

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE
VARSTVO OTROK SONČNICA**

Ljubljana, julij 2011

ŠTEFAN FARTEK

IZJAVA

Študent Štefan Fartek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Igorja Prodana, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.7.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 POVZETEK ZA VODSTVO	2
1.1 KRATEK OPIS PODJETJA	2
1.2 PRILOŽNOST IN STRATEGIJA.....	2
1.3 CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE	3
1.4 KONKURENČNE PREDNOSTI	3
1.5 EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE	3
1.6 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	3
2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	4
2.1 PANOGA DEJAVNOSTI	4
2.2 PODJETJE	5
2.3 PROIZVODI OZIROMA STORITVE	6
2.4 RAZVOJ FRANŠIZNEGA SISTEMA	7
2.5 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI.....	8
3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	9
3.1 KUPCI	10
3.2 OBSEG TRGA IN TRENDI	10
3.3 KONKURENCA.....	12
3.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA	14
4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	14
4.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA	14
4.2 ANALIZA DONOSNOSTI.....	15
4.3 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI	16
4.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA	17
4.5 ANALIZA DONOSNOSTI FRANŠIZIJA	17
4.6 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI FRANŠIZIJA	18
5 NAČRT TRŽENJA	19
5.1 STRATEGIJA VSTOPA NA TRG	19
5.2 CENOVNA STRATEGIJA.....	21
5.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE	22
5.4 PRODAJNE POTI.....	24
6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	24
6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA PODJETJA	25
6.2 POSLOVNI PROSTORI	25
6.3 OPERATIVNI CIKLUS	26
6.4 PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA.....	27
7 NAČRT RAZVOJA	27
7.1 STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE.....	27
7.2 IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI	28
7.3 SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU	29
7.4 INDUSTRIJSKA LASTNINA	29

8	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	30
8.1	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	30
8.2	KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE	30
8.3	POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU	31
8.4	DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE	32
8.5	PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE	32
9	TERMINSKI NAČRT	32
9.1	KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU	32
10	KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI.....	33
10.1	MAKRO RAVEN	33
10.2	RAVEN PODJETJA	34
11	FINANČNI NAČRT	35
11.1	PREDRAČUN IZKAZA USPEHA	35
11.2	PREDRAČUN BILANCE STANJA.....	36
11.3	PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV	36
11.4	DAVČNI STATUS.....	37
11.5	KONTROLA STROŠKOV	37
12	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI.....	37
12.1	ZAŽELENO FINANCIRANJE	38
12.2	PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA	38
12.3	UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA	38
	SKLEP.....	38
	LITERATURA IN VIRI.....	40
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Notranji in zunanji prostori v varstvu Sončnica	6
Slika 2: Odstotek enkratnih obiskov na spletni strani http://www.varstvootrok.com	22
Slika 3: Operativni cikel poslovanja posamezne franšizne enote	26
Slika 4: Operativni cikel poslovanja krovnega podjetja.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Plan prodaje franšiz in prejemanja rojalitet.....	9
Tabela 2: Osnovni podatki o rojenih v Sloveniji od leta 2004 do 2009.....	10
Tabela 3: Vpis otrok v vrtcih od leta 2006 do 2010.....	11
Tabela 4: Lastnosti konkurenčnih storitev	12
Tabela 5: Ekonomska cena varstva v Vrtcu Kekec za prvo starostno obdobje v letu 2009.....	13
Tabela 6: Finančna uspešnost konkurentov v evrih	13
Tabela 7: Izračuni kosmatega dobička in dobička iz poslovanja v evrih.....	15
Tabela 8: Izračuni stopenj donosov poslovanja	15
Tabela 9: Fiksni stroški v evrih	16
Tabela 10: Seznam začetnega inventarja in otroške opreme za franšizija	18
Tabela 11: Povprečni fiksni mesečni stroški na eno enoto varstva v evrih.....	19
Tabela 12: Marketinška strategija za leto 2012.....	20
Tabela 13: Cenik varstva otrok v evrih	21
Tabela 14: Stroški trženjskega komuniciranja za prvo leto: 1. 1. 2012–31. 12. 2012	23
Tabela 15: Povprečni mesečni stroški za prostor v Šentvidu v evrih.....	25
Tabela 16: Terminski plan aktivnosti podjetja za leto 2012	33
Tabela 17: Predračunski izkaz poslovnega izida.....	35
Tabela 18: Predračunska bilanca stanja	36
Tabela 19: Predračun izkaza finančnih tokov	37

UVOD

Podjetništvo vnaša v gospodarstvo katerekoli države posebno dinamiko, ki se pokaže v pomembnih narodnogospodarskih kategorijah, kot so zaposlenost in nova delovna mesta, sektorska dinamika, inovacije in gospodarska rast (Drnovšek, 1997, str. 2). Prispevek, ki ga imajo majhna podjetja, nastala na osnovi zaznane tržne priložnosti, lahko zaokrožimo v naslednje skupine:

- odpiranje novih delovnih mest;
- doprinos k inovacijam (predvsem njihovi komercializaciji);
- doprinos h gospodarski rasti (predvsem z višjo investicijsko učinkovitostjo);
- doprinos v velikostno strukturo podjetij (predvsem z vidika večje fleksibilnosti in dinamičnosti subjektov v narodnem gospodarstvu).

Na osnovi zgornjih dejstev in lastnih študentskih izkušenj, pri primerjavi načina dela v javnem sektorju, srednje velikem podjetju in pri treh podjetnikih posameznikih sem se odločil, da se tudi sam podam na podjetniško pot. Družba za svoj razvoj potrebuje odgovorne in prodorne posameznike, ki so pripravljeni tvegati svoj čas in denar za višje cilje. Že sama narava dela v večjem podjetju in podjetniku posamezniku ter osebni razvoj sta na zelo različnih nivojih. Po določenem času so temu sorazmerno različne tudi denarne nagrade in zadovoljstvo posameznika. V poslovnem svetu se posameznik spremeni v uspešnega podjetnika šele, ko je sposoben zlit svoje ideje na papir in jih predstaviti v obliki poslovnega načrta. Poslovni načrt pa je šele začetek poti in še ne zagotavlja uspeha.

S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega cilja poslovanja, ki je dobiček. Temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, banke in upravitelji tveganega kapitala zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko izogne dragim napakam. Poslovni načrt je pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost ter opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina posameznikov zaznano poslovno priložnost uresničila (Timmons, 1990, str. 329).

V primeru našega trenutnega podjetja, Varstvo otrok Sončnica, Tanja Pogačnik, s. p., ki ga skupaj vodiva s partnerko, se je pokazala priložnost, da na osnovi izkušenj ustanovimo novo podjetje Varstvo otrok Sončnica, d. o. o., ki se bo ukvarjalo s podeljevanjem franšiz. Franšizing je metoda pogodbenega sodelovanja med različnimi pravnimi subjekti, franšizorjem in franšizijem, kjer franšizor za določeno plačilo odstopi svoj tehnični ali poslovni know-how glede zagotavljanja določenega blaga ali storitev pod svojo blagovno znamko, trgovskim imenom ali drugimi storitvenimi oznakami franšiziju, ki vodi svoje podjetje za lasten račun, s stalno podporo franšizorja in v sodelovanju s franšizorjevimi izvirnimi metodami, ki jih načrtuje pred začetkom posla, pred tem preizkusi ter stalno prilagaja in nadzira njihovo ustreznost in učinkovitost (Debaut et al., 1997, str. 565). Naša

odločitev za takšen način poslovanja izhaja iz zakonodajnih razlogov, opisanih pozneje, in možnosti hitre širitve podjetja v panogi, kjer je težko patentirati metode dela ali storitve. Na osnovi več kot dvoletnih izkušenj na področju varstva otrok smo se odločili, da vse ideje, znanje in izkušnje tudi formalno ubesedimo in jih smiselno zaokrožimo v poslovnem načrtu. Tako bomo imeli na enem mestu celosten pogled na podjetniško priložnost in podjetje kot celoto.

Pri pripravi poslovnega načrta v obliki diplomskega dela sem sledil strukturi, ki jo predlaga Jeffrey A. Timons in je identična poglavjem, obravnavanim v različnih skriptah in priročnikih, ki se uporabljajo pri predmetu Osnove podjetništva na Ekonomski fakulteti. Po enaki metodologiji sem pripravil tudi finančne projekcije.

1 POVZETEK ZA VODSTVO

Namen povzetka je navesti posamezne dele poslovnega načrta v kratki in jedrnatih obliki. Glavne sestavine obsegajo opis podjetja, vzrok, zakaj je oziroma bo ustanovljeno, kakšni so njegovi cilji in kdo bo skrbel, da bodo uresničeni. Vse skupaj smo podkrepili s ključnimi številkami in napovedmi. Mnogi investitorji želijo najprej prebrati kratek povzetek, ki poudari pomembne elemente podjetja, to je kakovost, nas, ustanoviteljev, in našo poslovno priložnost. Investitorji želijo hitro ugotoviti, ali je podjetje, ki ga naš poslovni načrt predstavlja, za njih zanimivo (Vahčič et al., 2000, str. 6).

1.1 Kratek opis podjetja

Varstvo otrok Sončnica trenutno posluje kot dnevno varstvo otrok prve starostne skupine, tj. otrok starih od 11 mesecev do 3 let. Staršem zagotavljamo varno in zanesljivo varstvo z osnovnimi elementi izobraževanja in individualno obravnavo otroka. Poslujemo od 10. januarja 2009, ko smo začeli ponujati storitve za starejše občane. Kmalu potem smo zaznali problem prenatrpanih vrtcev in se osredotočili na varovanje otrok. Trenutno obratujemo z dvema enotama na področju Ljubljane, kjer je omenjeni problem obsežen in je dovolj strank, ki si našo storitev lahko privoščijo. Novoustanovljeno podjetje, opisano v poslovnem načrtu, bo podeljevalo in upravljalo s franšizami.

1.2 Priložnost in strategija

Zaradi zakonskih omejitev šestih otrok na eno varuhinjo oziroma samostojnega podjetnika je širitev v sklopu obstoječega podjetja nemogoča, zato smo se odločili, da se bomo širili prek franšiznega sistema. K temu nas je dodatno spodbudilo veliko povpraševanje s strani potencialnih kandidat, ki si želijo odpreti lastno varstvo otrok. Odločili smo se, da bomo poleg sedanjega podjetja za varstvo otrok ustanovili krovno podjetje, ki se bo ukvarjalo s podeljevanjem franšize varstva otrok in z izgradnjo blagovne znamke Sončnica. Na drugi strani bodo franšiziji z lastnim podjetjem odgovorni za varstvo otrok, organizacijo rojstnodnevnih zabav in različnih otroških delavnic. Franšizijem oziroma varuhom otrok

bomo svetovali glede potrebne dokumentacije za odprtje lastnega podjetja, pri izbiri prostorov za varovanje otrok, izbiri računovodstva in nakupu opreme. Pomagali jim bomo pri trženju in jih naučili pravilnega ravnanja s starši. Vsa ta opravila so za kandidatke, ki bi se rade ukvarjale z varovanjem otrok, težavna. S tem, ko jih usposobimo za samostojno delo, jim prihranimo veliko časa, denarja in stresnih situacij.

1.3 Ciljni trgi in projekcije

Naš prvi ciljni trg so starši, predvsem mame, otrok prvega starostnega razreda. Za zdaj je ciljni trg osrednja Slovenija, tj. krog občin okoli Ljubljane, ki pa ga bomo čim prej razširili na druga večja mesta v Sloveniji. Povprečno ceno varstva otrok v Sloveniji ocenjujemo na 350 evrov, kar ob 5000 zavrženih otrocih v letu 2010 pomeni 1,75 milijona evrov potencialnega prihodka na mesec. Ker je pomanjkanje varstva velik problem in se pojavlja vedno več konkurence, bomo ob začetku leta 2012 aktivno začeli tržiti franšizni model in tako postavili stabilen in donosen poslovni sistem v celotni Sloveniji. Drugi ciljni trg so bodoče najemnice franšize, ki imajo rade otroke in že imajo formalno izobrazbo za delo z njimi. V življenju si želijo samostojnosti, vendar zaradi pomanjkanja poslovnih izkušenj ne znajo voditi lastnega podjetja. Cenovno dostopna franšiza bi za njih bila odlična priložnost za samostojno in navdihujoče delo.

1.4 Konkurenčne prednosti

Do zdaj so bili glavni razlog našega uspeha dostopna, a mirna lokacija varstva, varni prostori ter usposobljene in ljubeče varuhinje, ki znajo otroke animirati in jih nahraniti z uravnoteženo in svežo hrano. Dodatne prednosti so še zelo dobro poznavanje internetnega marketinga, uporaba sodobnih komunikacijskih tehnologij in med starši prepoznavna znamka Varstvo otrok Sončnica. Storitve dnevnega varstva otrok smo razširili še na otroške delavnice in praznovanja rojstnih dni, kar nam daje dodatno kredibilnost na področju vzgoje. Vse te prednosti bomo nadgradili s franšiznim širjenjem, kar bo našim franšizijem omogočilo hiter vstop na trg.

1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Dobičkonosnost posameznega franšizija smo računali konservativno. Postavili bodo ceno, ki se bo v prihodnosti lahko zvišala v primeru velikega povpraševanja. Pri izračunih nismo upoštevali, da lahko franšizij izvede še dodatne aktivnosti in dodatno zasluži, kar tudi krovnemu podjetju omogoča dodaten zaslužek. Glavni cilj franšizijev bo zagotovo čim večja zasedenost varstva ob ohranjanju kakovosti. Ocenjujemo, da bomo kot franšizor že v prvem letu poslovanja že dosegli točko preloma. Donos na kapital bo med leti močno nihal, konec petega leta pa bo 47 %.

1.6 Vodstvena skupina in kadri

Lastniki in vodstveni tim bomo Tanja Pogačnik, Štefan Fartek in Linda Mahnič, ki že imamo dvoletne izkušnje z vodenjem podjetja za varstvo otrok. Skupaj imamo vsa potrebna znanja in

izkušnje, da bomo uspešno vodili podjetje, ki obsegajo varovanje otrok, trženje, vodenje ljudi, kadrovanje, komunikacijo s strankami, organizacijo delavnic in računovodstvo. To dokazujejo že dobri rezultati sedanjega podjetja. Zaposlovati bomo začeli v tretjem letu, saj bomo vse storitve, ki ne bodo prinašale dovolj dodane vrednosti, poslali v zunanje izvajanje, z varuhinjami pa bomo sklenili franšizne pogodbe.

2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

V tem poglavju bomo predstavili poslovno področje, na katerem bo naše podjetje delovalo, storitev, ki jo bomo ponujali, opisali značilnosti panoge in priložnosti, ki se nam ponujajo pri prodaji. Tukaj smo smiselno opredelili še vizijo in poslanstvo, ki jih naše podjetje želi doseči s svojim delovanjem (Drnovšek et al., 2007, str. 18).

2.1 Panoga dejavnosti

SKD-klasifikacija panoge, v kateri bomo delovali, je 77.400 – Dajanje pravic uporabe intelektualne lastnine v zakup, razen avtorsko zaščitenih del (AJPES, 2011). Obstoječe podjetje, ki bo v prihodnje testna enota, in vsi bodoči franšiziji pa bodo delovali v panogi Q 88.910 – Dnevno varstvo otrok (Ajpes, 2011). Varstvo otrok je že dobro razvita storitev, vendar jo Zakon o vrtcih kot samostojno panogo opredeljuje šele od leta 2008 dalje. Ocenjujemo, da se nahaja na stopnji zrelosti, saj osnovne storitve, razen kakovosti, ni mogoče spreminjati. Storitve na prvi pogled ni zahtevna, saj jo v osnovi izvaja vsaka ženska, ki rodi otroka. Storitve lahko izvajajo tudi sorodniki oziroma prijatelji staršev. V panogi ni očitnih ekonomij obsega, saj v prvem starostnem obdobju zakon (Zakon o vrtcih, 2008) določa samo šest otrok na eno varuhinjo. Poudarimo naj le, da so po naših dvoletnih izkušnjah starši bolj naklonjeni vrtcu kot varstvu otrok, tako da, ko imajo možnost dobiti prosto mesto v vrtcu, to tudi izkoristijo. Razlog vidimo predvsem v formalno višjih standardih za prostore vrtca, formalno usposobljenih pedagoginjah, subvencioniranem plačilu vrtca in možnosti vpisa otroka v drugo starostno skupino, kar v varstvu otrok pravno ni dovoljeno.

Število ponudnikov je v panogi predšolske vzgoje zelo veliko. V letu 2010 je bilo po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije 891 vrtcev (SURS, 2011), 108 uradno registriranih varuhov predšolskih otrok na domu (Ministrstvo za šolstvo, 2011) in neznano število varušek ter drugih podjetij, ki se ukvarjajo z varstvom otrok. Diferenciacija znotraj posameznega segmenta je bila minimalna, prav tako tržni delež posameznega subjekta. Največji med njimi so bili javni vrtci, vendar nobeden ni presegal 2,5 % trga na področju predšolske vzgoje otrok.

Nevarnost vstopa novih konkurentov je odvisna od načina vstopa. Če želi podjetje vstopiti v širšo panogo varstva otrok kot vrtec (SKD P85.100), se mora spopasti z velikim številom formalnosti, kar pomeni okoli šest mesecev in več od ideje do dejanskega obratovanja vrtca. Zakonodaja je zelo rigidna in se, kot kaže, ne bo spremenila kljub velikim pritiskom staršev k

zmanjšanju regulativ za vrtce. Za ustanovitev vrtca je potreben velik finančni vložek, in sicer okoli 610.000 evrov (Finance, 2010), prav tako je težaven vstop v panogo s pravnega vidika zaradi zakonskih omejitev (Zakon o vrtcih, 2008). Od leta 2006 je v panogo vstopilo 98 novih vrtcev (SURS, 2011).

Popolnoma drugačni so pogoji za vstop v panogo Dnevno varstvo otrok (Q 88.910). Ta panoga je veliko manj regulirana, tako je vstop razmeroma enostaven, saj k temu pripomorejo razmeroma ohlapna pravila za pridobitev statusa varuha otrok na domu. Ta pravila so končana peta stopnja izobrazbe, potrdilo o nekaznovanosti in prostor z uporabnim dovoljenjem. Ta pravila veljajo do leta 2013. Po tem datumu bo pod prvo točko potrebna dodatna strokovna oziroma visokošolska izobrazba varuha otrok (Zakon o vrtcih, 2008).

Pogajalska moč kupcev oziroma staršev je majhna, saj povprašujejo po storitvi, ki je zelo iskana. Na osnovi izkušenj in pogovorov ocenjujemo, da so pripravljene plačati več za lokacijo, ki je na poti na njihovo delovno mesto, za zanesljivo varuhinjo otrok in za varen ter velik prostor. Dobavitelji v panogi so lastniki stanovanj, diskontni trgovci in lokalni kmetje. Nobeden od njih nima velike moči in vpliva na naše poslovanje.

Formalno je panoga varstva otrok stara šele tri leta, zato je zelo težko oceniti njeno dobičkonosnost, še posebno, ker podjetja opravljajo druge storitve, ki prispevajo neznan delež k celotnemu dobičku podjetij v panogi. Posledično se opiramo na podatke iz dejavnosti vrtcev. Ta dejavnost je zelo delovno intenzivna, saj so stroški plač v slovenskih vrtcih odstopno zelo visoki, in sicer se njihov delež v prvi starostni skupini giblje okoli 80 %. V Mestni občini Ljubljana je delež teh 77,8 % (MOL, 2008), v Grosupljem pa 80 % (Občinska uprava Grosuplje, 2009). Dodatno so vrtci v veliki večini javni, zato ne stremijo k maksimiranju dobička in je primerjava z njimi otežena. Kljub slabemu izhodišču panoge smo v testnih enotah dokazali in verjamemo, da se s prilagajanjem potrebam strank in korektnim odnosom da izkoristiti priložnost za dolgoročno uspešnost in rast podjetja.

2.2 Podjetje

Polno ime obstoječega podjetja je Varstvo otrok Sončnica, Tanja Pogačnik, s. p. Podjetje je 9. 1. 2009 ustanovila Tanja Pogačnik zaradi izgube službe. Pri trženju, računovodstvu in iskanju ustreznih nepremičnin se ji je takoj pridružil Štefan Fartek. Na začetku smo se želeli ukvarjati s storitvami za starejše občane, vendar smo imeli premalo izkušenj in poznanstev za uresničitev ideje. Marca istega leta se je pokazala priložnost, da se začnemo ukvarjati z varstvom otrok. K temu nas je spodbudilo veliko povpraševanje staršev na spletnih forumih, debatiranja med mladimi mamicami ter dnevno aktualne novice, ki so nakazovale na veliko pomanjkanje vrtcev v Sloveniji.

Ob pridobitvi prvih treh strank smo najeli stanovanje v Vevčah, 1. 10. 2009 pa uspešno zapolnili vseh 6 mest. 1. 2. 2010 smo odprli dodatno, večjo enoto z zmogljivostjo 12 otrok v Šentvidu in jo v roku treh mesecev uspešno zapolnili. Vodenje prve enote je prevzela Linda

Mahnič. Glavni vir dosedanjih dohodkov so bila plačila staršev za mesečno varstvo njihovega otroka.

Novo podjetje Varstvo otrok Sončnica, d. o. o., se ne bo ukvarjalo z varstvom otrok, ampak bo pridobivalo prihodke z dajanjem franšiz in zaračunavanjem mesečnih rojalitet, ki jih bodo plačevali posamezni franšiziji. Tanja Pogačnik, s. p., in drugi franšiziji, samostojni podjetniki in podjetnice, bodo pravno samostojna podjetja in bodo ločena od podjetja Varstvo otrok Sončnica, d. o. o.

2.3 Proizvodi oziroma storitve

V obstoječem podjetju staršem nudimo zanesljivo varstvo otrok, starih od 11 mesecev do 3 let, z začetnimi elementi izobraževanja in individualno obravnavo. Varstvo otrok poteka pod budnim očesom usposobljene varuhinje, ki ima ustrezno izobrazbo in izkušnje ter je potrpežljiva, ljubeča in prijazna. Bistveno je, da ima rada otroke, da jim nudi nežnost, ljubezen, toplino, pozornost in zaupanje, zato da se iz njih razvijejo zdrave in samozavestne osebnosti. Obvladovati mora področja, kot so likovna in glasbena umetnost, igre za večjo socializacijo, preventivno zdravstvo in prvo pomoč. Verjamemo, da se otroci učijo z zgledom, zato varuhinja spodbuja ustvarjalnost, ustvarjalnost, spoznavanje vrednot, povezovanje z naravo, sveta okoli njih, individualnost in neodvisnost, ampak kljub temu pomembnost skupine. Otroci so že primarno ustvarjalni in raziskovalni, varuhinje pa jih pri tem še dodatno spodbujajo in jih učijo ustvarjalnega razmišljanja, predvsem pa poudarjajo originalnost, njihovo edinstvenost in povezanost v skupino. Starši so vedno dobrodošli, da izmenjajo ideje in skrbi z varuhinjo, ona pa z veseljem razpravlja o njihovih problemih in jim odgovarja na vprašanja.

Prostore v testni enoti smo zelo približali standardom, ki jih dosegajo vrtci. Trenutni prostor obsega 100 m² v veliki atrijski hiši v Šentvidu. Prostor je brez stopnic, ima veliko igralnico v izmeri 30 m², dve spalnici za 10 posteljic ter 200 m² velik vrt. Varstvo je odprto med delavniki od 7.30 do 16.30, vikende in praznike je zaprto.

Slika 1: Notranji in zunanji prostori v varstvu Sončnica



Vir: Interno gradivo podjetja Tanja Pogačnik, s. p., 2010.

Preživljanje dneva poteka po določeni dnevni rutini in je podrobno predstavljeno v nadaljevanju. Od 7.30 do 8.30 otroci prihajajo v varstvo, pozneje ne, da se ne moti procesa varovanja. Do takrat se otroci igrajo v igralnici pod nadzorom varuhinje. Ob 8.30 je zajtrk. Po zajtrku potekajo različne igre in dejavnosti za otrokov razvoj, kot so petje, ples in igre z žogo. Če je le možnost, to poteka na prostem, v varnem in ograjenem vrtu. Ob 10.30 imajo otroci malico, potem ob 11.00 sledi počitek. Ob 12.30 se začnejo priprave na kosilo s higienskimi opravili. Otrokom pred in po vsakem obroku varuhinja umije roke, jih posede za posebne otroške stolčke, in jih nahrani. Od 13.00 naprej sledijo igranje in različne dejavnosti na vrtu oziroma v igralnici ob slabem vremenu. Ob 14.30 je popoldanska malica, potem pa odvisno od delavnika staršev sledi odhod domov ali igra do prihoda staršev, najpozneje do 16.30.

Med igro imajo otroci ves čas možnost počitka in prigrizkov, kot so sadje, voda, čaji in podobno. Zajtrk, dopoldanska malica, kosilo, popoldanska malica in spanje potekajo ob določenih urah, lahko pa pride do odstopanja, odvisno od potreb otrok. Varuhinja v varstvo pride 10 minut pred prvimi starši. Zjutraj z nasmehom sprejme starše in otroke ter z njimi minuto ali dve pokramlja glede otrokovega stanja. Če otrok kaže znake bolezni, kot so močno kašljanje in nenehno smrkanje, potem otroka ne sprejme v varstvo. Enako, ko starši pridejo po otroka, jim varuhinja razloži glavno dogajanje tekočega dne, tako da so starši in varuhinja vedno na tekočem o stanju otroka in pravočasno probleme rešujejo. Pred odhodom še pospravi, posepa in pomije z ekološkimi čistili.

V testni enoti ponujamo različne časovne oblike varstva, vendar težimo k temu, da izberemo starše, ki želijo celodnevno mesečno varstvo, saj imamo omejene zmogljivosti in zaslužimo več, če otrok vsak dan obiskuje varstvo, kot pa če varstvo obiskuje samo npr. dopoldne ob sredah in četrtek. Mesto je zasedeno in nemogoče je dobiti še drugega otroka, ki bo obiskoval varstvo samo npr. v ponedeljek, torek in petek dopoldne.

2.4 Razvoj franšiznega sistema

Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri katerem franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom; ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja dajalčevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice; te izhajajo iz industrijske in/ali intelektualne lastnine in jih podpira stalno zagotavljanje poslovne ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom (Felstead, 1993, str. 47).

Trenutno opisano podjetje bo postalo testna enota v novem podjetju, kjer bomo tudi preizkušali nove metode in načine dela. Glavna storitev novega podjetja bo prodaja franšiz in upravljanje le-teh. V začetnem paketu oziroma pristojbini bodo franšiziji dobili ves potreben know how za uspešno vodenje lastnega podjetja. Ta bo obsegal franšizni operacijski

priročnik, marketinški paket, šolanje o pridobivanju dovoljenj, ustanavljanju podjetja, prodaje, iskanju nepremičnin, korespondence s starši, urejanju pogodb, izdajanju računov in samoučenje v že obstoječi knjižnici. Ustanovitelji bomo po potrebi organizirali interne delavnice za razvoj vseh potrebnih sposobnosti bodočih varuhinj otrok. Za vzdrževanje enotnosti bodo morali uporabljati naše oziroma storitve partnerjev, ki jih bomo predpisali in vključujejo:

- izbiro lokacije, prostora in ureditev prostora na osnovi naših smernic;
- nakup opreme, rekvizitov in igrač;
- računovodstvo, marketing, finance in informacijska podpora;
- zaščitene blagovne znamke;
- delovne postopke in način dela.

Varuhi in varuhinje bodo kot bodoči franšiziji dobili kakovosten servis in pomoč pri poslovanju. S tem jim bomo prihranili ogromno začetniških napak, izgube časa in denarja. Ker je naš prihodek v veliki meri vezan na njihov uspeh, je tudi v našem interesu dolgoročno dobičkonosnost njihovega podjetja. Prispevek franšizijev bo razdeljen na dva dela. Prvi bo enkratna začetna pristojbina v znesku 1.500 evrov. Drugi prispevek bo mesečni 10-odstotni prispevek na osnovi prodaje za uporabo blagovne znamke Varstvo otrok Sončnica in tekočih uslug ter izboljšav v sistemu varstva otrok. Iz tega fonda se bo tudi črpal denar za nacionalno trženje. Franšiziji bodo ob začetku tudi nakupili za 1.500 evrov opreme za svojo enoto.

2.5 Strategija vstopa in rasti

Na trg varstva otrok smo s podjetjem Tanja Pogačnik, s. p., že vstopili in uspešno pridobili stranke do meje zakonsko dovoljenega števila. Zaradi te omejitve, velikih fiksnih stroškov in velikega zanimanja potencialnih varuhinj za samostojno delo smo se odločili, da bomo v začetku leta 2012 vstopili na trg s podjetjem, ki se bo ukvarjalo s franšizingom. Naši dve obstoječi enoti bosta služili kot primer dobre prakse in kot testni enoti za razvoj novih storitev. Staremu podjetju Varstvo otrok Sončnica, Tanja Pogačnik, s. p., bomo plačevali uporabnino za najem pisarne, vse potrebne opreme in uporabo prostorov za šolanje kandidatk ter prikazovanje primerov dobre prakse.

Kot franšizor se bomo osredotočili predvsem na tiste dele Slovenije, ki imajo problem premajhnega števila vrtcev glede na vpis otrok. Ugotavljamo, da so to večja mesta po Sloveniji, ki imajo v neposredni bližini veliko novih naselij, kamor so se vselile mlade družine: Ljubljana, Maribor, Celje, Murska Sobota, Ptuj, Novo mesto, Domžale, Kamnik, Grosuplje in druga. Na osnovi izkušenj smo ugotovili, da je najbolj donosna oblika varstva, ko imata dve varuhinji otrok, samostojni podjetnici, najet skupni prostor in si tako delita stroške stanovanja in dosežeta določeno ekonomijo obsega. Tako obliko sodelovanja dveh franšizijev, bomo obravnavali kot eno samostojno enoto.

Po načrtih bomo v roku petih let uspešno pokrili vso Slovenijo s prodajo 60 franšiz, ki bodo po dve skupaj tvorile 30 enot. V vsaki enoti bosta dva franšizija varovala po šest otrok, skupaj torej dvanajst. Načrtujemo, da bomo v letu 2012 prodali tri franšize, v sledečih letih pa štiri, šest, osem, v petem letu pa devet. To pomeni, da bodo naši franšiziji skupno varovali 360 otrok, kar je zelo realna številka ob upoštevanju, da je to samo 7,2 % od približno 5000 otrok v Sloveniji, ki so niso dobili vrta. Konec leta 2016 načrtujemo doseči 14.400 evrov mesečnih prihodkov, kar je 10 % od skupnega prometa 30 enot varstev otrok.

Tabela 1: Plan prodaje franšiz in prejemanja rojalitet

let/mesec		jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	skupaj
2012	P	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
	R	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	18
2013	P	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4
	R	3	3	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7	58
2014	P	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	6
	R	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12	12	13	120
2015	P	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	8
	R	13	14	15	15	16	17	17	18	19	19	20	21	204
2016	P	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	9
	R	21	22	23	24	25	25	26	27	28	29	29	30	309

Vizija

V letu 2016 je Varstvo otrok Sončnica, d. o. o., vodilno podjetje v Sloveniji na področju zasebnega varstva, ki prek franšiznih enot skrbi za 360 otrok.

Poslanstvo

Zagotavljati otrokom z ljubeznijo napolnjen drugi dom, staršem zanesljivo in nadstandardno varstvo otrok ter franšizojemalkam sanjsko delo.

Slogan

Srečni otroci in brezskrbni starši.

3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

Cilj tega dela poslovnega načrta je predstaviti dovolj dejstev, da lahko prepričamo bralca poslovnega načrta, da ima storitev našega podjetja zadosti velik trg, da lahko dosežemo načrtovano prodajo kljub morebitni konkurenci. Zavedamo se, da je ta del eden od najtežjih, vendar tudi eden od najbolj pomembnih. Večina nadaljnjih delov poslovnega načrta je odvisnih od ocen prodaje, ki so utemeljene v tem delu. Prodaja, predvidena s tržno raziskavo in analizo, bo neposredno vplivala na obseg širitve naših storitev, na marketinški načrt in na

velikost dolga oziroma lastniškega kapitala, ki ga bomo morebiti potrebovali (Vahčič et al., 2000, str. 19).

3.1 Kupci

Naš prvi segment so vsi starši, stari od 25–40 let, ki imajo predšolske otroke, potrebne varstva. Predvsem so to pari, z dvema srednje do višjima dohodkoma, ki živijo ali pa delajo na območju večjih slovenskih mest in imajo otroka, starega do dveh let in pol, nimajo možnosti varstva svojih otrok s strani staršev, sorodnikov, prijateljev ali pa si ne morejo privoščiti osebnega varstva na domu – varuške. Zaradi prezaposlenosti ta segment kupcev nima časa sam vzgajati svojega otroka. Uporabniki storitev bodo otroci, stari do treh let, ki pa nimajo vpliva na nakupno odločitev staršev.

Omenjeni starši imajo dovolj denarja za plačilo našega varstva otrok in jim ni težko porabiti 400 evrov za plačilo zanesljive in ljubeče varuhinje, ki individualno obravnava otroka ter se prilagaja staršem. Poleg varuhinje jim je zelo pomembna lokacija, ki mora biti med njihovim domom in delovnim mestom, ter prostor, v katerem bo potekalo varstvo. Ko se starši odločijo za zakup storitve, so izjemno zvesti, saj so redki primeri, ko starši niso bili zadovoljni z našo storitvijo. V tem vidimo velik potencial, saj bomo lahko v prihodnosti njim in njihovim otrokom ponudili različne storitve, ker smo že vzpostavili zaupanja vredno razmerje. Staršev, od katerih se zahteva vedno daljši urnik, bo vedno več, kar pomeni, da bo potreba po takem varstvu vedno večja. Na polnozaposlene starše se bomo osredotočili tudi zato, ker potrebujejo celodnevno varstvo dalj časa, kar pomeni za nas konstanten in predvidljiv vir prihodkov, ki nam omogoča stabilno poslovanje.

Drugi segment kupcev so kandidati, ki se bodo odločili za nakup franšize. Predvsem so to ženske, ki imajo rade otroke, so stare od 25–40 let s končano srednješolsko vzgojiteljsko šolo ali pa pedagoško fakulteto in vsaj dvema letoma izkušenj v vrtcu ali delu z otroki. Lahko so ravno končale šolanje in so trenutno brezposelne oziroma nezadovoljne s sedanjo službo.

3.2 Obseg trga in trendi

Zadnjih 6 let je bilo vedno več živorojenih otrok, in sicer se je število otrok od leta 2004 do 2009 povečalo za slabih 22 %.

Tabela 2: Osnovni podatki o rojenih v Sloveniji od leta 2004 do 2009

Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Živorajeni – skupaj	17.961	18.157	18.932	19.823	21.817	21.856

Vir: SI-Stat podatkovni portal, Osnovni podatki o rojenih, Slovenija, letno, SURS, 2011.

Drug še pomembnejši trend, ki se dogaja v zadnjih 20 letih, je vedno večja vključenost žensk v delovno silo. Predvidevamo, da zaradi emancipacije žensk, zvišanja materialnih želja in stroškov v družinah. Tretji trend je preseljevanje ljudi na spalna obrobja večjih mest,

preseljevanje ljudi iz podeželja v mesta ter vedno večje dnevne migracije iz podeželja v mesta, kjer so bolj plačane službe. Četrta od razlogov je tudi daljšanje delovne dobe starih staršev otrok, ki pripomore k višjemu vpisu v vrtce, saj stari starši ne morejo skrbeti za vnuke, kot je bilo to v navadi včasih. Peto dejstvo je specifično za Slovenijo, in sicer je to novela zakona (Zakon o vrtcih, 2008), ki navaja, da se vrtcem zagotavljajo sredstva za sofinanciranje plačil staršev, ki imajo v vrtcu hkrati vključenega več kot enega otroka. Ta del zakona se izvaja od 1. 9. 2008.

Če povežemo vsa našeta dejstva, dobimo sedanje stanje na trgu varstva otrok. V vrtcih so vsa mesta polno zasedena in kljub dejstvu, da nekatere občine gradijo nove kontejnerske vrtce in prizidke pri že obstoječih, je veliko staršev ostalo brez vrtca in zato iščejo druge načine za varovanje otrok.

Število otrok v vrtcih v prvem starostnem obdobju je bilo v Sloveniji v letu 2010 23.748, kar je glede na leto 2009 8,4-odstotni porast. Posledica je bila, da je bilo v letu 2010 na celotnem območju Republike Slovenije odklonjenih skoraj 278 % več otrok kot leta 2006. Res je, da je bilo v lanskem letu v vrtcih odklonjenih 4882 otrok, kar je 6 % manj kot leto poprej, vendar dolgoročni trend zavrnitev še vedno ostaja močno pozitiven (SURs, 2011). V to število niso všteti otroci, mlajši od enajstih mesecev, iz izkušenj, saj smo jih v našem varstvu imeli že kar nekaj, zato ocenjujemo velikost trga varstva otrok v prvi starostni skupini v Sloveniji na 5000 otrok, kar je enako vsem zavrnjenim otrokom.

Tabela 3: Vpis otrok v vrtcih od leta 2006 do 2010

Leto	2006	2007	2008	2009	2010
Število otrok v 1. starostnem obdobju	14.900	16.474	19.497	21.890	23.748
Število odklonjenih otrok	1.761	1.943	3.278	5.173	4.882

Vir: SI-Stat podatkovni portal, Vrtci po izvajalcu predšolske vzgoje, pravno-organizacijskem statusu, otrocih po starostnih obdobjih in številu otrok, ki v preteklem letu niso bili sprejeti v vrtec, občine, Slovenija, letno, SURs, 2011.

Celotno prodajo v panogi, kamor ne štejemo zasebnih vrtcev, ampak samo ostanek otrok, za katere lahko skrbijo registriran varuhi predšolskih otrok na domu, ocenjujemo na 1,75 milijona evrov mesečno. Številko dobimo, če množimo 5000 otrok s povprečno ceno 350 evrov na mesec.

Predpostavljamo, da se bo trend povečevanja povpraševanja po varstvu nagibal v smer razvitih članic Evropske unije. Predvidevamo, da se bo število zavrnjenih otrok v prvi starostni skupini v naslednjih petih letih stabiliziralo na okoli 3000. Vključenost vseh slovenskih otrok v 1. starostni skupini v vrtce je bila v letu 2010/11 54,6 % (SURs, 2011). Trend se giblje v smeri vključenosti v Mestni občini Ljubljana in starih članicah Evropske unije, kot na primer Danski, kjer je vključenost že 70 %, kar pomeni vedno večji vpis v vrtce

in vedno večje število odklonjenih otrok (OECD, 2010), v kolikor občine ne bodo posredovale.

3.3 Konkurenca

Poleg javnih in zasebnih vrtcev so naša konkurenca še sorodniki, prijatelji, varuške in različna varstva otrok. Konkurenca so tudi različni otroški kampi, zimske in poletne kolonije, društva, kot so Sezam, Društvo prijateljev mladine, Zavod Tamala, Fit mami, igralnice in animacije v nakupovalnih centrih Atlantis, Citypark, Tuš, Mercator in drugo. Finančne podatke smo našli za 94 javnih in 11 zasebnih vrtcev. Trenutno so naša konkurenca lokalna podjetja oziroma neregistrirani posamezniki, pozneje, ko se bomo širili na vso Slovenijo, pa se bomo srečevali z drugimi lokalnimi ponudniki. Zasičenost trga je velika, prav tako homogenost storitve, vendar je veliko posameznikov neregistriranih in opravljajo delo na črno. Zadnje se sankcionira (Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno, 2000), prav tako tudi starše, kar zelo zmanjšuje njihovo konkurenčnost v primerjavi z našim podjetjem. Spodaj smo naredili primerjavo naših storitev s konkurenčnimi na trgu varstva otrok z vidika staršev.

Tabela 4: Lastnosti konkurenčnih storitev

Konkurenca	Sorodniki, prijatelji	Varuška	Vrtec	Varuhinja otrok
Cena v evrih	brezplačno	700	29–432	250–500
Fleksibilnost	srednja	visoka	nizka	srednja
Individualna obravnava	visoka	visoka	srednja	visoka
Strokovnost	nizka	nizka–srednja	visoka	srednja
Velikost ponudbe	nizka	srednja	nizka	srednja

Naša neposredna konkurenca so registrirani varuhi predšolskih otrok na domu, za katere smo ugotovili, da jih je bilo v letu 2011 registriranih 108 (Ministrstvo za šolstvo in šport, 2011). Po pogovorih in raziskavah smo ugotovili, da je poleg njih še množica podjetij in posameznikov, ki se poleg varstva ukvarjajo še s čiščenjem, gospodinjskimi deli, pomočjo starostnikom in podobnimi priložnostnimi deli. So nekakšna prikrita konkurenca, saj se po pregledu medijev nikjer ne oglašujejo. So pa vsekakor številčni in so naša konkurenca, ker varujejo otroke staršev, ki jih osebno poznajo oziroma jih obstoječe stranke priporočijo. Nekaj naših konkurentov lahko najdemo tudi na spletu, in sicer varstvo otrok Perigej, Varstvo otrok Vrhnika, Cici varstvo, Mamin vrtec, Varstvo otrok Sovica, varstvo Moje sanje in druga.

Finančno je neposredno konkurenco in njihovo uspešnost težko oceniti, saj je najstarejše podjetje, ki se ukvarja pretežno z dejavnostjo varstva otrok, staro samo tri leta. Vsi dosegljivi podatki kažejo na majhen obseg poslovanja in dohodke, nižje od 16.000 evrov. Najuspešnejše do zdaj je bilo podjetje Varovanje otrok na domu in druge osebne storitve, Martinka Korunek, s. p., z letnim prihodkom v letu 2008 15.538 evrov (Gvin, 2009) ob upoštevanju dejstva, da ne moremo oceniti, kakšen delež prihodkov so ustvarili s prihodki od varstva otrok. Ob pregledovanju bilanc in poslovnih rezultatov drugih varstev otrok smo ugotovili, da so bila v letu 2008 tri v rdečih številkah, ostalih 8 pa je poslovalo pozitivno.

V panogi vrtcev jih je 75 poslovalo pozitivno in kar 20 negativno. Menimo, da je glavni krivec za to neustrezna organiziranost, prevelika birokracija in prevelik strošek dela. Stroški dela v vrtcih znašajo v povprečju 79 % od celotnih stroškov vrtca.

Tabela 5: Ekonomska cena varstva v Vrtcu Kekec za prvo starostno obdobje v letu 2009

Element	Strošek v celotni ceni	Odstotek od celote v %
bruto plače zaposlenih	298,21	61
prispevki in davki na plače	51,58	11
dodatno pokojninsko zavarovanje	4,69	1
drugi stroški dela:		
regres za letni dopust, jubilejne nagrade	13,2	3
prevoz, prehrana	18,81	4
stroški materiala in storitev	53,05	11
amortizacija inventarja	2,48	1
stroški živil za otroke	43,05	9
Skupaj	485,07	100

Vir: Sklep Občinske uprave Grosuplje o določitvi cen programov v vzgojno-varstvenem zavodu »Kekec«, str. 3, februar 2009.

Minimalni letni prihodek javnega vrtca je znašal 333.000 evrov, prihodek največjega je znašal 5.100.000 evrov (Gvin, 2009). Celotna panoga je ob upoštevanju dosegljivih podatkov imela 188 milijonov evrov prihodka, kar pomeni, da je največji vrtec imel 2,7-odstotni tržni delež. Povprečni dobiček javnih vrtcev je znašal 2.700 evrov, medtem ko je bila največja izguba 56.866 evrov, največji dobiček pa 69.660 evrov. To pomeni, da je v panogi izjemno nizka donosnost, ki pa je logična posledica neprofitne usmerjenosti javnih vrtcev.

Tabela 6: Finančna uspešnost konkurentov v evrih

Vrtci	Min. prihodek	Maks. prihodek	Prihodek panoge	Največja izguba	Največji dobiček	Povprečni dobiček	Tržni delež največjega v %
javni	333.000	5.100.000	188 mio.	56.866	69.660	2.700	2,7
zasebni	87.000	544.000	2,2 mio.	6.334	31.942	6.995	25
varstvo otrok	neznano	15.538	3,11 mio.*	neznano	5.376	neznano	0,1

Legenda: *Ob predpostavki, da je v panogi 108 podjetij, množeno s šest otrok in ceno 400 evrov.

Vir: GVIN, 2010.

Zasebni vrtci so večinoma manjši, ampak donosnejši. Minimalni letni prihodek zasebnega vrtca je znašal 87.000 evrov, prihodek največjega vrtca pa je znašal 544.000 evrov. Celotna panoga je imela 2,2 milijona evrov prihodka, kar pomeni, da je največji zasebni vrtec med

njimi imel 25-odstotni tržni delež. Povprečni dobiček zasebnih vrtcev je znašal 6.995 evrov, medtem ko je bila največja izguba 6.334 evrov, največji dobiček pa znašal 31.942 evrov. V panogi zasebnih vrtcev je lastništvo večinoma posredno povezano z Rimskokatoliško cerkvijo (Gvin, 2009).

3.4 Sprotno ocenjevanje trga

Naši franšiziji in celoten podjetniški tim smo in bomo dnevno v stiku s kupci in tako vse informacije izvemo takoj na mestu. Še posebno mamice se radi pogovarjajo o aktualnem stanju otroka, tako da imamo informacije vedno iz prve roke. Starše spodbujamo, da izrazijo svoje želje in pričakovanja tako ustno kot tudi prek mesečnih anket. Tako dobimo povratno informacijo o našem delu in kakovosti storitve. Tedensko sami skrbimo, da smo na tekočem z aktualnim dogajanjem v državi, ki bi lahko vplivalo na povpraševanje in ponudbo, kot tudi z zakonskimi predpisi, ki bi utegnili vplivati na poslovanje podjetja.

4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Namen priprave tega dela poslovnega načrta je na hitro ugotoviti, kakšne so finančne možnosti za izvedbo in uspeh naše poslovne zamisli. Treba je odgovoriti na sledeča vprašanja. Koliko nam bo podjetje prinašalo, kakšni bodo stroški poslovanja, kolikšna bo začetna izguba, kdaj bo podjetje začelo prinašati dobiček, kdaj bo investitorjem povrnjena začetna vloga, kolikšna bo donosnost. In ne nazadnje, koliko denarja potrebujemo za začetek podjetja in koliko za nemoteno poslovanje, od kod pridobiti vsa potrebna sredstva (Vahčič et al., 2000, str. 33).

Finančne projekcije smo naredili s pomočjo programa Microsoft Excel, kar nam bo bistveno pomagalo pri poslovanju v prihodnosti. Ekonomiko smo pripravili ločeno za naše bodoče podjetje Varstvo otrok Sončnica, d. o. o., ki podeljuje franšize, in na koncu poglavja ločeno za franšizija, torej pravno ločenega podjetja, ki se bo ukvarjalo z varstvom otrok.

4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Mesečno bomo najemnicam franšize zaračunavali 10 % od prihodkov, ki se bodo namenili za uporabo in promocijo blagovne znamke Sončnica ter know-howa, ki jim ga bomo predali. Ocenjujemo, da bomo lahko od začetka leta 2012 do konca leta 2016 prodali 60 franšiz, kar menimo, da je realen dosežek ob zelo dobri pokritosti, ki še vedno zagotavlja franšizijem polno zasedenost in zato optimalno poslovanje.

Celoten prihodek od prodaje franšiz in mesečnih rojalitet bo v prvem letu znašal dobrih 17 tisoč evrov in bo v naslednjih štirih letih narasel na dobrih 178 tisoč evrov na leto. V vseh letih bomo imeli izredno malo stroškov, saj bo velik del našega prihodka ustvarjen s know-howom, večino stroškov pa bodo nosili franšiziji. Posledično tudi ne bomo potrebovali velikih investicij in bomo pridelali dobrih 25 tisoč evrov dobička iz poslovanja v petem letu. Večino

dobička bomo ustvarili z oddajanjem franšiz, medtem ko bo začetna prodaja franšize večinoma le pokrila začetne stroške, povezane z odprtjem in promocijo posamezne enote franšize. Ko bo posamezni franšizij postal samostojen, bo prihodek od najema večinoma pasiven dohodek za podjetniški tim. Izračuni se začnejo z januarjem 2012, ko nameravamo začeti večji del aktivnosti.

Tabela 7: Izračuni kosmatega dobička in dobička iz poslovanja v evrih

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODKI POSLOVANJA	0	3000	480	480	480	3480	960	960	960	3960	1440	1440	17640	39840	75600	121920	178320
PROIZVAJALNI STROŠKI	800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7400	7400	28400	47600	66800
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-800	2400	-120	-120	-120	2880	360	360	360	3360	840	840	10240	32440	47200	74320	111520
STROŠKI PRODAJE	100	1173	100	100	100	1173	100	100	100	1173	100	100	4419	5792	8838	11684	14480
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36000	54000	72000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-900	1227	-220	-220	-220	1707	260	260	260	2187	740	740	5821	26648	2362	8636	25040

4.2 Analiza donosnosti

Hiter pregled najpomembnejših kazalnikov nam pokaže, da smo na dobri poti. ROS ali čisti dobiček na prihodek se bo v drugem letu povzpел na 0,54, kar pomeni, da bo v 54 % vseh prihodkov predstavljal dobiček. ROE ali čisti dobiček na povprečni kapital se v drugem letu povzpne na 1,75, kar pomeni, da na vsak vloženi evro pridelamo 1,75 evra dobička. Razlog za odličen rezultat so visok prihodek, nizki stroški in nizek začetni kapitalni vložek. Dodatno k temu pripomoremo še v podjetniškem timu, ker si ne izplačujemo plač ter do začetka tretjega leta naredimo vsa opravila samostojno. Kazalnik ROA oziroma rentabilnost sredstev bo v drugem letu 0,83. Omenjeni kazalnik nam ne pove veliko, saj smo kot dajalec franšize dejansko brez sredstev, razen denarja. Vsi kazalniki se v tretjem, četrtem in še petem letu močno znižajo, saj v vsakem letu zaposlimo eno svetovalko za podporo franšizijem. S tem se bomo razbremenili podpore in si omogočili večje osredotočanje na trženje in prodajo. Dodatno k slabim kazalnikom pripomore dejstvo, da si bomo v podjetniškem timu izplačali plače, katerih stroški bodo znašali 36, 54 in 72 tisoč evrov.

Tabela 8: Izračuni stopenj donosov poslovanja

STOPNJE DONOSOV		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ROA (ČISTI DOBIČEK/POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-1,53	1,69	-0,34	-0,35	-0,36	2,10	0,28	0,28	0,27	2,01	0,60	0,57	0,44	0,83	0,05	0,17	0,35
ROE (ČISTI DOBIČEK/POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-1,53	1,74	-0,35	-0,36	-0,37	2,24	0,31	0,30	0,29	2,21	0,67	0,63	0,62	1,75	0,06	0,20	0,47
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK/PRIHODEK)	ROS	/	0,34	-0,46	-0,46	-0,46	0,41	0,23	0,23	0,23	0,47	0,43	0,43	0,26	0,54	0,02	0,06	0,11

Interna stopnja donosa znaša slabih 53 %, kar je odličen rezultat, saj se normalni donosi na kapitalskih trgih za delnice gibljejo okoli 10 %, poslovni angeli pa so zadovoljni s 30 % letnega donosa. Vzrok za visok odstotek je predvsem v nizkih porabljenih sredstvih in solidnem dobičku.

4.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

Večjih odstopanj v stroških v prihodnosti, ki bi ogrozili poslovanje podjetja, ne pričakujemo. Kot franšizor načrtujemo samo najetje poslovnega prostora in najem osnovnih pisarniških pripomočkov, in sicer tri prenosnike, tri mobilne telefone in eno večfunkcijsko napravo za tiskanje in skeniranje ter najem drobnega inventarja za pisarno. Za vse skupaj bomo plačevali podjetju Tanja Pogačnik, s. p., 300 evrov mesečno. Ob zaposlitvi novih svetovalk bomo plačali 50 evrov mesečno več za najem prostora in 50 evrov več za najem opreme. V tretjem, četrtem in petem letu bomo na vsakih novih 20 franšizijev zaposlili po eno svetovalko, katere glavna naloga bo podpora novim jemalcem franšize. Strošek ene svetovalke bo znašal 1.500 evrov na mesec, letno 18.000 evrov. Za vodenje računovodstva bomo na začetku plačevali 100 evrov mesečno, od tretjega leta naprej pa 200 evrov mesečno. Za podjetje Praf bomo pridobili 60 strank in nam bo zato v zameno zelo ugodno vodilo računovodstvo. Za gostovanje spletne strani in drugih odprtokodnih sistemov za nemoteno poslovanje bomo plačali letno 130 evrov in še dodatno 70 evrov za certifikat za varno šifriranje podatkov. Dodatnih večjih fiksnih stroškov ne predvidevamo.

Tabela 9: Fiksni stroški v evrih

PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7400	7400	28400	47600	66800
SKUPAJ VSTOPNI DDV	160	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1480	1480	2080	2320	2560
POSLOVNO SVETOVANJE	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	2400	2400	2400	2400
PLAČE SVETOVALK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18000	36000	54000
NAJEM POSLOVNEGA PROSTORA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	2400	3600	4200	4800
NAJEM PISARNIŠKE OPREME	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1800	2400	3000
GOSTOVANJE NA STREŽNIKU	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	200	200	200	200
RAČUNOVODSTVO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	2400	2400	2400

Stroški prodaje bodo sestavljeni iz že dokazano zelo uspešnega oglaševanja na Google Adwords in Facebooku, pred odprtjem nove enote pa jih bomo podprli z močno neposredno kampanjo z letaki in dnevom odprtih vrat. Pridobitev sedemnajstih strank za testno enoto nas je prek oglaševanja na Google Adwords v šestih mesecih stala 220 evrov oziroma 13 evrov na stranko, zato ocenjujemo da bo 50 evrov mesečno več kot dovolj za uspešno širitev. Enak znesek bomo plačevali za oglaševanje na Facebooku, da bodo franšiziji resnično imeli 100-odstotno zasedene zmogljivosti. Oba mesečna izdatka bomo povečevali linearno v skladu z

večanjem števila franšiz, in sicer drugo leto 62,5, tretje 100, četrto 125 ter peto leto 156 evrov.

4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Dosedanja testna enota ni imela težav z denarnim tokom, saj so vse naše stranke končni potrošniki, ki so račun poravnali že na začetku tekočega meseca izvajanja storitve varstva otrok. Ker večina glavnih stroškov, kot so najemnina, plače in stroški stanovanj, dospejo pozneje v mesecu, nismo in tudi ne pričakujemo, da bi franšiziji imeli težave z denarnim tokom. Starši so primorani plačati varstvo, saj v skrajnem primeru neplačevanja otroku ne dovolimo obiska varstva, česar pa si starši ne bi privoščili. Seveda bi to bil skrajni ukrep, ki ga do zdaj še nismo uporabili, je pa dobra varovalka za morebitne neplačnike. Starši morajo ob morebitni želji, da si zagotovijo varstvo prej, plačati 100 evrov akontacije, da jim prihranimo mesto za otroka, in en mesec pred končanjem varstva podati pisno izjavo, da otroka izpisujejo. Obe metodi sta se izkazali kot zelo učinkoviti za uravnavanje vpisov in izpisov ter posledično denarnega toka. Posledično tudi za franšizno podjetje ne pričakujemo težav z denarnim tokom, saj bodo starši plačevali neposredno franšizijem, ki nam bodo do 15. v mesecu nakazali 10 % od iztrženega zneska.

4.5 Analiza donosnosti franšizija

V sledečih analizah bomo opisali posamezno podjetje franšizija, ki varuje šest otrok. Dva franšizija oziroma varuhinji skupaj tvorita eno enoto varstva otrok in si delita stroške prostorov. Ekonomiko smo naredili na osnovi naše dve leti obstoječe testne enote varstva. Po naših analizah bo posamezni franšizij pokrili vse začetne stroške že do začetka 4. meseca ob predpostavki, da je enota polno zasedena.

Začetna investicija bo znašala 3.000 evrov, od tega 1.500 evrov za nakup franšize. Za omenjeni vložek bo pridobil: analizo stanja na lokalnem trgu, oblikovanje začetnega trženjskega kompleta (vizitke, letaki), administrativnega kompleta (dopisni listi, e-poštni račun), franšizni priročnik, trening varovanja otrok in vodenja podjetja, svetovanje pri izbiri lokacije ter najemu prostora. Ostalih 1.500 evrov bo porabil za začetni inventar in specialno otroško opremo za varovanje šestih otrok.

Inventar bo kupil v trgovinah Ikea, Rutar, E.Leclerc in v komisijski prodajalni Smrkolin, saj so igrače popolnoma nerabljene, njihova cena pa je v povprečju 30 % nižja. Večina inventarja ima amortizacijsko dobo od dveh do pet let. Za začetek poslovanja potrebuje vsaka varuhinja stanovanje in drugo standardno opremo, ki jo plačuje že prek najemnine in stroškov, ki so zajeti v razdelku o fiksnih stroških. Na osnovi spodnjih izračunov prihodkov v višini 2.400 evrov, fiksnih stroškov v višini 877 evrov in variabilnih stroškov v višini 540 evrov bo mesečni dobiček franšizija znašal 983 evrov oziroma 11.796 evrov letno. Donosnost se bo v naslednjem letu znižala, saj se bodo stroški za samozaposlenega povišali na 341,86 evrov.

Tabela 10: Seznam začetnega inventarja in otroške opreme za franšizija

Inventar	Potrebna količina	Cena/kos	Skupaj v evrih
plišasta igrača	12	5	60
didaktična igrača	12	5	60
koš za plenice	1	30	30
omara za otroške potrebščine	1	40	40
stolček za hranjenje	6	15	90
otroška posteljica	6	50	300
peskovnik	1	20	20
hiška za vrt	1	100	100
piknik odeja	3	15	45
igralo za igralnico	3	20	60
otroški jedilni servis	30	2	60
preproga za igralnico	3	25	75
previjalna miza	1	150	150
drobni inventar	1	262	262
vrtni paviljon	1	100	100
igrača za vrt	18	3	48
skupaj			1500

Vir: Ikea otroški sve, 2011.

Prihodek bo pogojen s številom otrok v varstvu. Ker že imamo veliko povpraševanja vnaprej in bomo dodatno pred odprtjem enote izvajali marketinške akcije, bo vseh šest mest brez večjih težav zasedenih. Prihodek na otroka bo 400 evrov, kar vključuje varstvo v višini 350 evrov in hrano v višini 50 evrov, skupaj 2.400 evrov. Prihodek bo lahko še višji, v kolikor se bo varuhinja odločila za izvajanje delavnic in praznovanj rojstnih dni.

4.6 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški franšizija

V panogi varstva otrok je večina stroškov fiksnih. Povprečni fikсни mesečni stroški bodo po naših izračunih znašali na posameznega franšizija 877 evrov. Vsi stroški, ki se tičejo prostora, bodo polovični, saj si bosta dve varuhinji delili prostor. V njem bosta varovali vsaka po šest otrok, skupaj torej dvanajst. Najem prostora v izmeri približno 90 m² (igralnica 40 m², dve spalnici 16 m², kuhinja 16 m², sanitarije 12 m²) in vrta v izmeri 100 m² znaša v povprečju skupaj z akontacijo 700 evrov (Nepremicnine.net, 2011). Poraba drobnega inventarja, kot so čistila, papirni izdelki, metle, smetišnice, gobice, krpice, zamenjava uničene igrače in podobno, znaša 20 evrov na mesec. Za računovodstvo bo skrbelo podjetje Praf, ki bo varuhinji zaračunavalo 50 evrov mesečno. Prispevki za samostojnega podjetnika znašajo 285,79 evrov (DURS, 2011). Za primer poškodb otrok bo podjetje zavarovano za odgovornost pri Zavarovalnici Triglav, za kar bo plačevalo 20 evrov mesečno. Za čiščenje prostorov in pranje perila bodo skrbele varuhinje same. Posamezni franšizij bo dosegel prag pokritja fiksnih stroškov ob 35-odstotni zasedenosti zmogljivosti oziroma ob vpisu vsaj treh otrok. Prihodkom bodo sledili variabilni stroški, to je hrana, ki bo znašala 2,5 evra na otroka

na dan, torej, 50 evrov za otroka na mesec. Hrano bo pripravljala in kupovala varuhinja sama, razen kosila, ki ga bo dostavljalo podjetje Sodexo. Temu se prištejejo še stroški rojalitet v višini 10 % za plačilo franšize, kar zneso 40 evrov na otroka na mesec. Skupaj torej 90 evrov na otroka na mesec oziroma 540 evrov za šest otrok. Oba zneska sta pogojena s polno zasedenostjo zmogljivosti. Če bi slučajno prišlo do izpada dohodka zaradi nezasedenosti, bodo variabilni stroški temu primerno nižji.

Tabela 11: Povprečni fiksni mesečni stroški na eno enoto varstva v evrih

Strošek	Cena na mesec v evrih
najem prostora z akontacijo	400
elektrika	20
ogrevanje	40
komunala	7
vodovod, kanalizacija	10
internet, telefon	25
drobni inventar	20
računovodstvo	50
zavarovanje odgovornosti	20
prispevki za samostojnega podjetnika	285
skupaj	877

5 NAČRT TRŽENJA

Načrt trženja je eden od pomembnejših delov poslovnega načrta, saj opisuje način distribucije, cenovno politiko in strategijo ter tudi promocijo izdelka. Tržno načrtovanje je vsakoletno opravilo, skupaj z natančnim tedenskim in mesečnim nadziranjem in spremembami (Antončič et al., 2002, str. 199). Sestavine trženjskega spleta so med seboj tesno povezane, kar je treba upoštevati pri oblikovanju poslovne strategije podjetja (če se npr. podjetje odloči za politiko nizkih prodajnih cen, mora temu primerno zasnovati promocijo izdelka, podobo podjetja v javnosti ipd.). Z načrtom trženja smo opisali, kako bomo doseglo načrtovano prodajo, kako bomo predstavili svoj trženjski splet, ki smo ga oblikovali z namenom aktivnega vplivanja na povpraševanje po naših storitvah (Vahčič et al., 2000, str. 45).

5.1 Strategija vstopa na trg

Do zdaj je bil ključni dejavnik uspeha testne enote nadstandardna storitev in inovativen pristop k trženju. Naša storitev varstva otrok je na trgu že od aprila 2009 in je odlično sprejeta med starši. Do zdaj smo uspešno tržili naše storitve izključno prek interneta in z osebnim stikom, kar pa se je izvajalo popolnoma naključno. S takim načinom smo zagotovili, da je bilo varstvo konstantno zasedeno od 80 do 100 %. Za franšizije predvidevamo 100-odstotno zasedenost, saj jih bomo na osnovi dosedanje dobre prakse naučili upravljati z zasedenostjo,

poleg tega pa bomo sedanjim trženjskim kanalom dodali nove. K večjemu številu strank bo pripomogla znamka Sončnica, ki je že zelo poznana med kupci, kar smo razbrali iz orodja Google Analytics in iz pogovorov s starši. Trenutno so vse naše zmogljivosti zasedene, tako da bomo šele s franšizno širitvijo lahko zadovoljili potrebo, ki obstaja na trgu. Do leta 2016 bomo zaradi narave storitve poskusili pokriti le slovenski trg.

Tabela 12: Marketinška strategija za leto 2012

Dejavnost	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov	dec
dokončanje marketinškega načrta												
priprava CGP												
priprava letakov												
priprava brošure												
dokončanje portala varstvootrok.com												
oglaševanje Google												
oglaševanje Facebook												
pošiljanje letakov												
catering												
trženje franšize												
vpeljava CRM-sistema												
aktivna udeležba na socialnih omrežjih												

V testni enoti smo ugotovili smo, da otrok v varstvu ostane povprečno eno leto, obenem pa se v lokalni skupnosti hitro razširijo govornice o novem varstvu. To pomeni brezplačno reklamo tudi za bodoče franšizije. Predvidevamo, da bomo v prvem letu s celotnim tržnim komuniciranjem dosegli letni vpis 36 otrok in pridobili tri franšizije ob porabi 4.415 evrov. V zadnjem letu načrtujemo vpis 360 otrok in pridobitev 10 franšizijev, za kar bomo porabili 14.465 evrov. Znesek je mnogo nižji zaradi predpostavke, da je pridobivanje otrok za obstoječe franšizije mnogo cenejše zaradi ustne reklame in pozitivnega vpliva znamke Varstvo Sončnica, prav tako tudi pridobivanje franšizijev zaradi zgodovine dobre poslovne priložnosti. Zneski se nam zdijo zelo realni, saj je bila dosedanja cena za pridobitev ene stranke 13 evrov.

Za dodatno povečevanje odločanja za varstvo pri naših franšizijah smo v avgustu 2010 ustanovili Klub Sončnica. Klub je neformalno združenje vseh naših strank in ključnih poslovnih partnerjev, ki lahko koristijo različne storitve in izdelke v povezavi z otroki. Člani nimajo nikakršnih obveznosti, zato je klub lahko dodaten razlog za starše, da vpišejo svojega malčka v Sončnico, saj bodo lahko ceneje kupovali stvari, ki jih potrebujejo vsak dan. Poudarek je predvsem na ekoloških, bioloških in organskih izdelkih za otroke.

Trženje franšize bo potekalo podobno kot trženje varstva otrok, in sicer prek brezplačnih medijev ter prek različnih oglasnikov, kjer se objavljajo poslovne priložnosti in prosta delovna mesta. Trženje bomo dodatno okrepili z oglaševanjem na Google Adwords in

izpostavitvijo na portalu www.varstvootrok.com. Pri trženju franšize bomo poudarjali svobodo, finančno preskrbljenost in delo z otroki. Dobili smo že okoli deset povpraševanj s strani zainteresiranih kandidatk za odprtje lastnega varstva otrok, zato verjamemo, da ne bo težko pridobiti zainteresiranih kandidatk. Seveda bomo na prvem mestu upoštevali usposobljenost in druge potrebne lastnosti kandidatk. Načrtujemo, da bomo prvo franšizno pogodbo sklenili v januarju 2012 in naprej pridobili do 60 partnerjev ob koncu leta 2016.

5.2 Cenovna strategija

Naš cilj je prek franšizne širitve čim prej pokriti trg in postati vodilni ponudnik varstva otrok v Sloveniji, zato bomo postavili ceno 400 evrov, ki je po naši oceni sprejemljiva povprečna cena v osrednji Sloveniji in drugih večjih mestih. Končna cena za uporabnika je zelo odvisna od plačnega razreda staršev in posledično od subvencioniranja. Starši tako plačajo od 10 % do 80 % cene vrtca (Ministrstvo za šolstvo in šport, 2009). Ciljamo na skupino staršev, ki imajo najvišje plače, kar pomeni, da večinoma plačajo 80 % cene, kar znaša 379 evrov v Ljubljani, v Piranu celo 449 evrov. Sklepamo torej, da smo zelo konkurenčni v Ljubljani, v Piranu in drugih mestih, glede na ceno vrtca dražjih mestih pa si lahko privoščimo celo višjo ceno. Povprečne cene drugod po Sloveniji ocenjujemo na 350 evrov, vendar so tudi stroški nepremičnin in delovne sile ustrezno nižji. Prav tako ponujamo nadstandardno storitev, s čimer lahko upravičimo višjo ceno. Ekonomske cene v vrtcih se gibljejo od 299 evrov v občini Sveta Ana do 562 evrov v občini Piran in so odvisne od politike posamezne občine. Povprečje v Sloveniji je 449,60 evrov na mesec (SURS, maj 2010). Cene pri varuhinjah in varuškah se gibljejo med 250 in 500 evri mesečno (Cene varuške, 2010). V spodnji tabeli smo prikazali različne pakete oziroma storitev varstva otrok, ki jih bodo imeli franšiziji.

Tabela 13: Cenik varstva otrok v evrih

PAKET	OPIS PAKETA	CENA	HRANA
celomesečni	polni delovnik	350 EUR	2,5 EUR/dan
dvotedenski	polni delovnik	275 EUR	2,5 EUR/dan
polovični mesečni	polovični delovnik do 4 h/dan, 5 dni/teden	190 EUR	2,5 EUR/dan
tedenski	dnevno varstvo do 5 zaporednih dni	145 EUR	2,5 EUR/dan
popoldanski	popoldansko varstvo po 16 uri	7 EUR/h	2,5 EUR/dan
dnevni	obisk dnevnega varstva do 16h	6 EUR/h	2,5 EUR/dan

Vir: Cenik Varstva otrok Sončnica., 2010.

Zaradi velikega povpraševanja smo v testni enoti do nadaljnjega ukinili vse pakete razen prvega, saj nam prinaša največji iztržek. Zelo težko je namreč dobiti starše, ki bi potrebovali dopoldansko, in druge, ki bi potrebovali samo popoldansko varstvo ali nekakšno drugo

kombinacijo. Bi pa bilo ob morebitnem uspešnem pokrivanju časa možno, da bi franšizij zaslužil tudi več od 400 evrov za eno mesto.

Za nakup franšize smo postavili ceno 1500 evrov, kar je v primerjavi z drugimi franšizami na področju varstva otrok zelo poceni (Entrepreneur, 2011). Tako nizko ceno smo postavili tudi zato, ker se zavedamo, da bodo kupci le te osebe, ki si bolj kot zaslužka želijo dela z otroki in samostojnosti. Prek pogovorov s potencialnimi franšiziji smo ugotovili, da je to tudi okvirna cena, ki bi jo bili še pripravljene oziroma sposobni plačati. Druge, dražje franšize obljublajo mnogo višje investicije ob seveda višjih možnostih zaslužka.

5.3 Tržno komuniciranje

Do zdaj je tržno komuniciranje potekalo samo prek spleta. Ta pot je se je izkazala za izredno uspešno, saj je večina naših rednih in potencialnih strank reden uporabnik interneta. Od maja 2009 do septembra istega leta so nas vse potencialne stranke našle prek različnih oglasov na forumih in drugih spletnih straneh, kjer lahko oddaš mali oglas. Na spodnjem grafu smo prikazali načine, kako so nas našle potencialne stranke. Podatke imamo od septembra 2009 dalje, ko smo postavili spletno stran.

Slika 2: Odstotek enkratnih obiskov na spletni strani <http://www.varstvootrok.com>



Vir: Google Analytics, 2010.

Prvi stik z našim podjetjem je do zdaj prek spleta od prvega septembra 2009 do konca aprila 2010 izvršilo že 6.457 enkratnih obiskovalcev. Največ prek oglaševanja na Googlu, za katerega smo v omenjenem času porabili 140 evrov, in Googlovega iskalnika. Zelo zanimivo je, da je 11 % oziroma 668 uporabnikov neposredno v brskalnik vpisalo naš spletni naslov

www.varstvootrok.com, kar pomeni, da so ga točno poznali. Sklepamo torej, da lahko velik odstotek le-tega pripišemo reklami od ust do ust.

V prihodnje samo dosedanje komuniciranje ne bo dovolj, zato bomo dodatno okrepili tudi druge kanale, predvsem neposredni marketing, osebno prodajo in odnose z javnostmi. Večino aktivnosti bodo izvajali posamezni franšiziji s pomočjo podjetniškega tima. Pri varstvu otrok je predvsem pomembno oglaševanje od ust do ust, zato se bomo resnično posvetili kakovosti storitev, da nas bodo starši priporočali naprej, s čimer bomo prihranili sredstva za promocijo. Imamo že veliko referenc staršev, ki jih bomo s pridom uporabljali za prepričevanje tudi drugih staršev. Ta način bomo nadgradili s spletnimi skupnostmi, kjer se dober in slab glas še hitreje širita, kljub temu pa imamo delno možnost nadzora nad komunikacijo.

Tabela 14: Stroški trženjskega komuniciranja za prvo leto: 1. 1. 2012–31. 12. 2012

Tržni kanal	Strošek v evrih	Odstotek proračuna v %
oglaševanje na Googlu	600	14
letaki	1719	39
oglaševanje na Facebooku	600	14
osebna prodaja	0	0
objave na drugih spletnih straneh	0	0
catering	1500	34
e-poštni marketing	0	0
odnosi z javnostmi	0	0
Klub ugodnosti Sončnica	0	0
reklama od ust do ust	0	0
skupaj	4.419	100

Trženjsko komuniciranje bomo aktivno začeli izvajati prek neposrednega marketinga z letaki pred vsakim odprtjem vsake nove enote. Letaki bodo vabili k brezplačnim dnevom odprtih vrat, kjer bo podjetje za catering izvajalo pogostitev. Potencialne stranke bodo franšizije bolje spoznale, ti pa dobili možnost izvajanja osebne prodaje in pridobitve njihovih kontaktnih podatkov, ki jih bodo uporabili za nadaljnji e-poštni marketing.

Letake bomo oblikovali sami, tiskali jih bomo v tiskarni Martina Dragoš, s. p., in plačali 279 evrov za 10.000 kosov (Targetgraf cenik, 2010) ter jih poslali po Pošti Slovenije za dobrih

868 evrov (priloga 4), skupaj to pomeni 1.147 evrov, kar bo zadostovalo za dve kampanji. Odzivnost na 5000 letakov pričakujemo v 2 %, kar pomeni 100 obiskovalcev. Za catering bomo odšteli 5 evrov na osebo, torej 500 evrov. Ocenjujemo, da se jih bo vsaj 10 odločilo za varstvo pri franšizorjih, kar pomeni že skoraj polno zasedeno enoto. Pri tržnem kanalu odnosov z javnostmi bomo poiskali novinarje, ki pišejo o otrocih in starših. Linda Mahnič, ki ima strokovne izkušnje z otroki, jim bo pri tem v strokovno pomoč. Še posebno avgusta je tema zavrženih otrok v vrtcih pogosteje obravnavana v medijih. Pri temu kanalu smo do zdaj bili že uspešni, saj so nas obravnavali že v časopisu Dnevnik (Hreščak, 2009) in časniku Finance (Mihajlovič, 2010).

Vzporedno bomo z januarjem organizirali spletno kampanjo, in sicer prek že uspešne spletne strani www.varstvootrok.com. Za dovolj obiskovalcev bomo poskrbeli člani podjetniškega tima. Linda Mahnič bo pisala uporabne informacije in članke o otrocih, objavljala na forumih, blogih in Twitterju. Štefan Fartek bo izvajal optimizacijo za iskalnike, oglaševanje na Googlu, oglaševanje na Facebooku in organiziral različne spletne nagradne igre. Skupaj bomo ustvarili spletno skupnost, kjer se bodo srečevali vsi, ki jih zanima in potrebujejo varstvo otrok. Do zdaj se je izkazalo, da so predvsem mlade mamice zelo odzivne na ta medij, saj imajo veliko časa med porodniškim dopustom. Uporabili bomo še neposredno e-pošto dosedanjim strankam, ki jih imamo v bazi.

5.4 Prodajne poti

Zaradi narave storitve varstva otrok bodo franšiziji izvajali neposredno prodajno pot. Celoten proces bodo v franšiznem priročniku imeli natančno opisan, zato bodo dosegali veliko boljše prodajne rezultate. Prodaja se začne, ko stranka vidi oglas na internetu, letakih in drugih kanalih. Potencialni starši glede na želeno lokacijo stopijo v stik z najbolj primernim franšizijem prek spletnega obrazca. Franšizij prejme povpraševanje in se s starši dogovori za prost termin ter jim odgovori na morebitna vprašanja. Na sestanku se spoznata stranka in franšizij oziroma varuhinja osebno, po možnosti tudi z otrokom. Varuhinja staršem predstavi način dela, pokaže stanovanje ter razloži pogoje in cene. Staršem odgovarja na vprašanja in poskuša ugotoviti, kaj starše še skrbi pred odločitvijo za nakup. Po koncu sestanka starši odidejo domov s cenikom, vpisnim listom, pogoji dela in pogodbo za vpis. Ko starši plačajo rezervacijo, imajo zagotovljeno varstvo, če tega želijo v poznejših mesecih. Če je prostor in če želijo, lahko takoj pridejo v varstvo s podpisano pogodbo. Z varuhinjo se dogovorijo za prvi termin srečanja, kjer se otrok 3 dni uvaja, spoznava prostor, varuhinjo in druge otroke. Po uspešnem uvajanju otrok postane del skupine in se ga varuje po ustaljenem dnevnem redu. Varuhinja nima nobenih stroškov s prodajo, razen svojega porabljenega časa.

6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

Lokacija podjetja je velikega pomena za naše franšizije, saj se ukvarjajo s specifično storitveno dejavnostjo. Mora biti hitro dostopna, obenem pa ne preveč prometna. Pred

najemom bodo preverili, kakšna je dostopnost do podjetja, bližnjih cest, parkirnih prostorov, kakšne so mestne odredbe. Pred odločitvijo smo se vprašali, koliko prostora bodo potrebovali in ali naj se odločijo za nakup ali najem (Antončič et al., 2002, str. 196).

6.1 Geografska lokacija podjetja

Trenutna testna enota se nahaja na Brodu v Ljubljani. Izbrali smo jo, ker se nahaja na mirni lokaciji, a je kljub temu oddaljena le nekaj minut z avtom z avtoceste oziroma obvoznice. V isti hiši so locirani prostori za varstvo otrok in ločeni pisarniški prostori za vodenje bodočega podjetja, ki se bo ukvarjalo s franšizingom. Bodoče franšiziji bodo poiskali podobno lokacijo, kot je zdaj lokacija testne enote.

6.2 Poslovni prostori

Poslovni prostori za podjetje franšizorja ne potrebujejo posebne obravnave, saj obsegajo le večjo pisarno za podjetniški tim s standardno pisarniško opremo. Za franšizije na drugi strani pa bo zelo pomembno, v kakšnih prostorih bodo namenjeni varovanju otroke, zato jo bodo uredili po naših smernicah, ki bodo v skladu s testno enoto. Testna enota se trenutno nahaja v atrijski hiši v izmeri 100 kvadratnih metrov, z 200 kvadratnimi metri ograjenega vrta, namenjenega za igro otrok. Prostor obsega še igralnico, dve otroški sobi in kuhinjo z jedilnico. V testni enoti si zelo prizadevamo, da na nekaterih smiselnih področjih zadostimo pogojem, ki veljajo za prostorske pogoje vrtcev, oziroma jih v določenih primerih tudi presežemo. Trenutni povprečni stroški za testno enoto so prikazani v nadaljevanju.

Tabela 15: Povprečni mesečni stroški za prostor v Šentvidu v evrih

Strošek	Cena na mesec v evrih
najem prostora z akontacijo	400
elektrika	20
ogrevanje	40
komunala	20
vodovod, kanalizacija	10
internet, telefon	25
skupaj	515

Vir: Ocena podjetja Tanja Pogačnik s.p., 2010.

Poslovni prostori za franšizije predstavljajo velik del stroškov, še posebno zaradi njihove fiksne narave. Višina najemnine in stroškov sta zelo pomembna dejavnika in bosta močno vplivala na donosnost posamezne enote prihodnosti. Zaradi trenutnih razmer na trgu nepremičnin sklepamo, da bodo franšiziji v boljši pogajalski poziciji kot najemodajalci.

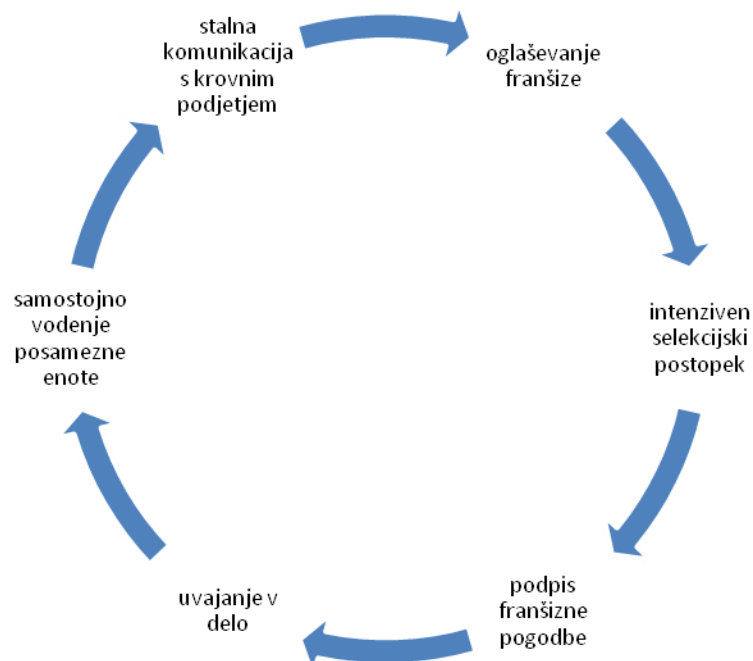
6.3 Operativni cikelus

Franšiziji bodo hrano kupovali v trgovinah Špar, Mercator, Tuš, Hofer, Lidl, in sicer zdrave linije izdelkov, seveda odvisno od akcijskih cen izdelkov. Še posebno diskontni centri imajo dobro ceno glede na kakovost. Trudili se bodo, da bo kar največ hrane iz integrirane pridelave lokalnih kmetov. Vsak petek se bo popisala zalogo hrane in se zatem kupila pri naštetih ponudnikih. Način, kako potencialna stranka pride od stika z oglasom do začetka varstva, smo natančneje opisali že v poglavju prodajne poti. Delo potem sledi operativnemu cilju, ki smo ga shematsko prikazali v nadaljevanju.

Slika 3: Operativni cikelus poslovanja posamezne franšizne enote



Slika 4: Operativni cikelus poslovanja krovnega podjetja



6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Pri ustanovitvi enote varstva otrok bodo franšiziji upoštevali pravilnik za Pridobitev statusa varuha predšolskih otrok na domu (Zakon o vrtcih, 2008). Ta določa omejitve na treh področjih, ki jih mora posamezna oseba izpolnjevati:

Izobrazba

Oseba mora imeti končan najmanj program srednjega strokovnega ali splošnega izobraževanja z dodatno poklicno kvalifikacijo oziroma mora izpolnjevati pogoje za strokovnega delavca na področju vzgoje in izobraževanja. Ta pogoj se bo v polni meri uveljavil šele leta 2013, do takrat pa se lahko registrirajo tudi vsi tisti, ki imajo končano najmanj srednje poklicno oziroma strokovno izobraževanje ali najmanj 10 let delovnih izkušenj kot strokovni delavci na področju vzgoje in izobraževanja. Posebna prehodna določba torej omogoča nižji izobrazbeni pogoj za varuha predšolskih otrok do leta 2013 z namenom, da se čim širšemu krogu oseb, ki so do zdaj varstvo otrok opravljale »na črno«, omogoči registracijo njihove dejavnosti. Do 1. 1. 2013 se lahko kot varuh registrira vsak, ki ima končano najmanj srednje poklicno šolo, ter seveda tudi tisti, ki ima končano srednje strokovno izobraževanja (ne glede na smer).

Nekaznovanost

Nekaznovanost zaradi kaznivih dejanj zoper spolno nedotakljivost oziroma zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, za katero je predpisana kazen zapora v trajanju več kot 6 mesecev, ki se izkaže s potrdilom iz kazenske evidence Ministrstva za pravosodje.

Prostorski pogoji

Varstvo otrok lahko poteka v stanovanju ene ali večstanovanjske stavbe, ki mora imeti v skladu s predpisi o graditvi objektov izdano uporabno dovoljenje, lahko pa se uporabljajo v ta namen tudi prostori, ki izpolnjujejo pogoje, ki so predpisani za vrtce.

7 NAČRT RAZVOJA

Predmet storitvenega planiranja je ciljno planiranje in opredeljevanje storitvenega procesa. Odločitve, povezane s storitvijo, lahko razdelimo na strateške odločitve, pri katerih gre za odločitve o izbiri in planiranju zmogljivosti, številu poslovnih prostorov, njihovi lokaciji in razmestitvi potrebne opreme. Pri taktičnih odločitvah se odločamo o izbiri načina izvajanja storitve danih zmogljivostih, planiranju storitve, planiranju procesa in kontroli kakovosti v podjetju (Vahčič et al., 2000, str. 70).

7.1 Status razvoja in prihodnje naloge

V sami panogi varstva otrok smo razvoj pripeljali na zadovoljivo raven, saj nas starši že veliko priporočajo zaradi naše kakovosti. Na tem bomo gradili tudi naprej. Prvotno se bomo

razvijali v smer širjenja enot prek franšiznega sistema, saj druge možnosti zaradi pravnih ovir ni. Drugotno se bomo razvijali v smereh izboljšave samega programa varstva. Le-ta obsega nove metode poučevanja otrok, kot so pedagogike Montessori in Steiner ter Waldorfska pedagogika.

V zadnjem času veliko staršev in medijev govori o vpeljavi popoldanskega varstva in večernega varstva. Vedno več staršem se služba ali izredni študij konča po 16. uri, zato jih je veliko izrazilo željo, da bi želeli imeti varstvo tudi popoldne, tudi do 21. ure. Problem je tudi, da so vrtci po 16 uri zaprti in tako tudi če vrtec dobijo, ga ne morejo koristiti. Nekaj staršev bi tudi želelo izkoristiti popoldansko varstvo otrok in si vzeti nekaj časa zase ter za svoje najljubše dejavnosti. Problem je nastal, ko smo dejansko vprašali starše, ali bi imeli popoldansko varstvo in jih je večina odgovorila pozitivno. Na osnovi zbiranja informacij smo začeli z zbiranjem rezervacij za takšno varstvo, nato pa se je pokazalo, da večina staršev za ponujeno storitev ni bila pripravljena plačati 20-odstotnega povišanja cene, ki bi bilo nujno za zagotovitev kadrovskih zahtev (Seliškar, 2006). Ta storitev je zato še v razvoju in čakamo na dovolj veliko povpraševanje.

7.2 *Izboljšave proizvoda in novi proizvodi*

Na ravni celotne skupine bomo vzpostavili odprtokodni sistem za upravljanje s strankami (Vtiger.com, 2011), kjer bomo imeli pregled nad vsemi strankami in varuhinjami. Dodatno bomo še izboljšali obstoječi intranet (Google sites, 2011), kjer bodo varuhinje na enem mestu imele vse potrebne informacije za nemoteno opravljanje dela. Tu bodo imele organizirano celotno znanje, navodila o delu, e-pošto in koledar ter različne dokumente za varstvo otrok, poročanje, marketing in računovodstvo. Ti dve brezplačni orodji nam bosta močno olajšali vsakodnevne naloge in poenotili poslovanje.

Naše storitve bomo izboljševali tako, da bomo franšizije pred začetkom dela temeljito dodatno izobrazili za uspešno vodenje lastne enote. Varuhinje bodo strokovno že usposobljene, saj bomo druge že na selekcijskem postopku zavrnil. Organizirali bomo mesečne sestanke najemnic franšiz, na katerih se bodo obravnavale različne teme v zvezi s poslom in varovanjem otrok. Tako bodo sodelovale pri izboljšavi programov in pomagale k izboljšavam na celotni ravni organizacije in posel še bolj vzele za resnično svoj.

Za otroke bo varuhinja lahko organizirala praznovanje rojstnega dne, kjer se bo do 12 otrok lahko 3 ure zabavalo z različnimi tematikami. Poleg osnovne animacije in varstva otrok bo storitev vključevala tudi pošiljanje povabil, pijačo, prigrizke, okrasitev prostora, čiščenje in fotografiranje. Program bo individualno prilagodljiv željam otroka glede na njegov tip značaja. Najprej se bodo s starši pogovorile o željah in idejah otroka, nato pa bodo določili tematiko, na osnovi katere bodo naredili program. Na voljo bodo trije različni programi:

- gibalni (vaje za malčke, ovire, ples, igre na prostem, igre z žogo, vloge junakov iz pravljic ...);
- glasbeni (petje, oponašanje zvokov živali, izdelava glasbil in igranje nanje ...);
- ustvarjalni (izdelava in oblikovanje z različnimi materiali: glina, fimo masa, plastelin, izdelava mask, nakita, okrasnih lončkov, vazic, daril, kuhanja ...).

V sledečih letih bomo naredili raziskavo različnih delavnic, ki imajo velik potencial za lansiranje na trg. Varuhinje bomo izšolali, tako da bodo lahko izpopolnile svojo ponudbo. Vse spodnje delavnice so potrebne še dodelave in potrebujejo podporo trženja za njihovo uspešno uveljavitev na trgu. Predvidevamo, da jih bomo vključili v poslovanje po letu 2015, zato jih posledično nismo vključili v načrt in kalkulacije.

- Izobraževalne predporodne delavnice za noseče mamice in partnerja, kjer se bodo spoznavali z dejstvi in nevarnostmi ter navodili, kako uspešno prestati to obdobje.
- Joga delavnice za razgibavanje in lažji porod.
- Delavnice za novorojenčke, kjer skupina staršev skupaj z voditeljem poje pesmice svojemu otroku, poslušajo predavanja na teme »Kako ravnati z 2-tedenskim dojenčkom«, »Kaj moj otrok lahko vidi in sliši«, »Kaj lahko pričakujem od 6-mesečnega otroka«.
- StrollerFit: V tujini uspešen program fitnesa za mamice z otrokom, starim od 4 tedne do dveh let in pol, kjer skupaj telovadita in se zabavata z drugimi mamicami.
- Zimske igralnice: od novembra do marca bodo lahko mamice pripeljale svoje otroke v varuhinjino, že za varstvo otrok, opremljeno igralnico. Tam se bodo lahko srečavale z drugimi mamicami in z varuhinjo predebatirale tekoče težave glede otroka.
- Letne delavnice za otroke od 12 do 20 mesecev, kjer se bodo na ograjenem vrtu otroci učili različnih motoričnih sposobnosti s premagovanjem tunelov, pregrad, žog, toboganov in podobnih ovir.

7.3 Sredstva, namenjena razvoju

Pri pregledovanju konkurence v naši panogi nismo zasledili, kolikšen del sredstev se vlaga v razvoj. Po pogovorih z zaposlenimi smo ugotovili, da v nekaterih vrtcih občasno pošiljajo zaposlene na izobraževanja in usposabljanja. Odločili smo se, da bomo v prvih letih vlagali prosta denarna sredstva v osebni razvoj podjetniškega tima. Brali bomo knjige s področja vodenja in se občasno udeleževali različnih seminarjev na temo varstva otrok in vodenja podjetja. Predvsem bodo to sredstva, pridobljena na nacionalnih in evropskih razpisih. Pridobljeno znanje bomo v največji meri prenašali na franšizije.

7.4 Industrijska lastnina

Dejavnost varstva otrok ali določene načine dela je nemogoče zaščititi, kaj šele nadzirati načine dela konkurence, zato bomo uporabljali strategije hitre realizacije zasičenja tržišča s pomočjo franšizne širitve. Takšna širitev nam bo omogočila zavzeti vodilno mesto na trgu.

8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

Vodstvo je ključnega pomena pri spreminjanju dobre poslovne priložnosti v uspešno podjetje. Prisotnost kakovostne podjetniške skupine pa je ena od največjih razlik med podjetjem, ki omogoča svojemu ustanovitelju samo nadomestilo zaposlitve, in podjetjem z velikimi možnostmi rasti. Za uspešen razvoj podjetja torej ni pomemben samo obstoj podjetniške skupine, pomembna je tudi njegova kakovost. Možnost preživetja podjetja v začetnih letih obstoja je večja, če pri njegovi ustanovitvi sodeluje podjetniški tim, kot pa če podjetje ustanovi podjetnik posameznik. Seveda pa to ne pomeni, da so podjetja, ki jih ne vodijo podjetniške skupine, obsojena na neuspeh, le razvoj takega podjetja je veliko težavnejši in dolgotrajnejši (Vahčič et al., 2000, str. 85).

8.1 Organizacijska struktura

V podjetju bomo imeli enostavno organizacijsko strukturo, saj bomo ob ustanovitvi imeli le štiri delovna mesta. Direktor podjetja bo Štefan Fartek, ki bo skrbel, da bo podjetje delovalo kot homogena enota. Vodja trženja, tudi Štefan Fartek, bo skrbel, da bo vedno dovolj povpraševanj s strani staršev in varuhinj. Vodja franšizijev, Tanja Pogačnik, bo izbirala primerne kandidate za nakup franšize in jih motivirala za uspešno delo. Vodja nadzora kakovosti in strokovna skrbnica pedagoških pristopov, Linda Mahnič, bo nadzirala, da se dejavnost po enotah izvaja v skladu s strokovnimi smernicami.

Za širjenje poslovanja bomo potrebovali dodatnih 60 franšizijev, ki bodo po uvajanju prevzeli vlogo samostojnih varuhov otrok. Kot krovno podjetje bomo izvajali preverjanja potencialnih študentk varuhinj, ki bodo nadomeščale varuhinje v času bolniške oziroma dopustov. Plačevale jih bodo varuhinje same in bodo tako motivirane, da bodo čim manj izostajale z dela. Za podporo delu bomo v tretjem, četrtem in petem letu zaposlili po eno svetovalko na 20 franšizijev. Svetovalke bodo delno prevzele naše vloge in bodo podporni steber za varuhinje.

8.2 Ključno vodstveno osebje

Izobrazba in izkušnje podjetniškega tima so sledeče:

Štefan Fartek

- gimnazijski maturant;
- 0,5 leta izkušenj kot direktor podjetja Fartech;
- 3 leta izkušenj s spletnim marketingom, direktnim marketingom in prodajo;
- 2 leti izkušenj iz analiziranja trga;
- 3 leta kot vodja projektov.

Tanja Pogačnik

- ekonomski tehnik in pomočnica vzgojiteljice;
- 2 leti izkušenj kot direktorica in samozaposlena varuhinja otrok;

- 0,5 leta izkušenj kot vodja promotork;
- 1,5 leta izkušenj kot vodja varuhinj otrok.

Linda Mahnič

- univerzitetna diplomirana pedagoginja;
- 1 leto izkušenj kot pomočnica v vrtcu;
- 4 leta izkušenj kot varuška in varuhinja otrok.

Tanja in Štefan sodelujeta kot tim že tri leta, skupaj z Lindo pa že eno leto in pol. Sodelovanje ocenjujemo kot uspešno in profesionalno. Do zdaj se je izkazalo, da imajo člani tima vse potrebne kompetence za obvladovanje bodočega podjetja.

8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Za prodajo franšize bomo iskali strastne osebe z veliko znanja na področju dela z otroki in željo po vodenju lastne enote varstva otrok. Pri politiki iskanja novih franšizijev se bomo držali strogih pravil. Idealna varuhinja je končala srednjo vzgojiteljsko šolo ali pedagoško fakulteto, ima vsaj dvoletne izkušnje z varstvom otrok in je skrbna, ljubeča, vestna, komunikativna in zanesljiva. Z vsakim kandidatom se bomo najprej srečali na informativnem sestanku. Če bo v obojestranskem interesu, da sodelovanje nadaljujemo, se bomo sestali na poglobljenem sestanku, na koncu katerega bomo podpisali franšizno pogodbo in pogodbo o varovanju poslovnih skrivnosti.

Izkušena, zanesljiva in ljubeča varuhinja oziroma varuh bo srce našega podjetja, zato bomo resnično poskušali poiskati najboljše. Poskušali bomo ugotoviti, ali je kandidatka res primerna za to delo z otroki, saj je pri varstvu otrok potrebna velika odgovornost. Pri delu si bomo pomagali z različnimi testi za pomoč pri zaposlovanju, kot je Belbinov test. Varuhinje bomo usposabljali po načelih coachinga in nevrolingvističnega programiranja, tako da bodo zelo hitro kos svojim novim nalogam. Franšiziji bodo samozaposleni, zato bo v njihovem interesu imeti vedno polno zasedeno enoto varstva. Posledične bodo lahko nagrajevale same sebe z zavzetim in vestnim delom ter ponujanjem dodatnih aktivnosti staršem in otrokom. Izbirali in nagrajevali bomo najboljšo varuhinjo meseca, ki jo bomo izbrali na osnovi intervjujev s starši in naše lastne ocene.

Podoben postopek, a z iskanjem drugih kompetenc bomo iskali pri zaposlovanju svetovalk za podporo. Pri njih bo večji del plače fiksen, bomo pa določen del prilagajali glede na uspešnost. Uspešnost bomo merili na osnovi zadovoljstva franšizijev. Ena svetovalka bo predstavljala strošek v višini 1.500 evrov. Podjetje bomo vodili 3 člani tima, ki si bomo v tretjem letu prvič vsak izplačali plače. Strošek plač bo v tretjem letu 1.000 evrov, v četrtem 1.500 evrov in v petem letu 2.000 evrov mesečno na osebo.

8.4 *Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve*

Drugih investicij ne bomo potrebovali, saj bodo naše stranke obenem naši investitorji. Vsak franšizij bo vložil 3.000 evrov, od tega bo polovico porabil za opremo, polovico pa za plačilo franšize. Člani tima verjamemo v dolgoročen obstoj podjetja in želimo, da nas le-to spremlja daljše obdobje, medtem ko nam zagotavlja stabilen in predvidljiv denarni tok.

8.5 *Profesionalni svetovalci in storitve*

Najeli bomo računovodski servis Praf, ki bo skrbel za računovodske in davčne zadeve za nas in za franšizije. Franšiziji mu bodo plačevali samo 50 evrov, ker bo vsaka enota imela skoraj identično vodenje računovodstva, kar močno poenostavi delo računovodskemu servisu. Omenjenemu servisu bomo zagotovili 60 strank, zato nam bodo računovodstvo vodili po ugodni ceni 100 evrov, od tretjega leta naprej pa zaradi povečanega obsega poslovanja po 200 evrov mesečno.

Imeli bomo mesečni sklad v vrednosti 200 evrov za najem svetovalnih podjetij oziroma za udeležbo na različnih delavnicah. Tako se bomo izognili začetniškim napakam in imeli zunanjega partnerja, ki nam bo nepristransko svetoval glede našega poslovanja.

9 TERMINSKI NAČRT

Terminski načrt nam prikazuje časovno obdobje in soodvisnost glavnih aktivnosti, ki so potrebne za doseg naših ciljev. Na pregleden način nam kaže, kdaj se bo posamezna aktivnost začela, kdaj končala in koliko časa bo trajala. Odlično pripravljen terminski načrt je zelo učinkovito orodje za pridobitev investicije od potencialnih vlagateljev. Kaže na zmožnost vodstvene ekipe, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in čim bolj zmanjša tveganje vlagatelja (Antončič et al., 2002, str. 222).

9.1 *Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu*

Najbolj se bomo posvetili sledenju načrtovane širitve franšiznih enot. Za to bo ključno, da se pridobi in preveri veliko število kandidatk. Pomembno je tudi močno trženje storitve varstva otrok in njegove sprotne izboljšave. Med glavne aktivnosti štejemo dokončanje poslovnega načrta, ki nam bo omogočil celoten pregled nad tekočim in predvsem prihodnjim poslovanjem podjetja. Pripravili smo že osnovne marketinške dokumente na osnovi celostne grafične podobe. Izdelali smo že logotip, vizitke, kartico ugodnosti in dopisni list. Nadgraditi je treba še spletno stran, oblikovati letake in predstavitevno brošuro ter dokončati franšizno pogodbo, pogodbo o varovanju skrivnosti, franšizni priročnik in vse skupaj zaokrožiti z informacijsko podporo, intranetom in CRM-sistemom.

Če bo šlo vse po načrtih, bomo februarja ustanovili novo podjetje za franšizing Varstvo otrok Sončnica, d. o. o. Trženje varstva otrok in trženje franšiznega sistema bo potekalo čez celo leto, ob odprtjih enot pa še bolj intenzivno. Že v letu 2011 bomo iskali primerne kandidatke in

stopili v stik z vsemi, ki so že izrazili željo po lastni franšizni enoti. Temu bo sledilo njihovo usposabljanje in sklepanje pogodb. Načrtujemo, da bomo na začetku februarja že prodali dve franšizi, torej eno enoto varstva, in marca prejeli plačilo v vrednosti 3.000 evrov in naslednji mesec prejeli plačilo za mesečno uporabo franšize v vrednosti 480 evrov ob predpostavki 100-odstotne zasedenosti zmogljivosti.

Tabela 16: Terminski plan aktivnosti podjetja za leto 2012

Aktivnosti	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov	dec
dokončanje poslovnega načrta												
dokončanje marketinških dokumentov												
dokončanje franšiznega sistema												
ustanovitev franšiznega podjetja												
trženje varstva otrok												
trženje franšize												
šolanje varuhinj												
prodaja franšize												
prejetje rojalitete												
vpeljava intraneta in CRM-sistema												

10 KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI

Novonastalo podjetje se sooča z določenim deležem tveganja in nevarnostmi, ki so značilne za posamezno panogo oziroma okolje. Treba je oceniti tveganje in pripraviti strategijo, ki bo učinkovita ter bo prestala probleme in tveganja. Za podjetje je koristno, da pripravi alternativne strategije, ki jih uporabi ob različnih nevarnostih. Ta del poslovnega načrta nas pripravi na morebitne ovire (Antončič et al., 2002, str. 200).

10.1 Makro raven

Manjša rodnost in vključevanje otrok v vrtce

Vedno manjši prirastek rodnosti in manjše število vključitev otrok v vrtce bi lahko vplivalo na nezasedenost varstev. Če posamezne varuhinja ne bi imela zapolnjenih zmogljivosti, bi pri velikem odstotku fiksnih stroškov to lahko to zanj pomenilo slab poslovni rezultat. Ta situacija ne vpliva močno na naš položaj, saj imamo kot krovno podjetje relativno majhne fiksne stroške in večino dodane vrednosti ustvarimo s prodajo franšiz in pobiranjem licenčnin. Težava bi nastala, če bi se to zgodilo več franšizijem naenkrat. Ob takih daljših tendencah na

nacionalni ravni bi trženje, franšiziji pa delovanje, usmerili na izvajanje praznovanj rojstnih dni, delavnic in podobnih dodatnih aktivnosti.

Pritiski staršev na občine

Veliko staršev kaže na župane kot glavne krivce za pomanjkanje mest v vrtcih. Ti pritiski bi se lahko stopnjevali in prisilili nekatere občine oziroma ministrstva, da zagotovijo dodatna sredstva za gradnjo novih vrtcev. Po dosedanjih pregledih virov, kot so Finace, Delo, Dnevnik, Večer, Gorenjski glas, Pop TV in drugi, smo ugotovili, da se problematika ponavlja iz leta v leto in do zdaj še ni prišlo do večjih protestov s strani staršev. Župani so v večini primerov zagotovili ravno prav mest, da so se zahteve s strani staršev umirile. Drugo dejstvo, ki govori nam v prid, je, da se nahajamo v času zmanjšane gospodarske aktivnosti, kar posledično zmanjšuje občinske proračune in sredstva za vrtce. To skupaj z dejstvom, da po navedbah projektantov pridobitev dovoljenj in gradnja vrtca traja od 6 mesecev naprej, še bolj zmanjšuje možnost hitrega večanja števila vrtcev.

10.2 Raven podjetja

Počasno širjenje franšize

Vzrok bi lahko bil premajhen obseg trženja ali pa premalo zainteresiranih varuhinj. Situacijo bi rešili z aktivnejšim trženjem in predstavljanjem franšize kot možnosti za navdihujoče delo in veliko mero samostojnosti v nizko tveganem poslu.

Slabe varuhinje

Lahko se zgodi, da katera od varuhinj ni pozorna na otroke in se otrok resneje poškoduje. Dogodek lahko resno ogrozi ugled njene enote in posledično nas kot franšizorja. Velika nevarnost bi se lahko pokazala pri nesposobnih franšizijah, zato jih bomo dobro preverili pred začetkom dela in poskusili izvedeti čim več o njihovem prejšnjem delu, izkušnjah in sposobnostih. Franšizije bomo čim bolj motivirali, obenem pa jih dodatno nenapovedano kontrolirali pri njihovem delu. Tako bomo staršem zagotovili kakovostno storitev in s tem pripomogli k ugledu celotne skupine franšize. Varuhinje imajo za ta namen zavarovano odškodninsko odgovornost, tako da bi morebitno tožbo plačala zavarovalnica, za katero predvidevamo, da ne bi preseгла 30.000 evrov.

Konkurenca

Konkurentov je že zdaj zelo veliko, vendar imajo nič en tržni delež in nimajo nikakršnega vpliva na cene. Za zapolnitve sedanjih zmogljivosti podjetja smo porabili samo minimalen znesek za trženje, tako da načrtujemo, da bomo v prihodnosti s celotno marketinško strategijo brez večjih težav zagotovili zadosten obseg povpraševanja. Franšize želimo odpreti na celotnem območju Slovenije, kjer je potreba po varstvu otrok še večja, konkurenca pa manjša kot v Ljubljani.

11 FINANČNI NAČRT

Projekcije so izdelane uravnoreženo, saj predvidevamo optimistično rast števila prodanih franšiz, obenem pa so prihodki posamezne franšize ocenjeni konservativno in bi se lahko ob ponudbi dodatnih aktivnosti povečali. V ZDA lahko zasledimo, da so nekatere mnogo dražje franšize dosegle v letu 2009 rast med 9 % in 67 %, seveda glede na razvitost posameznega trga (Entrepreneur, 2011), medtem ko mi predvidevamo v povprečju 35-odstotno leto rast števila franšiz. Predpostavili smo, da ne bo sezonskih nihanj, čeprav smo že zaznali, da je povpraševanje največje februarja, junija in septembra, najmanjše pa decembra. Poslovni načrt predvideva prodajo samo storitve varstva otrok, čeprav bodo varuhinje lahko brez velikega truda zaslužile nekaj sto evrov več z drugimi storitvami, ki jih bodo ponujale. Vse številke so v evrih.

11.1 Predračun izkaza uspeha

Izračuni in bilance so narejene v programu, ki sta ga zasnovala Matic Kovačič in dr. Aleš Vahčič. Predvideni prihodki so sestavljeni iz enkratne pristojbine v višini 3.000 evrov na enoto, ki jih plačata dva franšizija, vsak po 1.500 evrov. Drugi prihodek predstavlja mesečna rojaliteta v višini 480 evrov na enoto. To je 10 % od 4.800 evrov, ki jih dva franšizija zaslužita v enem mesecu na predpostavki polnozasedene enote. Od tretjega leta naprej se občutno povečajo proizvodjalni stroški, ki v veliki meri predstavljajo stroške plač svetovalk za podporo, in stroški uprave oziroma podjetniškega tima, ki si začnemo izplačevati plače.

Tabela 17: Predračunski izkaz poslovnega izida

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODKI POSLOVANJA	0	3000	480	480	480	3480	960	960	960	3960	1440	1440	17640	39840	75600	121920	178320
PROIZVAJALNI STROŠKI	800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7400	7400	28400	47600	66800
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-800	2400	-120	-120	-120	2880	360	360	360	3360	840	840	10240	32440	47200	74320	111520
STROŠKI PRODAJE	100	1173	100	100	100	1173	100	100	100	1173	100	100	4419	5792	8838	11684	14480
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36000	54000	72000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-900	1227	-220	-220	-220	1707	260	260	260	2187	740	740	5821	26648	2362	8636	25040
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-900	1227	-220	-220	-220	1707	260	260	260	2187	740	740	5821	26648	2362	8636	25040
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	-900	1227	-220	-220	-220	1707	260	260	260	2187	740	740	5821	26648	2362	8636	25040
DAVEK OD DOHODKA	0	194	0	0	0	269	41	41	41	345	117	117	1164	5330	472	1727	5008
ČISTI DOBIČEK	-900	1033	-220	-220	-220	1438	219	219	219	1842	623	623	4657	21318	1890	6909	20032

V lasti ne bomo imeli nobenih sredstev, zato je stopnja amortizacije enaka nič. Zaradi vsakoletnega povečanega števila novih franšizijev v skupini se temu primerno povečajo stroški prodaje. Drugih izrednih prihodkov ali prihodkov iz financiranja ne pričakujemo.

11.2 Predračun bilance stanja

Naše podjetje se ukvarja s franšizingom, zato bodo naša sredstva resnično minimalna. Dejansko prodajamo samo znanje, za kar ne potrebujemo velikih sredstev. Vse potrebna sredstva, ki jih bomo potrebovali (prostor in pisarniška oprema), bomo najeli in v zameno plačevali mesečno najemnino drugim. Osredotočili se bomo na naše glavne kompetence, ostalo pa prepustili drugim. Lastni začetni kapital bo znašal 7.500 evrov, ki ga bomo v denarnem vložku vložili ustanovitelji. Drugih virov financiranja oziroma najemanja posojil ne načrtujemo. Prav tako ne načrtujemo delitve dobička, saj si bomo šele po treh letih začeli izplačevati plače. Obveznosti in terjatev ne načrtujemo, saj bomo stroške plačevali sproti, na drugi strani pa pričakujemo, da nam bodo franšiziji tudi plačevali v dogovorjenem roku.

Tabela 18: Predračunska bilanca stanja

BILANCA STANJA	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
SREDSTVA	7500	6600	8092	7607	7387	7167	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	36344	45224	68166
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	160	0	24	24	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4857	0	0
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	160	0	24	24	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4857	0	0
ZALOGE MATERIALA/ TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	7500	6440	8092	7583	7363	7143	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	31487	45224	68166
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	7500	6600	8092	7607	7387	7167	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	36344	45224	68166
KAPITAL	7500	6600	7633	7413	7193	6973	8411	8630	8849	9068	10910	11534	12157	12157	33475	35365	42274	62306
OSNOVNI KAPITAL	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-900	133	-87	-307	-527	911	1130	1349	1568	3410	4034	4657	4657	25975	27865	34774	54806
DOLG	0	0	459	194	194	194	824	576	617	658	1388	1215	1332	1332	4635	979	2950	5861
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	459	194	194	194	824	576	617	658	1388	1215	1332	1332	4635	979	2950	5861

11.3 Predračun izkaza finančnih tokov

Vsak od lastnikov bo vložil 2.500 evrov ustanovnega vložka. Drugih kreditov ne načrtujemo, saj jih ob željeni rasti ne bomo potrebovali. Zaradi načina poslovanja predvidevamo, da bomo dosegli pozitivni denarni tok že po osmih mesecih poslovanja, razen v tretjem letu, ko se bo

zgodil odliv sredstev za stroške plač in uprave. Tako dober denarni tok je posledica prilagoditve celotnega poslovnega modela le-temu. Prednost modela je v manjšem tveganju, saj če bi se v poslu pojavile nepredvidene težave, bi lahko hitro spremenili smer delovanja. V kolikor bi sami postavljali enote varstva otrok, pa bi imeli ogromna sredstva, vezana v nepremičninah, kar bi v primeru nizke rodnosti zagotovo pomenilo stečaj podjetja.

Tabela 19: Predračun izkaza finančnih tokov

DENAR KONEC OBDOBJA	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
SREDSTVA	7500	6440	8092	7583	7363	7143	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	31487	45224	68166
ČISTI DOBIČEK	0	-900	1033	-220	-220	-220	1438	219	219	219	1842	623	623	4657	21318	1890	6909	20032
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE DOLGA	0	0	459	-265	0	0	631	-248	41	41	730	-173	117	1332	3302	-3655	1971	2910
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	0	160	-160	24	0	0	-24	0	0	0	0	0	0	0	0	4857	-4857	0
DENARNI TOK	0	-1060	1652	-509	-220	-220	2092	-29	260	260	2572	451	740	5989	24621	-6623	13737	22942

11.4 Davčni status

Zaradi načina poslovanja, ki predvideva nizke stroške in razmeroma visoke prihodke, bomo imeli konec leta 2016 velik presežek izstopnega davka na dodano vrednost nad vstopnim. Krovno podjetje bo konec leta plačalo davek od dohodka pravnih oseb, in sicer v višini 20 %, kar znaša v letu 2016 dobrih 5.000 evrov. Stopnja DDV za franšizije je znižana, in sicer znaša 8,5 % za varstvo otrok in prehrano. Dohodek od dejavnosti bodo imeli delno obdavčen po 16-odstotni in delno po 27-odstotni stopnji in bodo temu primerno plačali dohodnino.

11.5 Kontrola stroškov

Stroške smo načrtovali kar se da natančno, seveda pa pričakujemo odstopanja od predvidenih. Da bodo odstopanja čim manjša in hitro odkrita, bomo poskrbeli z njihovim rednim spremljanjem. Še posebno bodo stroške morali spremljati franšiziji, ker jim povečani stroški hitro zmanjšajo donosnost poslovanja.

12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

Profesionalne finančne organizacije so, preden vložijo finančni vložek v potencialno podjetje, zelo zahtevne glede izpolnjevanja njihovih pogojev. Vse, kar podjetnik lahko ponudi potencialnim investitorjem, je obljuba, zato nima zelo močnega pogajalskega izhodišča. Naloga podjetnika je zato, da s svojim timom poskrbi za kakovostno pripravo in uspešno uresničevanje poslovnega načrta, kar investitorji tudi sami pričakujejo. Preden se podjetnik odloči za pridobitev investicije, mora vedeti, katera je tista kombinacija finančnih virov, ki mu najbolj ustreza (Rebernik, 2005, str. 42).

12.1 Zaželeno financiranje

Trije ustanovitelji bomo prispevali skupaj 7.500 evrov kot ustanovitveni kapital v denarnem vložku v enakem delu 33,33 %. Potrebe po financiranju niso velike, saj bomo že dobro utečen posel iz podjetja Varstvo otrok Sončnica, Tanja Pogačnik, s. p., delno prenesli na novo podjetje Varstvo otrok Sončnica, d. o. o. Zaradi narave samega podjetja, ki temelji skoraj izključno na prodaji know-howa, ne bomo potrebovali dodatnega začetnega financiranja.

12.2 Pridobivanje virov financiranja

Prve mesece se bomo pretežno financirali iz ustanovitvenega kapitala, šesti mesec pa bo prihodek iz naslova prodaje in najema franšiz že pokrival tekoče stroške, tako da se bomo financirali iz zadržanega dobička. Najemanja bančnih kreditov za zdaj ne načrtujemo, bomo pa redno spremljali aktualne podjetniške spodbude in subvencije podjetniško-podpornega okolja.

12.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Večjih težav ne pričakujemo, saj je celoten poslovni model postavljen tako, da postavlja obratni kapital na prvo mesto. Večino delovnih sredstev bomo imeli v najemu, prav tako ne načrtujemo nobenih terjatev, tako bo obratni kapital skozi čas razmeroma konstanten oziroma bo z leti konstantno rasel.

SKLEP

Namen našega poslovnega načrta je formalizirati celotno znanje, ki smo si ga člani tima pridobili o dejavnosti varstva otrok. Z njegovo pomočjo bomo lažje kos vsakodnevnim izzivom in težavam v novem podjetju. Dokument nam bo osnova za nadaljnje strateške odločitve in nam bo kot tak prihranil večje napake pri ključnih odločitvah. Ob vsakodnevem stiku s kupci lahko s samozavestjo rečemo, da smo na dobri poti do uresničitve zadanih ciljev. Paziti moramo še na določene podrobnosti, ki pa na dolgi rok lahko naredijo veliko razliko v poslovanju. Trenutno občine ne morejo slediti zahtevam staršev, zato je naše poslanstvo, da rešimo pereč problem staršev. Po naših analizah razvitih trgov in tudi slovenskega bo trg varstva otrok še nekaj časa rasel in z njim tudi naše podjetje. Zaradi omejitvene zakonodaje bomo uporabili franšizno širjenje, ki nam bo omogočilo hitro širitev brez večjih kapitalskih vložkov.

Ob analizi sedanjega poslovanja smo ugotovili, da je najbolje, če franšiziji ohranijo cene enake našim testnim enotam in namesto višanja cen, raje ciljamo na večji tržni delež. Večjo razliko v ceni bodo lahko dosegli s ponujanjem dodatnih aktivnosti. Za še boljšo donosnost bomo povečali trženjske izdatke in še bolj agresivno tržili naše storitve, da si zagotovimo željen 7-odstotni tržni delež v Sloveniji. Uporabili bomo vse možne informacijsko-

komunikacijske tehnologije, ki smo jih do zdaj že uspešno uporabljali. V prihodnosti bomo preučili različne dodatne aktivnosti za otroke in preučili njihove tržne priložnosti. Če se bo izkazalo, da so smiselne, jih bodo franšiziji vključili v svojo ponudbo. Menimo, da je glavni krivec za uspeh ali neuspeh podjetja vodstvo, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na zaposlene, v našem primeru franšizije. Imeli bodo lastno enoto za varstvo otrok in ker bo naš prihodek odvisen od njihovega, se bomo maksimalno potrudili, da jim bo posel cvetel in jim bo njihovo delo v veselje. To bomo dosegli z močnimi vrednotami, trdim, a pametnim delom, nenehnim izobraževanjem, povezovanjem različnih strok in ljudi ter posluhom za potrebe staršev.

Zavedamo se, da noben poslovni načrt ne deluje popolno, kar tudi ni njegov namen. Vedno ga je treba prilagajati glede na situacijo, a brez njega sploh ne vemo, ali smo na pravi poti ali ne. S poslovnim načrtom lahko največja tveganja predvidimo že vnaprej in se jim izognemo.

Če potegnemo črto pod ugotovitvami, lahko rečemo, da se bo splačalo vlagati svoj čas, trud in denar v bodoče podjetje in tako doseči njegov in svoj razvoj. Na strani franšizijev donosnost ne bo tako visoka, zato bo to delo primerno za nekoga, ki ima resnično rad delo z otroki. Franšize ne bomo priporočali nekomu, ki bi jo kupil zaradi odličnega zaslužka. Zaslužek se lahko vidno poveča, v kolikor bo franšizij v prostoru tudi sam živel. Naslednja ugotovitev, ki smo se je naučili na do zdaj prehojeni podjetniški poti, je zagotovo ta, da je bolje narediti veliko slabih odločitev in se iz njih učiti, kot pa predolgo analizirati stanje in ničesar narediti. Vsaka še tako slaba ideja se lahko uresniči s predanostjo in trdim delom, medtem ko odlične ideje brez delovanja ne obrodijo sadov.

LITERATURA IN VIRI

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2009). *Poslovni register Slovenije*. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs>

Antončič, B., Hisrich, D. R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.

Bolarič, N. (2010, 27. maj). Pasivni vrtci za aktivno bivanje. *Finance*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/280695>

Cene varuške. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.ringaraja.net/forum/m_1435120/mpage_1/key_/tm.htm

Cenik Varstva otrok Sončnica. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu www.varstvootrok.com/cena-varstva-otrok.html

Debaut, A., Deschoolmeester, D., & Pavlin, I. (1997). *Franšizing. Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.

Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Planiranje in ustanavljanje podjetja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Elikan, J. (2010, 23. februar). *Jankoviću presahnile denarne donacije*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/272266>

Felstead, A. (1993). *The Corporate Paradox: Power and Control In the Business Franchise*. London: Routledge.

GVIN. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>

Google Adwords. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <https://adwords.google.com>

Google Slovenija. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.google.com/insights/search/#q=varstvo%20otrok&cmpt=q>

Ikea otroški svet. Najdeno 31. marca 2011 na spletnem naslovu http://onlinecatalogue.ikea.com/2011/childrens_knowledge_0-36_months/AT/

Hreščak, A. (2009, 31. julij). *Težave višanja natalitete: Za več kot 1200 otrok trenutno ni prostora v ljubljanskih vrtcih*. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/1042287692>

Mestna občina Ljubljana. (2008). *Sklep o dopolnitvah sklepa o cenah v vrtcih*. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.ljubljana.si/file/139345/sklep-o-dopolnitvah-sklepa-o-cenah-v-vrtcih-26-9-08-konen-_2_.pdf

Mihajlovič, S. (2010, 4. maj). Tri zamisli za dodatni zaslužek. *Revija Moje finance*. Najdeno 23. maja 2010 na spletnem naslovu <http://mojevro.finance.si/278547>

Ministrstvo za šolstvo in šport. (2009). *Potrjene cene programov v vrtcih*. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/vrtci/xls/vrtci_cene_2009.xls

Ministrstvo za šolstvo in šport. (2011). *Seznam varuhov predšolskih otrok na domu*. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.mss.gov.si/si/solstvo/predsolska_vzgoja/seznam_vrtcev_in_varuhov_predsolskih_otrok_na_domu/

Modularni vrtec v naši občini – zmeda je vse večja. Najdeno 1. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.grosuplje.info/novice/modularni-vrtec-v-grosuplju-zmeda-je-vse-vecja.php>

Okvirne cene franšiz. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/childrenfranchises/index.html>

Občinska uprava Grosuplje. (2009). *Sklep o določitvi cen programov v vzgojno-varstvenem zavodu »Kekec«*. Grosuplje: OU Grosuplje

OECD. (2010). *Enrolment in day-care and pre-schools*. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/46/13/37864698.pdf>

Padec cen nepremičnin po državah. Najdeno 31. marca 2011 na spletnem naslovu <http://mysite.verizon.net> & <http://www.globalpropertyguide.com>

Plačevanje prispevkov. Najdeno na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/prispevki_za_socialno_varnost/prispevki_za_socialno_varnost_samozaposlenih_pojasnila/placevanje_prispevkov/

Prodajne cene stanovanj [nepremicnine.net]. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.nepremicnine.net>

Rast števila franšiz. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/franchises/janprofranchisingintline/282471-0.html>

Rebernik, M., & Rus, M. (2005). *Načrtno do uspeha*. Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva.

Seliškar, T. (2006). *Elektronska varuška kot tržna priložnost v Sloveniji*. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/seliskar2544.pdf

Statistični urad Republike Slovenije. SI-Stat podatkovni portal. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu. http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp#09

Statistični urad Republike Slovenije. SI-Stat podatkovni portal. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp#05

Targetgraf cenik. Najdeno 23. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.targetgraf.com/index.php?page=letaki-cenik>

Timmons Jeffrey, A. (1990). *New Venture Creation*, Homewood III., Richard D. Irwin.

Vahčič, A. et al. (2000). *Priročnik za poslovni načrt*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Vošnjak, A. (2010, 23. februar). *V Kamniku s peticijo do več mest v vrtcih*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042339683

Odprtokodni sistem za upravljanje s strankami. Najdeno 31. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.vtiger.com>

Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno. *Uradni list RS* št. 36/2000.

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o vrtcih. *Uradni list RS* št. 25/2008.

Zakon o vrtcih. *Uradni list RS* št. 25/2008.

PRILOGE

Priloga 1: Primer direktne pošte.....	1
Priloga 2: Vizitka podjetja Tanja Pogačnik s.p.	2
Priloga 3: Sklep o pridobitvi naziva Varuh otrok na domu.....	3
Priloga 4: Informativna ponudba za pošiljanje letakov Pošte Slovenije, 2010.....	4
Priloga 5: SWOT-analiza	5
Priloga 6: Finančne projekcije.....	8
Priloga 7: Kazalniki.....	11



Varstvo otrok Sončnica
Tanja Pogačnik s.p.
Vevška cesta 28c
1260 Ljubljana – Polje
Tel: 040 – 415 – 211
Email: info@varstvootrok.com
<http://www.varstvootrok.com>

Želite poceni in zanesljivo varstvo otrok?

Počutili se boste olajšano, ko boste vedeli, da je vaš otrok na varnem pri skrbni varuhinji!

Dragi starši!

Prejmite lep pozdrav iz Varstva otrok Sončnica. Pred kratkim ste povpraševali po prostih mestih za vašega malčka, potem se nismo več videli. Pišem vam, ker se vsi zavedamo problematike zasedenosti vrtcev in težavah pri iskanju zanesljivega, kvalitetnega in hkrati ugodnega varstva.

Od januarja naprej, bo na žalost naša enota v Vevčah že skoraj polno zasedena in posledično nekaj otrok ne bo imelo možnosti bivanja v skrbnem varstvu. Zato smo se odločili, tudi zaradi dosedanjega zadovoljstva staršev, da v naslednjem letu odpremo novo enoto Sončnice.

Če še nimate zagotovljenega varstva oz. vam le to ni všeč berite dalje!

Želimo biti vedno boljši, zato se bomo maksimalno trudili, da bomo varstvo še dodatno izboljšali in ga nadgradili z novostmi ter dodatnimi aktivnostmi.

Zagotavljamo vam, da bo nova enota:

- na mirni lokaciji
- imela hiter dostop iz vpadnice oz. obvoznice
- v pritičnem delu hiše oz. stanovanja
- imelo direkten izhod na urejen vrt oz. atrij
- novejše gradnje in večja od 80m²
- svetla, prostorna in otrokom prijazna
- imela veliko svetlo igralnico za celodnevno varstvo in raznolike otroške delavnice v popoldanskih in večernih urah

Ker ste starši in vaši otroci na 1. mestu, želimo slišati vaše mnenje: **Kje želite, da bi bila naslednja lokacija varstva otrok?**

Odgovorite nam na info@varstvootrok.com in vašega otroka boste lahko pripeljali v varstvo, ki ste ga sami izbrali in vam glede na lokacijo najbolj ugaja. Naša predloga sta četrtni skupnosti Črnuče in Šentvid. Kaj pa vaša?

Varstvo otrok Sončnica, Tanja Pogačnik s.p., Spodnje Gorje 149, 4247 Zgornje Gorje,
ID št. za DDV: 189 48 470, Matična številka: 8346 79, TRR: 5156 8300-0000 8029 689,
Tel: +386 (0) 40 / 415 – 211, tanja@varstvootrok.com, <http://www.varstvootrok.com>

Se nadaljuje

»Nadaljevanje«



Varstvo otrok Sončnica
Tanja Pogačnik s.p.
Vevška cesta 28c
1260 Ljubljana – Polje
Tel: 040 – 415 – 211
Email: info@varstvootrok.com
<http://www.varstvootrok.com>

Z mesecem februarjem bomo sprejemali v varstvo nove otroke!

Zatorej dragi starši, varstvo otrok v prihodnje ne bo več težaval. Vabimo vas in vašega malčka, da se nam pridružite v novi skupini otrok, ki bodo brezskrbno in usmerjeno preživljali čas pri nas, ko vas ne bo.

Če bi potrebovali varstvo že pred 1. februarjem 2010, nas tudi kontaktirajte, da se dogovorimo začasno obiskovanja naše enote v Vevčah, Ljubljana Polje.

Z toplimi pozdravi pričakujem vaš odgovor in rezervacije na telefon 040 415 211 ali na email tanja@varstvootrok.com

Tanja Pogačnik, varuhinja otrok

PS: Več o našem varstvu in zadovoljnih otrocih si preberite na www.varstvootrok.com. Tudi če menite, da nismo pravi za vas, imate pa kakršnekoli težave z malčkom, vas vabim, da me pokličete in pomagala vam bom po najboljših močeh.

Priloga 2: Vizitka podjetja Tanja Pogačnik s.p.



Sončnica
VARSTVO OTROK

DNEVNO VARSTVO OTROK OBLETNICA ROJSTNIH DNI
DELAVNICE ZA OTROKE IN STARŠE



Tanja Pogačnik s.p.

vaš otrok, naša skrb

www.varstvootrok.com
tanja@varstvootrok.com
040 415 211
Keržičeva 4, 1000 Ljubljana

Priloga 3: Sklep o pridobitvi naziva Varuh otrok na domu



Številka: 602-4/2010/22 (03101)
Datum : 8. 6. 2010

Ministrstvo za šolstvo in šport na podlagi 24. a člena Zakona o vrtcih (Ur.l.RS, št. 100/05 – UPB in 25/08) ob uporabi Zakona o splošnem upravnem postopku (Ur.l.RS, št. 24/06 – uradno prečiščeno besedilo, 105/06-ZUS-1, 126/07 in 65/08) izdaja na predlog **Tanje Pogačnik, Keržičeva 4, 1210 Šentvid** za vpis v register varuhov predšolskih otrok naslednjo

ODLOČBO

Tanja Pogačnik, Keržičeva 4, 1210 Šentvid, roj. 12. 1. 1983 v Kranju, EMŠO: 1201983505278, se vpiše v register varuhov predšolskih otrok pri Ministrstvu za šolstvo in šport pod zap. št. 14/2010.

Obrazložitev

Tanja Pogačnik, Keržičeva 4, 1210 Šentvid je dne 7. 6. 2010 vložila predlog za vpis v register varuhov predšolskih otrok na domu. K predlogu za vpis je predložila kopijo spričevala o poklicni maturi št. 052-474 z dne 9.9.2005, ki ga je izdala Srednja šola Jesenice in iz katerega je razvidno, da si je pridobila naziv srednje strokovne izobrazbe ekonomski tehnik; potrdilo Ministrstva za pravosodje o nekaznovanosti z dne 18. 5. 2010 in potrdilo UE Ljubljana, Izpostava Šiška št. 351-468/2010-7-1351011 z dne 24. 5. 2010, iz katerega izhaja, da ima atrijska enostanovanjska hiša na parc. št. 297/66 k.o. Vižmarje, izdano uporabno dovoljenje po samem zakonu.

Po pregledu predložene dokumentacije je bilo ugotovljeno, da vlagateljica izpolnjuje predpisane pogoje, ki jih določa 24. a člen Zakona o vrtcih in se vpiše v register varuhov predšolskih otrok. Imenovana bo lahko kot varuh predšolskih otrok na domu opravljala dejavnost v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, sočasno pa bo lahko varovala skupino predšolskih otrok, ki ne sme presegati števila 6 otrok. Ker iz potrdila UE Ljubljana, Izpostava Šiška št. 351-468/2010-7-1351011 z dne 24. 5. 2010 izhaja, da se glasi na ime Irene Babič, Aškerčeva 10, 6330 Piran in Milana Babiča, Tratnikova 18, 1000 Ljubljana, si mora vlagateljica za izvajanje dejavnosti pridobiti ustrezno soglasje tudi s strani lastnikov omenjenega objekta.

V skladu s petim odstavkom 24. a člena Zakona o vrtcih se varuh predšolskih otrok izbriše iz registra po uradni dolžnosti, če mu je s pravnomočno odločbo prepovedano izvajanje dejavnosti, če ne izpolnjuje več pogojev za opravljanje dejavnosti varuha predšolskih otrok ali če ministrstvu posreduje obvestilo, da je prenehal z izvajanjem dejavnosti.

Glede na to je Ministrstvo za šolstvo in šport odločilo tako, kot je navedeno v izreku odločbe.

POUK O PRAVNEM SREDSTVU: Ta odločba je dokončna in zoper njo ni dovoljena pritožba, mogoč pa je upravni spor. Tožba se lahko vloži v roku 30. dni po prejemu odločbe na Upravno sodišče Republike Slovenije.

Postopek vodila:
Vida Starič-Holobar, univ. dipl. iur.
SEKRETARKA



ODLOČBO PREJMEJO:

1. Tanja Pogačnik, Keržičeva 4, 1210 Šentvid
2. Evidenca

dr. Igor LUKŠIČ
MINISTER

Priloga 4: Informativna ponudba za pošiljanje letakov Pošte Slovenije, 2010

Pošta Slovenije d.o.o.
Slomškovo trg 10
2500 MARIBOR
tel: (02) 449 2000
fax: (02) 449 2371
e-mail: info@posta.si
www.posta.si

INFORMATIVNA PONUDBA ZA PRENOS NENASLOVLJENE DIREKTNE POŠTE

Spoštovani,

na podlagi podatkov iz vašega poizvedovanja vam predstavljamo informativno ponudbo za dostavo nenaslovljene direktne pošte:

1. Skupna količina pošiljk in cena prenosa

Vrsta nenaslovljene pošiljke	nenaslovljena direktna pošta
Skupna količina za prenos	10040
Masa/kos (v g)	10
Cena prenosa/kos (v EUR brez DDV)	0,0721
Skupna masa nenaslovljenih pošiljk (kg)	100
Cena prenosa (v EUR brez DDV)	723,88 EUR
Cena prenosa - skupaj (z DDV)	868,66 EUR

2. Razdelilnik za dostavo pošiljk:

Številka	Ime pošte	Količina	Cena
1117	LJUBLJANA	5257	379.03
1125	LJUBLJANA	1869	134.75
1126	LJUBLJANA	1003	72.32
1210	Ljubljana - Šentvid	1911	137.78

Zahvaljujemo se za vaše poizvedovanje in vas lepo pozdravljamo.

Vaša
Pošta Slovenije

PREDNOSTI

Dobra lokacija

Naša varstva se nahajajo na območjih z veliko povpraševanja po varstvu otrok. Stanovanja imamo samo v najemu, zato ne potrebujemo veliko začetnega kapitala in dokumentacije kot klasično grajeni vrtci. Stanovanja so na mirni lokaciji, vendar še vseeno hitro dostopna z glavnih vpadnic v mesto, tako da lahko starši, ki se vozijo iz oddaljenih krajev, sproti oddajo otroka zjutraj, popoldne pa ga tudi sproti poberejo, ko se vračajo domov.

Primeren prostor

Prostor, namenjen varstvu otrok čez dan, bo ob morebitni nezasedenosti popoldne namenjen različnim otroškim delavnicam.

Zanesljive in izkušene varuhinje

Vse potencialne varuhinje so skrbno izbrane na osnovi prejšnjih izkušenj, šolanj in dejanskega preizkusa v praksi. Imamo različna psihofizična testiranja, ki jih uporabljajo večja podjetja pri zaposlovanju najboljših kadrov. Izbirali bomo skrbne, samoiniciativne, prijazne in ljubeče varuhinje.

Kakovostna hrana

Kolikor se le da, uporabljamo naravne, organske sestavine za obroke. Tako zagotavljamo (nutricistično) uravnoteženo in svežo hrano. Na željo staršev hranimo otroke izključno z vegetarijansko oziroma vegansko hrano, kar se je do zdaj izkazalo za veliko prednost, ker nekaj staršev tako vzgaja svoj podmladek.

Zanesljivost

Odprti smo vsak dan, razen dela prostih dni, če katera od varuhinj ne more delati, zagotovimo nadomestno osebo.

Prepoznavna znamka

Veliko truda in sredstev vlagamo v celotno grafično podobo in prepoznavnost znamke Sončnica prek uporabe sodobnih informacijskih orodij in trženja. Posledično smo postali zelo prepoznavni med starši, kar vpliva tudi na njihovo odločitev, ko se odločajo za ponudnika varstva. Mnogo strank smo zdaj že dobili na osnovi priporočil.

Poznavanje poslovanja in novih tehnologij

Velika večina konkurenčnih varstev vodijo osebe brez izkušenj iz poslovnega sveta. Posledično se ne spoznajo na poslovanje podjetja, tako da so varstva slabo izkoriščena in je njihov obstoj večino časa na robu preživetja.

Ponujamo veliko različnih dodatnih dejavnosti. Sem sodijo različne starševske in otroške delavnice, izobraževalne predporodne delavnice, joga delavnice, delavnice za novorojenčke, StrollerFit – program fitnesa, zimske igralnice, letne delavnice, praznovanje rojstnega dne.

Franšizna širitev

Omogoča nam hitro širitev in nadvlado konkurence ter morebitno pridobivanje konkurence pod svojo znamko.

Obvladovanje poslovnega bontona

Imamo že razmeroma veliko poslovnih izkušenj, zato znamo profesionalno komunicirati s starši in jim predstaviti naše varstvo kot najboljšo izbiro za njih.

SLABOSTI

Koncesija

Nismo neprofitno podjetje ozirom vrtec, zato nismo upravičeni do sredstev iz občinskega proračuna. Posledično morajo starši plačevati polno ceno.

Pomanjkanje znanja in izkušenj

Vsi člani tima smo mlajši od 28 let in brez lastnih otrok, zato nam nekateri starši ne zaupajo takoj. Člani tima smo ambiciozni in željni novih izkušenj, vendar nam na nekaterih področjih, predvsem pri koordiniranju večjega obsega poslovanja, še manjka izkušenj. Te bo prinesel čas.

PRILOŽNOSTI

Večanje števila rojstev

V celotni Sloveniji je trend naraščanja rojstev otrok, kar pomeni več strank za nas.

Večanje vključevanja otrok v vrtce

Vedno večji odstotek je družin, kjer sta oba starša zaposlena. Posledično bo vključenost otrok v vrtce in varstva otrok vedno večja.

Recesija

Država in občine se soočajo z velikimi problemi zadolženosti, kar pomeni, da ne morejo same investirati v nove zmogljivosti vrtcev. Pričakuje se nižanje najemnin, saj je ponudba na trgu nepremičnin že dalj časa večja od povpraševanja, še posebno pri stanovanjih nad 1.000 evrov, ki so idealna za varstvo otrok. Večina stanovanj je bila zgrajena s krediti, tako da bodo podjetja primorana vračati dolg bankam in zato prisiljena oddati oziroma prodati stanovanja pod sedanjo ceno. Cene v ZDA in Baltiških državah so že padle tudi za 35 % (Verizon.net, 2011 in Globalpropertyguide.com, 2011).

Zakonodaja na področju vrtcev

Zasebni ponudniki se neradi odločajo za postavitev zasebnih vrtcev, saj so regulative zelo omejujoče in so posledično stroški gradnje in kadrov ter drugih potreb izredno visoki. Glede na spremljanje vladnih organov se zakonodaja na tem področju ne bo spremenila.

NEVARNOSTI

Manjša rodnost in vključevanje otrok v vrtce

Vedno manjši prirastek rodnosti in manjše število vključitev otrok v vrtce bi lahko vplivalo na nezasedenost varstev. Če posamezne varuhinje ne bi imela zapolnjenih zmogljivosti, bi pri velikem odstotku fiksnih stroškov to lahko pomenilo slab poslovni izid za posamezne varuhinje. Ker ima krovno podjetje relativno majhne fiksne stroške, ta situacija ne vpliva pomembno na naš položaj. Glede na tuje razvite trge, kamor se usmerja tudi Slovenija, je varstvo otrok ena od treh najbolj rastočih panog.

Pritiski staršev na občine

Veliko staršev kaže na župane kot glavnega krivca za pomanjkanje mest v vrtcih. Ti pritiski bi se lahko stopnjevali in prisilili nekatere občine oziroma ministrstva, da zagotovijo dodana sredstva za gradnjo novih vrtcev. Po dosedanjih pregledih virov, kot so Fince, Delo, Dnevnik, Večer, Gorenjski glas, Pop TV in drugi, smo ugotovili, da se problematika ponavlja iz leta v leto in do zdaj še ni prišlo do večjih protestov s strani staršev. Župani so v večini primerov zagotovili samo toliko mest, da so se zahteve s strani staršev umirile.

Počasno širjenje franšize

Vzrok bi lahko bil premajhen obseg trženja ali pa premalo potencialnih varuhinj. Situacijo bi rešili z aktivnejšim trženjem in predstavljanjem franšize kot možnosti za dober zaslužek in velike samostojnosti v nizko tveganem poslu.

Slabe varuhinje

Lahko se zgodi, da katera od varuhinj ni pozorna na otroke in se otrok resneje poškoduje. Dogodek lahko resno ogrozi ugled podjetja, še posebno, ker so starši zelo zaščitniški, prav tako se novice hitro razširijo med starši, še posebno če gre za njihove otroke. Velika nevarnost bi se lahko pokazala pri nesposobnih najemnicah franšiz. Vsekakor jih bomo dobro preverili pred začetkom dela in poskusili izvedeti čim več o njihovem prejšnjem delu ter izkušnjah.

Konkurenca

Konkurentov je že zdaj zelo veliko, vendar imajo nič en tržni delež in nimajo nikakršnega vpliva na cene. Ob pregledu konkurence smo ugotovili, da smo med vodilnimi v panogi (Google.si). Do zapolnitve sedanjih zmogljivosti podjetja smo porabili samo minimalen znesek za trženje, tako da načrtujemo, da bomo v prihodnosti s celostno marketinško strategijo, brez večjih težav, zagotovili zadosten obseg povpraševanja.

Priloga 6: Finančne projekcije

PROJEKCIJE 2008	Simulacija: 1												Leto					
	OBDOBJE: -1	Mesec											I	II	III	IV	V	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	7500	6600	8092	7607	7387	7167	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	36344	45224	68166
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	160	0	24	24	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4857	0	0
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	160	0	24	24	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4857	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	7500	6440	8092	7583	7363	7143	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	31487	45224	68166
OBVEZNOSTI DO VIROV	7500	6600	8092	7607	7387	7167	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	36344	45224	68166
SREDSTEV	7500	6600	8092	7607	7387	7167	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	36344	45224	68166
KAPITAL	7500	6600	7633	7413	7193	6973	8411	8630	8849	9068	10910	11534	12157	12157	33475	35365	42274	62306
OSNOVNI KAPITAL	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-900	133	-87	-307	-527	911	1130	1349	1568	3410	4034	4657	4657	25975	27865	34774	54808
DOLG	0	0	459	194	194	194	824	576	617	658	1388	1215	1332	1332	4635	979	2950	5861
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	459	194	194	194	824	576	617	658	1388	1215	1332	1332	4635	979	2950	5861
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	3000	480	480	480	3480	960	960	960	3960	1440	1440	17640	39840	75600	121920	178320	
PROIZVAJALNI STROŠKI	800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7400	7400	28400	47600	66800	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-800	2400	-120	-120	-120	2880	360	360	360	3360	840	840	10240	32440	47200	74320	111520	
STROŠKI PRODAJE	100	1173	100	100	100	1173	100	100	100	100	100	100	4419	5792	8838	11684	14480	
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36000	54000	72000	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-900	1227	-220	-220	-220	1707	260	260	260	2187	740	740	5821	26648	2362	8636	25040	
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-900	1227	-220	-220	-220	1707	260	260	260	2187	740	740	5821	26648	2362	8636	25040	
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	-900	1227	-220	-220	-220	1707	260	260	260	2187	740	740	5821	26648	2362	8636	25040	
DAVEK OD DOHODKA	0	194	0	0	0	269	41	41	41	345	117	117	1164	5330	472	1727	5008	
ČISTI DOBIČEK	-900	1033	-220	-220	-220	1438	219	219	219	1842	623	623	4657	21318	1890	6909	20032	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	7500	6440	8092	7583	7363	7143	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	31487	45224	68166
ČISTI DOBIČEK	-900	1033	-220	-220	-220	1438	219	219	219	1842	623	623	4657	21318	1890	6909	20032	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE DOLGA	0	459	-265	0	0	631	-248	41	41	730	-173	117	1332	3302	-3655	1971	2910	
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)	160	-160	24	0	0	-24	0	0	0	0	0	0	0	0	4857	-4857	0	
DENARNI TOK	-1060	1652	-509	-220	-220	2092	-29	260	260	2572	451	740	5989	24621	-6623	13737	22942	
PODATKI																		
													IME PODJETJA: Varstvo otrok Sončnica					
													SKUPINA: S.0000 - vnesi šifro skupine					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	160	335	120	120	120	335	120	120	120	335	120	120	120	195	281	336	392	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	600	96	96	96	696	192	192	192	792	288	288	288	664	1260	2032	2972	
SALDO IZ NASLOVA DDV	160	-265	24	24	24	-361	-72	-72	-72	-457	-168	-168	-168	-469	-979	-1696	-2580	
NEOPREDMETENA SREDSTVA																		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	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	
NEOPREDMETENO SREDSTVO																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

*V izračunih smo upoštevali 20-odstotni dohodek od pravnih oseb.

»Se nadaljuje«

»Nadaljevanje«

PROJEKCIJE 2008		Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE: -1		Mesec																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
NEPREMIČNINE														Stevilo enot: 1				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	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
NEPREMIČNINA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0									0		0	0	0
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
OPREMA														Stevilo enot: 1				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	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
OPREMA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE														Stevilo enot: 1				
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	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
NALOŽBA																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Stevilo 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
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST MATERIALA 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
KAPITAL																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	7500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7500	0	0	0	0
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPIT	7500	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	7500	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA														0				
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA														Stevilo 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
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA														Stevilo 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
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

»Se nadaljuje«

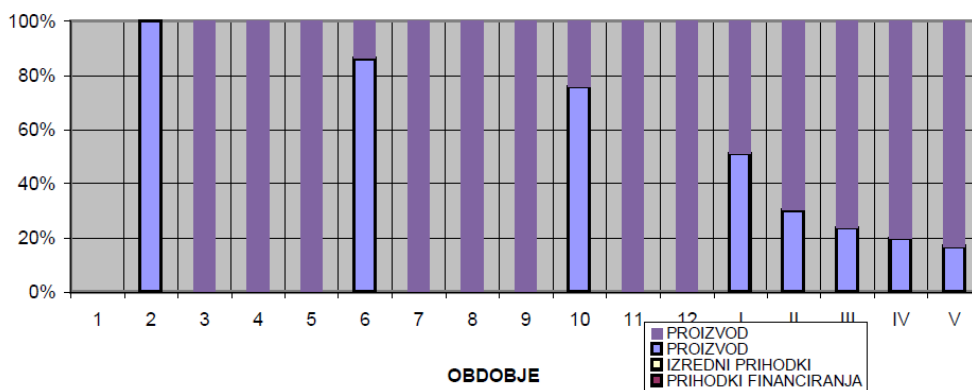
»Nadaljevanje«

PROJEKCIJE 2008	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI													Število enot: 2					
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	3000	480	480	480	3480	960	960	960	3960	1440	1440	17640	39840	75600	121920	178320
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	600	96	96	96	696	192	192	192	792	288	288	3528	7968	15120	24384	35664
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
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
Pristojbina																		
NETO PRODAJNA CENA	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0
PRODANA KOLIČINA	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	4	6	8	10
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	3000	0	0	0	3000	0	0	0	3000	0	0	0	9000	12000	18000	24000	30000
IZSTOPNI DDV	0	600	0	0	0	600	0	0	0	600	0	0	0	1800	2400	3600	4800	6000
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	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	0
VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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
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	0,0	0,0
MATERIAL	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
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	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
ZUNANJE STORITVE	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
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	0,0	0,0
STORITEV	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
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	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
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	0,0	0,0
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	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
Rojalitete																		
NETO PRODAJNA CENA	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0
PRODANA KOLIČINA	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	18	58	120	204	309
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	480	480	480	480	960	960	960	960	1440	1440	1440	8640	27840	57600	97920	148320
IZSTOPNI DDV	0	0	96	96	96	96	192	192	192	192	288	288	288	1728	5568	11520	19584	29664
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	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	0
VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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
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	0,0	0,0
MATERIAL	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
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	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
ZUNANJE STORITVE	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
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	0,0	0,0
STORITEV	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
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	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
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	0,0	0,0
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	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
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																		
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STF	0	800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7400	7400	28400	47600	66800
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	160	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1480	1480	2080	2320	2560
Poslovno svetovanje	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	2400	2400	2400	2400
Plače svetovalk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18000	36000	54000
Najem poslovnega prostora	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	2400	3600	4200	4800
Najem pisarniške opreme	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1800	2400	3000
Gostovanje na strežniku	0	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	200	200	200	200
Računovodstvo	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	2400	2400	2400
Strošek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI PRODAJE																		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	100	1173	100	100	100	1173	100	100	100	1173	100	100	4419	5792	8838	11684	14480
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	215	0	0	0	215	0	0	0	215	0	0	644	858	1288	1717	2146
Catering	0	0	500	0	0	0	500	0	0	0	500	0	0	1500	2000	3000	4000	5000
Google oglaševanje	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	750	1200	1500	1875
Letaki	0	0	573	0	0	0	573	0	0	0	573	0	0	1719	2292	3438	4584	5730
Facebook oglaševanje	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	750	1200	1600	1875
STROŠKI UPRAVE																		
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36000	54000	72000
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0																

Priloga 7: Kazalniki

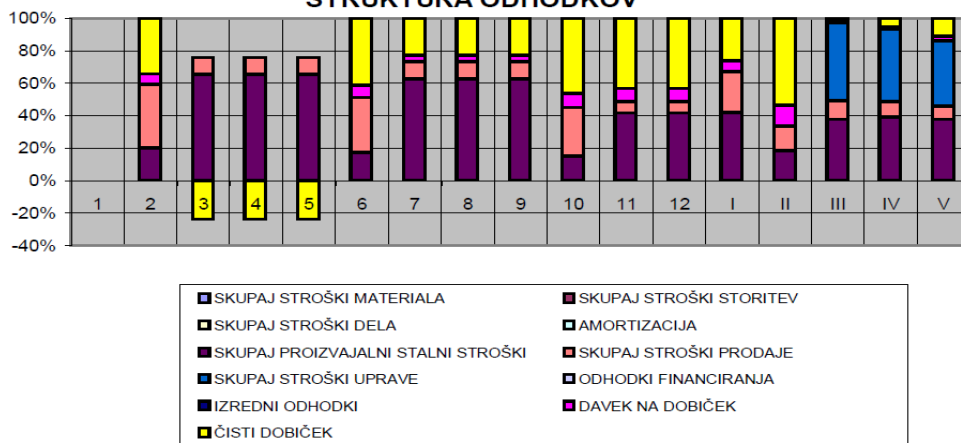
PROJEKCIJE 2008	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
CILJNE SPREMENLJIVKE																		
KAPITAL	7500	6600	7633	7413	7193	6973	8411	8630	8849	9068	10910	11534	12157	12157	33475	35365	42274	62306
DOBICEK	0	-900	1033	-220	-220	-220	1438	219	219	219	1842	623	623	4657	21318	1890	6909	20032
DENAR	7500	6440	8092	7583	7363	7143	9235	9206	9466	9726	12298	12749	13489	13489	38110	31487	45224	68166
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	#DEL/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
PROIZVOD	#DEL/0/	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	86,2	0,0	0,0	0,0	75,8	0,0	0,0	51,0	30,1	23,8	19,7	16,8
PROIZVOD	#DEL/0/	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	13,8	100,0	100,0	100,0	24,2	100,0	100,0	49,0	69,9	76,2	80,3	83,2
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DEL/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
IZREDNI PRIHODKI	#DEL/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

STRUKTURA PRIHODKOV



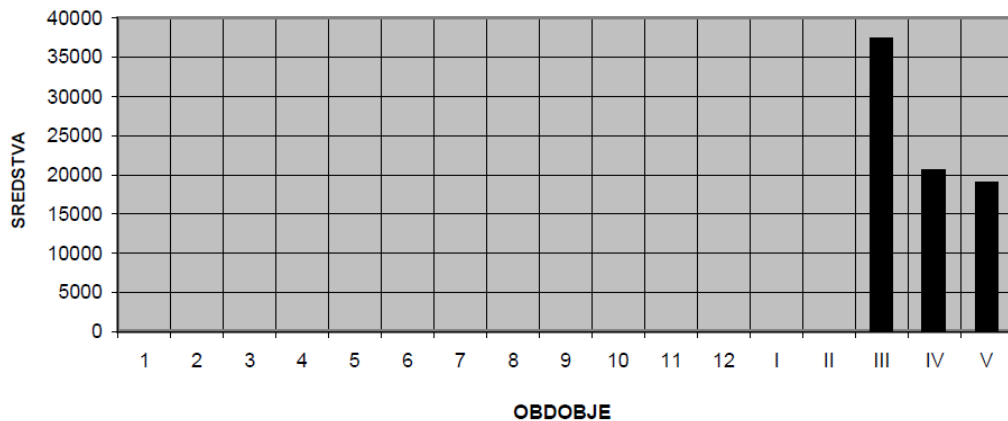
PROJEKCIJE 2008	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DEL/0/	0,0	0,0	0,0	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
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DEL/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
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DEL/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
AMORTIZACIJA	#DEL/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
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DEL/0/	20,0	125,0	125,0	125,0	17,2	62,5	62,5	62,5	15,2	41,7	41,7	42,0	18,6	37,6	39,0	37,5	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DEL/0/	39,1	20,8	20,8	20,8	33,7	10,4	10,4	10,4	29,6	6,9	6,9	25,1	14,5	11,7	9,6	8,1	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DEL/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	47,6	44,3	40,4	
ODHODKI FINANCIRANJA	#DEL/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	#DEL/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	#DEL/0/	6,5	0,0	0,0	0,0	7,7	4,3	4,3	4,3	8,7	8,1	8,1	8,1	6,6	13,4	0,6	1,4	
ČISTI DOBIČEK	#DEL/0/	34,4	-45,8	-45,8	-45,8	41,3	22,8	22,8	22,8	46,5	43,3	43,3	26,4	53,5	2,5	5,7	11,2	

STRUKTURA ODHODKOV



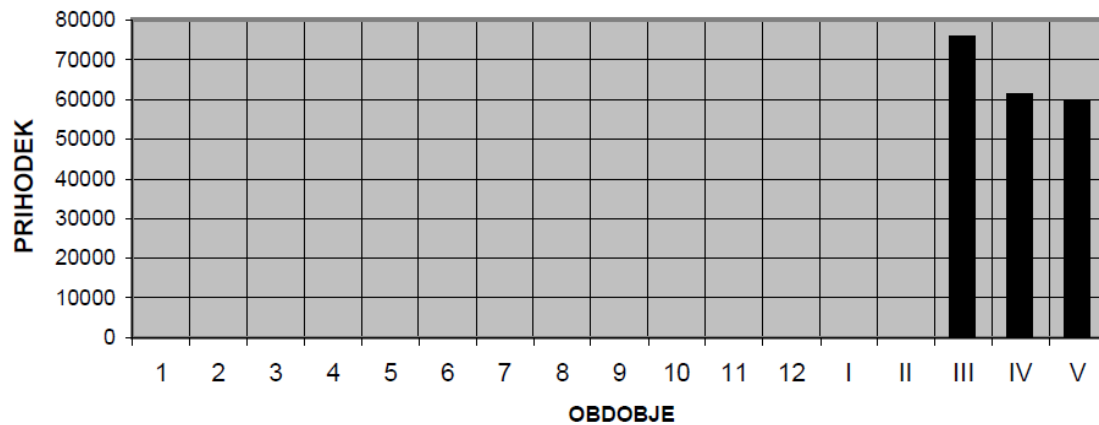
PROJEKCIJE 2008		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	37227	20392	18898

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA



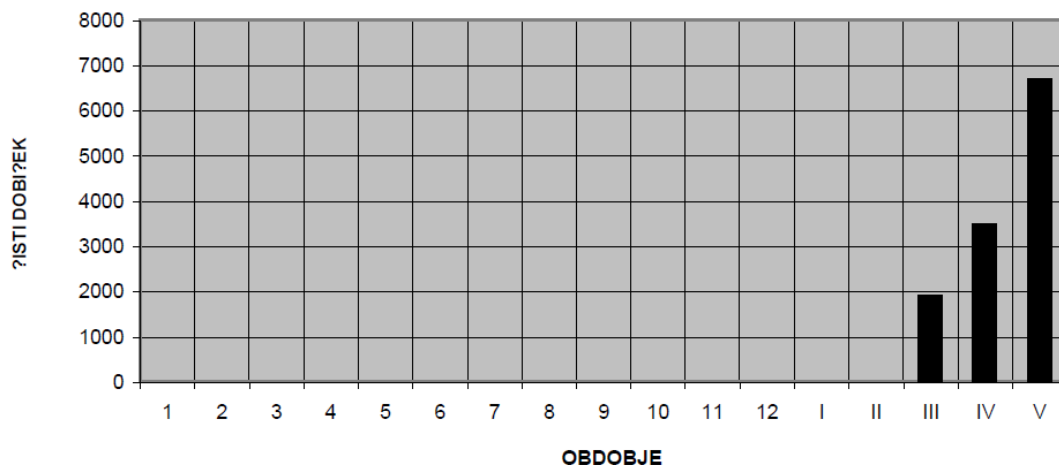
PROJEKCIJE 2008		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																		
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	75600	60960	59440

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA



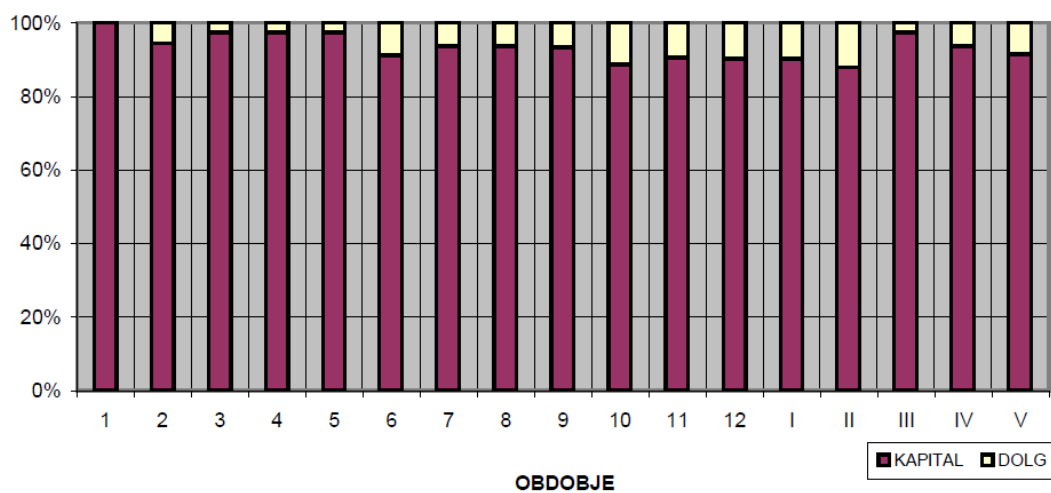
PROJEKCIJE 2008	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																		
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	1890	3454	6677

ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA



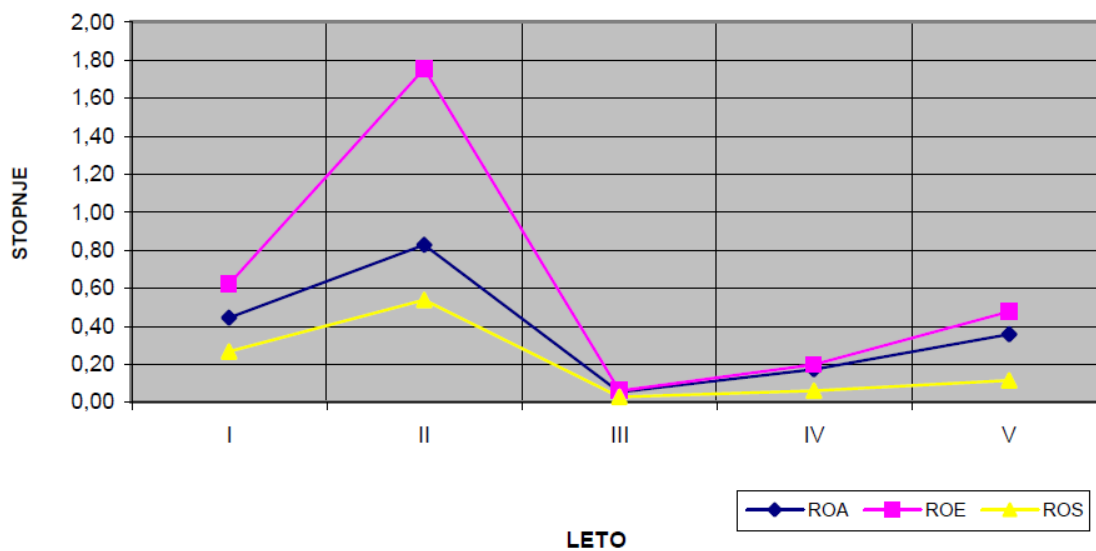
PROJEKCIJE 2008	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		100,0	94,3	97,5	97,4	97,3	91,1	93,7	93,5	93,2	88,7	90,5	90,1	90,1	87,8	97,3	93,5	91,4
DOLG		0,0	5,7	2,5	2,6	2,7	8,9	6,3	6,5	6,8	11,3	9,5	9,9	9,9	12,2	2,7	6,5	8,6

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA



PROJEKCIJE 2008		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		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	-1,53	1,69	-0,34	-0,35	-0,36	2,10	0,28	0,28	0,27	2,01	0,60	0,57	0,44	0,83	0,05	0,17	0,35
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-1,53	1,74	-0,35	-0,36	-0,37	2,24	0,31	0,30	0,29	2,21	0,67	0,63	0,62	1,75	0,06	0,20	0,47
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DEL/0!	0,34	-0,46	-0,46	-0,46	0,41	0,23	0,23	0,23	0,47	0,43	0,43	0,26	0,54	0,02	0,06	0,11

STOPNJE DONOSOV



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)										0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	52,7%									-7500	0	0	0	0	62306