

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI NAČRT PODJETJA EXECUTIVE EDUCATION D.O.O.

Ljubljana, september 2011

SIMON KRAMARIČ

IZJAVA

Študent Simon Kramarič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Patricije Kotnik, 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 _____, 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. POVZETEK	2
1.1. KRATEK OPIS PODJETJA	2
1.2. PRILOŽNOST IN STRATEGIJA.....	2
1.3. CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE.....	2
1.4. KONKURENČNE PREDNOSTI.....	3
1.5. EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE	3
1.6. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	3
2. PODJETJE, PANOGA DEJAVNOSTI IN PRODUKTI.....	4
2.1. PODJETJE.....	4
2.2. PANOGA	4
2.3. PRODUKTI.....	5
2.4. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI.....	6
2.5. VIZIJA IN POSLANSTVO	6
2.5.1. Vizija	6
2.5.2. Poslanstvo.....	6
3. TRŽNA RAZISKAVA.....	6
3.1. KUPCI.....	6
3.2. OBSEG TRGA IN TRENDI	7
3.3. KONKURENCA	8
3.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA	8
4. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA.....	9
4.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK POSLOVANJA	9
4.2. ANALIZA DONOSNOSTI.....	10
4.3. FIKSNI IN VARIABILNI STROŠKI.....	11
4.4. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA	11
5. NAČRT TRŽENJA	11
5.1. CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA	11
5.2. CENOVNA STRATEGIJA.....	12
5.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	13
5.4. PRODAJNE POTI.....	13

6. STORITVENI NAČRT	14
6.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA.....	14
6.2. POSLOVNI PROSTORI.....	14
6.3. KONTROLA KAKOVOSTI.....	14
7. NAČRT RAZVOJA	15
8. VODSTVENA SKUPINA IN KADER	15
8.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	15
8.2. KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE	15
8.3. POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU	16
8.4. UPRAVNI ODBOR	16
9. TERMINSKI NAČRT.....	16
9.1. KLJUČNE AKTIVNOSTI PRED IN PO USTANOVITVIJI PODJETJA.....	16
9.2. TERMINSKI NAČRT.....	17
10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROGLEMİ	17
10.1. MAKRO RAVEN	17
10.2. RAVEN PODJETJA	18
10.3. SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA.....	18
11. FINANČNI NAČRT	18
11.1. PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA – SIMULACIJA.....	18
11.2. PREDRAČUN BILANCE STANJA – SIMULACIJA.....	19
11.3. PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV	19
11.4. DAVČNI STATUS	20
11.5. KONTROLA STROŠKOV	20
12. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	20
12.1. ŽELENO FINANCIRANJE.....	20
12.1. PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA.....	20
12.3. UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA	20
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz dobička in prihodko iz poslovanja podjetja E.E. d.o.o. v prvih 5 letih poslovanja v EUR</i>	9
<i>Tabela 2: Stopnje donosov</i>	10
<i>Tabela 3: Fiksni in variabilni stroški</i>	11
<i>Tabela 4: Informativen cene tipov izobraževanj</i>	12
<i>Tabela 5: Stroški tržnega komuniciranja podjetja E. E. d.o.o. v prvih petih letih v EUR</i>	13
<i>Tabela 6: Predpostavljeni honorarji predavateljev</i>	16

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Stopnje donosov</i>	10
<i>Slika 2: Grafični prikaz terminskega načrta podjetja E.E. d.o.o.</i>	17

UVOD

V današnji družbi znanje postaja glavna konkurenčna prednost podjetij, ki se borijo za obstanek na trgu. Čeprav je finančna kriza prinesla nova pravila igranja igre kapitalizma in prisilila podjetja k vse večjemu varčevanju, ki se kaže tudi v zmanjšanih investicijah v izobraževanje zaposlenih, bodo tista podjetja, ki bodo preživela težke čase in konstantno vlagala v izobraževanje zaposlenih, na dolgi rok postala zmagovalna, vodilna podjetja na svojih področjih (Bezjak, 2003).

Vendar vsakršno izobraževanje ni koristno in ne dodaja potrebnega ali zahtevanega doprinosa. Podjetja na področju izobraževanj svojih zaposlenih postajajo vedno bolj zahtevne stranke, zahteva se visoka kakovost izobraževanj, specifična izobraževanja prilagojena potrebam podjetja in seveda vse to za ceno, ki jo podjetje lahko plača. In prav tukaj se odpira priložnost za novo nastala podjetja, ki bodo ponujala izobraževanja po meri in se bodo sposobna prilagoditi zahtevam svojih naročnikov (Turk, 2010a).

Namen diplomskega dela je analizirati trenutno stanje na trgu, pridobiti informacije o vrstah izobraževanj, ki jih podjetja potrebujejo za svoje zaposlene in določiti kateri so glavni ponudniki teh izobraževanj na trgu ter oblikovati poslovni načrt za novo nastalo podjetje Executive Education d.o.o. (v nadaljevanju E. E. d.o.o.). Cilj diplomskega dela pa je sistematično analizirati poslovno priložnost in odgovoriti na vprašanje, ali je na podlagi le-te smiselno ustanoviti lastno podjetje.

V prvem delu bom v povzetku na krako opredelil vsebino poslovnega načrta. Nadaljeval bom z opisom podjetja, panoge in produktov. Sledila bo tržna analiza, kjer bom opredelil potencialne naročnike storitev novo nastalega podjetja E. E. d.o.o., poskušal oceniti obseg trga in določiti trend rasti. Opredelil in predstavil bom glavne konkurente na trgu ter določil njihove prednosti in slabosti glede na novo nastalo podjetje E. E. d.o.o. . Za tem bom predstavil kratko poglavje o ekonomiki poslovanja podjetja in podrobni načrt trženja, kjer bom opredelil strategijo vstopa na trg, tržno komuniciranje in tržne poti. Razjasnil bom tudi storitveni načrt, načrt razvoja novih produktov in predstavitev vodstvene skupine, ki bo odgovorna za uspešnost izvedbe poslovne ideje. Predstavil bom tudi terminski plan in kritična tveganja podjetja E. E. d.o.o., izdelal bom finančni načrt podjetja, ki bo obsegal simulacijo bilance stanja in izkaza poslovnega izzida, ter predračun izkaza finančnih tokov. Zaključil bom s poglavjem o financiranju podjetja.

Poslovni načrt je sestavljen na podlagi predloga priročnika z naslovom Podjetništvo (Drnovšek & Stritar, 2007). Za finančne projekcije pa so uporabljeni modeli, ki se uporabljajo pri predmetu Osnove podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

1. POVZETEK

1.1. KRATEK OPIS PODJETJA

Primarna dejavnost Podjetje E. E. d.o.o. bo ponujati izobraževanja po meri zaposlenim v podjetjih v Sloveniji, pri tem bodo sodelovali domači in tudi predavatelji. Ustanovljeno bo takoj, ko bodo razviti glavni produkti podjetja, kar pomeni, da bo ustanovitelj na lastne stroške razvijal produkte in jih kasneje pri ustanovitvi podjetja uporabil kot del osnovnega kapitala.

1.2. PRILOŽNOST IN STRATEGIJA

Anketa¹, ki sem jo izvedel med dvestotimi naključno izbranimi slovenskimi podjetji, je pokazala, da se podjetja v veliki meri zanimajo za ali izobraževanja kako dobro motivirati zaposlene ali izobraževanja o vodenju in nagrajevanju zaposlenih, kar kaže na to, da se podjetja zavedajo, da bodo z izboljšanim vodenjem dosegali boljše rezultate. Prav za to področje bi se podjetje E.E. d.o.o. specializiralo in nudilo kakovostne produkte z obsežnim merjenjem učinkov izobraževanja (Bolarič, 2010). Prednost podjetja bodo inovativne didaktične metode, širok spekter visoko izobraženih predavateljev ter ponudba produktov, ki jih glavni konkurenti v svojem asortimanu nimajo. Podjetje E. E. d.o.o. bo v začetni dobi poslovanja s selektivnim in intenzivnim oglaševanjem, kakovostnim delom ter nižjimi cenami od konkurentov, poskušalo soočiti z nizko prepoznavnostjo na trgu. Hkrati bo od samega začetka začelo graditi na močni in prepoznavni blagovni znamki. Podjetje E. E. d.o.o. bo imelo tudi svojo spletno stran, kjer bodo predstavitve vseh produktov in sodelujočih predavateljev, ter objave o raznih seminarjih, ki jih bo podjetje organiziralo za različne skupine ljudi.

1.3. CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE

Primarni trg bodo predstavljale pravne osebe, mala in srednja slovenska podjetja, ki imajo zaposlene na položajih, ki zahtevajo vodstvene veščine, ter so odprta za sodelovanje z zunanjimi izvajalci izobraževanj (Dakić, 2009). Tej skupini bo podjetje namenilo največ svoje pozornosti preko selektivnega oglaševanja in razvoja novih produktov namenjenih prav tej skupini. Sekundarni trg pa bodo vse ostale fizične osebe, ki bodo pripravljene sodelovati na različnih seminarjih in delavnicah, ki jih bo podjetje E. E d.o.o. organiziralo skozi leto. To bo omogočilo izobraževanje tudi tistim zaposlenim v podjetjih, ki bodo potrebovali ponujena izobraževanja, a jim njihova podjetja teh stroškov ne bodo pokrila.

Tržna raziskava je pokazala, da je na trgu kar nekaj podjetij, ki ponujajo različna izobraževanja zaposlenim. Veliko je takšnih, ki so specializirana za področje računalniškega izobraževanja, po katerem je na podlagi ankete tudi dokaj močno povpraševanje. Velik del je

¹ Opis kako je bila anketa zastavljena in izvedena, se nahaja v Prilogi 1, rezultati ankete pa v Prilogi 2.

tudi takšnih podjetij, ki ponujajo izobraževanje tujih jezikov, saj je tudi na tem področju veliko povpraševanje. Vendar mene zanimajo podjetja, ki ponujajo izobraževanja na temo vodenja sodelavcev, ker je anketa pokazala, da je zanimanje za ta izobraževanje največje.

Čeprav je v zadnjih letih zaradi krize opaziti rahel trend zmanjševanja proračunov za izobraževanja zaposlenih, predvsem zaradi nižanja stroškov, si upam napovedati, da se bodo te proračuni v prihodnjih letih postopoma začeli zviševati in podjetja bodo vse več vlagala v izobraževanja predvsem svojih ključnih zaposlenih (Turk, 2010b). To je pokazala tudi raziskava, saj je kar 35,1 % podjetij, ki so sodelovala v anketi, odgovorilo, da bodo v prihodnjem letu ali vsaj v naslednjih treh letih povečali proračun za izobraževanja zaposlenih. 40,4 % podjetij pa pravi, da bo proračun ostal nespremenjen.

1.4. KONKURENČNE PREDNOSTI

Podjetje E. E. d.o.o. bo na začetku uveljavilo svojo konkurenčno prednost z inovativnim pristopom predstavitve produktov podjetjem in uporabo širokega spektra didaktičnih metod učenja. Hkrati bo svoje izobraževalne produkte ponujalo po nižjih cenah kot glavni konkurenti in po zaključenih izobraževanjih na različne načine merilo doprinos izobraževanj ter po potrebi izobraževanje podaljšalo in prilagodilo. Na dolgi rok pa bo svojo konkurenčno prednost gradilo s kakovostnim razvojem novih produktov, z vedno večjim številom tujih predavateljev, z učenjem praks, ki uspevajo v tujini in profesionalnim odnosom z naročniki izobraževanj.

1.5. EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE

Ocenjen obseg denarnih sredstev, ki jih bo podjetje potrebovalo za začetek, je 20.000 EUR. S tem denarjem bo krilo začetne stroške najemnine poslovnega prostora, nakup potrebnega materiala, stroške računovodstva, stroške oglaševanja, strošek izdelave spletne strani, stroške honorarjev ter ostale vzporedne stroške za prvih nekaj mesecev poslovanja. Ta sredstva bodo vložena v podjetje s strani ustanovitelja in bodo predstavljala del osnovnega kapitala.

Predvidevam, da bo podjetje v prvih dveh mesecih neuspešno pri iskanju svojih prvih naročnikov, potem pa že pričakujem prvo izvedbo izobraževanj in prvi prilivi denarja v podjetje. Prvi dve leti poslovanja pričakujem, da bo podjetje poslovalo z izgubo. V naslednjih letih pa se že pričakuje dobiček, ki bo primarno investiran v razvoj novih produktov in sekundarno v lastne poslovne prostore.

1.6. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

Vodstvena skupina bo v začetni fazi zelo majhna, imela bo le enega člana. To bo ustanovitelj in hkrati direktor podjetja, ki pa bo tudi edini redno zaposleni v podjetju. Njegova naloga bo, da bo skrbel za celotno delovanje podjetje, hkrati pa bo tudi eden izmed predavateljev. Po izobrazbi bo diplomirani ekonomist z večletnimi izkušnjami iz predavanj na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V pomoč mu bo ožja skupina svetovalcev ter predavateljev, ki bodo honorarno plačani za svoje delo. Za manjša dela, kot je recimo vzdrževanje spletne strani, bodo v pomoč tudi študentje preko malega dela.

2. PODJETJE, PANOGA DEJAVNOSTI IN PRODUKTI

V tem poglavju bom opisal podjetje E. E. d.o.o., opredelil panogo v katero bo podjetje vstopilo in opisal nekaj proizvodov s katerimi bo podjetje začelo svojo pot. Nato bom opisal kakšno strategijo vstopa na trg bo podjetje uporabilo ter opredelil vizijo ter poslanstvo.

2.1. PODJETJE

Podjetje Executive Education bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo. Ta pravno organizacijska oblika se mi zdi primerna, ker omogoča nemoteno delovanje družbe, hkrati pa omogoča, da je del osnovnega kapitala v obliki stvarnega vložka. Osnovni kapital bo seštevek denarnega vložka, ki bo 20.000 EUR, in vrednosti vnaprej pripravljenih izobraževalnih programov v vrednosti 5.000 EUR, s katerimi bo podjetje začelo svojo poslovno pot. V tem primeru bo ustanovitelj samo ena oseba in bo zato imel sto odstoten delež v podjetju.

2.2. PANOGA

Podjetje E.E. d.o.o., ki bo ustanovljeno, se uvršča v panogo s SKD (Standardna klasifikacija dejavnosti) P85.5 (drugo izobraževanje, izpopolnevanje in usposabljanje). Bolj podrobna kasifikacija pa ustreza SKD P85.590 (drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje). Hkrati bo podjetje registrirano in se uvrščalo v panogo s SKD M70.220 (drugo podjetniško in poslovno svetovanje). V primarni panogi (P85.590) je že kar nekaj podjetij, ki uspešno poslujejo, vendar so njihovi asortimani produktov zelo razvejani, še posebej v večjih podjetjih, ki imajo veliko število zaposlenih (Ajpes, 2010). Ker pa se bo podjetje E. E. d.o.o. ukvarjalo poglavitno z izobraževanjem vodstvenih zaposlenih, in sicer kako učinkovito voditi svoje zaposlene, pričakujem na tem področju zmanjšano število neposrednih konkurentov.

Po poročanju častnika Delo, ki je 7. februarja 2011 objavil članek z naslovom »Naložba v izobraževanje nujna za preživetje podjetja«, je iz predstavljenih statističnih podatkov lepo razvidna rast deleža prihodkov namenjenih izobraževanju in usposabljanju ter povprečnega števila ur izobraževanja na zaposlenega v podjetjih, od leta 2002 ter vse do leta 2008. V letu 2009 in 2010 pa je prisoten padec povprečnega števila ur izobraževanja v primerjavi z letom 2008, še večji padec pa je bil prisoten pri odstotnem deležu prihodkov namenjenemu za izobraževanja zaposlenih. Ta delež je padel na raven iz leta 2002. Na tej stopnji naj dodam, da prej omenjeni statistični podatki vključujejo 10 podjetij, ki največ vlagajo v znanje in izobraževanje zaposlenih ter so bila izbrana s strani podjetja Planet GV. Skleпам lahko, da so podatki za ostala podjetja, ki so manj naklonjena izobraževanju, le še bolj drastični. Prav tako, lahko iz članka razberem, da je merjenje učinkovitosti investicij v izobraževanje za podjetja vse bolj pomemben dejavnik, saj se je nadzor nad kakovostjo izobraževanj v letu 2010 povečal kar za 26 % glede na preteklo leto. Kar pa je le eno od področji, katerim bo podjetje E.E. d.o.o. namenilo precej svoje energije in časa (Pavlin, 2011).

Za leto 2011 in prihodnja leta strokovnjaki napovedujejo porast prihodkov, tako na strani podjetij, ki naročajo izobraževanja, kot tudi podjetij, ki ta izobraževanja izvajajo. Kar pa bo

pomenilo, da se bo zopet pojavila rast v panogi izobraževalnih podjetij. Če tudi je večina teh podjetij pridelala v času krize manj prihodkov, so še vedno v večini ostala dobičkonosna in bodo v prihajajočih letih svoje dobičke le še povečala, kar je znak, da je v panogi prostor za novega konkurenta ter da podjetja do krize niso poslovala s svojo optimalno stroškovno učinkovitostjo.

Ugotovil sem tudi, da v panogi prevladujejo predvsem manjša podjetja, kakršno bo tudi E.E. d.o.o. Tudi tržni deleži podjetij v panogi so dokaj sorazmerno porazdeljeni, kar pomeni, da v panogi ne prihaja do monopolov ali prevladujočih podjetij, ki bi narekovale smernice razvoja produktov (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

2.3. PRODUKTI

Glavna skupina produktov, s katerimi bo podjetje začelo poslovati, bodo izobraževanja,² ki bodo namenjena vodstvenim zaposlenim in bodo zajemala področja asertivnega komuniciranja, učinkovitega motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, reševanje konfliktov in učinkovitega vodenja zaposlenih. Kasneje bo podjetje temu sklopu izobraževanj dodalo tudi izobraževanja tujih predavateljev, ki bodo predavali o podobnih temah, vendar s to razliko, da bodo predstavljene najboljše prakse iz tujine. Tako bodo podjetja lahko sledila domačim in tujim trendom uspešnega vodenja zaposlenih.

Vse teme bodo oblikovane glede na želje naročnika in želeno stopnjo participacije. Bodisi bodo izobraževanja potekala v obliki predavanj bodisi v obliki delavnic ali ustrezne kombinacije. Za vsako temo bo pripravljeno tudi gradivo v obliki skript za sodelujoče, kjer bodo povzeti glavni napotki in ugotovitve izobraževanja, tako da bodo sodelujoči lahko bolj osredotočeni na samo razumevanje teme. Ti povzetki bodo zaščiteni z avtorskimi pravicami, ki si jih bo lastilo podjetje E. E. d.o.o.

Po izvedenem izobraževanju bo sledilo merjenje izobraževalnega doprinosa. To bo potekalo z ustrezno kombinacijo intervjujev, pisanih testov in opazovanj. Del merjenja bo potekal neposredno po izobraževanju, del pa bo nenapovedan in se bo izvedel nekaj časa po koncu izobraževanja, saj bodo le tako lahko ugotovitve merjenja doprinosa kredibilne in realne. Če bodo rezultati merjenja doprinosa zelo slabi, bo podjetje na lastne stroške izvedlo dodatno, ponavljalno izobraževanje ali pa uporabilo nekoliko drugačen pristop. V določenih primerih bo analiza stanja izvedena pred samim začetkom izobraževanja, saj bo omogočala ustrežnejšo meritev doprinosa, hkrati pa tudi ustrežnejšo vsebino samega izobraževanja, ki bo popolnoma fleksibilen in bodo naročniki, v tem primeru podjetja, imeli tudi možnost zahtevati različne kombinacije med temami, ki jih bo podjetje E. E. d.o.o. ponujalo.

Vsi produkti, ne glede na temo ali kombinacijo tem, bodo vsebovali številne didaktične metode, ki bodo na različne načine vzpodbujale sodelujoče in ohranjale njihovo pozornost.

² Primer izobraževanja se nahaja v prilogi 6.

V nadaljevanju sem razdelil izobraževalne produkte v tri skupine in sicer v eno, dvo in tro dnevna izobraževanja, saj dolžina izvedenega izobraževanja, ki je nedovisna od same teme, predstavlja ključno spremenljivko pri postavitvi cene na udeleženca in honorarja za predavatelja.

2.4. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Podjetje bo odločno prodrlo na trg s paleto izobraževanj, kako uspešno in učinkovito voditi zaposlene. Čeprav na trgu obstajajo neposredni konkurenti s primerljivimi izobraževanji in uveljavljenim imenom, bo podjetje s kakovostnim delom in pospešenim tržnim komuniciranjem poskušalo v najkrajšem času zgraditi priznano blagovno znamko in pridobiti zaupanje naročnikov v Sloveniji. V petih letih bo podjetje imelo tudi cilj razširiti svoj asortiman produktov na ostala področja izobraževanja zaposlenih, kjer bo zadostno povpraševanje, in če bo podjetje uspešno pri izpolnjevanju teh ciljev, bo po petih letih poslovanja svoje produkte začelo tržiti tudi na sosednjem, Hrvaškem trgu.

2.5. VIZIJA IN POSLANSTVO

2.5.1. Vizija

E. E. d.o.o. bo postalo prepoznavno podjetje na področju dodatnega izobraževanja zaposlenih. Kakovost, prilagodljivost ter strokovnost bodo atributi, ki bodo opisovali podjetje med slovenskimi kadrovniki.

2.5.2. Poslanstvo

E. E. d.o.o. je podjetje ki nudi kakovostna izobraževanja zaposlenim svojih naročnikov. Ohranja profesionalnost in skrbi za dolgoročno sodelovanje s svojimi partnerji in naročniki. Nenehno širi in izboljšuje svoj asortiman izobraževalnih produktov. Vloga v razvoj svojih zaposlenih in išče nove možnosti za mednarodno sodelovanje in tako svojim naročnikom predava le najboljše iz celotnega sveta.

3. TRŽNA RAZISKAVA

3.1. KUPCI

Glavna skupina potencialnih naročnikov bodo mala in srednja podjetja. Pričakuje se tudi naročnike med samostojnimi podjetniki in velikimi podjetji, vendar samostojni podjetniki večinoma ne zaposlujejo veliko dodatnih ljudi, ki bi potrebovali vodstvene veščine, velika podjetja pa imajo v večini primerov svoj lasten oddelek za razvoj zaposlenih in bolj ali manj sodelujejo z zunanji izvajalci izobraževanj le, kadar potrebujejo specifično znanje, ki ga sami v podjetju nimajo. To potrjujejo tudi rezultati ankete, narejena je bila elektronsko s pomočjo spletnega portala 1ka.si, v kateri so v večini sodelovala srednja in velika podjetja (58 od naključno 200 poslanim). Kar 75,9 % sodelujočih je odgovorilo, da imajo lasten oddelek za razvoj zaposlenih, vendar sodelujejo tudi z zunanji izvajalci, vsi preostali, razen enega, ki je odgovoril, da zaradi lastnega oddelka ne sodelujejo z zunanji izvajalci,

pa so odgovorili, da sodelujejo samo z zunanjimi izvajalci izobraževanj. Kar pomeni, da je povpraševanje med podjetji zadostno, vendar bodo morale biti teme inovativne in ponujati predvsem nekaj novega, kar na slovenskem trgu ni lahko dostopno. Tukaj pa mislim predvsem na teme izobraževanj, ki bodo pokrivala dobre prakse iz tujine, saj se podjetja zavedajo, da je dobro vedeti, kako svoje zaposlene vodijo, motivirajo in nagrajujejo najuspešnejša tuja podjetja.

Pomembno se je zavedati, da se ljudje, ki so odgovorni v podjetjih za razvoj in izobraževanje zaposlenih, velikokrat odločajo za izobraževanje na podlagi priporočil, referenc in preteklega sodelovanja. To pa so kriteriji, po katerih podjetje E. E. d.o.o. ne bo med favoriti na začetku poslovanja. Vendar ni razloga, da podjetje E. E. d.o.o. ne bi prišlo do svojih prvih naročnikov in začelo graditi tudi na teh prvih kriterijih, saj je kar 80,4 % sodelujočih v anketi, med drugim za kriterij izbire zunanjega izvajalca izobraževanja, izbralo tudi kriterij ustreznosti izobraževanja. Na tem področju pa bo lahko podjetje E. E. d.o.o. s fleksibilnostjo svojih izobraževalnih programov ustreglo še tako zahtevnim naročnikom in jim poleg tega ponudilo tudi visoko razmerje med vsebino in ceno izobraževanja.

3.2. OBSEG TRGA IN TRENDI

Obseg trga je v tem primeru zelo težko oceniti, saj tudi sekundarni podatki, ki so na voljo, niso v veliko pomoč. Vendar lahko ocenim obseg trga in trend njegove rasti tako, da primerjam vsoto prihodkov glavnih konkurentov³. Skupni prihodki teh podjetij, katerim bo vsaj delno konkuriralo podjetje E. E. d.o.o., so se v letu 2007 in 2008 zrasli za 14,0 % in 11,3 % glede na predhodno leto. Šele v letu 2009 so se skupni prihodki ali obseg trga zmanjšali, in sicer za 4,3 % glede na leto 2008. Razloge najdemo predvsem v začetkih svetovne krize, ki je še danes prisotna in je prisilila podjetja, da zmanjšajo svoje izdatke. Ob zmanjšanih prihodkih in nedoseženih prodajnih planih, večina podjetij v Sloveniji ni imela izbire in so morala za preživetje, bolj ali manj čez noč, ustaviti večino vlaganj, ki niso bila ključna za obstoj podjetja. Prav zaradi tega pa so izobraževalna podjetja ostala brez velikega števila naročnikov. Večina podjetij, kar 40,4 %, ki so sodelovala v izvedeni anketi, je odgovorila, da v prihajajočih letih ne mislijo povečati proračuna za dodatna izobraževanja, kar le ob 10,5 % podjetij, ki so odgovorila, da imajo namen proračun v prihodnje še zmanjšati, kaže na to, da se je upad zmanjšanja teh investicij v podjetjih nekoliko ustavil. Na drugi strani pa je 35,1 % podjetij, ki so sodelovala v anketi odgovorilo, da imajo namen v prihajajočih letih proračun za dodatna izobraževanja še povečati. Prav ta podatek pa namiguje, da bo panoga v prihajajočih letih ponovno rasla.

Za leto 2010 ne pričakujem prevelikega dodatnega zmanjšanja ali povečanja skupnih prihodkov teh podjetij, ki predstavljajo bodočo konkurenco, ampak pričakujem ohranitev ravni prihodkov in njihovo povečanje v letu 2011. Če pa pogledam nominalno vrednost po letih, vidim, da obseg trga znaša dobrih deset milijon. Za to vrednost lahko pričakujem, da se

³ Tabela letnih prihodkov izbranih konkurentov je v prilogi 7.

bo v prihajajočih letih še povišala ob izboljšanjem stanju na svetovnem gospodarstvu in večjih vlaganjih podjetij v dodatna izobraževanja. Za bolj realno oceno pa bi potreboval podatke o prihodkih, ki so jih podjetja ustvarila z izvedbo izobraževanj na področju vodenja zaposlenih, kar bo tudi primarni trg, na katerega bo vstopilo podjetje E. E. d.o.o. .

3.3. KONKURENCA

Konkurenca na trgu, na katerega bo vstopilo na novo ustanovljeno podjetje E. E. d.o.o., je zelo številčna. Vendar vsa podjetja niso neposredni konkurenti, saj se njihovi izobraževalni programi v celoti ne prekrivajo s planiranim izobraževalnim programom, ki ga bo imelo podjetje E. E. d.o.o. A vendar vsaj del podjetij⁴ spada med primarno konkurenco (Mars venus d.o.o.; Creatoor d.o.o.; Biro praxis d.o.o.; Center za usposabljanje; Planet GV d.o.o.). To so podjetja, ki med drugim ponujajo primerljive izobraževalne tematike, a imajo zelo širok spekter izobraževanj. Kar pomeni, da niso ozko specializirana kot bo podjetje E. E. d.o.o., in sicer za področje učinkovitega vodenja zaposlenih. To pa bo tudi prednost, ki jo bo podjetje moralo izkoristiti, ter na dolgi rok na tem področju razviti najkakovostnejše izobraževalne produkte in s tem postati prva izbira potencialnih naročnikov.

Prednosti ožjih konkurentov in hkrati slabosti podjetja E. E. d.o.o. so kot prvo dolgoletna prisotnost na trgu in s tem tudi močna blagovna znamka. Hkrati imajo že dolg seznam zadovoljnih naročnikov, s katerimi bodo v večini primerov sodelovali še naprej. Kar potrjujejo tudi rezultati ankete, ki kažejo na to, da je eden on ključnih dejavnikov izbire zunanjega izvajalca izobraževanja prav preteklo sodelovanje. Dodatna prednost so tudi izkušnje, ki so jih ta podjetja nabrala skozi svojo bogato zgodovino delovanja na trgu.

Po drugi strani pa bo podjetje E. E. d.o.o. nastopilo na trgu kot nov, mlad kolektiv, ki bo ponudil primerljiva izobraževanja, a vendar na nekoliko drugačen način. Velik poudarek bo na merjenju doprinosa izobraževanja in uporabi primernih didaktičnih metod poučevanja. Hkrati bo dolgoročna prednost podjetja tudi tuje znanje, ki ga bo podjetje prineslo v Slovenijo preko tujih predavateljev in svetovalcev.

3.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA

Po ustanovitvi bo podjetja stalno spremljalo zadovoljstvo svojih naročnikov z različnimi anketami. Poleg tega bo letno izvedlo obširno raziskavo trga, kjer bo dobilo podatke o povpraševanju kupcev in njihovih zahtevah za v prihodnje ter temu prilagodilo svoje izobraževalne programe.

Konstantno, z vsakim izvedenim izobraževanjem in potem meritvijo doprinosa, bo podjetje E. E. d.o.o. strmelo k izboljšanju in nadgradnji svojih programov ter vedno znova dodajalo nove izobraževalne programe na še ne osvojenih področjih.

⁴ Podatki o podjetjih, ki jih opredeljujem kot primarno konkurenco so zbrani v prilogi 3.

Cenovna politika podjetja bo od začetka fleksibilna in bo dopuščala spremembe, da bodo izobraževalni programi, ki jih bo podjetje izvajalo, vedno v samem vrhu med konkurenti (glede na kazalec vsebina izobraževanja proti ceni izobraževanja).

4. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

4.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK POSLOVANJA

V spodnji tabeli lahko vidimo predvideno poslovanje podjetja E. E. d.o.o., ki je narejeno na podlagi predvidevanega prodajnega plana⁵ in drugih predpostavk poslovanja.

Tabela 1: Prikaz dobička in prihodko iz poslovanja podjetja E.E. d.o.o. v prvih 5 letih poslovanja v EUR

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Poslovno leto				
	1.	2.	3.	4.	5.
PRIHODKI POSLOVANJA	36000	54600	77350	87780	127000
PROIZVAJALNI STROŠKI	20425	29160	39692	44410	62490
AMORTIZACIJA	2370	2370	2370	2370	1120
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	13205	23070	35288	41000	63390
STROŠKI PRODAJE	4800	5500	6000	7500	7500
STROŠKI UPRAVE	15300	17800	19300	20300	20300
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-6895	-230	9988	13200	35590
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	50	150	300
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-6895	-230	10038	13350	35890
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-6895	-230	10038	13350	35890
DAVEK OD DOHODKA	0	0	583	2670	7178
ČISTI DOBIČEK	-6895	-230	9455	10680	28712

Iz zgornje tabele je razvidno, da bo podjetje po predvidevanjih prvi dve leti poslovalo z izgubo, v naslednjih letih pa bo že beležilo dobiček. Končni izid poslovanja je predvsem odvisen od realizacije plana prodaje oz. števila izvedenih izobraževanj ter števila udeležencev na posameznem izobraževanju. Ker je to zelo težko predvideti, sem za izračun za prvo leto predvidel povprečno pet udeležencev na izobraževanje. V kasnejših letih se povprečje rahlo dviga, tako da povprečno število udeležencev v petem letu poslovanja naraste na deset. Hkrati ima podjetje zelo visoke proizvodjalne stroške - pod to postavko so zajeti vsi honorarji in se razlikujejo glede na trajanje posameznega izobraževanja.

⁵ Prodajni plan za prvo leto po mesecih in nadaljna štiri leta po letih, Priloga 4

Projekcija za prvi dve leti ni preveč obetavna, vendar je smiselno tukaj dodati, da bo ustanovitelj podjetja hkrati tudi eden izmed predavateljev, kar pomeni, da bo del izplačila honorarjev predstavljal zaslužek zanj, čeprav se v izkazu poslovanja podjetja to ne bo pokazalo.

4.2. ANALIZA DONOSNOSTI

V prvih dveh letih poslovanja bo podjetje imelo izgubo, vendar bo zaradi visokega denarnega vložka na začetku ohranilo pozitivno denarno stanje na računu, kar pomeni, da se bo izguba odrazila v zmanjšanju vrednosti kapitala podjetja. Kasnejša leta pa bo podjetje že postalo dobičkonosno. Glede na planirano, bo najbolj dobičkonosno v petem letu poslovanja. Stopnje donosov, izračunane v spodnji tabeli, so rezultat simulacije poslovnega izida.

Tabela 2: Stopnje donosov

Kazalec poslovanja / leto	1.	2.	3.	4.	5.
ROA	-0,32	-0,01	0,41	0,31	0,52
ROE	-0,28	-0,01	0,53	0,39	0,76
ROS	-0,19	0,00	0,12	0,12	0,23

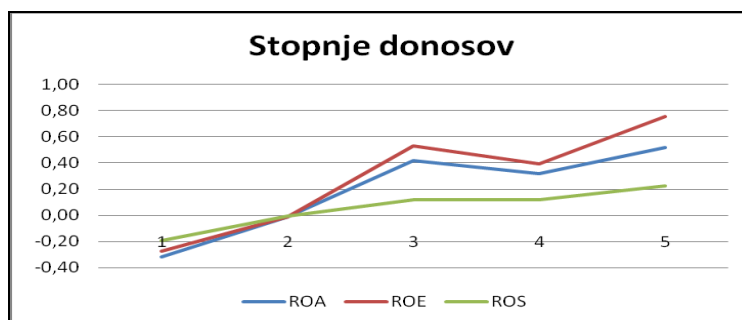
Kazalec ROA (Return On Assets) pove, koliko je podjetje dobičkonosno glede na celotna sredstva. Hkrati da tudi vpogled, kako učinkovito je vodstvo podjetja pri ustvarjanju prihodkov s sredstvi, ki jih ima na voljo. ROA bo glede na predvidevanja prvo in drugo leto negativen, v tretjem letu pa bo že pozitiven in bo znaša 41 %. V četrtem letu bo nekoliko nižji, saj bo znašal 31 %. V petem letu pa bo narasel na visokih 52 %.

Drugi, mogoče celo najpomembnejši kazalec rentabilnosti, je ROE (Return On Equity). Ta pove koliko čistega dobička podjetje ustvari s kapitalom, ki ga vložijo vlagatelji, v našem primeru - ustanovitelj podjetja. Za vlagatelje je pomembno, da je donos na kapital večji, kot bi bil v drugi bolj varni naložbi (npr. v banki na varčevalnem računu). Podobno kot ROA je tudi ROE v prvem in drugem letu negativen, vendar bo že v tretjem letu po teh napovedih znašal 53 %, v četrtem letu 39 % in v petem letu visokih 76 %. Kar za ustanovitelja v našem primeru predstavlja zelo dobro naložbo.

Kot zadnji kazalec je ROS, ki nam pove, kako donosna je prodaja podjetja. Ta kazalec bo v prvem letu poslovanja, podobno kot ostala dva, negativen. V drugem letu naj bi znašal 0 %, v petem letu predvidevanega poslovanja pa naj bi se povzpela celo na vrednost 23 %.

Spodnja slika še grafično prikaže predvidene vrednosti omenjenih kazalcev.

Slika 1: Stopnje donosov



Zadnji kazalec, ki je relativen za ta izračun, je notranja stopnja donosa (IRR). Ta znaša za predvidenih pet let 21,7 %, kar je zelo dober indikator, da se to investicijo splača izvesti, saj je donosnost veliko večja, kot bi jo ustanovitelj lahko imel pri varčnejših naložbah.

4.3. FIKSNI IN VARIABILNI STROŠKI

Fiksni stroški so tisti, ki so neodvisni od števila izvedenih izobraževanj in bodo prisotni od trenutka, ko se ustanovi podjetje in začne izvajati svojo politično delovanje. Variabilni stroški pa so tisti, ki se spreminjajo s številom izvedenih izobraževanj in so v izkazu poslovnega izida opredeljeni kot proizvodni stroški. Primeri obeh vrst stroškov so izraženi v spodnji tabeli, kar pa se tiče popolnega seznama stroškovnih mest, ga je sedaj praktično nemogoče napisati, saj se vedno najdejo kakšni skriti stroški, ki jih nismo predvideli. Prav zaradi tega je pomembno, da ima podjetje ob začetku poslovanja na voljo dovolj veliko količino denarja, da zaradi slabega predvidevanja ne zabrede v likvidnostne težave.

Tabela 3: Fiksni in variabilni stroški.

Fiksni stroški	Variabilni stroški
strošek najema prostora	honorarji predavateljev
strošek redno zaposlenih	stroški službenih potovanj
strošek računovodstva	stroški prevoza
strošek tržnega komuniciranja	stroški porabe mobilnega telefona
strošek zavarovanja	stroški energije potrebne za delovanje adm.
strošek vzdrževanja	
strošek čiščenja	
razna naročniška razmerja (internet, telefon, televizija,...)	

4.4. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

Denarni tok je pokazatelj razmerja med prihodki in izdatki podjetja, zato je zelo pomemben kazalnik in je zanj priporočljivo, da ostaja pozitiven, saj to pomeni, da je v podjetju več prilivov kot odlivov. V našem primeru je denarni tok prvi dve leti negativen, potem pa vedno pozitiven. Zaradi relativno visokega začetnega vložka ustanovitelja, negativen denarni tok v prvih dveh letih ne bo povzročal likvidnostnih težav, bo pa se na račun tega nekoliko zmanjšala vrednost kapitala podjetja. V naslednjih letih, ko je planiran pozitiven denarni tok, bo podjetje nadoknadilo izgubljeno, ob zadostnih virih pa bo lahko razmišljalo o investiranju denarja v lastne poslovne prostore in o širitvi poslovanja na sosednji Hrvaški trg.

5. NAČRT TRŽENJA

5.1. CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA

Dobra trženjska strategija je ključnega pomena pri vsakem novo ustanovljenem podjetju, ko le-to vstopa na trg. Kupci namreč ne bodo kupovali izdelka, če ga ne poznajo, četudi gre za inovativen proizvod, ki je substitut za veliko dražje izdelke. V podjetju E. E. d.o.o. bo

oblikovana široka trženjska strategija, s katero bo podjetje v najkrajšem možnem času pridobilo prve stranke in začelo graditi na svojem dobrem imenu.

Kot prvo se bo postavila uporabniku prijazna in hkrati udarna spletna stran, ki bo predstavila podjetje, izobraževalne programe in predavatelje, ki bodo sodelovali. Na spletni strani bodo lahko bodoči naročniki izvedeli, kaj bo neko izobraževanje zajemalo, kako bo izvedeno in si celo pogledali predstavitveni film. Poleg tega bodo na spletni strani podjetja objavljene tudi vse delavnice, ki jih bo podjetje tekom leta izvajalo za širšo javnost.

Del letnega proračuna podjetja bo namenjen tudi oglaševanju in iskanju novih naročnikov preko različnih kanalov oglaševanja, bodisi bo to oglaševanje na radijskih postajah bodisi na spletnih portalih kot so finance.si, ali pa bo podjetje uporabilo bolj direkten pristop in svojo kratko predstavitev ter ponudbo poslalo direktno na sedež potencialnega naročnika.

Ker je podjetju v začetni fazi najpomembneje, da gradi na svoji prepoznavnosti, bo v ta namen sodelovalo na različnih sejmi, ki se prirejajo širom Slovenije. Primeri takšnih sejmov so recimo Informativa, sejem Kariera ter Študentska arena, ki se letno izvajajo na gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Podjetje bo sodelovalo na sejmi s predstavitvijo svojih izobraževalnih programov in brezplačnim predavanjem za obiskovalce sejma.

Podjetje bo uporabilo tudi nekoliko manj direkten pristop in sicer na način, da bo izvajalo različne ankete po podjetjih in na ta način pridobilo informacije, katera dodatna izobraževanja podjetja trenutno potrebujejo in jim jih nato tudi ponudilo.

Poleg vsega tega, pa se bodo v podjetju trudili za pridobitev različnih nagrad in priznanj odličnosti, ki bodo pripomogla k večji prepoznavnosti podjetja in njegovih izobraževalnih programov. To bo tudi zelo pomemben del strategije, saj bo podjetje E. E. d.o.o. s tem gradilo na prepoznavnosti svoje kakovosti.

5.2. CENOVNA STRATEGIJA

Pri postavljanju cen izobraževanj bo ključni faktor trajanje posameznega izobraževanja in stroški, ki jih bo podjetje imelo pri sami organizaciji tega izobraževanja. Vendar bo podjetje vedno stremelo k tem, da bo razmerje med vsebino in ceno izobraževanja vedno v samem vrhu v primerjavi s konkurenti, ki bodo ponujali primerljiva izobraževanja. Cene izobraževanj, ki sem jih uporabil za simulacijski izračun poslovnega izida in bilance stanja, so postavljene za 3 različne sklope izobraževanj, in sicer eno-, dvo- in tro-dnevna izobraževanja. Te cene so razvidne v spodnji tabeli.

Tabela 4: Informativen cene tipov izobraževanj

Cena izo. na osebo (€)		
1 dnevno	2 dnevno	3 dnevno
100,0	180,0	250,0

Ker pa je na trgu veliko konkurentov in pridobivanje novih naročnikov ne bo lahka naloga, bo podjetje nudilo tudi različne ugodnosti že obstoječim naročnikom, in sicer v obliki raznih popustov, akcij, vip paketov, brezplačnih udeležb na nekaterih delavnicah in podobno.

5.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Že prej sem omenil, da bo trženjska strategija zelo bogata, kar pa bo za podjetje pomenilo tudi velik strošek. Vendar bo podjetje oglaševalo predvsem preko tistih medijih, ki bodo dosegali ciljni segment naročnikov in ne širše javnosti. Poleg tega bo skrbelo tudi za lastno promocijo preko spletne strani in vedno uspešnega koncepta »VOM« (word of mouth).

V spodnji tabeli, so prikazani okvirni letni proračuni za različna stroškovna mesta oglaševanja za predvidenih prvih pet let poslovanja.

Tabela 5: Stroški tržnega komuniciranja podjetja E. E. d.o.o. v prvih petih letih v EUR

Vrsta stroškov (€)	Leto				
	1.	2.	3.	4.	5.
Oglaševanje na spletu	1.500,0	1.500,0	1.500,0	2.000,0	2.000,0
Oglaševanje v različnih medijih	2.000,0	2.000,0	2.500,0	3.000,0	3.000,0
Posredno oglaševanje preko anket	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Pošiljanje ponudb bodočim naročnikom	300,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Sodelovanje na različnih sejmih	500,0	1.000,0	1.000,0	1.500,0	1.500,0
SKUPAJ	4.800,0	5.500,0	6.000,0	7.500,0	7.500,0

Kot je razvidno iz tabele pet, se bo proračun za oglaševanje letno povečeval, saj bo podjetje po vstopu in uveljavitvi na trgu še zajetneje oglaševalo in gradilo na blagovni znamki ter tako povečevalo svoj tržni delež na trgu.

5.4. PRODAJNE POTI

Podjetje se bo odločilo za neposredno prodajno pot, saj bi bilo nesmiselno imeti posrednika med naročnikom izobraževanja in izvajalcem. Potencialni naročniki bodo na spletni strani lahko dobili vse potrebne informacije o temah izobraževanj, ki jih bo podjetje E. E. d.o.o. ponujalo, hkrati pa bodo lahko zaprosili za predstavitev določenega programa izobraževanja, ki bo brezplačno izvedena ali pri samem naročniku ali na sedežu podjetja E. E. d.o.o.. Preko spleta bodo lahko zaprosili tudi za ponudbo in se dogovorili za opravljanje predhodne analize stanja v podjetju. Poleg tega pa bodo lahko obiskali sedež podjetja v času uradnih ur in si pridobili vse informacije ter se dogovorili za sodelovanje.

Kot sem že prej omenil, bo šlo za enostavno prodajno pot, ki bo omogočala hiter odziv podjetja na povpraševanja naročnikov, kar bo prispevalo k večjemu zadovoljstvu, tako na strani naročnikov, kot tudi na strani podjetja E. E. d.o.o., hkrati pa bo le-to dobra podlaga za nadaljnje sodelovanje.

6. STORITVENI NAČRT

6.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA

Sedež podjetja bo nekje v osrednji Sloveniji, saj bo to iz logističnega vidika najbolj ekonomično. Ne samo, da je Osrednje-Slovenska regija gospodarsko zelo razvita, omogča tudi hiter in lahek dostop do drugih regij po Sloveniji, kar bo predvsem prednost, saj bo podjetje s svojimi izobraževalnimi programi vstopilo na celoten slovenski trg. Poleg tega je pomembna tudi bližina glavnega nacionalnega letališča (Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana), ki bo nekakšna odskočna deska za iskanje in sodelovanje z partnerji iz tujine.

6.2. POSLOVNI PROSTORI

Podjetje bo v začetku poslovanja najelo poslovne prostore. Potrebna kvadratura za začetek poslovanja bo nekje trideset kvadratnih metrov, razdeljenih na dva prostora. En prostor bo namenjen dnevnomu delu, drugi pa poslovnim sestankom in predstavitvam. Ker podjetje v začetku ne bo imelo primernih prostorov za izvajanje izobraževanj, bodo lahko ta potekala v prostorih naročnika in v dodatno, začasno najetih prostorih. Za učinkovito in nemoteno poslovanje bo podjetje poslovne prostore tudi ustrezno opremilo s pisalniškim pohištvo in potrebnimi računalniki.

Predvidevana najemnina takšnih poslovnih prostorov je deset evrov na kvadratni meter, tako da sem predpostavil najemnino v višini tristo evrov na mesec.

6.3. KONTROLA KAKOVOSTI

Kakovost bo ena temeljnih skrbi podjetja, ne samo v začetni fazi ampak tudi skozi celotno obdobje poslovanja, saj bo podjetje na konstantni kakovosti gradilo svojo dolgoročno konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti. V ta namen bo podjetje pred in po določenem izobraževanju izvajalo analize stanja v podjetjih svojih naročnikov in na ta način učinkovito merilo doprinos svojih izobraževalnih programov, hkrati pa dobilo tudi povratne informacije, kako lahko svoje programe še izboljša.

Izobraževanja bodo izvajali le najbolj primerni predavatelji, ki bodo znali v sodelujočih vzbuditi pozornost in pripravljenost za učenje. Podjetje bo tudi vedno in povsod ohranjalo profesionalen odnos s svojimi naročniki in vsakršno kršitev teh načel tudi ustrezno kaznovalo.

Izvajala se bo tudi notranja kontrola kakovosti, kjer bodo kontrolirani vsi elementi procesa, tako analiza stanja v podjetju, kot priprava izobraževalnega programa za naročnika, delo predavatelja in tudi sam odnos med naročnikom in izvajalci izobraževanj.

7. NAČRT RAZVOJA

Razvoj prvih izobraževalnih produktov bo potekal pred samo ustanovitvijo. Ta razvoj bo financiral ustanovitelj, vrednost programov, ki bodo tudi avtorsko zaščiteni, pa bo predstavljala tudi del ustanovitvenega kapitala podjetja E .E. d.o.o..

Nadaljni razvoj in nadgrajevanje izobraževalnih programov bo potekalo skozi celotno poslovno leto. Smernice razvoja bodo določale povratne informacije, ki jih bo podjetje pridobilo z izvajanjem obstoječih izobraževanj. Poleg tega pa bodo izvedene tudi že prej omenjene študije, ki bodo pokazale, po čem povprašujejo podjetja, kar bo konkretno izhodišče za razvoj novih programov.

Del novih izobraževalnih tem bo nastal tudi z vzpostavitvijo novih partnerstev s tujimi izvajalci izobraževanj, tako da lahko rečemo, da bo razvoj novih izobraževanj potekal vzporedno in na različne načine.

Podjetje v začetni fazi stroškovnega mesta za razvoj novih programov ne bo planiralo, vendar se to lahko hitro spremeni, če se bo izkazalo, da je potrebno financirati konkreten razvojni projekt. Do takrat bo podjetje izboljševalo svoje obstoječe programe z notranjim učenjem in vse bogatejšimi izkušnjami ter doprinosi tujih partnerjev.

8. VODSTVENA SKUPINA IN KADER

8.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura podjetja bo enostavna, saj bo v začetni fazi poslovanja redno zaposlen le direktor podjetja, ki bo hkrati tudi ustanovitelj. Vso dodatno pomoč, ki jo bo direktor pri vodenju podjetja potreboval, bo najemal preko začasnega dela. Vsi, ki pa bodo sodelovali kot predavatelji, bodo plačani preko honorarjev in bodo odgovarjali direktorju podjetja, ki bo v začetni fazi poslovanja tudi vodja izobraževalnih programov in hkrati tudi eden izmed predavateljev.

8.2. KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Kot sem že prej omenil, bo ključnega pomena za uspešnost podjetja direktor podjetja, ki bo hkrati tudi ustanovitelj. Po izobrazbi bo vsaj diplomiran ekonomist in bo imel večletne izkušnje iz predavanj različnih vsebin. Njegova naloga bo vodenje podjetja, pridobivanje novih naročnikov, vodenje razvoja izobraževalnega programa in pridobivanje novih poslovnih partnerjev. Pri razvoju novih in nadgradnji obstoječih izobraževalnih programov, bodo direktorju podjetja E. E. d.o.o. pomagali svetovalci, vsi izkušeni na področju izobraževanja. Kar pa se tiče ostalih delovnih nalog in pomoči pri sami administraciji podjetja, bo direktor po potrebi zaposlil študente.

8.3. POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU

Edini redno zaposleni v podjetju bo na začetku poslovanja direktor družbe. On bo prejemal minimalno plačilo za svoje opravljeno delo, dokler podjetje izgube ne spremeni v dobiček. Študenti, ki bodo pomagali pri administrativnih delih ali drugih vzdrževalnih delih, bodo plačani po urni postavki, glede na dogovor med študentom in direktorjem. Vsi ostali, ki bodo sodelovali v podjetju ali na različnih projektih ali kot predavatelji, pa bodo plačani s honorarji.

Predavatelji, trenerji ali kot jih nekateri imenujejo svetovalci, bodo izhajali izključno iz gospodarstva. Ti ljudje bodo morali imeti bogate večletne izkušnje na različnih področjih, da bodo lahko le-te delili z drugimi in jim svetovali. Morali bodo biti motivirani in uspešni komunikativni ljudje, ki bodo sami preko razpisov vzpostavili kontakt s podjetjem ali pa jih bo predstavnik podjetja E. E. d.o.o. na različnih srečanjih in konferencah povabil k sodelovanju. V začetku poslovanja naj bi sodelovali le domači strokovnjaki, v nadaljnjih obdobjih poslovanja pa tudi strokovnjaki iz tujine, ki bodo še dodatno obogatili nabor znanja, ki ga bo podjetje E. E. d.o.o. ponujalo preko svojih izobraževalnih paketov.

Predpostavljene bruto honorarji za tri različne vrste izobraževanj so prikazani v spodnji tabeli. Ti honorarji se bodo skozi leta po potrebi spreminjali in prilagajali, nedvomno pa bodo odvisni tudi od pogajalskih spretnosti direktorja bodočega podjetja. Predstavljena politika se nekoliko razlikuje od politike plačevanja predavateljev, ki jih vodijo v konkurenčnih podjetjih, kjer po večini plačujejo predavatelje fiksno, glede na izobraževanje. Prav to pa naj bi bil le en od različnih pogledov na poslovanje, ki naj bi še bolj motiviral predavatelje, da se osebno potrudijo in s tem gradijo na svojem imenu ter posredno na dobrem imenu podjetja E. E. d.o.o., s tem pa posledično prispevajo k večjemu povpraševanju po izobraževanjih.

Tabela 6: Predpostavljene honorarji predavateljev.

Honorar, ki ga dobi predavatelj na udeleženca izob. (€)		
1 dnevno	2 dnevno	3 dnevno
50,0	80,0	100,0

8.4. UPRAVNI ODBOR

Ker bo podjetje organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, potrebe po upravnem odboru ne bo. Vse odločitve povezane s trenutnim in bodočim poslovanjem podjetja, bo sprejemal direktor podjetja, saj bo sam tudi ustanovitelj in absolutni lastnik podjetja. Ob spremembi lastniške strukture se bo ustrezno spremenil tudi način odločanja v podjetju.

9. TERMINSKI NAČRT

9.1. KLJUČNE AKTIVNOSTI PRED IN PO USTANOVITVIJI PODJETJA

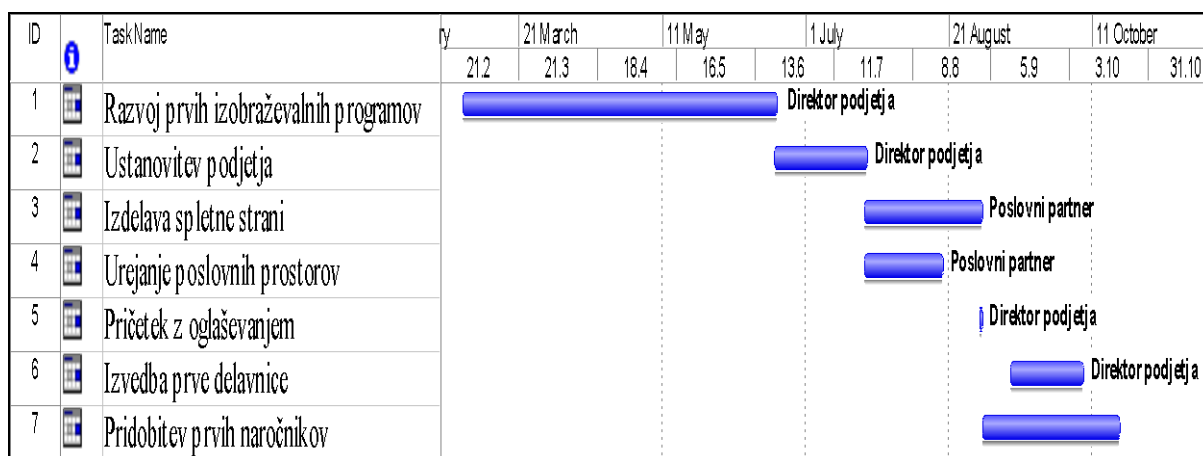
Ključne aktivnosti na terminskem načrtu podjetja E. E. d.o.o. so priprava prvih izobraževalnih programov, ki jih bo podjetje začelo tržiti takoj po ustanovitvi, registracija

podjetja in urejanje poslovnih prostorov, izdelava spletne strani podjetja, pričetek oglaševanja in pridobitev prvih naročnikov. Vse našete aktivnosti so ključne za zagon podjetja in uresničitev predpostavljenih planov prodaje.

9.2. TERMINSKI NAČRT

V spodnji shemi so grafično prikazane aktivnosti našete v prejšnjem poglavju, v zaporedju izvajanja in s predpostavljenimi časovnimi okviri izvedbe. Za ostale manjše naloge predpostavljam, da se bodo izvedle takoj, ko bo to možno, in ne bodo drastično vplivale na terminski načrt.

Slika 2: Grafični prikaz terminskega načrta podjetja E.E. d.o.o.



Iz grafičnega prikaza je razvidno, da bo razvoj izobraževalnih programov potekal pred samo ustanovitvijo podjetja in bo zajemal največ časa v primerjavi z vsemi ostalimi ključnimi aktivnostmi v prvem poslovnem letu. Po razvoju programov bo sledila ustanovitev ali registracija podjetja. Po sami ustanovitvi se bodo takoj začeli urejati poslovni prostori, tukaj mislim predvsem nabavo potrebnega pohištva in računalniške opreme, hkrati pa se bo začela izdelava spletne strani podjetja. Ko bo spletna stran pripravljena in poslovni prostori urejeni, bo direktor podjetja pričel z oglaševanjem izobraževalnih programov. Po pričetku oglaševanja se pričakujejo prva povpraševanja potencialnih naročnikov, hkrati pa bo izvedena tudi prva delavnica namenjena širši populaciji.

10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

10.1. MAKRO RAVEN

Na poslovanje podjetja lahko vplivajo bolj in manj nepredvidljivi dogodki, na katere podjetje samo nima vpliva. Ta tveganja izhajajo iz tako imenovanega makro okolja podjetja in so povezana z bodisi naravnimi katastrofami bodisi z državnimi ukrepi ali ostalimi makroekonomskimi tveganji.

Slovenija bo imela po napovedi organizacije OECD (The organization for economic cooperation and development) v letu 2011 dvo-odstotno gospodarsko rast, kar govori o tem, da slovensko gospodarstvo počasneje okreva, kot je bilo sprva pričakovano (OECD, 2010).

To lahko predstavlja določeno tveganje, saj nizka gospodarska rast lahko hitro zopet postane negativna, predvsem ob večjemu dogodku, kot bi bil recimo bankrot kakšne večje države v evrskem območju. Slovenija in slovenski trg sta zelo občutljiva na to, kar se dogaja v tujini in kaj se dogaja z vrednostjo evra, saj smo manjšno in zelo izvozno naravnano gospodarstvo. Če bi se zgodil takšen črn scenarij, kot je recimo zlom evrskega območja, bi to za podjetje E. E. d.o.o. pomenilo, da bi ostalo brez posla, saj bi podjetja blokirala račune vsem oddelkom, ki niso nujni za preživetje podjetja.

10.2. RAVEN PODJETJA

Tveganja, ki so prisotna na mikro ravni ali ravni podjetja, pa so lahko vstop novih konkurentov na trg, ki bi še dodatno zaostri že prisotno konkurenco. Po drugi strani je veliko tveganje za podjetje, da ne realizira prodajnega plana pripravljenega za prva tri leta, kar bi pomenilo, da bi podjetje lahko postalo nelikvidno. Dodatno tveganje predstavlja možnost znižanja cen izobraževanj s strani konkurence, kar bi prisililo podjetje E. E. d.o.o., da že tako nizke predpostavljene cene spusti še nižje, kar bi drastično zmanjšalo prilive v podjetje in s tem ogrozilo obstoj samega podjetja.

Dodatno nezanemarljivo tveganje je tudi tveganje slabo izvedenih izobraževanj. Če predvsem prvi naročniki ne bodo zadovoljni z delom, ki ga bo opravilo podjetje, bo bila velika verjetnost, da podjetje novih naročnikov ne bo dobilo. Poleg tega je veliko tveganje tudi nepripravljenost sodelovanja tujih podjetij s podjetjem E. E. d.o.o., s katerimi ima podjetje plan graditi svojo dolgoročno konkurenčnost na Slovenskem trgu.

Nenazadnje se zapleti lahko pojavijo tudi zaradi neplačila naročnikov ali kupcev, vendar bo imelo podjetje takšno plačilno politiko, da bodo naročniki del plačila morali plačati pred samim izvajanjem izobraževanja.

10.3. SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA

Simulacije pomenijo spreminjanje določenih predpostavk v finančnih projekcijah z namenom, da se ugotovijo odstopanja ciljnih spremenljivk. Te so prihodki, odhodki in dobiček. V ta namen sem naredil tri simulacije z deset-odstotnim odstopanjem. Izračuni za vse tri simulacije se nahajajo v prilogi 5.

11. FINANČNI NAČRT

11.1. PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA – SIMULACIJA

Predračun izkaza poslovnega izida⁶ je narejen na podlagi predvidenih prihodkov in odhodkov poslovanja podjetja E. E. d.o.o. v prvem letu po mesecih in za prvih pet let po letih. Primarni

⁶ Celotni finančni izkazi in ostali podatki se nahajajo v prilogi 8.

prihodki podjetja bodo prihodki od izvedenih izobraževanj. Med glavne odhodke pa spadajo honorarji predavateljev, strošek uprave in strošek tržnega komuniciranja. Poleg tega pa so tukaj tudi osnovni, vendar nekoliko manjši stroški, kot so strošek najemnine, strošek računovodstva, stroški dodatne pomoči, zavarovanja, in enkratni stroški, kot so strošek postavitve spletne strani in strošek nakupa opreme za poslovni prostor.

Podjetje v prvih petih letih poslovanja ne načrtuje najema kreditov, kar pomeni, da ne bo imelo nobenih stroškov iz financiranja. Bo pa imelo minimalne prihodke iz financiranja, saj bo že v tretjem letu presežek prihodkov vezalo na banki. Dobička podjetje v prvih petih letih ne bo izplačevalo, ker bo imelo plan, da se po petih letih poslovanja preseli v lastne poslovne prostore.

Prihodki naj bi se v prvih petih letih povečali s 36.000 EUR v prvem letu poslovanja na 127.000 EUR v petem letu poslovanja, kar bo rezultat predvsem večjega števila udeležencev na eno izobraževanje ter tudi rahlega povečanja števila izvedenih izobraževanj. Prav tako bodo iz leta v leto večji tudi proizvodjalni stroški, kjer največji delež predstavljajo stroški honorarjev predavateljev, in bodo znašali v prvem letu 20.425 EUR ter v petem letu poslovanja kar 62.490 EUR. Predvidoma bodo rasli tudi stroški uprave, ki bodo v prvem letu poslovanja znašali 15.300 EUR, v petem letu pa predvidoma že 20.300 EUR. Rast stroškov prodaje ne bo zaostajala, v prvem letu bo strošek tržnega komuniciranja znašal 4.800 EUR in v petem letu poslovanja že kar 7.500 EUR. Podjetje bo iz leta v leto bolj agresivno oglaševalo svoje produkte in s tem pridobivalo na tržnem deležu ter prepoznavnosti.

Skupno gledano bo podjetje E.E. d.o.o. prvo in drugo leto predvidoma poslovalo z izgubo, ki bo znašala v prvem letu 6.895 EUR in v drugem 230 EUR. Konec tretjega poslovnega leta pa naj bi podjetje že zabeležilo svoj prvi dobiček, in sicer v predvideni vrednosti 9.455 EUR. Po petem letu poslovanja pa se pričakuje dobiček v vrednosti 28.712 EUR.

11.2. PREDRAČUN BILANCE STANJA – SIMULACIJA

Prvotna vrednost kapitala, ki bo znašala 25.000 EUR, se bo po prvem letu poslovanja zmanjšala na 18.150 EUR, kar bo posledica izgube v prvem letu. Konec petega leta poslovanja pa naj bi vrednost kapitala znašala kar 66.722 EUR. Presežna sredstva konec petega leta bo podjetje predvidoma porabilo za nakup lastnih poslovnih prostorov.

Kar pa se tiče terjatev do kupcev, podjetje ne predvideva večjih problemov, saj bo imelo politiko plačevanja del pred (20%) in del plačila (80%) po izvedenem izobraževanju, svoje obveznosti pa bodo pokrivali v najkrajšem možnem času - predvidoma sproti.

11.3. PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV

Začetek poslovanja bo v celoti financiran z vložkom v podjetje s strani ustanovitelja. Denarni del tega vložka bo znašal 20.000 EUR in bo namenjen pokrivanju začetnih stroškov poslovanja ter investicij v osnovno opremo in spletno stran. Konec prvega poslovnega leta naj bi podjetje imelo na računu 8.665 EUR denarja. Ta vrednost se skozi leta stalno povečuje in konec petega leta poslovanja predvidoma znaša 47.634 EUR.

11.4. DAVČNI STATUS

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo in bo tudi davčni zavezanec. To bo pomenilo, da bo podjetje moralo plačati davek na dobiček, oproščeno pa bo davka na dodano vrednost, saj bodo produkti izobraževanja, na katera se davek na dodano vrednost ne zaračuna.

11.5. KONTROLA STROŠKOV

Prisotna bo stalna kontrola stroškov in vsakršno odstopanje od planiranega, bo moralo biti ustrezno utemeljeno in upravičeno. Če se bo izkazalo, da je bil predviden obseg stroškov premajhen, bo podjetje to financiralo ali z lastnimi sredstvi ali z najemom kratkoročnega kredita. Dolgoročno gledano, bo podjetje moralo poskrbeti, da bo v okvirih predvidenih stroškov poslovanja, ker bo drugače prisiljeno dvigniti cene izobraževanj in s tem izgubiti to prednost (nižje cene) pred konkurenti.

12. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

12.1. ŽELENO FINANCIRANJE

Ko podjetnik ustanavlja podjetje, si želi, da bi ga lahko financiral v celoti sam. To je predvsem odvisno od potrebne količine kapitala za zagon podjetja. V našem primeru bo podjetje družba z omejeno odgovornostjo, za katero zakon o gospodarskih družbah pravi, da mora biti ustanovitveni kapital vsaj 7.500 EUR in da morata biti vsaj dve tretjini tega zneska v obliki denarja na TRR podjetja. V našem primeru bo podjetje imelo začetni kapital v vrednosti 25.000 EUR in kar 20.000 EUR bo v denarju, predvsem zato, ker se pričakuje v prvih dveh letih izguba in nekaj visokih začetnih stroškov. Vendar bo vseeno začetni kapital v celoti financiran s strani ustanovitelja, torej brez dolga.

12.1. PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA

Podjetje se bo v začetni fazi poslovanja financiralo le z lastniškim kapitalom, in sicer z začetnim vložkom ustanovitelja. Ta denar naj bi zadoščal ob predpostavki, da bodo prodajni letni plani realizirani. Če pa se zgodi, da leta ne bodo tako uspešna, kot je predpostavljeno, bo podjetje ob nastopu likvidnostnih težav pri banki najelo kratkoročni kredit. Vendar je to področje, ki se mu bo podjetje želelo izogniti.

V primeru, da bo podjetje uspešno in bo želelo razširiti svoje poslovanje, bo pri banki najelo dolgoročni kredit, s katerim bo delno financiralo naložbo, preostali del pa bo moral biti financiran ali s strani podjetja ali s strani lastnika podjetja.

12.3. UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA

Kar se tiče politike upravljanja z denarjem na transakcijskem računu, bo podjetje vedno skrbelo, da bo stanje pozitivno. Politika plačevanja bo do naročnikov takšna, da bodo del računa (20%) morali poravnati pred prvim merjenjem stanja v podjetju, se pravi preden se bo

izobraževalni proces začel. Kar pa se tiče predavateljev, bodo le-ti plačila za svoje opravljeno delo dobili po uspešno zaključenem izobraževanju.

Poleg tega bo vse račune nad dvesto evrov moral potrditi tudi direktor, saj bo tako podjetje delno izvajalo nadzor nad stanjem denarja in preprečevalo možne zlorabe. Hkrati bo podjetje vse presežke, ki jih bo ustvarilo skozi leto, investiralo v prihodnja leta poslovanja.

SKLEP

Namen tega diplomskega dela je ugotoviti, ali je v Sloveniji smiselno ustanoviti podjetje, ki se bo ukvarjalo z izvajanjem izobraževanj, primarno za vodstvene delavce v podjetjih. Poleg tega je bil namen spoznati prvine poslovnega načrta in napisati poslovni načrt, ki bo lahko služil kot vir za odločanje o konkretni investiciji v takšno podjetje.

Glede na ugotovitve, do katerih sem prišel z raziskavo trga in z izdelavo tega poslovnega načrta, je v Sloveniji dovolj prostora za takšno podjetje. Trg izobraževanj se razvija in prav zaradi krize, ki ga je nekoliko oklestila, ostaja veliko prostora za rast.

Podjetje naj bi že v drugem poslovnem letu doseglo pozitiven poslovni rezultat, ob predpostavki, da bo pridobilo prve naročnike v predvidenem času in takoj začelo kakovostno izvajati izobraževanja ter s tem tudi uveljavljati svojo blagovno znamko na trgu.

Če se bo podjetje držalo zastavljenega načrta in razvilo kakovostna izobraževanja ter pridobilo partnerje v tujini, menim, da ima takšno podjetje v Sloveniji lahko svetlo prihodnost, saj sem na podlagi analiz in finančnih izračunov ugotovil, da bo investicija v podjetje E. E. d.o.o. donosna in ima še večji potencial rasti v bodočih letih poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. *Ajpes*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
2. Bezjak, M. (2003, 17. junij). Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja. *Podjetnik*. Najdeno 30. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/-default.asp?KatID=93&ClanekID=162>
3. Bolarič, N. (2010, 20. april). Zadovoljstvo udeleženca izobraževanj ni merilo učinkovitosti. *Finance*. Najdeno 30. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/277340/Zadovoljstvo-udele%BEenca-izobra%BEevanja-ni-merilo-u%E8inkovitosti>
4. Dakić, L. (2009, 11. maj). V malih podjetjih se izobražujejo vodje in prodajniki. *Finance*. Najdeno 30. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.finance.si/-246387/V_malih_podjetjih_se_izobra%BEujejo_vodje_in_prodajniki
5. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo priročnik (v nastajanju)*. Ljubljana
6. *EnKlikAnketa*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.1ka.si/>
7. *Gvin*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>
8. *OECD*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/>
9. Pavlin, B. (2011, 7. februar). Naložba v izobraževanje nujna za preživetje podjetja. Delo. Najdeno 10. Junija 2011 na spletnem naslovu http://www.planetgv.si/-upload/htm-larea/images/Kliping/PlanetGV_dnevna_2011-02-04_08-15_2011-02-07_08-15.pdf
10. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>
11. Turk, D. (2010a, 20. april). Kako varčevati pri izobraževanju in hkrati razvijati zaposlene. *Finance*. Najdeno 30. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/277335/Kako-var%E8evati-pri-izobra%BEevanju-in-hkrati-razvijati-zaposlene>
12. Turk, D. (2010b, 11. junij). Okrepitev naložb v izobraževanje je skromna. *Finance*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/282065>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opis ankete	1
Priloga 2: Rezultati izvedene ankete	2
Priloga 3: Seznam podjetij, ki spadajo med primarne konkurente podjetju E.E. d.o.o.....	14
Priloga 4: Plan prodaje po mesecih za prvo leto poslovanja in po letih za prvih pet let poslovanja.....	16
Priloga 5: Simulirana poslovna tveganja.....	17
Priloga 6: Primer dvo dnevnega izobraževanja na temo govornice telesa	20
Priloga 7: Letni prihodki konkurentov	22
Priloga 8: Mesečna bilanca stanja za prvo leto poslovanja in letna bilanca stanja za prvih pet let poslovanja.....	23

Priloga 1: Opis ankete

Anketo sem oblikoval tako, da je sestavljena iz šestnajstih vprašanj, ki anketiranca postopoma sprašujejo o izvedbi dodatnih izobraževanj v njihovem podjetju. V začetku sprašujem anketirance po številu zaposlenih v podjetju, njihovi naklonjenosti k dodatnemu izobraževanju, katere skupine zaposlenih dodatno izobražujejo ter katera dodatna izobraževanja potrebujejo. V nadaljevanju anketirance sprašujem ali so naklonjeni k sodelovanju z zunanjimi izvajalci ali uporabljajo v ta namen le lastni oddelek v podjetju in kje bi želeli, da se izobraževanja izvedejo. V nadaljevanju me zanima ali so nedavno izvedli kakšno izobraževanje zaposlenih, kdo je to izobraževanje izvedel, kako so bili z izvedbo zadovoljni v podjetju in ali je izvajalec izmeril učinek izobraževanja. V zadnjem delu ankete pa sprašujem po katerih kriterijih se v podjetju odločajo o izbiri zunanjega izvajalca in kakšne lastnosti mora imeti dober izvajalec izobraževanj.

Anketo sem v celoti izdelal elektronsko na portalu 1ka.si, saj portal omogoča takojšen izpis statistične obdelave, ki je v celoti zbrana v Prilogi 2. Anketo sem poslal na elektronske naslove 200 naključno izbranih slovenskih podjetij. V roku enega meseca je v anketi sodelovalo 58 anketirancev, kar znaša 29 %. Ugotovitve, ki temeljijo na rezultatih ankete, sem postopoma predstavil v poglavjih, kjer so te ugotovitve relativne in se nanašajo na vsebino poglavja.

Priloga 2: Rezultati izvedene ankete

Odgovori so podani v tabelah in si sledijo v enakomernem zaporedju, kot so si sledila vprašanja. Q1 in Q11 sta nagovora, ki ju je izpolnjevalec ankete le prebral in po želji upošteval. Pri nekaterih odgovorih je dodana tudi tabela, ki zajema odgovore, ki so jih napisali anketiranci pod kategorijo drugo. Anketa je bila v celoti narejena na spletnem portalu 1ka.si, zato je tudi vir te analize ankete prav ta spletni portal.

Q1	Če želite, da je anketa anonimna, potem na prvo vprašanje ne odgovarjajte.
-----------	---

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q2	Ime vašega podjetja?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	TAB Tivarna akumulatorskih baterij d.d.	1	3.3	3.3
	ADRIATIC SLOVENICA d.d.	1	3.3	6.7
	Cinkarna Celje, d.d.	1	3.3	10.0
	ZAVAROVALNICA MARIBOR D.D.	1	3.3	13.3
	Banka Koper	1	3.3	16.7
	Collegium Mondial Travel d.o.o.	1	3.3	20.0
	ADRIA AIRWAYS, d.d.	1	3.3	23.3
	Cimos d.d.	1	3.3	26.7
	LESNINA INZENIRING d.d.	1	3.3	30.0
	Iskraemeco, d.d.	1	3.3	33.3
	Podjetje A	1	3.3	36.7
	Veyance Technologies Europe, d.o.o.	1	3.3	40.0
	Tabor Ljubljana d.d.	1	3.3	43.3
	Veyance Technologies Europe d.o.o.	1	3.3	46.7
	Avtenta.si	1	3.3	50.0
	Danfoss Trata d.o.o.	1	3.3	53.3
	MONTAVAR METALNA NOVA d.o.o.	1	3.3	56.7
	AVANTURA D.O.O.	1	3.3	60.0
	Štore Steel	1	3.3	63.3
	Sivial d.o.o.	1	3.3	66.7
	Cinkarna metalurško kemična industrija Celje, d.d.	1	3.3	70.0
	FRUCTAL d.d.	1	3.3	73.3

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Q2	Ime vašega podjetja?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	collegium mondial travel	1	3.3	76.7
	Premogovnik Velelnje,d.d.	1	3.3	80.0
	Slovenske železnice, d.o.o.	1	3.3	83.3
	Cestno podjetje Maribor	1	3.3	86.7
	primorje	1	3.3	90.0
	Forstek d.o.o.	1	3.3	93.3
	Mobitel, d.d.	1	3.3	96.7
	Trimo	1	3.3	100.0
Veljavni	Skupaj	30	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q3	Koliko ljudi zaposluje vaše podjetje?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	0-9	4	6.9	6.9
	10-49	6	10.3	17.2
	50-249	10	17.2	34.5
	250 in več	38	65.5	100.0
Veljavni	Skupaj	58	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q4	Katerim skupinam podjetje nudi dodatno izobraževanje?						
	Podvprašanja	Odgovori		Veljavni	Št. enot	Navedbe	
		Frekvence	%			Frekvence	%
Q4a	Mladim zaposlenim.	8	13.8	58	127	8	9.8
Q4b	Zaposlenim na vodstvenih položajih.	11	19.0	58	127	11	13.4
Q4c	Zaposlenim, ki potrebujejo prekvalifikacijo.	8	13.8	58	127	8	9.8
Q4d	Le izbranim zaposlenim.	1	1.7	58	127	1	1.2
Q4e	Vsem zaposlenim.	54	93.1	58	127	54	65.9
	Skupaj			58	127	82	100.0

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q5	Katera dodatna izobraževanja potrebuje vaše podjetje? (možnih več odgovorov)						
	Podvprašanja	Odgovori		Veljavni	Št. enot	Navedbe	
		Frekvence	%			Frekvence	%
Q5a	Vse vrste tečajev dela z računalnikom	33	56.9	58	127	33	11.7
Q5b	Tečaj poslovnega bontona	12	20.7	58	127	12	4.2
Q5c	Tečaj poslovne komunikacije	32	55.2	58	127	32	11.3
Q5d	Tečaj osebne motivacije	12	20.7	58	127	12	4.2
Q5e	Tečaji tujih jezikov	40	69.0	58	127	40	14.1
Q5f	Tečaj učinkovitega ravnanja s časom	16	27.6	58	127	16	5.7
Q5g	Tečaj učinkovitega vodenja zaposlenih	45	77.6	58	127	45	15.9
Q5h	Tečaj ravnanja s konflikti v podjetju	26	44.8	58	127	26	9.2
Q5i	Tečaj učinkovite motivacije in nagrajevanja zaposlenih	30	51.7	58	127	30	10.6
Q5j	Predstavitve dobrih praks iz tujine (kako uspešna podjetja vodijo, motivirajo, nagrajujejo svoje zaposlene)	19	32.8	58	127	19	6.7
Q5k	Drugo:	18	31.0	58	127	18	6.4
	Skupaj			58	127	283	100.0

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q5k_text	Q5 (Drugo:)			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	Različni Strokovni seminarji	1	1.8	1.8
	varnost in zdravje pri delu	1	1.8	3.6
	Projektno vodenje	1	1.8	5.4
	dodaten studij visjih stopenj	1	1.8	7.1
	vse zgoraj navedeno	1	1.8	8.9
	za opravljanje poklica (pilot, stevardesa, mehanik ...)	1	1.8	10.7
	izobraževanja, potrebna za opravljanje izpitov za pridobitev licenc oz. dovoljenj za delo	1	1.8	12.5
	usposabljanja po posameznih strokah	1	1.8	14.3
	Strokovna usposabljanja	1	1.8	16.1

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Q5k_text	Q5 (Drugo:)			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	Strokovno izobraževanje	1	1.8	17.9
	Učinkovito spoprijemanje s stresom na delovnem mestu	1	1.8	19.6
	0	40	71.4	91.1
	skladiščenje, validacije, razni postopki dela	1	1.8	92.9
	strokovne teme iz gradbeništva	1	1.8	94.6
	Avtokontrola	1	1.8	96.4
	vsebine vezane na delovna področja-vsebino dela	1	1.8	98.2
	usposabljanja za varno delo, dodatna usposabljanja iz vsakokratnega delovnega področja zaposlenih, strokovna usposabljanja, sposabljanja s področja varstva okolja, dela z nevarnimi snovmi, itd	1	1.8	100.0
Veljavni	Skupaj	56	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q6	Ali so vaši zaposleni naklonjeni dodatnemu izobraževanju in usposabljanju?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	Da, to jih dodatno motivira.	49	84.5	84.5
	Da, vendar le zato, ker je obvezno.	9	15.5	100.0
	Ne, ker se jim zdi odveč.	0	0.0	100.0
Veljavni	Skupaj	58	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q7	Najbolj nam ustreza, če se izvajajo izobraževanja..			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	v lastnih prostorih podjetja.	46	83.6	83.6
	zunaj podjetja.	9	16.4	100.0
Veljavni	Skupaj	55	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q8	Kolikšen odstotek prihodkov, letno namenite za dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	0% - 0,5%	18	33.3	33.3
	0,5% - 1%	9	16.7	50.0
	1% - 1,5%	5	9.3	59.3
	1,5% - 2%	1	1.9	61.1
	2% -3%	1	1.9	63.0
	3% ali več	7	13.0	75.9
	Ne vem	13	24.1	100.0
Veljavni	Skupaj	54	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q9	Ali imate namen vaš proračun za dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v prihodnje povečati?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	Da, naslednje leto.	9	15.8	15.8
	Da, v roku treh let.	11	19.3	35.1
	Ne, ostal bo isti.	23	40.4	75.4
	Ne, celo zmanjšali ga bomo.	6	10.5	86.0
	Ne vem.	8	14.0	100.0
Veljavni	Skupaj	57	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q10	Ali imate v podjetju lasten oddelek, ki skrbi za dodatno izobraževanje zaposlenih ali sodelujete z zunanjimi izvajalci?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	Lasten oddelek, z zunanjimi izvajalci ne sodelujemo.	1	1.7	1.7
	Lasten oddelek, vendar sodelujemo tudi z zunanjimi izvajalci.	44	75.9	77.6
	Izobraževanja izvajajo le zunanji izvajalci.	13	22.4	100.0
Veljavni	Skupaj	58	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q11	Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili, da ne sodelujete z zunanjimi izvajalci in za vsa dodatna izobraževanja poskrbite sami, potem vam ni treba več odgovarjati na preostala vprašanja, pojdite do zadnjega vprašanja. V nasprotnem primeru vas prosim, da nadaljujete z anketo.
-----	---

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q12	Kdo je nazadnje izvajal dodatno izobraževanje vaših zaposlenih? (odgovor ni obvezen)			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	STATUS IZOBRAŽEVANJE Boštjan Polutnik s.p.	1	3.7	3.7
	BMC International	1	3.7	7.4
	imamo kar nekaj zunanjih izvajalcev, ker smo vleiko podjetje in skrbimo za izobraževanje tudi v naši Skupini 8skupaj cca. 10.000 zapslenih)	1	3.7	11.1
	SIQ	1	3.7	14.8
	interno	1	3.7	18.5
	BM Consulting	1	3.7	22.2
	Fakultete po izbiri, razni tečajji tujih jezikov	1	3.7	25.9
	Inštitut PARES, Ljubljana	1	3.7	29.6
	LU Jesenice	1	3.7	33.3
	Planet GV	1	3.7	37.0
	izobraževanja so tedenska saj imamo znotraj podjetja IT izobraževalni center (za zunanji trg)	1	3.7	40.7
	podjetje, ki se ukvarja z računalniškimi izobraževanji	1	3.7	44.4
	Tela Vital	1	3.7	48.1
	QTEHNA,PISK	1	3.7	51.9
	notranji izvajalci	1	3.7	55.6
	Jezikovna šola	1	3.7	59.3
	Veliko izvajalcav: Mercury, GlotaNova, Mojca Žirovnik, Humus, ProActa, Tea Miška.....	1	3.7	63.0
	Strokovni sodelavci iz podjetja	1	3.7	66.7
	Audax	1	3.7	70.4
	Racio razvoj	1	3.7	74.1
	notranji predavatelji in GZDBK	1	3.7	77.8
	Tangens, d.o.o, KADIS LJ	1	3.7	81.5
	Biro Praxis	1	3.7	85.2
	Mercury International	1	3.7	88.9
	Sinet	1	3.7	92.6
	TUV	1	3.7	96.3
	akademija panta rei	1	3.7	100.0
Veljavni	Skupaj	27	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q13	Kakšna je bila tema tega izobraževanja?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	spletno oglaševanje, dobre spletne strani...	1	2.2	2.2
	Protipožarna zaščita prebojev, Požarna varnost objektov po ZGO	1	2.2	4.3
	Voditeljstvo	1	2.2	6.5
	mednarodno izobraževanje za varno delo	1	2.2	8.7
	strategije vodenja problematičnih sodelavcev	1	2.2	10.9
	Komunikacija in odnos do stranke	1	2.2	13.0
	Slovenski jezik	1	2.2	15.2
	letni razgovori	1	2.2	17.4
	CRM	1	2.2	19.6
	racunovodstvo,zakon o graditvi objektov,davčna zakonodaja	1	2.2	21.7
	Avtokontrola;Učinkovitost proizvodnje	1	2.2	23.9
	programska oprema za izvajanje numeričnih analiz	1	2.	26.1
	različne: javno nastopanje, prodajne veščine, stres, asertivnost na delovnem mestu, interno predavanje-prenos znanja, specifične tehnične teme..	1	2.2	28.3
	računalniški program	1	2.2	30.4
	Tuj jezik angleščina	1	2.2	32.6
	vodenje, komuniciranje, motiviranja na vseh nivojih in vrstah zahtevnosti,	1	2.2	34.8
	vodenje	2	4.3	39.1
	validacije	1	2.2	41.3
	Trening zahtevnega marketinga	1	2.2	43.5
	koristi notranjih presoj	1	2.2	45.7
	poslovno komuniciranje v angleškem jeziku	1	2.2	47.8
	Obvladovanje sprememb in management čustev v komunikaciji s strankami	1	2.2	50.0
	Učinkovito spoprijemanje s stresom na delovnem mestu	1	2.2	52.2
	financiranje z nepovratnimi sredstvi	1	2.2	54.3
	tečaj angleškega jezika	1	2.2	56.5
	Komunikacija in obvladovanje konfliktov	1	2.2	58.7
	trenig prodajnih veščin - kako do večje prodaje	1	2.2	60.9
	Vodenje in motiviranje zaposlenih.	1	2.2	63.0
	motivacija zaposlenih	1	2.2	65.2

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Q13	Kakšna je bila tema tega izobraževanja?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	Varstvo okolja, varstvo pri delu in higiena živil	1	2.2	67.4
	STRES	1	2.2	69.6
	Izobraževalni management	1	2.2	71.7
	REŠEVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJ S STRANKAMI	1	2.2	73.9
	/	1	2.2	76.1
	tuji jeziki,	1	2.2	78.3
	trendi v marketingu	1	2.2	80.4
	Usposabljanje za gašenje požara in evakuacijo	1	2.2	82.6
	mrežologija	1	2.2	84.8
	ISO 27001	1	2.2	87.0
	Prepoznavanje dejavnikov za boljše obvladovanje stresnih situacij v delovnem okolju	1	2.2	89.1
	Primerno podajanje strokovnih informacij	1	2.2	91.3
	Tehnično področje (strokovno predavanje)	1	2.2	93.5
	predstavitve samoocelitve po modelu EFQM	1	2.2	95.7
	Vodenje	1	2.2	97.8
	Power Point	1	2.2	100.0
Veljavni	Skupaj	46	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q14	Kako bi ocenili izvedbo tega izobraževanja?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	Zelo dobra izvedba, zagotovo bomo še sodelovali.	30	58.8	58.8
	Dobra izvedba, verjetno bomo ponovno sodelovali.	20	39.2	98.0
	Povprečna izvedba, ponovno sodelovanje je malo verjetno.	1	2.0	100.0
	Slaba izvedba, ne bomo več sodelovali.	0	0.0	100.0
Veljavni	Skupaj	51	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q15	Ali je izvajalec po končanem izobraževanju tudi izmeril učinek izobraževanja?						
	Podvprašanja	Odgovori		Veljavni	Št. enot	Navedbe	
		Frekvence	%			Frekvence	%
Q15a	Da, sodelujoči so pisali test.	12	21.8	55	127	12	18.5
Q15b	Da, sodelujoči so bili anketirani.	32	58.2	55	127	32	49.2
Q15c	Da, sodelujoči so morali praktično pokazati kaj so se naučili.	7	12.7	55	127	7	10.8
Q15d	Da, vendar je bilo merjenje nenapovedano ter šele nekaj dni po izobraževanju.	1	1.8	55	127	1	1.5
Q15e	Ne, vendar smo mnenja, da bi bilo potrebno meriti učinek izobraževanja.	6	10.9	55	127	6	9.2
Q15f	Ne, le čas bo pokazal, koliko je bilo izobraževanje uspešno.	7	12.7	55	127	7	10.8
Skupaj				55	127	65	100.0

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q16	Na podlagi katerih kriterijev izberete zunanega izvajalca izobraževanja?						
	Podvprašanja	Odgovori		Veljavni	Št. enot	Navedbe	
		Frekvence	%			Frekvence	%
Q16a	Na podlagi preteklega sodelovanja.	34	60.7	56	127	34	18.4
Q16b	Na podlagi referenc.	27	48.2	56	127	27	14.6
Q16c	Na podlagi priporočil.	26	46.4	56	127	26	14.1
Q16e	Na podlagi prilagodljivosti zunanjega izvajalca.	18	32.1	56	127	18	9.7
Q16f	Na podlagi izkušen, ki jih imajo predavatelji potrebovanega izobraževanja.	20	35.7	56	127	20	10.8
Q16g	Na podlagi starosti predavatelja.	1	1.8	56	127	1	0.5
Q16d	Na podlagi ustreznosti izobraževanja.	45	80.4	56	127	45	24.3
Q16i	Drugo:	2	3.6	56	127	2	1.1
Q16h	Na podlagi planirane strukture izobraževanja. (kako in na kakšen način bo izobraževanje izvedeno)	12	21.4	56	127	12	6.5
Skupaj				56	127	185	100.0

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q16i_text	Q16 (Drugo:)			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	cena, kvaliteta,	1	1.8	1.8
	0	54	96.4	98.2
	razmerje vsebina:cena	1	1.8	100.0
Veljavni	Skupaj	56	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q17	Katere lastnosti mora po vašem mnenju imeti uspešen predavatelj? (možnih več odgovorov)						
	Podvprašanja	Odgovori		Veljavni	Št. enot	Navedbe	
		Frekvence	%			Frekvence	%
Q17a	Prijazen	19	33.9	56	127	19	6.1
Q17b	Sproščen	33	58.9	56	127	33	10.5
Q17c	Odločen	23	41.1	56	127	23	7.3
Q17d	Samozavesten	22	39.3	56	127	22	7.0
Q17e	Iznajdljiv	23	41.1	56	127	23	7.3
Q17f	Prilagodljiv	31	55.4	56	127	31	9.9
Q17g	Karizmatičen	20	35.7	56	127	20	6.4
Q17h	Odgovoren	20	35.7	56	127	20	6.4
Q17i	Strokoven	54	96.4	56	127	54	17.3
Q17j	Izkušen	41	73.2	56	127	41	13.1
Q17k	Široko izobražen	24	42.9	56	127	24	7.7
Q17l	Drugo:	3	5.4	56	127	3	1.0
	Skupaj			56	127	313	100.0

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q17l_text	Q17 (Drugo:)			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	certificirano znanje	1	1.8	1.8
	0	53	94.6	96.4
	dobro znanje retorike	1	1.8	98.2
	odlično obvlada nastopanje in komuniciranje	1	1.8	100.0
Veljavni	Skupaj	56	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Q18	Kot zadnje bi vas še prosil, če mi lahko zaupate vašo funkcijo v podjetju?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	poslovna sekretarka	1	1.9	1.9
	pravnik	1	1.9	3.7
	kadrovska	1	1.9	5.6
	DIREKTOR	1	1.9	7.4
	VODJA KADROVSKO PRAVNE SLUŽBE	1	1.9	9.3
	marketing	1	1.9	11.1
	vodja kadrovske službe- pravnik	1	1.9	13.0
	referent	1	1.9	14.8
	namestnica direktorice in vodja oddelka za razvoj in izobraževanje	1	1.9	16.7
	vodja kadrovske službe	1	1.9	18.5
	vodja službe za izobraževanje	1	1.9	20.4
	vodja oddelka za izobraževanje	1	1.9	22.2
	vodja kadrovske splošnih zadev	1	1.9	24.1
	Direktor kadrovskega sektorja	1	1.9	25.9
	skrbnica kakovosti	1	1.9	27.8
	predsednik upravnega odbora	1	1.9	29.6
	pomočnik izvršnega direktorja	1	1.9	31.5
	pomočnik glavnega direktorja	1	1.9	33.3
	Vodja projektov izobraževanja in usposabljanja	1	1.9	35.2
	REFERENT v ODSEKU IZOBRAŽEVANJA	1	1.9	37.0
	strokovni delavec v kadrovske službi	1	1.9	38.9
	vodja kadrovske zadev	1	1.9	40.7
	organizator izobraževanj	2	3.7	44.4
	vodenje izobraževalnih procesov	1	1.9	46.3
	vodja izobraževanja	1	1.9	48.1
	referent	1	1.9	50.0
	Organizator izobraževanj in usposabljanj	1	1.9	51.9
	član uprave	1	1.9	53.7
	kadrovik, organizator izobraževanj	1	1.9	55.6
	Sam. org. izobraževanja	1	1.9	57.4
	direktor	1	1.9	59.3

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Q18	Kot zadnje bi vas še prosil, če mi lahko zaupate vašo funkcijo v podjetju?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
	kadrovik	4	7.4	66.7
	Vodja kadrovske	1	1.9	68.5
	projektant razvoja kadrov	1	1.9	70.4
	Vodja kadrovske službe	1	1.9	72.2
	strokovni referent za izobraževanje	1	1.9	74.1
	vodja službe človeških virov	1	1.9	75.9
	specialistka v kadrovskem sektorju	1	1.9	77.8
	Kadrovik specialist	1	1.9	79.6
	direktor družbe	1	1.9	81.5
	strokovni sodelavec	1	1.9	83.3
	Strokovna sodelavka za razvoj kadrov	1	1.9	85.2
	vodja promocije in stikov z javnostmi	1	1.9	87.0
	Vodja službe izobraževanja	1	1.9	88.9
	Pomočnik direktorja sektorja	1	1.9	90.7
	organizator izobraževanja	1	1.9	92.6
	vodja projektov	1	1.9	94.4
	Izvršni direktor	1	1.9	96.3
	Vodja marketinga	1	1.9	98.1
	chro	1	1.9	100.0
Veljavni	Skupaj	54	100.0	

Vir: Enklik anketa, 2010.

Priloga 3: Seznam podjetij, ki spadajo med primarne konkurente podjetju E.E. d.o.o.

Tabela 1: Prihodki primarnih konkurentov po letih od leta 2006 do leta 2009

Ime podjetja	Število zaposlenih	Letni prihodki				Rast prihodkov
	2009	2006	2007	2008	2009	Indeks 09/06
Mars venus d.o.o.	1	18.176,0	44.824,0	114.651,0	96.688,0	5,32
Creator d.o.o.	15	298.717,0	564.056,0	563.881,0	510.833,0	1,71
Biro praxis d.o.o.	4	421.529,0	465.283,0	544.236,0	461.438,0	1,09
Center za poslovno usposabljanje (CPU)	15	1.515.543,0	1.499.500,0	1.958.719,0	1.949.654,0	1,29
Planet GV d.o.o.	30	1.911.062,0	2.221.331,0	2.605.768,0	1.920.924,0	1,01
SKUPAJ	65	4.165.027,0	4.794.994,0	5.787.255,0	4.939.537,0	1,19

Vir: Gvin, 2010.

Iz tabele je razvidno, da so podjetja skupno od leta 2006 pa do leta 2009 povečala prihodke za 19 %, kar kaže na to, da se je panoga razvijala in rasla v obdobju pred krizo. Ko je nastopil čas krize, pa se to pokaže v zmanjšanju skupnih prihodkov v letu 2009 glede na leto 2008 in sicer kar za 14,6 %. Nekoliko bolj optimistične so napovedi za leto 2010, ker podjetja napovedujejo rast prihodkov glede na leto 2009.

Tabela 2: Odhodki primarnih konkurentov po letih od leta 2006 do leta 2009

Ime podjetja	Letni odhodki				Rast odhodkov
	2006	2007	2008	2009	Indeks 09/06
Mars venus d.o.o.	47.036,0	58.763,0	107.823,0	109.771,0	2,33
Creator d.o.o.	441.671,0	528.622,0	543.187,0	525.456,0	1,19
Biro praxis d.o.o.	407.581,0	479.982,0	501.110,0	465.901,0	1,14
Planet GV d.o.o.	1.806.555,0	2.201.139,0	2.497.496,0	2.222.515,0	1,23
SKUPAJ	2.702.843,0	3.268.506,0	3.649.616,0	3.323.643,0	1,23

Vir: Gvin, 2010.

Iz tabele je razvidno, da so bili tako kot prihodki tudi odhodki po letih vedno večji, razen v letu 2009 so bili nekoliko manjši glede na prejšnje leto. To je seveda razumljivo, saj so podjetja ustvarila v letu 2009 glede na leto 2008 tudi manj prihodkov. Skupno gledano so se prihodki od leta 2006 pa do leta 2009 povečali za kar 23 %.

Tabela 3: Dobiček primarnih konkurentov po letih od leta 2006 do leta 2009

Ime podjetja	Letni dobiček			
	2006	2007	2008	2009
Mars venus d.o.o.	-28.860,0	-13.939,0	6.828,0	-13.083,0
Creator d.o.o.	-142.954,0	35.434,0	20.694,0	-14.623,0
Biro praxis d.o.o.	13.948,0	-14.699,0	43.126,0	-4.463,0
Planet GV d.o.o.	104.507,0	20.192,0	108.272,0	-301.591,0
SKUPAJ	-53.359,0	26.988,0	178.920,0	-333.760,0

Vir: Gvin, 2010.

V tabeli dobičkov lahko vidimo, da so podjetja, z nekaterimi izjemami, do leta 2009 poslovala z dobičkom. V letu 2009 pa je bilo zmanjšanje prihodkov večje kot zmanjšanje odhodkov, zato so prav vsa podjetja poslovala z izgubo. Predvidevam, da se bo ta izguba v prihajajočih letih bistveno zmanjšala ali celo spremenila v ponovne dobičke, saj se napoveduje pozitivna gospodarska rast in tudi podjetja so že začela ponovno več vlagati v izobraževanje svojih zaposlenih.

Priloga 4: Plan prodaje po mesecih za prvo leto poslovanja in po letih za prvih pet let poslovanja

V spodnji tabeli je prikazan predvideni prodajni plan oz. količina izvedenih izobraževanj po posameznih mesecih v prvem letu poslovanja in po letih za prvih pet let poslovanja. Ta plan je bil tudi osnova pri izdelavi simulirane bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Naj omenim, da je zelo pomemben podatek »predvideno povprečno število udeležencev izobraževanj«, ki je v prvem letu dokaj nizko, vendar se pričakuje, da se bo v kasnejših letih poslovanja, ko bo podjetje pridobilo na dobrem imenu, to povprečje primerno zvišalo.

Tabela 1: Plan prodaje po mesecih za prvo poslovno leto in po letih za prvih pet let poslovanja za podjetje E.E. d.o.o.

Mesec/Leto	Vrsta izobraževanja			pov. št. ljudi na izo.
	1 dnevno	2 dnevno	3 dnevno	
1.mesec	0	0	0	0
2.mesec	0	0	0	0
3.mesec	1	1	1	5
4.mesec	2	2	1	5
5.mesec	3	2	0	5
6.mesec	2	1	1	5
7.mesec	2	1	2	5
8.mesec	3	3	0	5
9.mesec	2	2	1	5
10.mesec	2	1	1	5
11.mesec	2	2	2	5
12.mesec	1	0	1	5
1. LETO	20	15	10	5
2. LETO	25	20	12	6
3. LETO	28	25	15	7
4. LETO	30	28	18	7
5. LETO	32	25	20	10

Priloga 5: Simulirana poslovna tveganja

SIMULACIJA 1: Zmanjšanje cen izobraževanj za 10%.

V primeru, da bodo cene na udeleženca izobraževanja manjše za 10%, se bodo zmanjšali tudi skupni prihodki podjetja ob nespremenjenih stroških. Predvideno stanje izkaza poslovnega izida je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida ob upoštevanju 10 % znižanja cen izobraževanj.

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Poslovno leto				
	1.	2.	3.	4.	5.
PRIHODKI POSLOVANJA	32400	49140	69615	79002	114300
PROIZVAJALNI STROŠKI	20425	29160	39692	44410	62490
AMORTIZACIJA	2370	2370	2370	2370	1120
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	9605	17610	27553	32222	50690
STROŠKI PRODAJE	4800	5500	6000	7500	7500
STROŠKI UPRAVE	15300	17800	19300	20300	20300
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-10495	-5690	2253	4422	22890
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	50	150	300
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-10495	-5690	2303	4572	23190
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-10495	-5690	2303	4572	23190
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	2776
ČISTI DOBIČEK	-10495	-5690	2303	4572	20414

Iz tabele je jasno razvidno, da bi takšno stanje imelo drastičen vpliv na poslovne rezultate podjetja, saj izguba v prvem letu znaša kar 10.495 EUR in podjetje šele v tretjem letu poslovanja začne poslovati z dobičkom. V tem primeru je interna stopnja donosa 9,9 %, kar predstavlja za določene investitorje še sprejemljivo investicijo.

SIMULACIJA 2: Povečanje honorarjev predavateljem za 10 %

V primeru, da cene na udeleženca ostanejo nespremenjene in so pogajanja za honorarje predavateljev manj uspešna, lahko pričakujemo 10 % povišanje honorarjev predavateljem. Ta sprememba pa ne bi vplivala na prihodke, vendar bi imela vpliv na strani stroškov podjetja. Izračun je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida ob upoštevanju 10 % zvišanja honorarjev predavateljem.

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Poslovno leto				
	1.	2.	3.	4.	5.
PRIHODKI POSLOVANJA	36000	54600	77350	87780	127000
PROIZVAJALNI STROŠKI	22025	31590	43122	48288	68090
AMORTIZACIJA	2370	2370	2370	2370	1120
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	11605	20640	31858	37122	57790
STROŠKI PRODAJE	4800	5500	6000	7500	7500
STROŠKI UPRAVE	15300	17800	19300	20300	20300
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-8495	-2660	6558	9322	29990
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	50	150	300
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-8495	-2660	6608	9472	30290
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-8495	-2660	6608	9472	30290
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	985	6058
ČISTI DOBIČEK	-8495	-2660	6608	8487	24232

Kot lahko vidimo v tabeli 2, ima zvišanje honorarjev predavateljem za 10 % manjši vpliv na izkaz poslovnega izida podjetja, kot ga je imela prejšnja sprememba (zmanjšanje cen izobraževanj za 10 %). Vendar bo po tem izračunu, tako kot v prvi simulaciji, podjetje v prvih dveh letih poslovalo z izgubo. To izgubo pa bo veliko prej pokrilo, saj so predvideni dobički v kasnejših letih veliko višji kot v prejšnji simulaciji. Nenazadnje je tudi interna stopnja donosa višja in v tem primeru znaša kar 18 %.

SIMULACIJA 3: Za 10 % zmanjšana realizacija plana prodaje od predvidene.

Pri zadnji simulaciji pa me zanima, kakšen vpliv na izkaz poslovnega izida bo imela le 90 % realizacija predvidenega plana prodaje, če cene ostanejo nespremenjene in tudi honorarji predavateljev ostanejo na predvideni ravni. Podatki so zbrani v spodnji tabeli.

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida ob upoštavanju 90 % realizacije plana prodaje izobraževanj.

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Poslovno leto				
	1.	2.	3.	4.	5.
PRIHODKI POSLOVANJA	32490	49140	69615	79002	114300
PROIZVAJALNI STROŠKI	18785	26604	36083	40329	56601
AMORTIZACIJA	2370	2370	2370	2370	1120
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	11335	20166	31162	36303	56579
STROŠKI PRODAJE	4800	5500	6000	7500	7500
STROŠKI UPRAVE	15300	17800	19300	20300	20300
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-8765	-3134	5862	8503	28779
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	50	150	300
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-8765	-3134	5912	8653	29079
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-8765	-3134	5912	8653	29079
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	533	5816
ČISTI DOBIČEK	-8765	-3134	5912	8120	23263

Iz tabele 3 je razvidno, da bi slabša realizacija imela podoben vpliv na izkaz poslovnega izida podjetja, kot bi ga imelo zvišanje honorarjev predavateljem. Razlika je le v tem, da je vpliv manjše realizacije malenkost večji, kar pomeni, da je izguba nekoliko večja v prvih dveh letih in tudi kasnejši dobički so nekoliko manjši v primerjavi z izračunom v simulaciji 2. V tem primeru interna stopnja donosa znaša okrog 16,5 %.

Priloga 6: Primer dvo dnevnega izobraževanja na temo govornice telesa

Opisal bom potem dela pri dvo-dnevnem izobraževanju na temo govornice telesa, ki bi lahko bil osnova pri dogovarjanju z naročnikom pri oblikovanju njemu najbolj ustreznega izobraževanja na to temo. Kot že rečeno, je v tem primeru tema izobraževanja govornica telesa, tako da bodo poudarjena predvsem komunikacija z mimiko telesa in razumevanje ter branje znakov te govornice.

1. Dan

Udeleženci se bodo na kratko predstavili in podali svoja pričakovanja glede omenjenega izobraževanja. S tem bo doseženo, da se bodo participanti že nazačetku sprostiti in takoj začeli razmišljati o sami temi izobraževanja. Za tem bo sledila predstavitev predavatelja ali vodje izobraževanja in predstavitev poteka dela.

Brez nadaljnega oklevanja se bo pričel del, v katerem bo predavatelj predstavil teorijo neverbalne komunikacije. Začel bo z osnovami in se vedno bolj poglobljal v podrobnosti in malenkosti, ki jih nepoznavalci ne opazijo. Posebej bodo povdarjeni deli teorije, ki se bodo nanašali na prednosti in slabosti dobre neverbalne komunikacije, zaznavanje in razbranje specifičnih gest, ki jih večina nezavedno in le peščica zavedno uporablja v vsakdanjem pogovoru. Vse skupaj po bo podprto tudi z video posnetki, ki bodo nazorno predstavljali, kako poteka komunikacija med dvema človekoma in bodo omogočali analizo le-teh že med samim predavanjem. Udeleženci bodo spodbujeni, da kadar koli vprašajo, kar jih zanima, zmoti, ali podajo pripombo k obravnavani gesti.

Sledila bo pavza, da se bodo udeleženci lahko malo odpočili in osvežili ter pripravili za drugi del prvega dneva. V drugem delu si bodo udeleženci skupaj s predavateljem najprej ogledali različne video posnetke največjih govorcev našega in preteklega časa. Za tem pa bo sledila praktična vaja, ko bodo sami morali nastopiti in se preizkusiti v različnih vnaprej pripravljenih scenarijih, ter uporabiti prej omenjene geste neverbalne komunikacije. Vaja bo snemana in arhivirana, saj bo del gradiva za izobraževanje v drugem dnevu.

2. Dan

Drugi dan izobraževanja se bo začel s kratko ponovitvijo teorije in programa, ki se je zgodil prvi dan. Prva vaja za tem bodo ogledi prejšnji dan posnetega video materiala, ko so udeleženci sami nastopali v različnih vlogah. Celotna skupina bo skupaj s predavateljem analizirala dogajanje na posnetku. Po končanih analizah bo sledila pavza. Po pavzi pa se bo začel drugi obsežnejši del drugega dneva, kjer bo obdelana komunikacija, tako verbalna kot tudi ne verbalna, ki je prisotna na pogajanjih. Ker so pogajanja prisotna vsakodnevno, bodisi v službi ali doma ali celo v trgovini, je zelo pomembno, da se specifično nameni del časa tudi tej temi.

Za zaključek drugega dneva izobraževanja in hkrati celotnega izobraževanja, bodo udeleženci tudi testirani. Pisali bodo test, ki bo sestavljen iz slikovitih vprašanj, opisnih vprašanj, vprašanj z več možnimi odgovori in praznimi prostori, kjer bodo udeleženci napisali kratke analize glede na posnetke, ki jih bo vodja zavrtil med testom. Na koncu testa pa bodo imeli tudi možnost podati svoje osebno mnenje glede poteka in zastavljenosti samega izobraževanja ter tako ključno prispevati k boljši izvedbi izobraževanj v prihodnje.

Udeleženci bodo na koncu dobili tudi kontakt (elektronski naslov), na katerega bodo lahko poslali vprašanja na temo izobraževanja. Na ta vprašanja bodo v najkrajšem možnem času tudi prejeli odgovore.

Po preteku izobraževanj bo vodja ali predavatelj napisal poročilo o rezultatih, ki so jih dosegli udeleženci in s tem seznanil naročnika ter podal tudi predloge za dodatna izobraževanja na isto ali sorodno temo.

Priloga 7: Letni prihodki konkurentov

Tabela prikazuje letne prihodke konkurentov od leta 2006 do leta 2009 in število zaposlenih iz leta 2009.

Tabela 1: Letni prihodki konkurentov od leta 2006 do leta 2009.

Ime podjetja	Število zaposlenih	Letni prihodki (€)			
	2009	2006	2007	2008	2009
Trescon d.o.o.	3	154.073	204.723	259.475	237.195
Mars venus	1	18.176	44.824	114.651	96.688
Creator d.o.o.	15	298.717	564.056	563.881	510.833
IZZA d.o.o.	2	203.409	268.058	326.196	235.816
Kragelj & Kragelj d.o.o.	2	126.932	102.345	130.139	99.352
Video center d.o.o.	2	305.624	229.600	222.610	136.819
Much izobraževanje d.o.o.	7	275.979	298.032	337.109	357.062
Biro praxis d.o.o.	4	421.529	465.283	544.236	461.438
Glotta Nova d.o.o.	7	447.539	450.531	406.195	395.818
Agora d.o.o.	7	261.843	367.575	407.706	666.258
Agencija Poti	4	325.804	383.974	458.210	383.933
Lisac & Lisac	4	592.885	739.575	655.055	603.460
Center za poslovno usposabljanje	15	1.515.543	1.499.500	1.958.719	1.949.654
Planet GV d.o.o.	30	1.911.062	2.221.331	2.605.768	1.920.924
Humus d.o.o.	2	117.011	124.144	174.490	147.786
Sinesis d.o.o.	1	72.475	116.780	122.020	58.329
Uspeh d.o.o.	7	605.218	814.858	736.985	600.657
Taktika plus d.o.o.	1	211.180	242.486	327.921	360.966
ACADEMIA, d.o.o.	7	1.113.183	1.018.609	978.596	1.071.011
INVEL, d.o.o.	7	272.849	191.629	99.687	425.732
PCON, d.o.o.	1	35.179	81.820	86.713	194.019
DOBA d.o.o.	1	280.094	330.318	544.881	681.925
Karnion holistični center razvoja osebne uspešnosti	7	752.913	983.953	894.136	828.012
Smiljan Mori success systems d.o.o.	4	149.144	191.415	323.545	282.667
SKUPAJ	141	10.468.361	11.935.419	13.278.924	12.706.354
POVPREČJE	6	436.182	497.309	553.289	529.431
RAST GLEDE NA PEJŠNJE LETO (%)	/	/	14,0	11,3	-4,3

Vir: Gvin, 2010.

Priloga 8: Mesečna bilanca stanja za prvo leto poslovanja in letna bilanca stanja za prvih pet let poslovanja

Preglednice in finančni izkazi.

PROJEKCIJE2011		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
BILANCE																			
BILANCA STANJA																			
SREDSTVA	25000	22453	13567	18798	18905	18528	18160	18518	18615	18723	18355	19188	18105	18105	17875	27913	40098	71230	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	5000	12833	5177	11318	11020	10823	10625	10428	10230	10033	9835	9638	9440	9440	7715	10962	14017	23597	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	5000	6469	0	6208	6077	5946	5815	5684	5553	5423	5292	5161	5030	5030	3460	1890	320	0	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	3933	3867	3800	3733	3667	3600	3533	3467	3400	3333	3267	3200	3200	2400	1600	800	0	
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	10000	20000	
TERJATVE POSLOVANJA	IZ 0	1430	310	310	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	255	272	297	297	
ZALOGE MATERIALA TRGOVSKEGA	/ 0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1600	2200	2600	3300	
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR	20000	9620	8390	7480	7885	7705	7535	8090	8385	8690	8520	9550	8665	8665	10160	16951	26081	47634	
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	25000	22453	19905	18798	18905	18528	18160	18518	18615	18723	18355	19188	18105	18105	17875	27913	40098	71230	
KAPITAL	25000	22453	19905	18798	18905	18528	18160	18518	18615	18723	18355	19188	18105	18105	17875	27330	38010	66722	
OSNOVNI KAPITAL	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2548	-5095	-6203	-6095	-6473	-6840	-6483	-6385	-6278	-6645	-5813	-6895	-6895	-7125	2330	13010	41722	
DOLG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	583	2087	4508	
OBVEZNOSTI FINANCIRANJA	IZ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI POSLOVANJA	IZ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	583	2087	4508	

OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																			
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	2650	4050	3300	3150	4400	4200	4050	3150	5300	1750	36000	54600	77350	87780	127000		
PROIZVAJALNI STROŠKI	300	300	1510	2195	1930	1770	2295	2355	2195	1770	2720	1085	20425	29160	39692	44410	62490		
AMORTIZACIJA	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	2370	2370	2370	2370	1120		
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-498	-498	943	1658	1173	1183	1908	1648	1658	1183	2383	468	13205	23070	35288	41000	63390		
STROŠKI PRODAJE	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800	5500	6000	7500	7500		
STROŠKI UPRAVE	1650	1650	1650	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	15300	17800	19300	20300	20300		
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-2548	-2548	-1108	108	-378	-368	358	98	108	-368	833	-1083	-6895	-230	9988	13200	35590		
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	150	300		
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-2548	-2548	-1108	108	-378	-368	358	98	108	-368	833	-1083	-6895	-230	10038	13350	35890		
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	-2548	-2548	-1108	108	-378	-368	358	98	108	-368	833	-1083	-6895	-230	10038	13350	35890		
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	583	2670	7178	0,20	
ČISTI DOBIČEK	-2548	-2548	-1108	108	-378	-368	358	98	108	-368	833	-1083	-6895	-230	9455	10680	28712		
IZKAZ DENARNIH TOKOV																			
DENAR KONEC OBDOBJA 20000	9620	8390	7480	7885	7705	7535	8090	8385	8690	8520	9550	8665	8665	10160	16951	26081	47634		
ČISTI DOBIČEK	-2548	-2548	-1108	108	-378	-368	358	98	108	-368	833	-1083	-6895	-230	9455	10680	28712		
AMORTIZACIJA	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	2370	2370	2370	2370	1120		
POVEČANJE DOLGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	583	1505	2421		
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)	8030	-1120	0	-100	0	0	0	0	0	0	0	0	6810	645	5617	5425	10700		
DENARNI TOK	-10380	-1230	-910	405	-180	-170	555	295	305	-170	1030	-885	-11335	1495	6791	9130	21553		

OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V						
PODATKI														IME PODJETJA: SKUPINA:					Executive education d.o.o. P 85.590					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																								
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2						
ANALIZA RAZMERA DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																								
TERIJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		1430	310	310	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	255	272	297	297						
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
SALDO IZ NASLOVA DDV		1430	310	310	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	255	272	297	297						
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Število enot:			1							
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	5000	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600						
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	1570	1570	1570	1570	320						
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	131	262	393	523	654	785	916	1047	1178	1308	1439	1570	1570	3140	4710	6280	6600						
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	5000	6469	6338	6208	6077	5946	5815	5684	5553	5423	5292	5161	5030	5030	3460	1890	320	0						
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	1600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1600	0	0	0	0						
SKUPAJ VSTOPNI DDV		320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	320	0	0	0	0						
Izobraževalni programi																								
NABAVNA VREDNOST	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000						
AMORTIZACIJA		104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1250	1250	1250	1250	0						
POPRAVEK VREDNOSTI		104	208	313	417	521	625	729	833	938	1042	1146	1250	1250	2500	3750	5000	5000						
NEODPISANA VREDNOST	5000	4896	4792	4688	4583	4479	4375	4271	4167	4063	3958	3854	3750	3750	2500	1250	0	0						
NABAVE OBDOBJU	V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						

OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	3933	3867	3800	3733	3667	3600	3533	3467	3400	3333	3267	3200	3200	2400	1600	800	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800	0	0	0	0	
Pohištvo in vse elektrotehnika																			
NABAVNA VREDNOST	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	
AMORTIZACIJA		67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800	800	800	800	800	0,20
POPRAVEK VREDNOSTI		67	133	200	267	333	400	467	533	600	667	733	800	800	1600	2400	3200	4000	
NEODPISANA VREDNOST	0	3933	3867	3800	3733	3667	3600	3533	3467	3400	3333	3267	3200	3200	2400	1600	800	0	
NABAVE OBDOBJU V		4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	0	0	0	0,20
FINANČNE NALOŽBE														Število enot:			1		
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	10000	20000	
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5000	-5000	-10000	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	150	300	
Kratkoročna vezava																			
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	10000	20000	
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5000	-5000	-10000	
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	150	300	0,02
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Število enot:			1		
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATEV																			
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE TERJATVE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI		
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V	
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																				
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1600	2200	2600	3300		
Material skripte (1 dnevno izob.)		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	400	500	600	700		
Material skripte (2 dnevno izob.)		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	700	1000	1200	1400		
Material skripte (3 dnevno izob.)		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	500	700	800	1200		
KAPITAL																				
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	0	0	0	0		
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	0	0	0	0		
DELITEV DOBIČKA														0	0	0	0	0		
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA															Število enot:					1
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOST																				
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA															Število enot:					1
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
OBVEZNOST																			
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI														Število enot:			3		
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	0	2650	4050	3300	3150	4400	4200	4050	3150	5300	1750	36000	54600	77350	87780	127000	
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	0	0	60	95	80	70	95	105	95	70	120	35	825	1260	1792	2030	2890	
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	0	1150	1800	1550	1400	1900	1950	1800	1400	2300	750	16000	24300	34300	38780	56000	
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PROIZVOD (1 dnevno izob.)																			
NETO PRODAJNA CENA		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
PRODANA KOLIČINA		0	0	5	10	15	10	10	15	10	10	10	5	100	150	196	210	320	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK		0	0	500	1000	1500	1000	1000	1500	1000	1000	1000	500	10000	15000	19600	21000	32000	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI MATERIALA		0	0	10	20	30	20	20	30	20	20	20	10	200	300	392	420	640	
STROŠKI STORITEV		0	0	250	500	750	500	500	750	500	500	500	250	5000	7500	9800	10500	16000	
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	
MATERIAL TRGOVSKO BLAGO	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	

OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
MATERIAL (skripte)		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0	2,0	0,00
CENA ENOTE MATERIALA		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0	2,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
ZUNANJE STORITVE	0,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
STORITEV (honorarij)		50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0		50,0	50,0	50,0	50,0	0,00
CENA STORITVE		50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0		50,0	50,0	50,0	50,0	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	
PROIZVOD (2 dnevno izob.)																			
NETO PRODAJNA CENA		180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	
PRODANA KOLIČINA		0	0	5	10	10	5	5	15	10	5	10	0	75	120	175	196	250	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK		0	0	900	1800	1800	900	900	2700	1800	900	1800	0	13500	21600	31500	35280	45000	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
STROŠKI MATERIALA		0	0	25	50	50	25	25	75	50	25	50	0	375	600	875	980	1250	
STROŠKI STORITEV		0	0	400	800	800	400	400	1200	800	400	800	0	6000	9600	14000	15680	20000	
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	
MATERIAL / TRGOV. BLAGO	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	

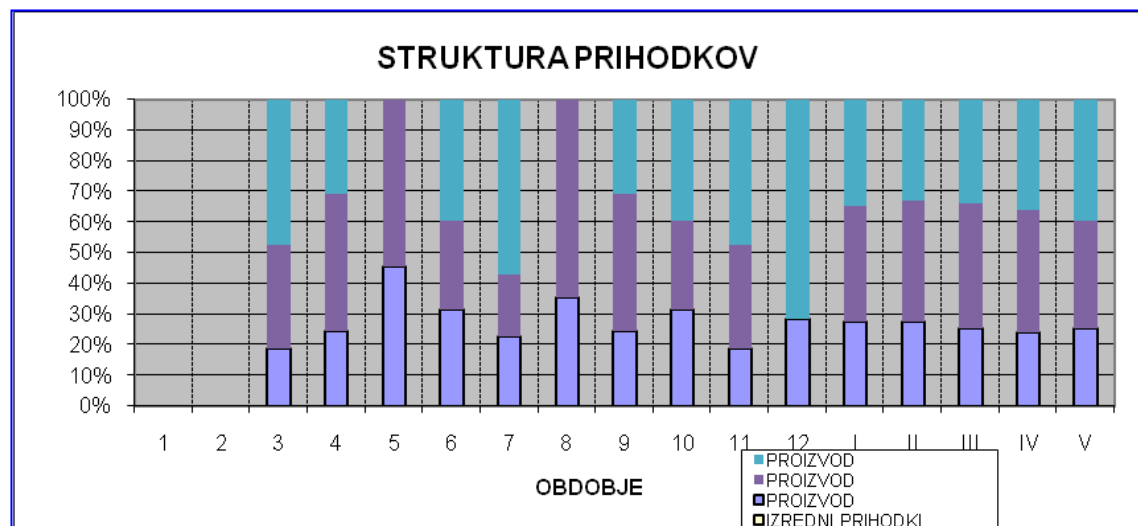
OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
MATERIAL (skripte)		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0	5,0	5,0	5,0	0,00
CENA ENOTE MATERIALA		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0	5,0	5,0	5,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
ZUNANJE STORITVE	0,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
STORITEV (honorarij)		80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0		80,0	80,0	80,0	80,0	0,00
CENA STORITVE		80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0		80,0	80,0	80,0	80,0	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	
PROIZVOD (3 dnevno izob.)																			
NETO PRODAJNA CENA		250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	
PRODANA KOLIČINA		0	0	5	5	0	5	10	0	5	5	10	5	50	72	105	126	200	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK		0	0	1250	1250	0	1250	2500	0	1250	1250	2500	1250	12500	18000	26250	31500	50000	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
STROŠKI MATERIALA		0	0	25	25	0	25	50	0	25	25	50	25	250	360	525	630	1000	
STROŠKI STORITEV		0	0	500	500	0	500	1000	0	500	500	1000	500	5000	7200	10500	12600	20000	
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VRED. ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	
MATERIAL / TRGOV. BLAGO	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	

OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
MATERIAL (skripte)		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0	5,0	5,0	5,0	0,00
CENA ENOTE MATERIALA		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0	5,0	5,0	5,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
ZUNANJE STORITVE	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
STORITEV (honorarij)		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0	100,0	100,0	0,00
CENA STORITVE		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0	100,0	100,0	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																			
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	3600	3600	3600	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	720	720	720	720	
Najemnina posl. Prostora		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	3600	3600	3600	0,20
STROŠKI PRODAJE																			
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800	5500	6000	7500	7500	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	1100	1200	1500	1500	
Strošek oglaševanja		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800	5500	6000	7500	7500	0,20
STROŠKI UPRAVE																			
SKUP. STR. UPR.	0	1650	1650	1650	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	15300	17800	19300	20300	20300	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		170	170	170	70	70	70	70	70	70	70	70	70	1140	1240	1340	1340	1340	
Bruto plača direktorja		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600	9600	9600	9600	9600	0,00
Strošek računovodstva		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	2400	2400	2400	2400	0,20

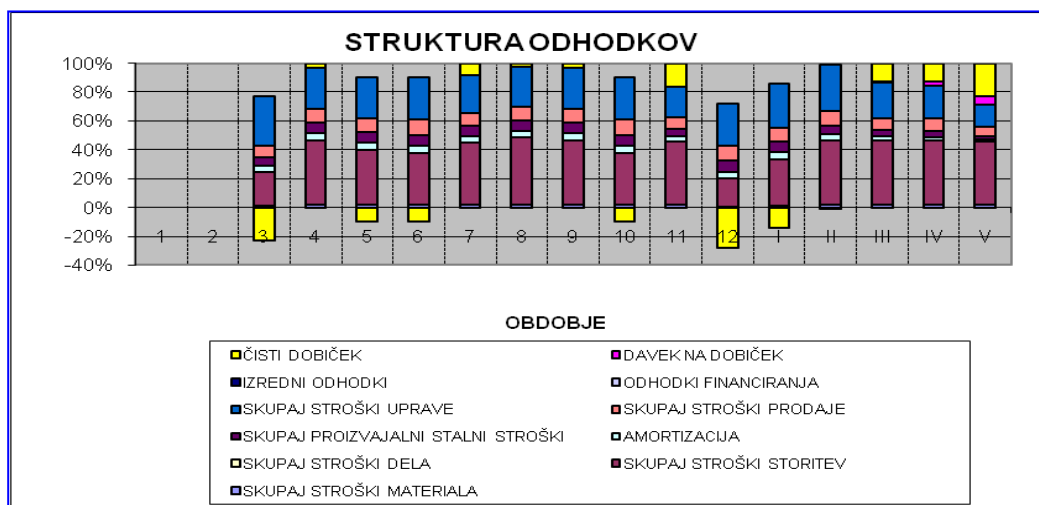
OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
Administrativni delavec (malo delo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	3000	4000	4000	0,00
Strošek poslovnih potovanj		500	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	2000	2500	2500	2500	0,20
Ostali stroški (čiščenje, zavarovanje,...)		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800	1800	1800	1800	1800	0,20
IZREDNI PRIHODKI																			
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
IZREDNI ODHODKI																			
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
KAZALNIKI																			

OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
CILJNE SPREMENLJIVKE																			
KAPITAL	25000	22453	19905	18798	18905	18528	18160	18518	18615	18723	18355	19188	18105	18105	17875	27330	38010	66722	
DOBIČEK	0	-2548	-2548	-1108	108	-378	-368	358	98	108	-368	833	-1083	-6895	-230	9455	10680	28712	
DENAR	20000	9620	8390	7480	7885	7705	7535	8090	8385	8690	8520	9550	8665	8665	10160	16951	26081	47634	

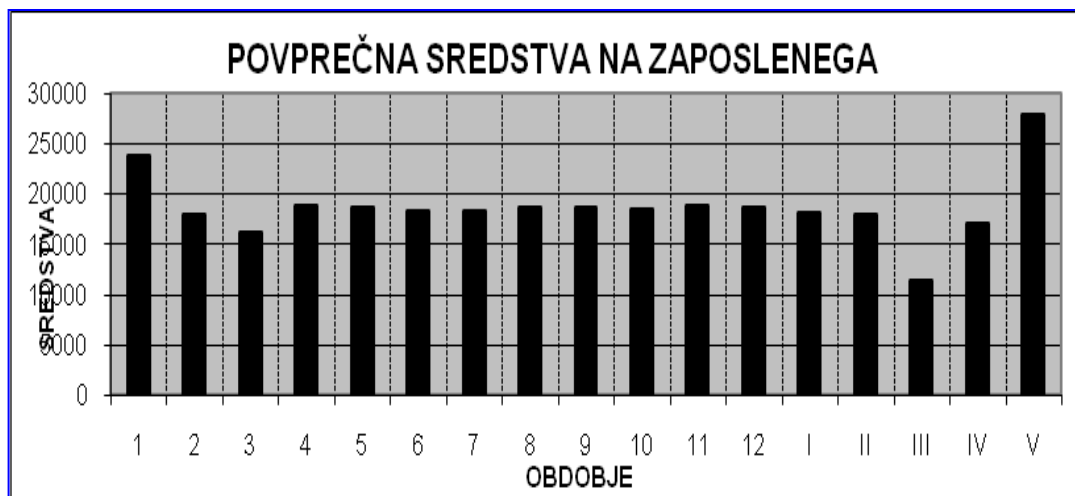
OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE		#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,9	99,8	99,8
PROIZVOD		#DIV/0!	#DIV/0!	18,9	24,7	45,5	31,7	22,7	35,7	24,7	31,7	18,9	28,6	27,8	27,5	25,3	23,9	25,1
PROIZVOD		#DIV/0!	#DIV/0!	34,0	44,4	54,5	28,6	20,5	64,3	44,4	28,6	34,0	0,0	37,5	39,6	40,7	40,1	35,3
PROIZVOD		#DIV/0!	#DIV/0!	47,2	30,9	0,0	39,7	56,8	0,0	30,9	39,7	47,2	71,4	34,7	33,0	33,9	35,8	39,3
PRIHODKI FINANCIRANJA		#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,2
IZREDNI PRIHODKI		#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



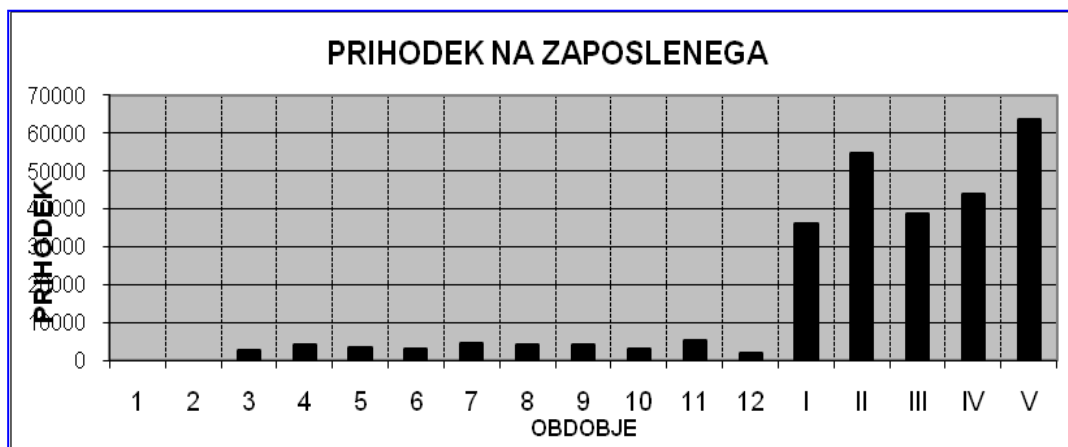
OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STRUK. ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	#DIV/0!	2,3	2,3	2,4	2,2	2,2	2,5	2,3	2,2	2,3	2,0	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	#DIV/0!	43,4	44,4	47,0	44,4	43,2	46,4	44,4	44,4	43,4	42,9	44,4	44,5	44,3	44,1	44,0	44,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	#DIV/0!	7,5	4,9	6,0	6,3	4,5	4,7	4,9	6,3	3,7	11,3	6,6	4,3	3,1	2,7	0,9	0,9
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	11,3	7,4	9,1	9,5	6,8	7,1	7,4	9,5	5,7	17,1	10,0	6,6	4,7	4,1	4,1
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	15,1	9,9	12,1	12,7	9,1	9,5	9,9	12,7	7,5	22,9	13,3	10,1	7,8	8,5	5,9	5,9
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	#DIV/0!	62,3	28,4	34,8	36,5	26,1	27,4	28,4	36,5	21,7	65,7	42,5	32,6	24,9	23,1	15,9	15,9
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	3,0	5,6	5,6
ČISTI DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	-41,8	2,7	-11,4	-11,7	8,1	2,3	2,7	-11,7	15,7	-61,9	-19,2	-0,4	12,2	12,1	22,6	22,6



OBDOBJE:	Mesec												Leto					
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		23726	18010	16182	18851	18716	18344	18339	18566	18669	18539	18771	18646	18105	17990	11447	17003	27832



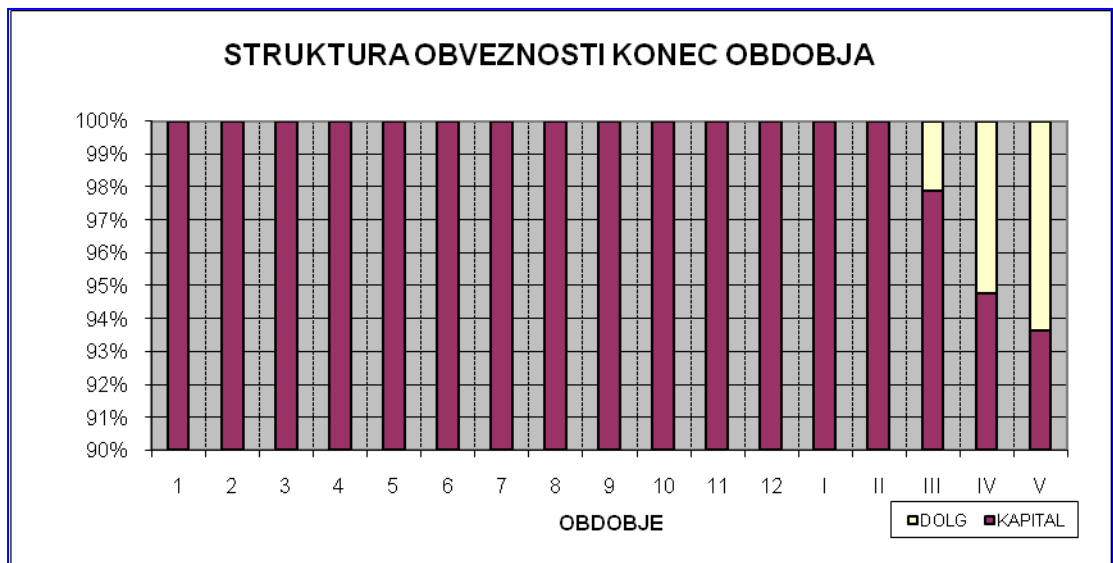
OBDOBJE:	Mesec												Leto					
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																		
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		0	0	2650	4050	3300	3150	4400	4200	4050	3150	5300	1750	36000	54600	38700	43965	63650



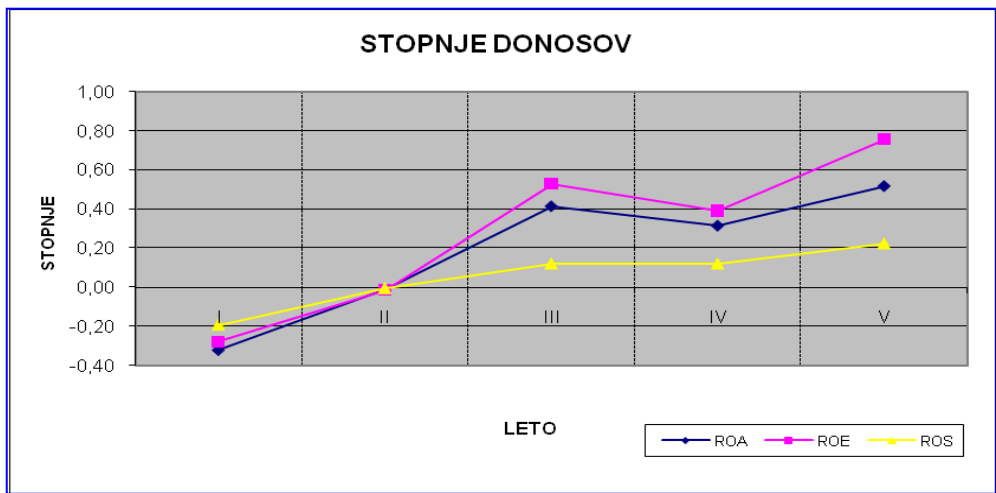
OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V		
ČISTI DOBIČEK ZAPOSLENEGA	NA																			
ČISTI DOBIČEK ZAPOSLENEGA	NA	-2548	-2548	-1108	108	-378	-368	358	98	108	-368	833	-1083	-6895	-230	4728	5340	14356		



OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																			
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	97,9	94,8	93,7
DOLG		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	5,2	6,3



OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-1,29	-1,70	-0,82	0,07	-0,24	-0,24	0,23	0,06	0,07	-0,24	0,53	-0,70	-0,32	-0,01	0,41	0,31	0,52
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-1,29	-1,44	-0,69	0,07	-0,24	-0,24	0,23	0,06	0,07	-0,24	0,53	-0,70	-0,28	-0,01	0,53	0,39	0,76
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DIV/0!	#DIV/0!	-0,42	0,03	-0,11	-0,12	0,08	0,02	0,03	-0,12	0,16	-0,62	-0,19	0,00	0,12	0,12	0,23



OBDOBJE:	-1	Mesec												Leto				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)	-25000													0	0	0	0	66722
INTERNA STOPNJA DONOSA	21,7%																	