot na primer v Ljubljani. Poleg tega je prednost mojega podjetja dejstvo, da je locirano v Celju kjer so stroški delovne sile in najema ali nakupa poslovnih prostorov nižji, kar pomeni, da bo podjetje imelo v izhodišču nižje stroške kot konkurenca in bo še lažje zasledovalo strategijo nizkih cen.

Ker je dandanes v vsakem podjetju potreba po IT strokovnjaku vse večja in ker morajo ljudje v pisarnah poznati programe za pisanje (MS Word in Writer) in delo s preglednicami (MS Excel in Calc) in je hkrati vedno bolj cenjeno certificirano znanje, menim, da ima podjetje perspektivo, da lahko v naslednjih letih doseže visoko rast. Da je po tovrstnem izobraževanju veliko povpraševanja je pokazal tudi razpis Znanje uresničuje sanje (ZUS) (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, dostopano 4.april 2011), ki je bil prvič razpisan v letu 2009 nadaljeval se je v letih 2010 ter 2011 in je porabil predvidena sredstva že v 4 krogih, kljub temu, da jih je bilo prvotno predvidenih 6. V letu 2009 je bilo preko tega razpisa podeljenih 168.706,00 EUR, leta 2010 je predvidenih 3.820.000 EUR, v letu 2011 pa 2.213.500 EUR. Vse skupaj torej kar 6,25 milijona EUR. Ob predpostavki, da bo znesek subvencije v letu 2012, ko podjetje začne s svojo dejavnostjo, znašal 600,00 € kot je bil do sedaj bo število tečajnikov izobraženih preko razpisa v letu 2011 znašalo približno 3.690.

1.2 OPIS PODJETJA

Podjetje Lang-IT bo s pravno organizacijskega vidika na začetku delovalo kot družba z omejeno odgovornostjo in sicer z mano kot edinim lastnikom. Ustanovitev je predvidena v začetku leta 2012. V začetni fazi se bo podjetje ukvarjalo predvsem s tečaji Officea, Open Officea, tečaji za otroke in upokoјence ter raznimi aktualnimi delavnicami (Chrome OS, uporaba Google orodij za poslovne namene, Picasa - močno orodje za obdelovanje slik, izdelovanje enostavnih spletnih strani...). Po potrebi bom v podjetju oblikoval tudi tečaje oblikovane po zahtevah EU razpisov. V prihodnjih fazah razvoja ima podjetje v načrtu širitev na področje naprednejših tečajev na področju informatike ter širitev na povsem novo področje delovanja in sicer na jezikovna izobraževanja. Kot stransko dejavnost podjetja bom registriral dejavnost M70.2 Podjetniško in poslovno svetovanje (Management Consultancy Services), kjer bom lahko v prihodnosti izkoristil svoje sedanje in prihodnje izkušnje na področju podjetništva.

1.3 STORITEV

Podjetje Lang-IT po ponujalo storitve izobraževanj na osnovnih nivojih iz področja računalništva. Tečaji ki jih bo podjetje izvajalo bodo:

- Začetni in nadaljevalni Office ter Open office tečaji
- Tečaji računalništva za upokoјence S.T.R.E.S.? NE
- RIO (Računalniško izobraževanje za otroke)
- Delavnice 2Stotke (*Chrome OS, uporaba Google orodij za poslovne namene, Picasa - močno orodje za obdelovanje slik, izdelovanje enostavnih spletnih strani*)
- Subvencionirani tečaji (razpisi EU)

To so tečaji, ki jih bo podjetje izvajalo v prvi fazi. Kasneje se bodo postopoma dodajali novi tečaji, stari pa se bodo dopolnjevali ter prilagajali povpraševanju na trgu. Podjetje se bo skušalo prebiti naprej predvsem na področju izobraževanj za otroke in upokoјence, kjer je povpraševanja po tečajih kar nekaj, ponudbe pa bolj malo. Podjetje bo na teh segmentih nastopilo s svojima blagovnima znamkama, RIO, kamor bodo spadali tečaji za otroke ter S.T.R.E.S.? NE (Specialni Tečaji Računalništva Ekskluzivno za Seniorje), ki bodo namenjeni starejši populaciji.

1.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Podjetje bo začelo poslovanje v treh regijah in sicer savinjski, podravsko-prekmurski ter spodnje-posavski regiji, predvsem zaradi manjše koncentracije (oziroma odsotnosti) konkurence, geografske lokacije ter poznavanja terena. V kasnejših fazah razvoja se bo podjetje postopoma razširilo na celotno Slovenijo, kasneje pa tudi v tujino.

Podjetje bo imelo sedež v Celju, kjer bom na začetku imel tudi najeto učilnico, v ostalih krajih pa bo podjetje delovalo preko mobilne učilnice (Mobile Know How), kar pomeni, da se bodo v kraju tečaja najeli ustrezni prostori, oprema pa se bo v prostor prinesla naknadno. Podjetje bo skozi celotno obdobje delovanja namenjalo delež sredstev za oglaševanje. Preko ustreznih oglaševalskih kanalov bo podjetje doseglo targetirane ciljne segmente podjetja. Vzpostavil pa bom tudi skupnost uporabnikov (community) ter dajal velik poudarek povezavi s socialnimi omrežji ter interaktivnosti spletnega središča.

1.5 VIZIJA IN POSLANSTVO

1.5.1. Vizija

Izobraževalno središče Lang-IT se bo udeleževalo na področju osnovnih tečajev namenjenih predvsem za otroke ter upokojujence, kjer želimo postati vodilno podjetje v Sloveniji. Svoj pečat bomo pustili tudi na področju naprednejših tečajev. Vse bomo počeli na inovativen in poseben način ter prilagojeno skupini kateri je namenjeno.

1.5.2. Poslanstvo

Izobraževalno središče Lang-IT je komet, ki širi svoje znanje modrosti željnim prebivalcem. To počnemo na drugačen in inovativen način. S svojo mobilno predavalnico ter tečaji pri stranki pa lahko sežemo tudi v najbolj odročene del Slovenije.

2 RAZISKAVA TRGA IN ANALIZA RAZISKAVE

Poglavje raziskava trga in analiza raziskave, je po mojem mnenju temeljno poglavje v poslovnem načrtu, saj je osnova za finančne projekcije, ki jih je nujno narediti. V tem poglavju bom analiziral kupce, predstavil stanje na trgu, opisal panogo ter opisal trende v prihodnosti.

2.1 ANALIZA KUPCEV

Glede na zaznane potrebe na trgu izobraževanja računalniških tečajev sem se odločil, da bom na začetku zasledoval tri ciljne skupine kupcev (dve sta zelo specifični ena pa je splošna). Pri prvih dveh se lahko uporabi ciljano oglaševanje, pri zadnji pa se bodo skupine oblikovale glede na medije, kjer se bo oglaševalo.

Kupci podjetja se delijo na tri ciljne segmente in sicer:

- Otroci in mladostniki (5-14)
- Upokojenci (60-70)
- Začetniki in nadaljevalci (vse starosti)

2.1.1. Otroci in mladostniki

Ta skupina je zanimiva predvsem s stališča učenja računalniških osnov (RIO TM), sodelovanja otrok s starši pri izobraževanju (izobraževanje o zaščiti računalnika in spletni varnosti) ter izobraževanja otrok in staršev v kompletu (istočasno). Ta tečaj se lahko odvija kadarkoli, vendar bo glavni poudarek na vikendih ter počitnicah. Tu bom targetiral predvsem otroke aktivnih staršev, ki imajo občasne težave z varstvom in si želijo zgodaj začeti z izobraževanjem svojih otrok.

2.1.2. Upokojenci

Upokojenci pa so glavni ciljni segment, saj sem preko svojih izkušenj z delom v izobraževalnem centru, ter s tečaji, ki sem jih vodil, ugotovil, da so upokojenci v Sloveniji glavna zapostavljena skupina na področju računalniškega izobraževanja. Za upokojence bo namenjen prilagojen začetni in nadaljevalni tečaj računalništva S.T.R.E.S.? NE preko katerega se bo snov podajala zelo počasi ter s poudarkom na razbijanju strahu pred uporabo računalnika, ki se je izkazal kot glavni omejevalni dejavnik pri učenju dela z računalnikom.

2.1.3. Začetniki in nadaljevalci (vse starosti)

Za potrebe te skupine bodo organizirani tečaji Officea ali Open Officea (Word, Excel, Powerpoint, Outlook) s praktičnimi primeri za uporabo pri želenih situacijah (uporaba Worda pri pisanju seminarske naloge-študenti; izdelava izračunov v Excelu - zaposleni; izdelava stroškovnika...). Tu vidim priložnost predvsem v tem, da kljub hitremu razvoju tehnologije, v informacijski dobi velik delež prebivalstva še zmeraj ni računalniško dovolj pismen ali pa je to znanje zelo pomanjkljivo.

2.2 OPIS TRGA IN TRENDI

Kot smo že v analizi panoge ugotovili je bilo v leto 2009 na trgu prisotnih 314 gospodarskih subjektov, ki so imeli kot osnovno dejavnost definirano drugje nerazvrščeno izobraževanje. Po temeljitnem pregledu dejanskih tečajev, ki se izvajajo, lahko ugotovimo, da je med 60 in 70 % vseh podjetij nepovezanih z računalniškimi izobraževanji. To pomeni, da je neposrednih konkurentov v Sloveniji okoli 110. Vsa podjetja v preučevanih regijah v panogi drugje nerazvrščeno izobraževanje, kamor glede na SKD spada podjetje Lang-IT so v letu 2009 generirala 9.371.088 € čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 6,0 % upad prodaje glede na leto 2008. Če primerjamo te podatke s podatki za celotno Slovenijo vidimo, da so prihodki v treh regijah padli za manj kot v celotni Sloveniji, kjer so se čisti prihodki v 2009 glede na leto prej zmanjšali za 8,3 %.

Glede na podatke Eurostata lahko predvidevamo, da ima panoga računalniškega izobraževanja pred sabo svetlo prihodnost. V letu 2009 namreč v Sloveniji še 27 % prebivalstva ni nikoli uporabilo računalnika. Če ta podatek primerjamo s podatki iz Islandije, kjer samo 4 % prebivalstva še ni uporabljalo računalnika in to prevedemo na raven Slovenije, vidimo da imamo samo pri začetnikih neizkoriščeni potencial trga v velikosti 440.000 tečajnikov $(2.000.000 * 0,27) - (2.000.000 * 0,05) = 440.000$. Če k temu prištejemo še prebivalstvo, ki že ima znanje pa bi ga želelo bodisi obnoviti ali pa povečati, po podatkih raziskave izvedene s strani Eurostata je bilo takih v Sloveniji v letu 2007 17,9 % vseh udeležencev neformalnega izobraževanja, potem lahko dokaj hitro ugotovimo, da ima panoga v Sloveniji še veliko potenciala za rast in razvoj. V isti raziskavi so ugotovili, da je delež celotne populacije, ki še ni sodelovala v neformalnem izobraževanju, vendar bi si to želela, v Sloveniji znašal 13,1 %. Če torej predvidimo, da ima izmed 440.000 Slovencev, ki še niso nikoli uporabili računalnika, 13,1 % voljo do izobraževanja, lahko ugotovimo, da je bazen potencialnih tečajnikov, ki jim je potrebno podjetje samo predstaviti, velik slabih 60.000 tečajnikov.

Največja ovira pri tečajnikih za neudeležbo na tečajih sta visoka cena (28,5 %) ter pomanjkanje časa zaradi družinskih obveznosti (15,6 %), kar se zelo dobro prekriva z našo strategijo pozicioniranja kot ponudnik izobraževanj za otroke (RIO) ter strategijo nizkih cen..

2.3 ANALIZA KONKURENCE

Kot je bilo že omenjeno prej je konkurenca v panogi relativno velika, če gledamo posredno konkurenco, vendar veliko manjša, če primerjamo neposredne konkurente. Med večje konkurente spadajo podjetja B2, Housing, Kompas Xnet ter ISA IT, ki jih bom v nadaljevanju bolj podrobno analiziral. Analiza konkurence bo zajemala tri temeljne kazalnike uspešnosti poslovanja in sicer **produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost**, ki jo bom predstavil z dobičkovnostjo prihodkov. Kazalniki mi bodo služili kot smernica za primerjavo uspešnosti mojega podjetja

2.3.1. PANOGA

Zgoraj omenjeni dejavniki za prikaz uspešnosti poslovanja podjetja se izračunajo po naslednjih formulah:

- Produktivnost: prihodki/povprečno število zaposlenih (izrazi se v €/zaposlenca)
- Ekonomičnost: prihodki/odhodki (izrazi se s celo številko)
- Rentabilnost (dobičkovnost prihodkov): $(\text{dobiček/prihodki}) \cdot 100$ (izrazi se v %)

2.3.2. B2

B2 je izmed opisanih podjetij največje in najbolj poznano v Sloveniji, vendar je težko neposredno primerljivo glede na finančne podatke, saj poleg računalniških tečajev ponuja še višje strokovno izobraževanje, srednješolsko izobraževanje ter IT storitve. Čisti prihodki od prodaje podjetja so v letu 2009 znašali 2.190.428 €, čisti dobiček pa 67.080 €. Podjetje je v letu 2009 imelo povprečno 34 zaposlencev. V letu 2009 so tako imeli naslednje performanse:

- Produktivnost: 64.424 €/zaposlenca
- Ekonomičnost: 1,03
- Rentabilnost: 3,06 %

2.3.3. Housing

Podjetje je na trgu že od leta 1991 in ima že dolgoletno tradicijo računalniških izobraževanj. Podjetje poleg klasičnih računalniških tečajev nudi tudi certifikacije za Microsoft, CompTIA ter PaersonVUE in ima za te izvajalce tudi izpitni center. Poleg tega izvajajo tudi neformalni študij IT Expert. Finančni podatki podjetja za leto 2009 so bili 521.284 € čistih prihodkov, izguba 62.675 €, število zaposlencev pa je bilo v povprečju 5,25. S tem so dosegli naslednje rezultate:

- Produktivnost: 99.292 €/zaposlenca
- Ekonomičnost: 0,80
- Rentabilnost: -12,02 %

2.3.4. Kompas Xnet

Podjetje se ukvarja z veliko dejavnostmi iz področja informatike. Njihovi glavni fokusi so na razvoju aplikacij, administraciji strežnikov, učnem centru za Prometric ter Centriport za katere izvajajo tudi priprave ter certifikacije, ter izobraževanji iz področja računalništva. Njihovi prihodki so znašali 579.855€. S tem so ustvarili 47.420€ čistega dobička, v povprečju pa so imeli 11,72 zaposlenca.

- Produktivnost: 49.475 €/zaposlenca
- Ekonomičnost: 0,99
- Rentabilnost: 8,18 %

2.3.5. ISA IT

Podjetje ISA IT ima med večjimi podjetji najbolj podoben portfelj izobraževanj kot ga bo ponujalo Izobraževalno središče Lang-IT. Poleg osnovnih tečajev računalništva ponuja še EDCL izobraževanja (evropski certifikat računalniške pismenosti). Poleg tega se ukvarjajo še s prodajo priročnikov za tečaje ter razvojem in uvajanjem aplikacij, ki jih razvijajo. V letu 2009 so ustvarili 1.090.398€ čistih prihodkov iz prodaje, 23.770€ čistega dobička in imeli 19,81 zaposlenecv skozi leto 2009.

- Produktivnost: 55.042 €/zaposlenca
- Ekonomičnost: 0,97
- Rentabilnost: 2,18 %

2.3.6. Panoga

- Produktivnost: 90.363 €/zaposlenca
- Ekonomičnost: 1,04
- Rentabilnost: 2,43 %

2.3.7. Celotno gospodarstvo

- Produktivnost: 149.704 €/zaposlenca
- Ekonomičnost: 0,96
- Rentabilnost: 0,81 %

2.3.8. Lang – IT

Projekcija prvega leta poslovanja podjetja Lang – IT pokaže naslednje rezultate: čisti prihodki iz poslovanja v prvem letu bodo znašali 61.780€, dobiček bo 25.735€. Podjetje pa bo imelo 1 zaposlenca. Na podlagi tega bo podjetje doseglo naslednje performanse:

- Produktivnost: 61.780 €/zaposlenca
- Ekonomičnost: 1,67
- Rentabilnost: 41,66 %

2.3.9. PREGLED

Po tem lahko sklepam, da bo podjetje v prvem letu primerljivo po uspešnosti z vodilnimi podjetji, vendar je tu potrebno upoštevati bistveno nižji nivo prihodkov podjetja Lang – IT v prvem letu v primerjavi s konkurenco.

Podjetje bo v prvem letu sicer imelo bistveno nižjo produktivnost kot panoga in celotno gospodarstvo, vendar bo imelo bistveno boljšo ekonomičnost in rentabilnost. Na podlagi zgoraj navedenih podatkov lahko predvidevamo, da bo podjetje ob doseganju zastavljenih ciljev poslovalo zelo uspešno.

3 EKONOMIKA IDEJE

Finance in njihovo obvladovanje je za stat-up podjetja zelo pomembno zato sem poglavju o ekonomiki ideje namenil posebno pozornost. V tem poglavju sem namreč pojasnil vzroke in posledice gibanj finančnih kazalcev.

3.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Izobraževalno središče Lang-IT bo v prvem letu svojega poslovanja glede na projekcije, ki se nahajajo v prilogah, ustvarilo 37.364 € kosmatega dobička iz poslovanja. Ta se bo v 2. letu zmanjšal na 13.990 € ustvarjenega kosmatega dobička iz prodaje delno zaradi manjših prihodkov iz prodaje, upad v drugem letu je tudi posledica dejstva, da je razpis Znanje uresničuje sanje predviden še za 2012, za naprej pa se ne ve kako bo z njim, v večji meri pa zaradi bistveno višjih proizvodjalnih stroškov, ki bodo povezani z zaposlitvijo dodatnega zaposlenega. Kosmati dobiček iz prodaje se glede na Slovenske računovodske standarde 2006 (Zavod za računovodstvo in revizijo; dostopano 31.1.2011) izračuna kot razlika med poslovnimi prihodki ter proizvodjalnimi stroški prodanih proizvodov in storitev skupaj z nabavno vrednostjo prodanega trgovskega blaga. V letih tri do pet se bo kosmati dobiček povečeval in bo na koncu znašal 74.200 €. Dobitek iz poslovanja se bo gibal zelo različno. V drugem letu se bo glede na prvo leto, ko bo znašal 31.974 €, zmanjšal več kot 10-krat in bo znašal 2.990 €, kar bo posledica predvsem dodatno zaposlene osebe v ekipi. V letu 3 se bo učinek dodatne osebe že poznal v pozitivni smeri, saj bo dobiček večji za približno 33 % glede na predhodno leto, v četrtem bo zrasel za faktor 7,4. V zadnjem letu izdelave projekcij bo čisti dobiček znašal 25.200 €, kar pomeni, da se bo zmanjšal za okoli 20 % glede na leto 4. Zmanjšanje je posledica nakupa poslovnih prostorov podjetja, ki bodo povišali stroške in zmanjšali dobiček

Tabela 2: Prikaz poslovanja podjetja Lang-IT v prvih 5 letih poslovanja

| IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA | 1. LETO | 2. LETO | 3. LETO | 4. LETO | 5. LETO |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PRIHODKI POSLOVANJA | 61.780 | 59.410 | 74.530 | 107.460 | 142.000 |
| PROIZVAJALNI STROŠKI | 21.916 | 42.920 | 43.232 | 43.592 | 44.300 |
| AMORTIZACIJA | 2.500 | 1.750 | 7.750 | 4.750 | 19.750 |
| KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE | 37.364 | 14.740 | 23.548 | 59.118 | 77.950 |
| STROŠKI PRODAJE | 3.200 | 8.000 | 14.300 | 17.000 | 29.000 |
| STROŠKI UPRAVE | 1.800 | 3.000 | 4.500 | 7.000 | 20.000 |
| DOBIČEK IZ POSLOVANJA | 32.364 | 3.740 | 4.748 | 35.118 | 28.950 |
| PRIHODKI FINANCIRANJA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ODHODKI FINANCIRANJA | 390 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA | 31.974 | 2.990 | 3.998 | 31.368 | 25.200 |
| DOBIČEK PRED DAVKI | 31.974 | 2.990 | 3.998 | 31.368 | 25.200 |
| DAVEK OD DOHODKA | 6.395 | 598 | 800 | 6.274 | 5.040 |
| ČISTI DOBIČEK | 25.579 | 2.392 | 3.198 | 25.094 | 20.160 |

3.2 Donosnost poslovanja

Projekcije poslovanja podjetja kažejo, da po podjetje v prvih petih letih poslovalo zelo spodobno za novinca na trgu. To dejstvo je sicer v nasprotju z stanjem v panogi sodeči po pregledu petih največjih igralcev na trgu, vendar moramo tu imeti v mislih, da se največjih pet podjetij ukvarja še z razvojem aplikacij, nudenjem IT storitev, ter drugimi področji izobraževanja, kar pa so vse dejavnosti v katere je potrebno veliko vlagati, kar posledično poslabšuje bilančne podatke podjetja.

Tabela 3: Stopnje donosov podjetja Lang-IT skozi prvih pet let

| Kazalnik\Leto | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ROA | 0,91 | 0,06 | 0,07 | 0,34 | 0,13 |
| ROE | 4,26 | 0,08 | 0,08 | 0,48 | 0,16 |
| ROS | 0,41 | 0,04 | 0,04 | 0,23 | 0,14 |

Kazalnik ROA (*return on assets, dobiček na sredstva*) je najvišji v prvem letu, ko znaša 91 %. V drugem letu se drastično zmanjša saj znaša le še 6 %, v tretjem letu naraste na 7 %. Naslednje leto se dvigne na 34 %, v letu 5 pa zopet pade na 13 %.

ROE (*return on equity, dobiček na kapital*) je najpomembnejši kazalnik donosnosti, saj kaže donosnost čistega dobička glede na povprečno stanje kapitala v podjetju. Potencialnemu vlagatelju pove, koliko dobička lahko pričakuje, v kolikor se odloči svoj kapital vložiti v podjetje. V prvem letu ta kazalnik znaša kar 426 %, kar je astronomska številka, vendar je to predvsem posledica tega, da ima podjetje konec prvega leta relativno malo kapitala (31.735 €) glede na povprečno stanje dobička. V letu 2 in 3 se ROE zmanjša in znaša 8 %. V letu 4 se poveča na 48 % v zadnjem preučevanem letu pa znaša ROE 16 %.

Kazalec ROS (*return on sales, dobiček na prodajo*) je s stališča posloводства podjetja verjetno najpomembnejši kazalec, saj kaže kako donosna je prodaja oziroma koliko dobička ustvarimo z 1€ prodaje. Ta kazalnik je med tremi obravnavanimi najmanj turbulenten saj je najbolj konstanten. Pokaže nam da bo podjetje s 100 € prodaje ustvarilo med 4 € (2. in 3. leto) in 41 € (1. leto) čistega dobička, kar je glede na panogo nadpovprečno, kar pa je, kot že rečeno posledica tega, da se bo podjetje osredinilo na samo eno dejavnost in v prvih petih letih ne bo širilo spektra svojih dejavnosti.

3.3 Fiksni in variabilni stroški

Stroške glede na to kdaj se pojavijo delimo na fiksne in variabilne, glede na to ali so odvisni od količine prodanih storitev ali ne. Tisti, ki so odvisni imenujemo variabilni, stroške, ki se pojavijo ne glede na to koliko storitev prodamo, v vedno enakem obsegu, pa imenujemo fiksni.

Podjetje bo zaradi specifike poslovanja v prvih letih med fiksne stroške uvrščalo:

- Mesečne stroške računovodstva
- Stroške oglaševanja
- Stroške telefona
- Stroške najema učilnice (stroški storitev)
- Stroški predavatelja (stroški dela)

Na drugi strani bodo imeli vsi ostali stroški variabilno komponento in bodo odvisni predvsem od količine izvedenih tečajev. Med variabilne stroške sem uvrstil:

- Stroške skript (stroški materiala)
- Amortizacijo.

3.4 Upravljanje denarnega toka

V praksi se vse pre pogosto zamenjuje pomembnost dobička in denarnega toka. Dobiček je sicer zelo pomemben, vendar je brez dobrega upravljanja z denarnim tokom še tako velik dobiček, brez pomena. Tega se v podjetju zelo dobro zavedamo, zato smo poslovanje podjetja prilagodili temu dejstvu. Vse napore bomo usmerili v obvladovanje denarnega toka. Projekcije kažejo, da bo podjetje ob doseganju ciljev zastavljenih v projekcijah imelo na koncu leta 1 že pozitiven denarni tok. Podrobnejša analiza po mesecih pa je pokazala, da bo v prvem letu podjetje moralo v mesecih, ko bo ustvarjen presežek denarnega toka, le-tega varčevati, da bo podjetje ohranilo likvidnost tudi v mesecih, ko je predviden negativen denarni tok. Manjši negativni denarni tok se bo pojavil tudi na koncu drugega leta. Za ostala leta pa je predviden pozitiven denarni tok.

4 TRŽENJSKI NAČRT

Cenovna strategija, prodajne poti in trženjsko komuniciranje so najbolj pogosta poglavja zajeta pri izdelavi trženjskega načrta, zato sem jih v svojem trženjskem načrtu zajel tudi jaz in vam jih predstavim v tem poglavju.

4.1 Cenovna strategija

V osrčju vsakega trženjskega načrta mora biti zastavljena strategija, ki jo tržniki zasledujejo pri oblikovanju **trženjskega spleta**. Po navedbah Kotlerja (2009) je besedno zvezo prvi uporabil Neil Borden iz univerze Harvard in je vsebovala 12 elementov.

V nadaljevanju bom predstavil moje videnje trženjskega spleta za podjetje Lang-IT. Izdelek sem v diplomski nalogi že obsežno opisal zato te točke tu ne bom posebej izpostavljaj. Večji poudarek bo na ceni, prodajnih poteh in tržnem komuniciranju.

Ceno lahko oblikujemo glede na štiri strategije oblikovanja cene. Izbira prave strategije je prepuščena podjetju ter njihovi ideji. Ko se podjetje odloči za visoke cene (ne glede na kvaliteto) zasleduje strategijo pobiranja smetane. V primeru nizkih cen pa se podjetje odloči za pridobivanje tržnega deleža s penetracijo trga. Strategije oblikovanja cen je najlažje predstaviti v diagramu, ki ga bom predstavil spodaj.

Slika 1: Štiri strategije oblikovanja cene

| | | Cena | |
|-----------|--------|---------------------------------------|----------------------------|
| | | Visoka | Nizka |
| Kvaliteta | Visoka | Strategija zaračunavanja premije | Strategija dobre vrednosti |
| | Nizka | Strategija prekomernega zaračunavanja | Ekonomična strategija |

Vir: Kotler, P., & Armstrong, G. (1996) Principles of marketing The European edition

Na tem mestu je potrebno še enkrat poudariti, da se bo podjetje na začetku osredotočilo predvsem na delovanje na področju Štajerske, Dolenjske ter Prekmurja, kjer je konkurenca precej manjša vendar je manjša tudi kupna moč. Zato bom v podjetju na začetku uveljavil strategijo dobre vrednosti, kar pomeni, da bom kvalitetne tečaje ponujal po nizki ceni. Ob širitvi na druge pokrajine v Sloveniji bom po potrebi prilagodil strategijo oblikovanja cen.

Kot rečeno bo strategija oblikovana tako, da bo največji poudarek na pridobivanju začetnih strank ter čim hitrejšem preboju na trg in s politiko nizkih cen gradnja čim širše prepoznavnosti.

S strategijo nizke cene je povezanega kar nekaj tveganja, saj se lahko hitro zgodi, da stranke, ki niso cenovno zelo občutljive, dobijo napačno percepcijo kvalitete izključno na podlagi nizke cene. Dejavnik, ki govori v prid izbiri politike nizkih cen je raziskava, ki jo je leta 2007 izvedel Eurostat (Priloga 4) in je pokazala, da je glavni dejavnik, zaradi katerega se osebe, ki sicer imajo željo po izobraževanju, tega ne udeležijo, previsoka cena izobraževanj. Kot glavni dejavnik neudeležbe je ceno v Sloveniji izpostavilo 28,5 % vprašanih oseb, ki so se sicer želeli izobraževati vendar se niso. V prihodnosti bo podjetje postopoma dvigovalo cene in se sčasoma približalo cenam konkurence. Prednost storitvenih podjetij je v tem, da dobijo svoje storitve plačane vnaprej ali tik pred začetkom izvajanja storitve. Glavna konkurenčna prednost našega poslovnega modela je dejstvo, da bomo slušateljem podarili prvi obisk, nato se bo stranka odločila ali bo obiskovala tečaj al ne. Če se stranka odloči za obisk tečaja mora pred naslednjo uro poravnati celotni znesek tečaja. V kolikor bi se po tečaju pojavile nezadovoljne stranke pa bo podjetje ponudilo popust v višini 50 % za naslednji obiskani tečaj.

Za zasledovanje strategije nizkih cen sem se odločili zaradi visoke cenovne občutljivosti večine prebivalstva, ki ima željo po izobraževanju vendar si ga ne more privoščiti. Organiziral bom tečaje za odrasle, upokojence in otroke na domu. S tem sem pokril 4 največje vzroke neudeležbe na tečajih (raziskava Euromonitor, Priloga 4), ki so previsoka cena, pomanjkanje časa zaradi družine, pešajoče zdravje ter oddaljenost tečajev od doma potencialnih tečajnikov. Na ta način ima podjetje dobro izhodišče, da lažje pristopi do 60,5 % potencialnega trga izobraževanja v Sloveniji.

4.2 Prodajne poti

Podjetje bo prodajalo svoje storitve neposredno končnim kupcem (pravnim in fizičnim osebam). Oglaševanje bo opravljeno preko direktnega marketinga (ciljano oglaševanje, množično elektronsko obveščanje). Drugih tržnih poti podjetje ne bo uporabljalo.

4.3 Tržno komuniciranje

Ker bo podjetje začelo delati z majhnimi koraki se bo na ta način lotilo tudi oglaševanja in širjenja zaznave prisotnosti podjetja. Glede na to, da bo podjetje ponujalo računalniška izobraževanja se bomo lotili »gverilskega« pristopa k oglaševanju. Naše glavne prodajne poti bodo radijski ter časopisni letaki (upokojenci, starši otrok) ter prisotnost na socialnih mrežah (mladina za začetne in nadaljevalne tečaje računalništva) z inovativnimi filmi, ki bodo vsebovali tehnike prikritega oglaševanja. Postavili smo tudi spletno stran, ki bo na začetku bolj informativne narave v prihodnosti pa bo postala glavni oglaševalski, socialni in izobraževalni kanal podjetja Lang – IT. S čim več potencialnimi medijskimi partnerji se bom poskušal dogovoriti o sodelovanju na način, da jim bom v zameno za brezplačno oglaševanje ponudil svoje storitve. V nadaljevalni fazi, ko bo

podjetje generiralo še večji pozitiven denarni tok, bo podjetje namenilo del dobička tudi za ciljno oglaševanje v primernih medijih glede na določene ciljne segmente.

Oglaševalski proračun bo v prvem letu znašal 3000 €. Za ta denar bomo v podjetju zagotovili sponzorirane povezave na iskalnikih Google ter Najdi.si. Trenutno je cena za sponzorirano povezavo 0,4 €/klik + DDV (lastni viri). Tu ciljamo na mlajšo populacijo, ki bo želela nadaljevalne tečaje. Upokojencem bo namenjeno oglaševanje v reviji Vzajemnost in spletnih portalih www.vzajemnost.si ter www.senior.info. Za otroke bom dal oglase na spletne portale za starše (www.mojmalcek.si, www.ringaraja.si, www.bambino.si ter podobne spletne strani).

V naslednjih letih se oglaševalski proračun krepko povečuje s čimer se bo povečala tudi naša prisotnost v lokalnih časopisih (Celjan, Žurnal Štajerska, Pomurski vestnik in podobni) in radijih (Fantasy, Rogla, City, Pomurski val...). V tej fazi se bo podjetje lotilo tudi zakupa baze elektronskih naslovov, katerim se bodo poslala elektronska sporočila o tečajih. Svoji redni bazi elektronskih naslovov bom pošiljal sporočila že od samega začetka.

Že v prvem letu pa bo podjetje svojo ponudbo predstavilo na spletu, saj se zelo dobro zavedamo pomena interneta. Poslovno pravilo pravi, če podjetje ni prisotno na spletu je skoraj tako, kot da ne obstaja. Sčasoma bo spletna stran postala glavno izobraževalno orodje, saj bomo po preučevanem 5 letnem obdobju postavili temelje za izvedbo virtualnih tečajev računalništva.

Slika 2: Predloga spletne strani Izobraževalnega središča Lang-IT



Mi vam lahko ponudimo več...

[Domov](#) | [Novice](#) | [Izobraževanje](#) | [eLearning](#) | [NET](#) | [Podpora](#) | [Konference](#) | [Izpis](#) | [Podjetje](#)

Aktualna izobraževanja

| | | |
|---------|---|------------------------------|
| Celje | > Excel nadaljevalni | 31.01. - 04.02.2011 ob 08:00 |
| | > Word osnovni | 14.02. - 18.02.2011 ob 08:00 |
| | > PowerPoint in triki za odlično predstavitve | 14.02. - 16.02.2011 ob 12:00 |
| Maribor | > Access osnovni | 31.01. - 04.02.2011 ob 08:00 |
| | > Project osnovni | 31.01. - 04.02.2011 ob 12:00 |
| | > Excel osnovni | 07.02. - 11.02.2011 ob 12:00 |
| | > Excel nadaljevalni | 14.02. - 18.02.2011 ob 08:00 |
| | > Word nadaljevalni | 14.02. - 18.02.2011 ob 12:00 |

Računalniški tečaji v rednih terminih

Tečaji so prilagojeni odraslim, zaposlenim osebam. Prepletanje razlage in nalog iz poslovne prakse zagotavlja odlične učne rezultate. Do znanja vas pospremi visoko usposobljena ekipa predavateljev in asistentov.

5 STORITVENI NAČRT

V poglavju storitveni načrt bom opisal lokacijo podjetja ter njen strateški lokacijski vpliv, opisal bom potek operativnega ciklusa podjetja ter predstavil morebitne pravne zaplete, ki lahko nastanejo pri poslovanju podjetja.

5.1 Lokacija

Podjetje bo registrirano na domačem naslovu v Celju, kjer bom imel tudi manjšo pisarno, vendar podjetje na začetku ne bo imelo lastnih prostorov v obliki predavalnic. Tečaji bodo najprej potekali na domu ter v najetih prostorih. Nakup lastnih poslovnih prostorov je predviden v 5. letu poslovanja. Prostori se bodo nahajali v centru Celja. Glede na to, da bo naše področje delovanja Dolenjska, Štajerska in Prekmurje je Celje kar primerna lokacija za Izobraževalno središče saj se nahaja približno na sredini omenjenega območja. Cena nakupa poslovnega prostora je ocenjena na okoli 50.000€ (Spletni portal Nepremičnine-net; dostopano 4. junija 2011) za ta denar pa bomo dobili približno 60 m² poslovnih prostorov. Tam bomo imeli dve učilnici in dve pisarni.

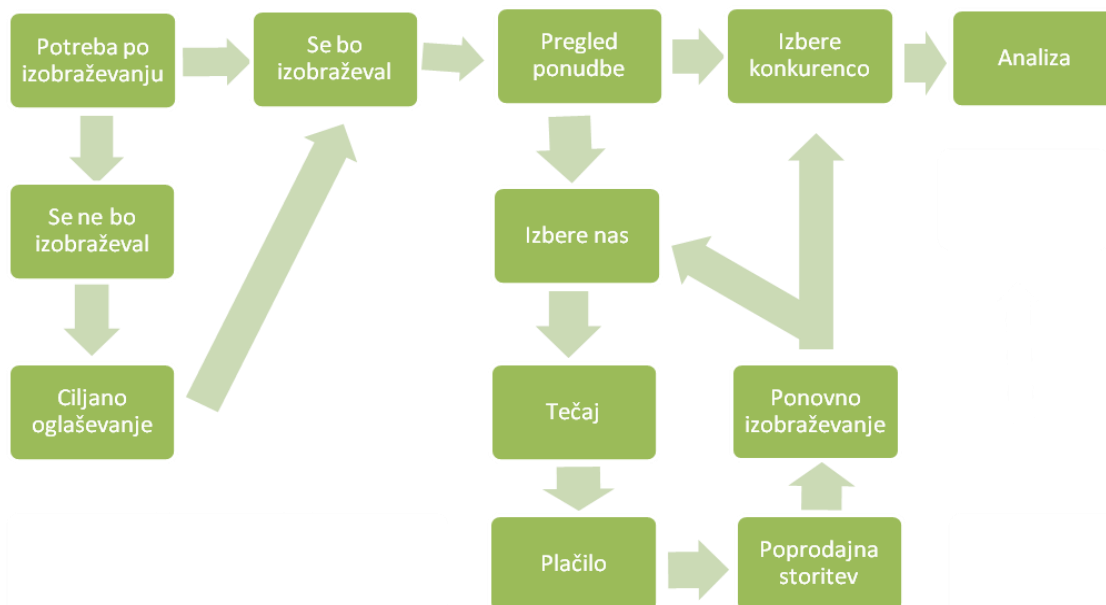
5.2 Operativni cikel

Izobraževalno središče Lang-IT ni proizvodno podjetje zato tudi operativni cikel podjetja ni tipičen. Celotni cikel se začne v glavah potrošnikov ob izraženi potrebi po dodatnem izobraževanju. Ko se pri človeku pojavi ta potreba je od posameznikovih zmožnosti odvisno ali se odloči za izobraževanje ali ne.

V kolikor se odloči za izobraževanje je njegov naslednji korak pregled ponudbe na trgu. Ko stranka to opravi sta iz našega stališča na voljo dve možnosti. Stranka se lahko odloči za nas ali za katerega od konkurentov. V kolikor se odloči za konkurenco zaključimo proces z analizo zakaj se stranke ne odločajo za nas ugotovitve analize pa uporabimo v strategiji oglaševanja. Če se stranka odloči za nas je naslednji korak izvedba tečaja, plačilo tečaja ter izvedba po prodajnih aktivnosti, ki morajo poskrbeti, da se stranka ob morebitnem ponovnem izobraževanju odloči za naše storitve. V kolikor se stranka (kljub izkazanemu zanimanju za nadaljevanje izobraževanja) ne odloči za nas je zopet potrebno izvesti analizo ter ugotoviti zakaj se je to zgodilo.

Pri strankah, ki se kljub izkazani potrebi po izobraževanju za tega ne odločijo je potrebno s ciljanim oglaševanjem spremeniti njihovo percepcijo ter jim z raznimi ugodnostmi omogočiti, da se izobraževanja lahko vseeno udeležijo. Če je težava previsoka cena izobraževanja se trenutno lahko izpostavijo 100 % subvencije v višino 600€, če je težava oddaljenost se izpostavijo tečaji na domu.

Slika 3: Operativni cikel Izobraževalnega središča Lang-IT



Pri zgornji sliki in opisu gre seveda za okvirni operativni načrt saj se podjetje v realni situaciji sooča še z mnogimi mikro koraki, ki se pojavljajo med prikazanimi koraki. Pri storitvenih podjetjih je vedno osnova posla začetna baza potencialnih strank, katerim se pošiljajo elektronska sporočila in se s tem poskuša zbuditi potrebo po izobraževanju. Potem so tu še zadeve kot so priprava in tiskanje priročnikov, prilagajanje priročnika potrebam tečajnika in še mnogo mini korakov, ki jih je potrebno izvesti do potankosti v kolikor želimo, da bo celotni »experience« tečaja prepričal stranko, da se bo v prihodnosti še izobraževala pri nas.

5.3 Pravna vprašanja posla

Izobraževalno središče bo za potrebe pridobitve pravne oblike samostojnega podjetnika pridobilo vso potrebno dokumentacijo, vendar za ustanovitev središča ne potrebujem nobenih posebnih dokazil ali listin, ki ne bi bile običajne pri vseh ostalih ustanovitvah podjetij. Podjetje začne delovati z vpisom v evidenco samostojnih podjetnikov posameznikov pri Davčni upravi RS.

Podjetje bo delovalo v skladu z zakoni in dobrimi poslovnimi običaji, zato tudi v prihodnje ne bi smelo biti pravnih zapletov pri poslovanju podjetja. Prav tako podjetje nima negativnega vpliva na okolje in okolico zaradi kateri bi lahko nastali potencialni pravni zapleti.

Edino področje, ki zna biti potencialno vprašljivo je področje avtorskih pravic pri pisanju priročnikov. Ker pa sem priročnike sestavljal lastnoročno menim, da se kljub vsemu ne bi smele pojaviti težave. V kolikor se pojavijo to področje ureja Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (ZASP).

6 NAČRT RAZVOJA PODJETNIŠKE IDEJE

Sama ideja ima zelo pomemben vpliv na način delovanja podjetja, še bolj pa je, za prihodnost podjetja, pomemben razvoj ideje v prihodnosti. Zato bom v tem poglavju predstavil svoj pogled na možnosti razvoja ideje v prihodnosti.

6.1 Status razvoja

Moje podjetje ni proizvodno podjetje ampak klasično storitveno podjetje. Temu prilagojen bo tudi načrt razvoja. Razvoj podjetja bo šel v dve smeri in sicer razvoj in izboljšava obstoječih storitev ter uvedba in razvoj novih storitev.

Pri izboljšavi obstoječih storitev se bo trend sprememb nagibal k nadgradnji priročnikov, izboljšanju po prodajnih storitev v skladu z željami tečajnikov ter izboljšanju nastopa predavateljev. Glavna novost, ki jo bo podjetje uvedlo za izboljšanje kvalitete tečajev ter lažji doseg bolj oddaljenih tečajnikov, bo spletni portal za izvajanje tečajev preko spleta. Na ta način bo podjetje zmanjšalo svoje stroške, prihodki pa se bodo na ta račun povečali, kar posledično pomeni večjo donosnost poslovanja. S tem korakom bo podjetje pristopilo k osebam, ki so v Eurostatovi anketi navedle kot razlog za neudeležbo na tečajih, oddaljenost od kraja izobraževanja. Za začetnike v računalništvu pa bomo uvedli kombinirane tečaje (knjiga + spletni tečaj) poleg tega bi osebam, ki nimajo računalnika in interneta ponudili svetovanje, nakup, dostavo in montažo računalniške opreme preden bi začeli s tečajem.

Na drugi strani ima podjetje v načrtu razširiti svojo ponudbo tečajev na jezikovne tečaje (angleščina, nemščina, italijanščina, španščina, ruščina) ter tečaje prve pomoči in varstva pri delu po katerih je pri nas kar veliko povpraševanja. Prva pomoč je obvezna pri izpitu za vozniško dovoljenje, tečaj varstva pri delu pa mora opraviti vsakdo, ki želi odpreti popoldanski oziroma dopolnilni s.p. (Podjetniški portal; dostopano 27.1.2011).

V tretji fazi rasti se želi podjetje razviti do te mere, da bo denarni tok podjetja omogočal uvedbo naprednih tečajev informatike (tečaji konfiguracije in administracije Windows in Linux distribucij, tečaje virtualizacije, konfiguracijo strežnikov, certifikacije za Microsoft, CompTIA, Paerson VUE...) izobraževanja projektne managementa, kadrovske izobraževanje in podobno.

Že takoj na začetku se bom v podjetju začel ukvarjati z razvojem izobraževalno didaktične metode, ki jo bom nato implementiral pri izdelavi vseh priročnikov ter tečajev. Metoda bo temeljila na mojih dosedanjih izkušnjah s pisanjem priročnikov, izkušnjami z izobraževanjem ter željami tečajnikov. S tem bom dosegel enotno, visoko kvaliteto ponujenih tečajev in priročnikov. Na ta način se bistveno poenostavi pisanje priročnikov.

6.2 Sredstva namenjena razvoju

V kolikor bo podjetje realiziralo vse zgoraj opisane smeri razvoja bo doseglo veliko rast in posledično še hitrejši razvoj. Vendar pa bo celotna izvedba projektov zahtevala kar veliko sredstev v relativno kratkem času. V spodnji tabeli so opisani projekti ter okvirne trenutno aktualne cene za izvedbo tovrstnih projektov.

Tabela 4: Prikaz sredstev namenjenih za uresničitev razvojnih projektov

| PROJEKT | ČAS ZA PROJEKT | SREDSTVA ZA IZVEDBO (v €) |
|---------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Spletni portal | 1 leto | 80.000 |
| Razvoj metode | 6 mesecev | 5.000 |
| Novi priročniki | 3 mesece | 15.000 |
| Izpitni centri za certifikacije | 1 mesec/center | 10.000/center |

*opomba: vsi zgoraj navedeni projekti se bodo izvajali po pretečenem 5-letnem obdobju zato stroški projektov niso zajeti v projekcijah.

V zgornji tabeli lahko vidimo, da imajo projekti različno časovno ročnost in tudi različni cenovni razpon. Največja investicija bo vzpostavitev spletnega portala od katerega si podjetje obeta tudi največjo dodano vrednost. Večji projekt bo tudi zadostitev potrebam za pridobitev naziva izpitnega centra za že prej navedene ustanove. S tem bo podjetje pridobilo na kredibilnosti in ugledu pri potencialnih tečajnikih.

6.3 Industrijska lastnina

O industrijski lastnini je bilo v tem diplomskem delu že govora, saj bo podjetje takoj na začetku registriralo dve znamki, in sicer RIO ter S.T.R.E.S. NE?. V nadaljevanju bo podjetje zaščitilo še ime spletnega portala Lang – IT Arena ter blagovno znamko didaktične metode Lang –IT metoda. Politika podjetja bo usmerjena k visoki stopnji zaščite blagovnih znamk s čimer bo podjetje dobilo novo dodano vrednost, poleg tega bo tako tudi lažje izvajalo svoje marketinške prijeme.

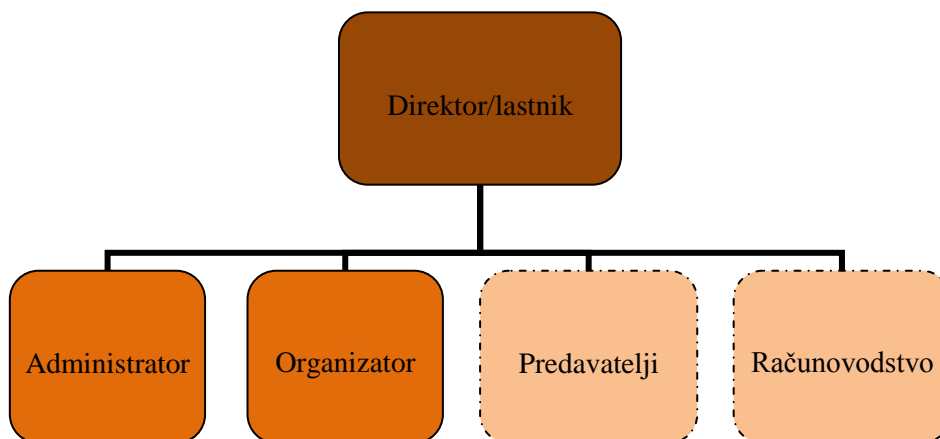
7 MANAGEMENT PODJETJA IN KADROVSKA POLITIKA

V tem poglavju bom opisal mehki del poslovanja podjetja in sicer organizacijsko strukturo in politiko zaposlovanja in nagrajevanja.

7.1 Organizacijska struktura

Kot se v delu že večkrat omenil bom v prvem letu v podjetju deloval sam. V drugem letu bom zaposlil ekonomista, ki bo opravljal administrativno-organizacijske naloge, jaz pa se bom še naprej ukvarjal s poučevanjem tečajev. V kolikor bo povpraševanje v okviru zajetem v projekcijah bom tečaje lahko izvedel sam, če pa bo podjetje preseglo cilje bom po potrebi honorarno najel zunanje predavatelje.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Lang - IT



opomba: črtkana črta predstavlja zunanje najete sodelavce

Računovodstvo bo v prvih petih letih izločeno, kasneje pa bom v podjetju zaposlil tudi osebo, ki bo vodila računovodstvo v kolikor bo obseg dela takšen, da bo po tem obstajala potreba.

7.2 Politika zaposlovanja in nagrajevanja

Podjetje bo vseskozi skušalo delovati motivacijsko tako do svojih strank kot tudi do zaposlenih. Denar je glavni motivator zaposlenih zato bom v podjetju skušal uvajati politiko visokih osebnih dogodkov. Za direktorja je predvidena plača 1300 € bruto, kar znese okoli 1000 € neto. Ta plača vsebuje vse dodatke. Moja plača se bo v drugem letu povečala na 1500 € bruto, organizator/administrator pa bo prejemal 1100 € bruto. Plače bodo ostale naslednja tri leta enake, dodajali pa se bodo dodatki na uspešnost. Uspešnost se bo ugotavljala glede na narejene finančne projekcije. Če bo povprečna količina tečajnikov na mesec višja kot je predvideno se bo izplačala nagrada, v nasprotnem primeru pa bo plača ostala fiksna. Če imamo na primer v letu 3 predvidenih 600 tečajnikov to pomeni, da moramo na mesec imeti 50 tečajnikov. Če jih bomo dosegli 60 dobimo nagrado, če jih je manj pa ne. Skozi leta se bo politika zaposlovanja in tudi nagrajevanja sprti prilagajala situaciji v podjetju ter razmeram na trgu.

7.3 Profesionalni svetovalci in storitve

Podjetje bo po potrebi najemalo zunanje izvajalce. Te se bodo delili na stalne (računovodstvo) in občasne (predavatelji, marketinške in PR agencije, poslovni svetovalci...).

8 TERMINSKI NAČRT

Ker je na začetku poslovne poti zelo pomembno pravilni časovno načrtovanje, sem poglavju terminskega načrtovanja namenil veliko pozornosti. Predstavil vam bom natančen terminski načrt za prvi del prvega leta poslovanja.

8.1 Predstavitev terminskega načrta za prvi del leta

Če je poslovni načrt bistveni dokument vsakega podjetnika preden se loti izvajanja ideje, potem je terminski načrt bistveni del poslovnega načrta saj kaže povezanost med aktivnostmi podjetja in časom. Kaže nam kaj moramo narediti in koliko časa bomo za to porabili (Drnovšek, Stritar in Vahčič, 2005, str. 101).

Delovanje glede ustanovitve se bo pričelo s popraviljanjem in pisanjem priročnikov ter izdelavo celostne grafične podobe podjetja. Temu sledi ustanovitev ter registracija podjetja preko E-vem točke, nabava in priprava računalniške opreme. Ko bo to vse pripravljeno se bom lotil oglaševanja ter začel s tečajji. V prvih treh mesecih delovanja, ki jih pokriva terminski načrt imam predvidenih 18 tečajnikov, kar pomeni 6 tečajnikov na mesec. V tej fazi bo največ dela z urejanjem priročnikov, kar bo skupaj vzelo 33dni časa, da prilagodim in napišem vse potrebne priročnike.

Tabela 5: Terminski plan za prve tri mesece delovanja ter čas pred ustanovitvijo

| Naloga | Zadolžitev | Začetni datum | Končni datum | Število dni trajanja |
|--|------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Ustanovitev | - | 01.9.2011 | 02.10.2011 | 22 |
| registracija podjetja | Sandi | 28.09.2011 | 30.09.2011 | 3 |
| izdelava štampljke | zunajni | 20.09.2011 | 21.09.2011 | 2 |
| izdelava grafične podobe | zunajni | 01.09.2011 | 18.09.2011 | 12 |
| ureditev pisarne | Sandi | 29.09.2011 | 02.10.2011 | 2 |
| Popravljanje priročnikov | - | 01.9.2011 | 17.10.2011 | 33 |
| prilagoditev priročnika začetni Office | Sandi | 01.09.2011 | 03.09.2011 | 2 |
| prilagoditev priročnika nadaljevalni Office | Sandi | 05.09.2011 | 08.09.2011 | 4 |
| prilagoditev priročnika začetni Open Office | Sandi | 10.09.2011 | 13.09.2011 | 2 |
| prilagoditev priročnika nadaljevalni Open Office | Sandi | 15.09.2011 | 18.09.2011 | 2 |
| prilagoditev priročnika za upokojence | Sandi | 20.09.2011 | 23.09.2011 | 4 |
| pisanje slikanice/priročnika za otroke | Sandi | 26.09.2011 | 17.10.2011 | 16 |
| Vzpostavitev IT sistema | - | 03.10.2011 | 10.10.2011 | 6 |
| iskanje ponudnika za nabavo opreme | Sandi | 03.10.2011 | 05.10.2011 | 3 |
| naročilo opreme | Sandi | 05.10.2011 | 05.10.2011 | 1 |
| priprava opreme | Sandi | 07.10.2011 | 10.10.2011 | 2 |
| Oglaševanje | - | 04.10.2011 | 22.10.2011 | 14 |
| oblikovanje letakov | zunajni | 04.10.2011 | 05.10.2011 | 2 |
| izdelava letakov | zunajni | 05.10.2011 | 07.10.2011 | 3 |
| lepljenje letakov | Sandi | 08.10.2011 | 09.10.2011 | 2 |
| deljenje letakov | Sandi | 08.10.2011 | 09.10.2011 | 2 |
| dogovori za kompenzacije z oglaševalci | Sandi | 10.10.2011 | 22.10.2011 | 10 |
| Tečaji | - | 31.10.2011 | 31.12.2011 | 45 |
| izvedba tečajev | Sandi | 31.10.2011 | 31.12.2011 | 45 |

9 KRITIČNA TVEGANJA

V vsakem gospodarstvu in tudi podjetju se vseskozi srečujejo s tveganji. Država lahko pri sprejemanju proračuna vključi predpostavke glede na trenutne napovedi. Ob spremembi razmer se proračunske postavke spremenijo. Tudi podjetje se ob lansiranju novega izdelka srečuje s tveganjem zaradi neuspeha zaradi napačne trženjske raziskave. V tem poglavju bom opredelil tveganja na mikro in makro ravni, ki so relevantna za podjetje Lang – IT.

9.1 Makro raven (raven gospodarstva)

Tveganja na makro ravni so povezana z zunanjimi vplivi, kar pomeni, da podjetje na njih nima vpliva.

- *Sprememba zakonodaje* (na področju zaposlovanja, davkov, neformalnega izobraževanja, oglaševanja...)
- *Sprememba gospodarskih trendov* (ponovitev recesije vodi do upada gospodarstva)
- *Politične razmere znotraj države* (poslabšanje razmer vodi do vsesplošnega upada gospodarstva)
- *Zmanjšanje blaginje prebivalstva* (pomeni, da se bodo kupci odpovedali luksuznim dobrinam, kamor spada tudi neformalno izobraževanje)
- *Množičen vstop konkurence* (pomeni upad cen, večjo ponudbo, boj za stranke)
- *Slabše črpanje sredstev iz EU skladov* (glede na to, da bo podjetje delovalo tudi na področju prijav na razpise v zvezi z izobraževanjem je to lahko veliko tveganje)

9.2 Mikro raven (raven podjetja)

Tveganja na mikro ravni nastajajo znotraj podjetja, kar posledično pomeni, da lahko podjetje samo vpliva na njihovo smer delovanja.

- *Ni odziva na oglaševanje* (to posledično pomeni izpad prihodkov, ter povečanje stroškov zaradi ponovnega, novega načina oglaševanja)
- *Stroški presežejo načrtovane* (to predstavlja veliko oviro, še posebej, če upoštevamo dejstvo, da je obvladovanje stroškov lahko razlika med obstojem in propadom podjetja)
- *Podjetja niso zainteresirana za kompenzacijo izobraževanj z oglaševanjem* (to za podjetje predstavlja povišanje stroškov oziroma manjšo količino oglaševanja, kar pomeni slabše finančne performanse podjetja)
- *Plačilna nedisciplina strank* (predstavlja zelo veliko tveganje pri mojem poslovnem modelu, saj sem se odločil, da strankam omogočim plačilo po koncu tečaja – kar predstavlja konkurenčno prednost. Ker bom na začetku delal predvsem s fizičnimi osebami je tveganje še toliko večje saj obstaja manjša možnost izterjave)

- *Tečajniki niso zadovoljni s tečaji – skripto, predavateljem, vsebino, pristopom* (vsak nezadovoljni tečajnik predstavlja tveganje. V mojem primeru še toliko večje, ker vsakemu nezadovoljnemu tečajniku ponudim 50 % popust pri naslednjem tečaju)
- *Vstop močnega konkurenta* (na to tveganje se podjetje odzove z povečanjem kvalitete tečajev, znižanjem cen tečajev ter novimi, inovativnimi tečaji. Vse to je povezano z višjimi stroški oziroma manjšimi prihodki podjetja)
- *Presežno povpraševanje* (pomeni pozitivno tveganje, saj se podjetje prilagodi s honorarnimi predavatelji, najemom dodatnih prostorov...)

10 FINANČNI NAČRT

V tem poglavju sem opisal glavne postavke prihodnjega izkaza poslovnega izida, bilanc ter finančnih tokov. Te postavke so sicer zelo pomembne za idejo, kam se bo gibalo podjetje in kako bo poslovalo, vendar je potrebno tudi upoštevati negotovost, ki vedno spremlja takšne napovedi.

10.1 Predračunski izkaz poslovnega izida

Vse predpostavke v celotnih finančnih projekcijah temeljijo na napovedih mednarodnih organizacij o rasti v panogi. Upoštevana je tudi lokalna komponenta trga ter zakonitosti trga, ki veljajo pri nas. Ker je podjetje ustanovljeno na novo, podatkov za predhodno obdobje ni. Ker je v terminskem načrtu predvidena ustanovitev konec leta 2011 se v projekcijah upošteva kot prvo leto delovanja leto 2012.

Kot lahko vidimo v tabeli bo podjetje v 1. letu poslovanja ustvarilo slabih 62.000 € prihodkov s čimer bo ustvarilo skoraj 26.000 € čistega dobička. V naslednjem letu bodo malenkostno upadli prihodki zaradi negotovosti pri razpisu, vendar se bodo zaradi zaposlitve dodatnega zaposlenega močno povečali stroški, kar bo vodilo do minimalnega dobička v letu 2. Dobiček v letu 3 bo podoben kot v letu 2 kljub večjim prihodkom. Vzrok za to leži predvsem v večjih stroških prodaje ter amortizaciji zaradi nabave nove opreme. Posledica večjega proračuna za oglaševanje bodo vidni v letu 4, ko se bodo prihodki povečali za 44 % na 107.460 €. Za skoraj 10-krat se bo povečal tudi dobiček, ki bo znašal okoli 25.000 €. Prihodki bodo tudi v letu 5 zrasli za dobrih 30 %, dobiček pa bo upadel na dobrih 20.000 €, kar bo posledica povečane amortizacije zaradi nakupa poslovnih prostorov ter nove računalniške opreme.

Tabela 6: Projekcije izkaza poslovnega izida podjetja za prvih 5 let poslovanja

| IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA | 1.let | 2.let | 3.let | 4.let | 5.let |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| PRIHODKI POSLOVANJA | 61.780 | 59.410 | 74.530 | 107.460 | 142.000 |
| PROIZVAJALNI STROŠKI | 21.916 | 42.920 | 43.232 | 43.592 | 44.300 |
| AMORTIZACIJA | 2.500 | 2.500 | 8.500 | 8.500 | 23.500 |
| KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE | 37.364 | 13.990 | 22.798 | 55.368 | 74.200 |
| STROŠKI PRODAJE | 3.200 | 8.000 | 14.300 | 17.000 | 29.000 |
| STROŠKI UPRAVE | 1.800 | 3.000 | 4.500 | 7.000 | 20.000 |
| DOBIČEK IZ POSLOVANJA | 32.364 | 2.990 | 3.998 | 31.368 | 25.200 |
| PRIHODKI FINANCIRANJA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ODHODKI FINANCIRANJA | 390 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA | 31.974 | 2.990 | 3.998 | 31.368 | 25.200 |
| IZREDNI PRIHODKI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IZREDNI ODHODKI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DOBIČEK PRED DAVKI | 31.974 | 2.990 | 3.998 | 31.368 | 25.200 |
| DAVEK OD DOHODKA | 6.395 | 598 | 800 | 6274 | 5040 |
| ČISTI DOBIČEK | 25.579 | 2.392 | 3.198 | 25.094 | 20.160 |

10.2 Predračunska bilanca stanja

Za razliko od izkaza poslovnega izida, ki se računa glede na določeno obdobje (običajno 1 leto) je bilanca stanja presečni izkaz, kar pomeni, da kaže stanje sredstev in kapitala podjetja na določen datum (pri nas običajno 31.12.). Bilanca stanja je sestavljena iz aktivne in pasivne strani, ki morata vedno biti izravnani. Sredstva so v bilanci vedno prikazana po sedanji (neodpisani) vrednosti, ki se izračuna kot razlika med nabavno in odpisano vrednostjo.

Konec prvega leta bo imelo podjetje 38.074 € sredstev, ki bodo financirana iz dolga v 17 %, vse ostalo bo podjetje financiralo preko lastnega denarnega toka. Zadolženost bo v drugem in tretjem letu padla pod 10 %, v četrtem bo zopet narasla na 16 %, v letu 5 pa bo padla na 7 %. Skozi celotno obdobje se bo podjetje financiralo z obveznostmi do dobaviteljev in ne preko finančnih obveznosti.

Podjetje bo že na začetku poslovanja imelo tako opredmetena kot tudi neopredmetena sredstva. Med opredmetena sredstva se šteje računalniška oprema (strojna kot tudi programska oprema), med neopredmetena sredstva pa podjetje uvršča zaščiteni blagovni znamki RIO – računalniška izobraževanja za otroke ter S.T.R.E.S. NE! – tečajji računalništva za upokojece.

Tabela 7: Projekcije bilance stanja podjetja za prvih 5 let poslovanja

| BILANCA STANJA | 1.let | 2.let | 3.let | 4.let | 5.let |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| SREDSTVA | 38.074 | 36.471 | 56.671 | 92.338 | 212.424 |
| SREDSTVA (RAZEN DENARJA) | 10.532 | 15.861 | 19.531 | 22.037 | 92.782 |
| NEOPREDMETENA SREDSTVA | 9.000 | 8.000 | 7.000 | 6.000 | 5.000 |
| OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA | 1.500 | 0 | 7.500 | 0 | 67.500 |
| FINANČNE NALOŽBE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TERJATVE IZ POSLOVANJA | 32 | 7.861 | 8.031 | 19.037 | 38.282 |
| ZALOGE MATERIALA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZALOGE PROIZVODOV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DENAR | 27.542 | 20.649 | 34.141 | 67.301 | 101.642 |
| OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV | 38.074 | 36.471 | 56.671 | 92.338 | 212.424 |
| KAPITAL | 31.579 | 33.971 | 52.170 | 77.264 | 197.424 |
| OSNOVNI KAPITAL | 6.000 | 6.000 | 21.000 | 21.000 | 121.000 |
| ZADRŽANI DOBIČEK | 25.579 | 27.971 | 31.170 | 56.264 | 76.424 |
| DOLG | 6.495 | 2.500 | 4.502 | 15.074 | 15.000 |
| OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA | 6.495 | 2.500 | 4.502 | 15.074 | 15.000 |

10.3 Predračunski izkaz finančnih tokov

V podjetju se zavedamo pomembnosti denarnega toka na uspešnost poslovanja podjetja zato bom že v samem začetku posvetil veliko časa in truda v upravljanje denarnega toka. V spodnji tabeli lahko vidimo, da bo podjetje z izjemo 2. leta imelo pozitiven denarni tok konec leta. To sicer ne pomeni, da se vmes ne bodo pojavili meseci z negativnim denarnim tokom, vendar menim, da bodo ostali v obvladljivih okvirih. Kljub negativnemu denarnemu toku v letu 2 bo podjetje tudi takrat imelo pozitiven saldo na računu konec leta zaradi pozitivnega stanja iz leta 1 v višini 9.542 €. Glede na spodaj prikazane dogodke menim, da podjetje ne bo imelo večjih težav s poravnavanjem obveznosti do dobaviteljev in države.

Tabela 8: Projekcije izkaza denarnega toka podjetja za prvih 5 let poslovanja

| IZKAZ DENARNIH TOKOV | 1.let | 2.let | 3.let | 4.let | 5.let |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| DENAR KONEC OBDOBJA | 27.542 | 20.649 | 34.141 | 67.301 | 101.642 |
| ČISTI DOBIČEK | 25.579 | 2.392 | 3.198 | 25.094 | 20.160 |
| AMORTIZACIJA | 2.500 | 2.500 | 8.500 | 8.500 | 23.500 |
| POVEČANJE DOLGA | -5.505 | -3.995 | 2.002 | 10.572 | -74 |
| POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA) | 0 | 0 | 15.000 | 0 | 100.000 |
| POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA) | 13.032 | 7.790 | 15.208 | 11.006 | 109.245 |
| DENARNI TOK | 9.542 | -6.893 | 13.492 | 33.161 | 34.341 |

10.4 Podatki iz bilanc

Tabela 9: Struktura prihodkov po vrstah

| STRUKTURA PRIHODKOV (v %) | | | | | |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SKUPAJ PRIHODKI | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| TEČAJI ZA OTROKE RIO | 16,5 | 20,2 | 20,5 | 19,3 | 18,3 |
| TEČAJI ZA UPOKOJNCE S.T.R.E.S? NE! | 4,4 | 3,0 | 5,7 | 5,9 | 5,8 |
| ZAČETNI TEČAJI | 4,7 | 7,7 | 5,4 | 4,7 | 6,2 |
| NADALJEVALNI TEČAJI | 10,7 | 10,3 | 11,5 | 7,3 | 9,3 |
| DELAVNICE 2STOTKA | 11,3 | 18,5 | 14,0 | 12,7 | 13,9 |
| SUBVENCIONIRANI TEČAJI | 52,4 | 40,4 | 42,9 | 50,3 | 46,5 |
| PRIHODKI FINANCIRANJA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| IZREDNI PRIHODKI | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

Slika 5: Graf strukture prihodkov v letih ena do pet

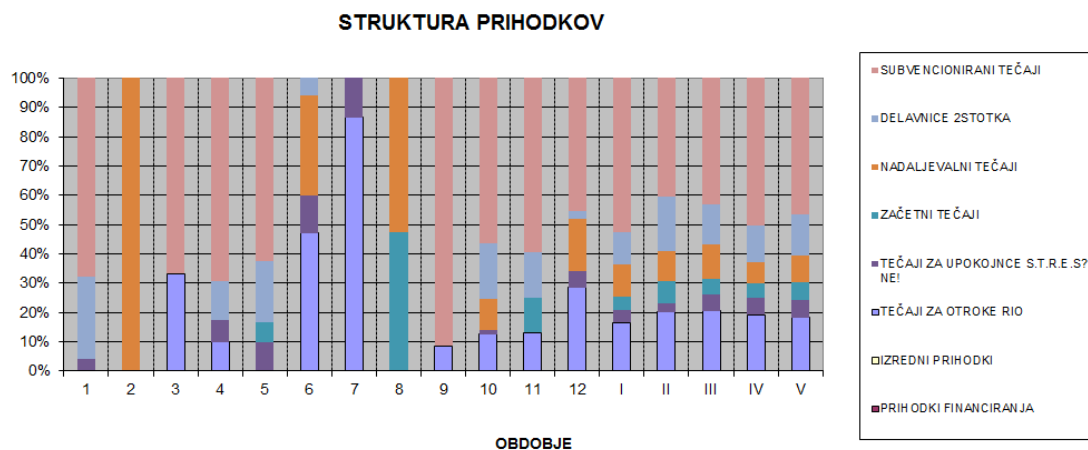


Tabela 10: Struktura odhodkov po vrstah med leti ena in pet

| STRUKTURA ODHODKOV (v %) | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| SKUPAJ PRIHODKI | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| SKUPAJ STROŠKI MATERIALA | 1,8 | 2,6 | 2,5 | 2,0 | 2,0 |
| SKUPAJ STROŠKI STORITEV | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SKUPAJ STROŠKI DELA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| AMORTIZACIJA | 4,0 | 4,2 | 11,4 | 7,9 | 16,5 |
| SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI | 33,7 | 69,7 | 55,5 | 38,5 | 29,2 |
| SKUPAJ STROŠKI PRODAJE | 5,2 | 13,5 | 19,2 | 15,8 | 20,4 |
| SKUPAJ STROŠKI UPRAVE | 2,9 | 5,0 | 6,0 | 6,5 | 14,1 |
| ODHODKI FINANCIRANJA | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| IZREDNI ODHODKI | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| DAVEK NA DOBIČEK | 10,4 | 1,0 | 1,1 | 5,8 | 3,5 |
| ČISTI DOBIČEK | 41,7 | 4,0 | 4,3 | 23,4 | 14,2 |

Slika 6: Graf struktura prihodkov med leti ena in pet

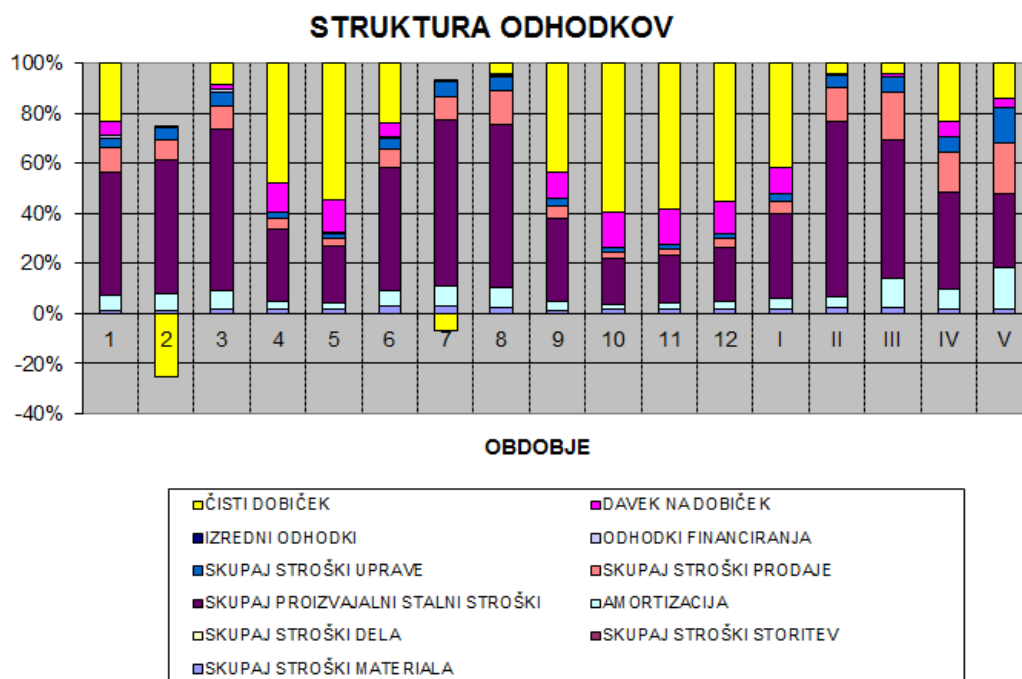


Tabela 11: Povprečna sredstva na zaposlenega med leti ena in pet

| POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA | 38269 | 18724 | 23364 | 37330 | 76269 |

Slika 7: Graf povprečna sredstva na zaposlenega med leti ena in pet



Tabela 12: Prihodek na zaposlenega med leti ena in pet

| PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA | 61780 | 29705 | 37265 | 53730 | 71000 |

Slika 8: Graf prihodek na zaposlenega med leti ena in pet

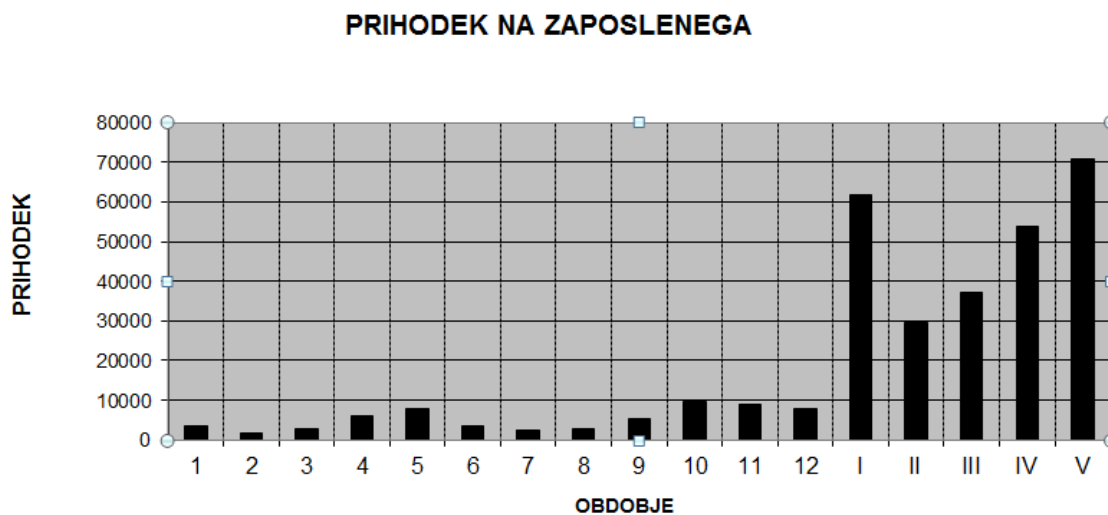


Tabela 13: Čisti dobiček na zaposlenega med leti ena in pet

| ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA | 25735 | 1196 | 1599 | 12547 | 10080 |

Slika 9: Graf čisti dobiček na zaposlenega med leti ena in pet

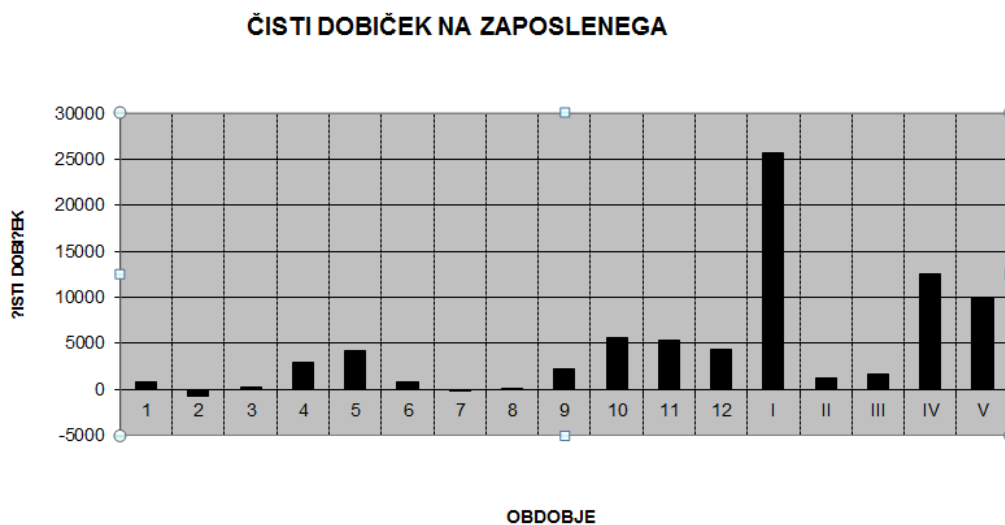


Tabela 14: Struktura obveznosti konec obdobja med leti ena in pet (v %)

| STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (v %) | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| CELOTNE OBVEZNOSTI | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| KAPITAL | 82,9 | 93,2 | 92,1 | 83,7 | 92,9 |
| DOLG | 17,1 | 6,8 | 7,9 | 16,3 | 7,1 |

Slika 10: Graf struktura obveznosti konec obdobja med leti ena in pet (v %)

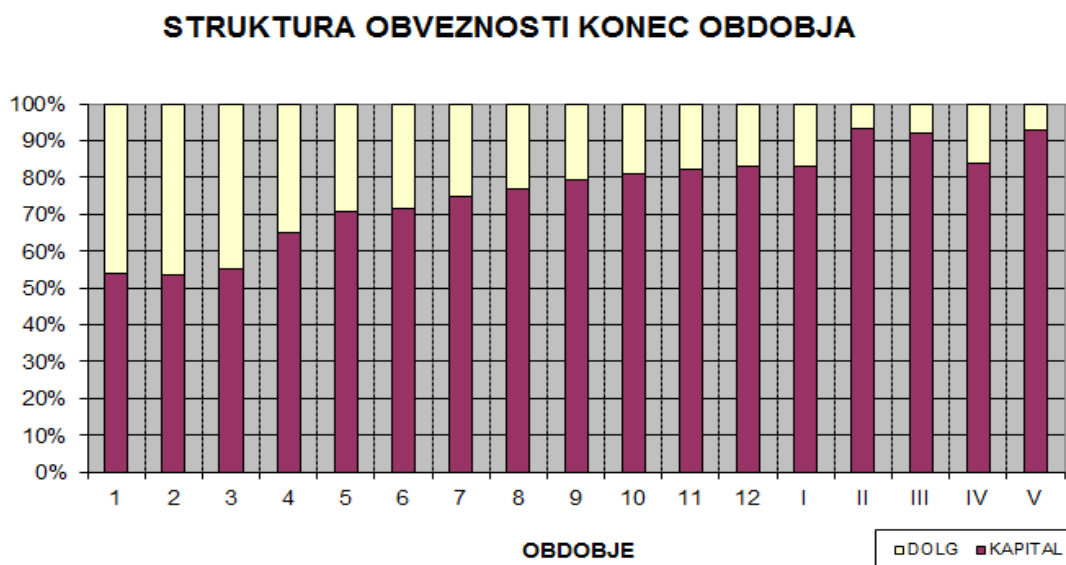
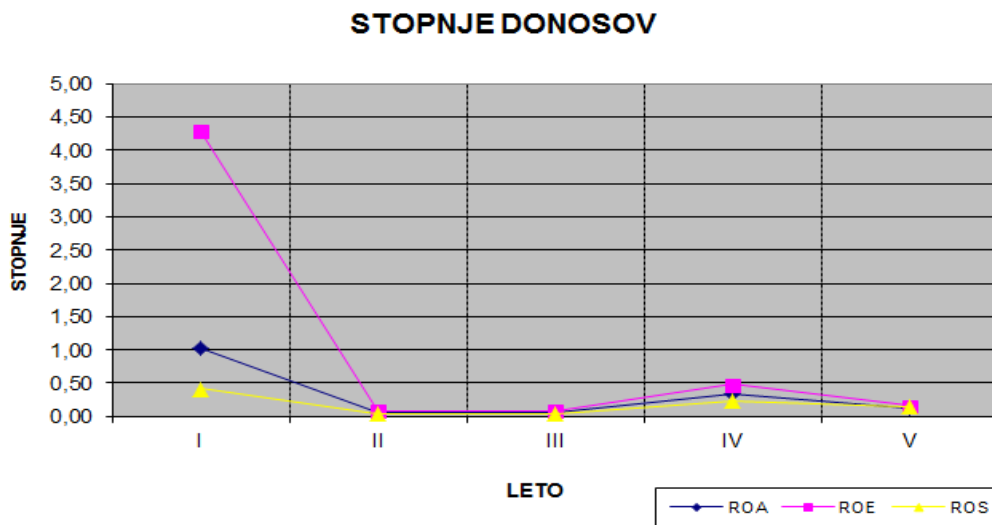


Tabela 15: Stopnje donosov med leti ena in pet

| STOPNJE DONOSOV | kazalnik | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|--|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA) | ROA | 1,02 | 0,06 | 0,07 | 0,34 | 0,13 |
| ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL) | ROE | 4,29 | 0,08 | 0,08 | 0,48 | 0,16 |
| RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK) | ROS | 0,42 | 0,04 | 0,04 | 0,23 | 0,14 |

Slika 11: Graf stopnje donosov med leti ena in pet



11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

Podjetje bo na začetku najelo 12.000 € kratkoročnega posojila po tržni obrestni meri, ki ga bo namenilo za oglaševanje ter nakup računalniške opreme za začetek delovanja. Kasneje ni predvideno dodatno zadolževanje pri bankah. Vse predvidene investicije (nakup dodatne računalniške opreme, nakup poslovnih prostorov) se bo financiral iz ustvarjenega pozitivnega denarnega toka podjetja.

V kolikor bi se podjetju pokazala poslovna priložnost, ki bi potrebovala investicijo, ki je podjetje ne bi bilo sposobno samo izvesti se bom obrnil za alternativne možnosti financiranja glede na takratne tržne razmere.

SKLEP

V diplomskem delu sem predstavil idejo in jo razvil v poslovni načrt za izobraževalni center za informatiko. Cilj je bil izdelati poslovni načrt, ki bo zanimiv potencialnim investitorjem poleg tega mi služi tudi kot dokaz o poslovni smislenosti izvedbe ideje opisane v poslovnem načrtu.

Poslovni načrt vsebuje vsa standardna poglavja, ki so običajna za poslovni načrt. Tako mi je za osnovo služil priročnik *Osnove podjetništva: Priročnik za pripravo poslovnega načrta* avtorjev Drnovšek, Stritar in Vahčič (2009). Poglavja pa sem nato smiselno prilagodil lastnim željam in idejam o področjih raziskovanja poslovnega načrta. Tako sem skozi analizo panoge in raziskavo trga ugotovil, da je lokalni trg, ki ga nameravam zasestni v začetku primeren za izvedbo ideje. Skozi finančne projekcije se je izkazalo, da lahko podjetje v petih letih doseže relativno dobre poslovne rezultate. Poleg tega sem izdelal tudi scenarije na podlagi katerih lahko, v kolikor se zgodba podjetja ne izteče po pričakovanih projekcijah, hitro sprejemem ukrepe in prilagodim poslovanje podjetja takrat aktualnim razmeram v panogi.

Kljub izdelanemu poslovnemu načrtu in dobrim prospektom za rast posla je odločitev za korak v smer podjetništva še vedno na mojih ramenih. Ker trenutno stanje v državi, v splošnem, ni zelo naklonjeno podjetništvu se trenutno za izvedbo ideje ne bom odločil, kljub temu pa ostaja ideja zapisana na papirju in jo lahko kadarkoli z malo dela spravim na prihodnje stanje, ko bom pripravljen sprejeti izziv podjetništva.

LITERATURA IN VIRI

1. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva: Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Kotler, P. (2008). Philip Kotler on why the four P's are safe. *BVO*. Najdeno na naslovu <http://bvo.com/topics/4p-s-of-marketing-still-valid/programmes/philip-kotler-on-why-the-four-ps-are-safe>
3. Kotler, P., & Armstrong, G. (1996) *Principles of marketing The European edition*. New York: New York Hill
4. Tajnikar, M. (2000): *Knjiga o gazelah in rastočih poslih* (2. Izdaja) Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
5. *Cena nepremičnin v celjski regiji*. (2011). Najdeno 4.6. 2011 na spletnem naslovu www.nepremicnine.net
6. *Javni razpis Znanje uresničuje sanje*. (2009). Najdeno 4.4.2011 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/_files/578/Znanje_uresnicuje_sanje_JavniRazpis.pdf
7. *Popoldanski ali dopolnilni s.p.* (2011). Najdeno 27.1.2011 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/registracija-podjetja/Popoldanski-sp>
8. *Slovenski računovodski standardi 2006.*, (2006) Najdeno 31.1.2011 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php#SRS>
9. *Statistični urad Republike Slovenije*, (2009). Najdeno 17.1.2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>

KAZALO PRILOG

| | |
|---|------|
| Priloga 1: delež prebivalstva, ki še nikoli ni uporabil računalnika..... | ii |
| Priloga 2: delež celotnega prebivalstva, ki se je že izobraževalo in želijo nadaljevati | iii |
| Priloga 3: delež celotnega prebivalstva, ki se še ni izobraževalo vendar bi to želeli..... | iv |
| Priloga 4: razlogi za neudeležbo na neformalnem izobraževanju v letu 2007 | v |
| Priloga 5: poraba sredstev za izobraževanje (2007-2009) ter napovedi (2010-2012) v 000 €..... | vi |
| Priloga 6: vrednost kapitala po različnih scenarijih | vii |
| Priloga 7: graf vrednost kapitala po različnih scenarijih | vii |
| Priloga 8: vrednost denarja po različnih scenarijih | vii |
| Priloga 9: graf vrednost denarja po različnih scenarijih..... | viii |
| Priloga 10: višina dobička po različnih scenarijih..... | viii |
| Priloga 11: graf gibanje dobička po različnih scenarijih..... | viii |
| Priloga 12: dolg glede na obveznosti po različnih scenarijih..... | ix |
| Priloga 13: graf stopnje zadolženosti po različnih scenarijih..... | ix |
| Priloga 14: ROA po različnih scenarijih | ix |
| Priloga 15: graf gibanje ROA po različnih scenarijih | x |
| Priloga 16: ROE po različnih scenarijih | x |
| Priloga 17: graf ROE po različnih scenarijih | x |

PRILOGE

Priloga 1: delež prebivalstva, ki še nikoli ni uporabil računalnika

| Država/Čas | 2008 | 2009 |
|-------------------|-------------|-------------|
| Islandija | 6 | 4 |
| Norveška | 5 | 5 |
| Nizozemska | 9 | 8 |
| Danska | 10 | 9 |
| Finska | 9 | 11 |
| Velika Britanija | 13 | 11 |
| Nemčija | 14 | 14 |
| Slovaška | 18 | 17 |
| Belgija | 23 | 18 |
| Francija | 20 | 20 |
| Austrija | 18 | 20 |
| Estonija | 26 | 25 |
| Irska | 25 | 26 |
| Slovenija | 31 | 27 |
| Češka | 28 | 28 |
| Latvija | 31 | 30 |
| Španija | 33 | 31 |
| Madžarska | 31 | 32 |
| Poland | 38 | 34 |
| Litva | 40 | 36 |
| Malta | 45 | 37 |
| Ciper | 46 | 42 |
| Italija | 45 | 43 |
| Portugalska | 48 | 43 |
| Hrvaška | 48 | 43 |
| Grčija | 48 | 48 |
| Bulgarija | 53 | 50 |
| Romunija | 58 | 56 |
| POVPREČJE | 29 | 27 |

Vir: Eurostat

Priloga 2: delež celotnega prebivalstva, ki se je že izobraževalo in želi nadaljevati

| Država/Čas | 2007 |
|-------------------|-------------|
| EU-27 | 11,7 |
| Belgija | 15,3 |
| Bolgarija | 7,2 |
| Češka | 11,3 |
| Estonija | 14,7 |
| Grčija | 5,1 |
| Španija | 8,3 |
| Francija | 9,3 |
| Italija | 6,1 |
| Ciper | 30,5 |
| Latvija | 16,4 |
| Litva | 12,2 |
| Madžarska | 0,6 |
| Nizozemska | 7,1 |
| Avstrija | 10,9 |
| Poljska | 12,7 |
| Portugalska | 7,8 |
| Slovenija | 17,9 |
| Slovaška | 7,4 |
| Finska | 19,9 |
| Švedska | 32,1 |
| Velika britanija | 23 |
| Hrvaška | 7,4 |
| Norveška | 25,8 |
| POVPREČJE | 13,4 |

Vir: Eurostat

Priloga 3: delež celotnega prebivalstva, ki se še ni izobraževalo vendar bi to želeli

| Država/Čas | 2007 |
|-------------------|-------------|
| EU-27 | 11,9 |
| Belgija | 16,4 |
| Bolgarija | 5,4 |
| Češka | 12,7 |
| Estonija | 12,5 |
| Grčija | 16,4 |
| Španija | 8,4 |
| Francija | 10 |
| Italija | 19,2 |
| Ciper | 32,8 |
| Latvija | 12 |
| Litva | 10,6 |
| Madžarska | 9,2 |
| Nizozemska | 9,6 |
| Avstrija | 8,5 |
| Poljska | 9 |
| Portugalska | 6,5 |
| Slovenija | 13,1 |
| Slovaška | 7,4 |
| Finska | 11,4 |
| Švedska | 7,7 |
| Velika britanija | 25 |
| Hrvaška | 14 |
| Norveška | 10,6 |
| POVPREČJE | 12,2 |

Vir: Eurostat

Priloga 4: razlogi za neudeležbo na neformalnem izobraževanju v letu 2007

| Država/Razlog | zdravje ali leta | preveč podobno šoli | predrago | ni časa zaradi družine | ni bilo izhodišča | ni bilo v bližini | drugo |
|------------------|------------------|---------------------|-------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| EU-27 | 5,9 | 3,0 | 15,1 | 22,4 | 4,4 | 5,8 | 43,4 |
| Belgija | 15,7 | 1,6 | 7,6 | 26,7 | 6,0 | 2,3 | 40,1 |
| Bolgarija | 6,4 | 1,4 | 43,4 | 11,3 | 7,1 | 10,3 | 20,1 |
| Češka | 9,5 | 0,8 | 11,2 | 27,6 | 3,0 | 5,1 | 42,6 |
| Nemčija | 6,8 | 1,3 | 17,1 | 17,8 | 7,9 | 5,9 | 43,2 |
| Estonija | 1,6 | 0,7 | 28,5 | 17,8 | 0,8 | 7,9 | 42,7 |
| Grčija | 4,1 | 2,5 | 15,1 | 28,3 | 2,0 | 7,0 | 41,0 |
| Španija | 4,2 | 0,9 | 12,2 | 30,6 | 4,4 | 3,3 | 44,4 |
| Italija | 0,1 | : | 4,9 | 1,2 | 0,2 | 0,3 | 93,3 |
| Ciper | 5,8 | : | 5,3 | 47,9 | 0,7 | 3,5 | 36,9 |
| Latvija | 6,1 | 1,5 | 28,5 | 23,0 | 1,3 | 4,7 | 35,0 |
| Litva | 7,6 | 5,6 | 29,3 | 15,3 | 0,7 | 0,8 | 40,7 |
| Nizozemska | 17,3 | 8,0 | 12,1 | 17,3 | 2,7 | 6,4 | 36,2 |
| Avstrija | 3,0 | 1,2 | 17,4 | 24,7 | 1,8 | 6,8 | 45,1 |
| Poljska | 4,5 | 3,7 | 35,0 | 14,5 | 3,5 | 10,7 | 28,0 |
| Portugalska | 3,7 | 0,9 | 11,8 | 21,8 | 6,2 | 18,3 | 37,3 |
| Slovenija | 8,7 | 0,7 | 28,5 | 15,6 | 1,3 | 7,7 | 37,5 |
| Slovaška | 5,5 | 0,3 | 19,9 | 15,4 | 19,2 | 7,3 | 32,4 |
| Finska | 11,0 | 1,9 | 7,7 | 16,6 | 3,9 | 6,5 | 52,5 |
| Švedska | 17,2 | 1,3 | 15,4 | 14,4 | 1,6 | 5,9 | 44,1 |
| Velika Britanija | 3,9 | 4,0 | 10,6 | 22,8 | 4,3 | 4,7 | 49,6 |
| Hrvaška | 6,9 | 22,2 | 31,5 | : | 2,1 | 5,8 | 31,5 |
| Norveška | 16,7 | 1,5 | 10,6 | 14,2 | 3,0 | 7,0 | 47,0 |
| POVPREČJE | 7,5 | 3,1 | 18,2 | 20,3 | 3,8 | 6,3 | 41,9 |

Priloga 5: poraba sredstev za izobraževanje (2007-2009) ter napovedi (2010-2012) v 000 €

| Poraba potrošnikov za izobraževanje | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Belorusija | 176,9 | 238,6 | 285,7 | 329,8 | 387,4 | 451,5 |
| Bosna in Hercegovina | 116,3 | 127,0 | 126,4 | 130,2 | 138,0 | 150,7 |
| Bolgarija | 157,4 | 174,3 | 161,5 | 152,4 | 149,4 | 151,0 |
| Hrvaška | 143,5 | 149,7 | 137,3 | 138,3 | 140,9 | 146,0 |
| Češka | 585,8 | 714,9 | 826,9 | 912,4 | 1072,9 | 1272,6 |
| Estonija | 97,6 | 101,4 | 83,9 | 80,4 | 80,0 | 81,4 |
| Gruzija | 59,4 | 73,3 | 73,5 | 80,8 | 93,0 | 106,0 |
| Madžarska | 610,5 | 643,8 | 625,7 | 634,6 | 672,6 | 727,2 |
| Latvija | 472,2 | 515,6 | 433,2 | 380,5 | 373,9 | 385,7 |
| Litva | 154,1 | 184,6 | 164,6 | 163,1 | 176,1 | 193,8 |
| Makedonija | 97,3 | 116,9 | 122,1 | 133,5 | 149,8 | 167,5 |
| Poljska | 2108,3 | 2310,0 | 2418,1 | 2500,8 | 2676,7 | 2840,8 |
| Romunija | 841,6 | 1008,8 | 956,8 | 1039,6 | 1137,8 | 1252,5 |
| Rusija | 6343,7 | 7494,3 | 7637,6 | 8592,7 | 10120,1 | 11657,8 |
| Slovaška | 559,6 | 667,7 | 729,4 | 819,8 | 938,2 | 1076,8 |
| Slovenija | 247,3 | 264,2 | 283,3 | 291,0 | 311,0 | 334,9 |
| Ukrajina | 820,6 | 1126,9 | 1143,9 | 1300,6 | 1505,9 | 1710,5 |
| Avstrija | 1263,6 | 1321,6 | 1347,5 | 1399,0 | 1461,1 | 1550,7 |
| Belgija | 931,9 | 1008,4 | 1015,0 | 1060,6 | 1112,6 | 1174,9 |
| Danska | 757,4 | 788,4 | 823,8 | 889,0 | 948,6 | 999,6 |
| Finska | 389,1 | 410,9 | 398,3 | 409,0 | 426,6 | 450,0 |
| Francija | 8040,0 | 8820,0 | 9159,4 | 9420,0 | 9751,9 | 10194,0 |
| Nemčija | 8986,9 | 9225,6 | 9343,4 | 9359,4 | 9441,4 | 9533,6 |
| Grčija | 3269,1 | 3515,8 | 3587,5 | 3741,8 | 3981,6 | 4167,5 |
| Irska | 1197,5 | 1268,1 | 1160,8 | 1169,3 | 1234,6 | 1302,7 |
| Italija | 7103,9 | 7093,0 | 6811,8 | 6797,0 | 6676,8 | 6610,4 |
| Nizozemska | 1371,3 | 1406,8 | 1374,8 | 1382,5 | 1398,1 | 1427,2 |
| Norveška | 552,7 | 590,8 | 609,1 | 645,4 | 673,4 | 706,4 |
| Portugalska | 1274,7 | 1331,2 | 1300,4 | 1326,3 | 1358,9 | 1403,3 |
| Španija | 8506,3 | 8502,1 | 7845,4 | 7637,5 | 7470,0 | 7360,7 |
| Švedska | 373,6 | 406,3 | 411,1 | 435,1 | 468,3 | 509,7 |
| Švica | 1057,5 | 1128,1 | 1165,2 | 1214,9 | 1273,4 | 1335,5 |
| Turčija | 5628,4 | 6038,6 | 5953,0 | 6317,8 | 6826,2 | 7311,1 |
| Velika Britanija | 13963,6 | 14203,6 | 15613,4 | 16581,0 | 17499,6 | 18384,6 |
| SKUPAJ | 78259,6 | 82971,3 | 84129,8 | 87466,1 | 92126,8 | 97128,6 |

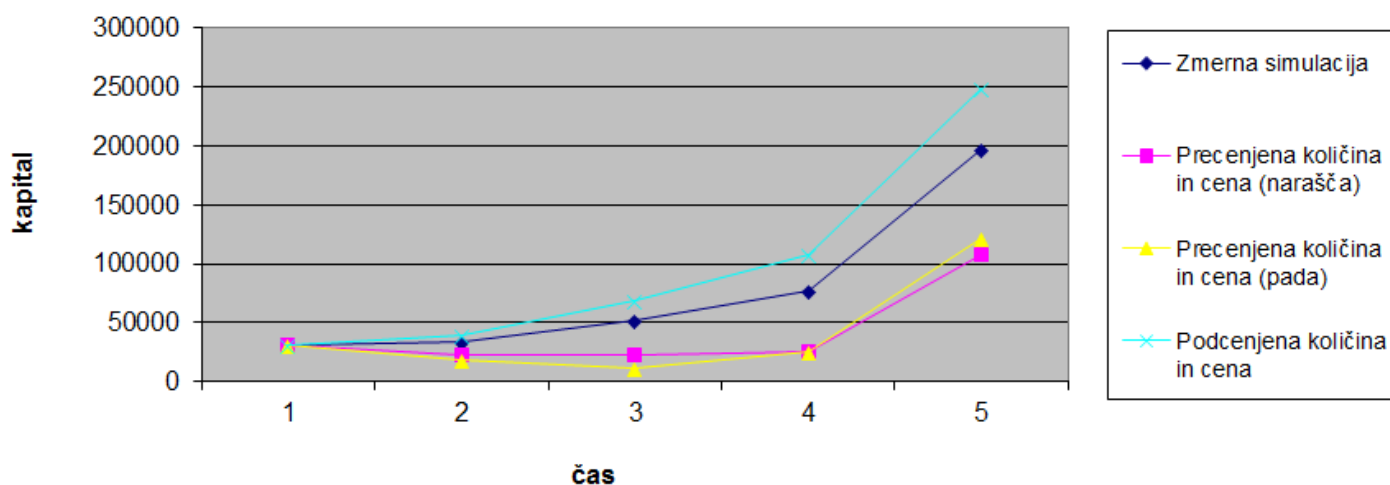
Vir: Euromonitor

Priloga 6: vrednost kapitala po različnih scenarijih

| KAPITAL | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Številka simulacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zmerna simulacija | 31.735 | 34.127 | 52.326 | 77.420 | 197.580 |
| Precenjena količina in cena (narašča) | 31.735 | 22.865 | 22.189 | 25.323 | 107.399 |
| Precenjena količina in cena (pada) | 31.735 | 18.565 | 12.117 | 25.565 | 121.825 |
| Podcenjena količina in cena | 31.735 | 39.631 | 69.415 | 108.183 | 248.721 |

Priloga 7: graf vrednost kapitala po različnih scenarijih

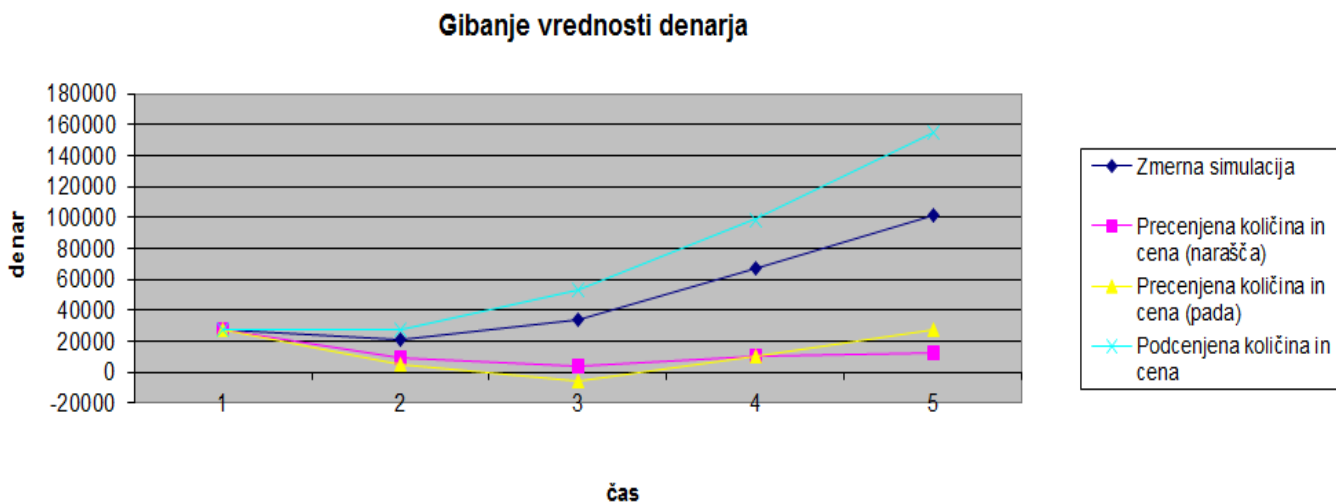
Gibanje vrednosti kapitala



Priloga 8: vrednost denarja po različnih scenarijih

| DENAR | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Številka simulacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zmerna simulacija | 27.737 | 20.766 | 34.297 | 67.457 | 101.798 |
| Precenjena količina in cena (narašča) | 27.737 | 8.911 | 3.963 | 9.892 | 12.859 |
| Precenjena količina in cena (pada) | 27.737 | 4.614 | -6.105 | 10.135 | 27.286 |
| Podcenjena količina in cena | 27.737 | 27.645 | 52.903 | 98.740 | 154.611 |

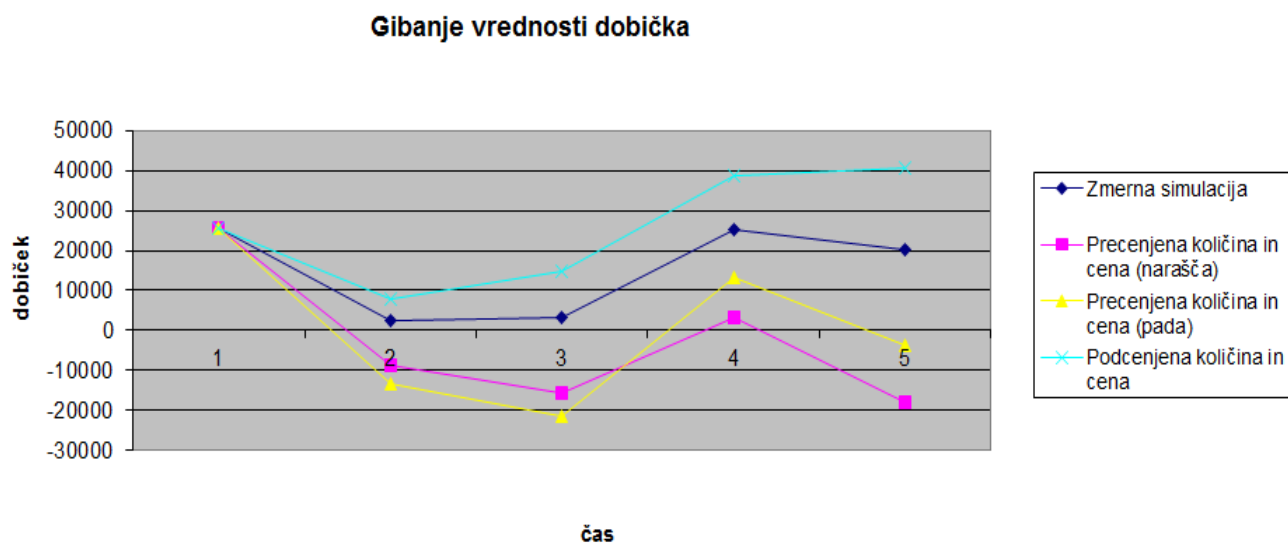
Priloga 9: graf vrednost denarja po različnih scenarijih



Priloga 10: višina dobička po različnih scenarijih

| DOBIČEK | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------|---------|---------|--------|---------|
| Številka simulacije | | | | | |
| Zmerna simulacija | 25.735 | 2.392 | 3.198 | 25.094 | 20.160 |
| Precenjena količina in cena (naraščča) | 25.735 | -8.870 | -15.676 | 3.134 | -17.924 |
| Precenjena količina in cena (pada) | 25.735 | -13.170 | -21.448 | 13.448 | -3.740 |
| Podcenjena količina in cena | 25.735 | 7.896 | 14.784 | 38.768 | 40.538 |

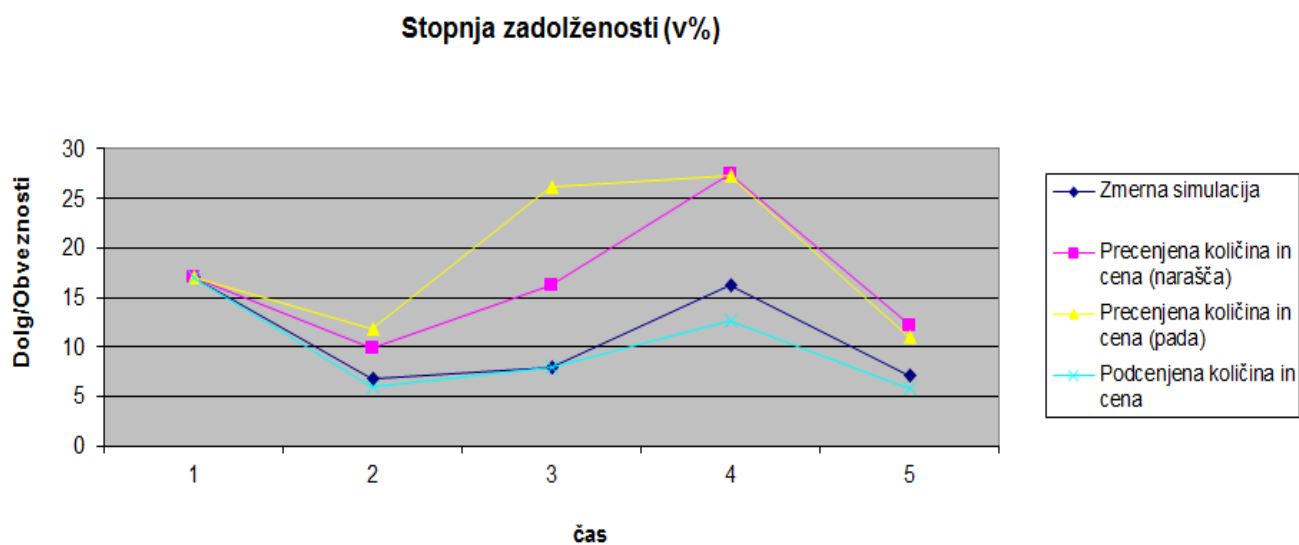
Priloga 11: graf gibanje dobička po različnih scenarijih



Priloga 12: dolg glede na obveznosti po različnih scenarijih

| Dolg/Obveznosti (v %) | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|
| Številka simulacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zmerna simulacija | 17 | 7 | 8 | 16 | 7 |
| Precenjena količina in cena (naraščča) | 17 | 10 | 16 | 27 | 12 |
| Precenjena količina in cena (pada) | 17 | 12 | 26 | 27 | 11 |
| Podcenjena količina in cena | 17 | 6 | 8 | 13 | 6 |

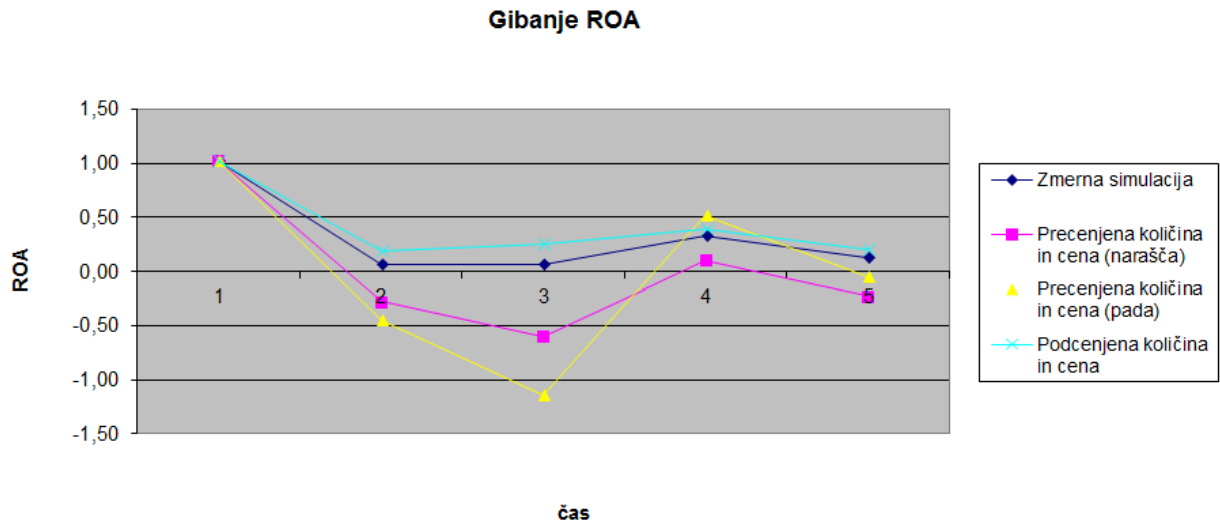
Priloga 13: graf stopnje zadolženosti po različnih scenarijih



Priloga 14: ROA po različnih scenarijih

| ROA | | | | | |
|--|------|-------|-------|------|-------|
| Številka simulacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zmerna simulacija | 1,02 | 0,06 | 0,07 | 0,34 | 0,13 |
| Precenjena količina in cena (naraščča) | 1,02 | -0,28 | -0,60 | 0,10 | -0,23 |
| Precenjena količina in cena (pada) | 1,02 | -0,44 | -1,14 | 0,52 | -0,04 |
| Podcenjena količina in cena | 1,02 | 0,20 | 0,25 | 0,39 | 0,21 |

Priloga 15: graf gibanje ROA po različnih scenarijih



Priloga 16: ROE po različnih scenarijih

| ROE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Številka simulacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zmerna simulacija | 4,29 | 0,08 | 0,08 | 0,48 | 0,16 |
| Precenjena količina in cena (naraščča) | 4,29 | -0,28 | -0,52 | 0,14 | -0,24 |
| Precenjena količina in cena (pada) | 4,29 | -0,41 | -0,82 | 1,11 | -0,05 |
| Podcenjena količina in cena | 4,29 | 0,25 | 0,31 | 0,56 | 0,26 |

Priloga 17: graf ROE po različnih scenarijih

