

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT PODJETJA FESTIVALI D.O.O.

Ljubljana, oktober 2002

PETRA GARIN

IZJAVA

Študentka Petra Garin izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mateje Drnovšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 5.10.2002

Podpis:

KAZALO

| | | |
|-----------|--|----------|
| 1. | UVOD | 1 |
| 2. | POSLOVNI NAČRT | 2 |
| 2.1 | KAJ JE POSLOVNI NAČRT? | 2 |
| 2.2 | KAJ ŽELI INVESTITOR V NAČRTU? | 2 |
| 2.3 | KRITERIJI ZA OVREDNOTENJE PRILOŽNOSTI | 3 |
| 2.4 | DOGODEK KOT TRŽNA PRILOŽNOST | 4 |
| 2.4.1 | <i>Opredelitev dogodkov</i> | 4 |
| 2.4.2 | <i>Klasifikacija dogodkov</i> | 4 |
| 2.4.2.1 | <i>Klasifikacija glede na tematsko področje</i> | 4 |
| 2.4.2.2 | <i>Klasifikacija glede na čas trajanja</i> | 4 |
| 2.4.3 | <i>Trženje dogodkov</i> | 5 |
| 3. | OGLAŠEVANJE | 5 |
| 3.1 | OGLAŠEVANJE KOT GOSPODARSKA DEJAVNOST | 5 |
| 3.2 | SUBJEKTI V OGLAŠEVANJU | 6 |
| 3.2.1 | <i>Organiziranost oglaševalske agencije</i> | 6 |
| 4. | POSLOVNI NAČRT PODJETJA FESTIVALI D.O.O. | 7 |
| 4.1 | POVZETEK | 7 |
| 4.1.1 | <i>Kratek opis podjetja</i> | 7 |
| 4.1.2 | <i>Priložnost in strategija</i> | 7 |
| 4.1.3 | <i>Ciljni trgi in projekcije</i> | 9 |
| 4.1.4 | <i>Konkurenčne prednosti</i> | 9 |
| 4.1.5 | <i>Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve</i> | 9 |
| 4.1.6 | <i>Vodstvena ekipa in kadri</i> | 10 |
| 4.2 | PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE | 10 |
| 4.2.1 | <i>Panoga dejavnosti</i> | 10 |
| 4.2.2 | <i>Podjetje</i> | 11 |
| 4.2.3 | <i>Proizvodi oziroma storitve</i> | 11 |
| 4.2.4 | <i>Strategija vstopa in rasti</i> | 12 |
| 4.3 | TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA | 13 |
| 4.3.1 | <i>Kupci</i> | 13 |
| 4.3.1.1 | <i>Ugotavljanje potreb kupcev</i> | 13 |
| 4.3.1.2 | <i>Opredelitev storitve v očeh kupca</i> | 14 |
| 4.3.2 | <i>Opis trga in trendi</i> | 15 |
| 4.3.3 | <i>Konkurenca</i> | 16 |
| 4.3.4 | <i>Sprotno ocenjevanje trga</i> | 16 |
| 4.4 | EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA | 17 |
| 4.4.1 | <i>Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja</i> | 17 |
| 4.4.2 | <i>Donosnost in dobiček</i> | 17 |
| 4.4.3 | <i>Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški</i> | 17 |
| 4.4.4 | <i>Upravljanje z denarim tokom podjetja</i> | 18 |
| 4.5 | NAČRT TRŽENJA | 18 |
| 4.5.1 | <i>Celotna trženjska strategija</i> | 18 |
| 4.5.2 | <i>Cenovna strategija in prodajna politika</i> | 19 |
| 4.5.3 | <i>Tržno komuniciranje</i> | 20 |
| 4.5.4 | <i>Prodajne poti</i> | 21 |
| 4.6 | NAČRT, DIZAJN IN RAZVOJ | 21 |
| 4.6.1 | <i>Status razvoja in bodoče naloge</i> | 21 |
| 4.6.2 | <i>Kritična razvojna vprašanja</i> | 21 |
| 4.6.3 | <i>Izboljšave storitve in nove storitve</i> | 22 |
| 4.6.4 | <i>Sredstva namenjena razvoju</i> | 23 |
| 4.6.5 | <i>Industrijska lastnina</i> | 23 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| 4.7 | PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT | 23 |
| 4.7.1 | Geografska lokacija | 23 |
| 4.7.2 | Poslovni prostori | 23 |
| 4.7.3 | Operativni cikel | 24 |
| 4.7.4 | Strategija in plan | 24 |
| 4.7.5 | Pravne zahteve dovoljenja in vprašanja okolja | 24 |
| 4.8 | VODSTVENA SKUPINA IN KADRI | 25 |
| 4.8.1 | Organizacijska struktura | 25 |
| 4.8.2 | Ključno vodstveno osebje | 26 |
| 4.8.3 | Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju | 26 |
| 4.8.4 | Upravni odbor | 26 |
| 4.8.5 | Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve | 27 |
| 4.8.6 | Profesionalni svetovalci in storitve | 27 |
| 4.9 | TERMINSKI NAČRT | 28 |
| 4.9.1 | Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu | 28 |
| 4.9.2 | Terminski načrt | 28 |
| 4.10 | KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI | 29 |
| 4.10.1 | Makro raven | 29 |
| 4.10.2 | Raven podjetja | 29 |
| 4.10.3 | Simulirana poslovna tveganja | 30 |
| 4.11. | FINANČNI NAČRT | 30 |
| 4.10.4 | Predračun izkaza uspeha | 30 |
| 4.10.5 | Predračun bilance stanja | 30 |
| 4.10.6 | Predračun izkaza finančnih tokov | 31 |
| 4.10.7 | Davčni status | 31 |
| 4.11.4. | Kontrola stroškov | 31 |
| 4.10.8 | Kazalci uspešnosti poslovanja | 31 |
| 4.11 | PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI | 32 |
| 4.11.1 | Zaželeno financiranje | 32 |
| 4.11.2 | Pridobivanje virov financiranja | 32 |
| 4.11.3 | Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja | 32 |
| 5. | PREGLEDNICE IN FINANČNI IZKAZI..... | 33 |
| 6. | SKLEP | 34 |
| 7. | LITERATURA..... | 35 |
| 8. | VIRI..... | 36 |
| 9. | PRILOGE..... | 37 |

1. UVOD

Želja mnogih posameznikov je imeti svoje podjetje. To je zelo odgovorna in dolgoročna odločitev, ki naj bi jo sprejeli po tehtnem premisleku. Izdelava poslovnega načrta je eden od prvih korakov k uresničitvi te želje ter hkrati proces, ki lahko pripelje do ustanovitve podjetja in uspešnega poslovanja. Poslovni načrt podjetniku in potencialnim investitorjem pokaže, ali je njegova ideja dolgoročno vredna vlaganja denarja, truda in časa.

Velikokrat so poslovne ideje plod določenih izkušenj in okoliščin, ki jih potencialni podjetnik spozna ob svojem delu v določeni dejavnosti ali podjetju. Z izdelavo poslovnega načrta sem želela preveriti določene predpostavke o že obstoječem projektu. Zanimalo me je, ali bi bila organizacija določenih projektov lahko organizirana v okviru samostojnega podjetja in pod kakšnimi pogoji.

Zanimalo me je, ali bi tako podjetje dosegalo želen dobiček in bilo dolgoročno uspešno, glede na dejstva, da gre za mednarodno dejavnost, ki je občutljiva na splošna politična in gospodarska gibanja, z izrazitim sezonskim vplivom. Vse to so okoliščine, ki podjetju pomenijo resen izziv. V procesu priprave načrta sem iskala rešitve, ki bi prinesle želen uspeh.

Za razumevanje specifičnosti dejavnosti sem poleg teoretičnega poglavja o samem poslovnem načrtu v prvem poglavju teoretično obravnavala tudi dogodke kot specifično dejavnost v drugem poglavju. Ker gre v poslovnem načrtu za dogodke s področja oglaševanja, sem v tretjem poglavju predstavila subjekte in organiziranost panoge, kar je pomembno za razumevanje predpostavk, na katerih temelji poslovni načrt. V nadaljevanju je poslovni načrt predstavljen po poglavjih na standardiziran način, ki je v uporabi na Ekonomski fakulteti.

2. POSLOVNI NAČRT

2.1 KAJ JE POSLOVNI NAČRT?

Podjetniku izdelava poslovnega načrta predstavlja vodilo, ki mu pomaga pri tehtnem razmisleku oz. predstavlja prvi korak od razmišljanja do uresničitve poslovne ideje. Poslovni načrt predstavi poslovno priložnost in pokaže, kako bi podjetnik izkoristil poslovno priložnost oz. dosegel cilje, investitorju pa poslovni načrt predstavlja osnovni vir informacij pri sprejemanju odločitev o investiranju. V tem smislu je poslovni načrt tudi prodajni dokument, ki prodaja idejo ali podjetje potencialnim investitorjem.

Profesor Bygrave definira poslovni načrt kot prodajni dokument, ki prenaša vznemirljivost in zavezo posla vsem potencialnim investitorjem (Bygrave, 1997, str.122). Pri ustvarjanju načrta se idejni nosilec srečuje s stvarnimi pomisleki, z vsemi kategorijami, ki jih je posamezen projekt prisiljen premostiti na poti k svojemu uresničenju. Nosilcu ideje poslovni načrt pomaga pri celotnem miselnem procesu, da svojo idejo vnese v čimbolj realen okvir. To je ključnega pomena, saj je v poslovnem svetu poznan pojav «pat project-ov», ki zaradi subjektivne afinitete investitorjev do določenih projektov dostikrat le-te zavedejo v napačne poslovne odločitve.

2.2 KAJ ŽELI INVESTITOR V NAČRTU?

Investitor si želi jasne in razumljive opredelitve posla oz. proizvoda ali storitve. Pri tem so pomembne prednosti proizvoda pred konkurenco, razvojne značilnosti panoge ter ciljne skupine in poslovni potencial kupcev. Investitor mora na podlagi poslovnega načrta znati oceniti, kakšna je sposobnost posla za trženje. Pri tem je ključnega pomena kakovost proizvoda/storitve za kupca, možnost uspešnega trženja, obseg in potencial rasti trga in prodajana sposobnost proizvoda. Pomembna je tudi podjetniška skupina. Potrebno je opredeliti proizvodnjo, razvoj, trženje in finance. Pomembne so tudi izkušnje podjetnikov ter njihova popolna privrženost. V poslovnem načrtu želi investitor jasno opredeljene finančne vidike posla; jasno predstavljene in verodostojne ocene in navedbe:

- a) stopnja donosa na kapital,
- b) možnost izstopa - povračila kapitala,
- c) udeležba drugih investitorjev,
- d) celotna /finančna in upravljalna/ struktura posla.

2.3 KRITERIJI ZA OVREDNOTENJE PRILOŽNOSTI

Glas opredeli naslednje kriterije za vrednotenje priložnosti (Glas, 1999):

- a) ali je priložnost stvarna in rešuje ljudem problem;
- b) kakšna je konkurenca;
- c) kako dolgo je lahko priložnost aktualna;
- d) trg: ali imate natančne in zadostne informacije o priložnosti in o potencialnem trgu, kjer boste prodajali proizvode in storitve;
- e) izkušnje: kako pomembne so izkušnje za vodenje tega posla in ali jih imate dovolj;
- f) primerjava: kako dobra je ta priložnost v primerjavi z drugimi, o katerih razmišljate;
- g) tveganja: kateri so najbolj verjetni problemi, s katerimi se boste soočili, če boste pričeli s poslom za to priložnost.

Bygrave navaja 8 razlogov za pisanje poslovnega načrta (Bygrave, 1997, str. 124):

1. trezen premislek o priložnosti, namenjen predvsem dokazovanju sebi (največkrat kot enemu od soinvestitorjev) o prihodnosti posla;
2. za pridobitev bančnih posojil;
3. za pridobitev sredstev iz investicijskih skladov;
4. za sklepanje strateških zavezništev;
5. za pridobitev večjih strank: pri sklepanju večjih poslov z večjimi in pomembnejšimi kupci poslovni načrt poveča stopnjo zaupanja v novo podjetje;
6. za motivacijo ključnih zaposlenih, ki lažje razumejo kulturo podjetja in smisel posla;
7. za izvedbo prevzemov in združitvev; v takih primerih poslovni načrt služi tudi kot »podaljšana osebna izkaznica« podjetja;
8. za motivacijo in osredotočenje menedžerske skupine.

Vsako novoustanovljeno podjetje potrebuje vizijo, ki mora vključevati v samem bistvu predvsem rast iz več razlogov (Goodale, 2001):

- podjetje mora rasti, da lahko izpolnjuje pričakovanja lastnikov v prihodnosti;
- podjetje mora razviti naslednjo generacijo lastnikov in upravljavcev, to pa lahko stori z zaposlovanjem zaposlenih na nižjih ravneh;
- podjetje mora rasti, da zadrži obstoječe zaposlene in pritegne nove, s tem postane podjetje
- tudi neodvisno od posameznikov.

2.4 DOGODEK KOT TRŽNA PRILOŽNOST

2.4.1 Opredelitev dogodkov

Uspeh dogodka večjih razsežnosti¹ je pričakovan zaradi njegove edinstvenosti, statusa ali trenutnega pomena pri ustvarjanju in vzbujanju pozornosti (Ritchie, Yangzhou, 1987, str.20). Dandanes so dogodki izrednega pomena za dvig ekonomsko - političnega ugleda države, ki jih prireja; zaradi njihovega pomena pa jih podpirajo tudi lokalne skupnosti. Dogodki namreč omogočajo posameznim krajem ali regijam izboljšavo ali obnovo infrastrukture, hkrati pa ne gre zanemariti pomena podaljševanja zasedenosti turističnih objektov, še posebej pa v krajih z močno izraženo sezonsko komponento.

2.4.2 Klasifikacija dogodkov

2.4.2.1 Klasifikacija glede na tematsko področje

Ritchie in Yangzhou (1987, str. 21) razvrščata dogodke glede na njihova tematska področja v sedem večjih skupin:

1. svetovni sejmi in razstave (Expo '98);
2. edinstvena pustovanja in festivali (Karneval v Quebecu);
3. večji športni dogodki (Olimpijske igre);
4. pomembni kulturni in verski dogodki (poroke članov kraljeve družine);
5. zgodovinski mejniki (500 let odkritja Amerike);
6. izbrani komercialni in poslovni dogodki (sejem vrhunskih vin);
7. dogodki, povezani s pomembnejšimi političnimi osebnostmi (inavguracije predsednikov).

2.4.2.2 Klasifikacija glede na čas trajanja

Glede na čas trajanja uvrščamo dogodke v tri skupine (Travis, Croize, 1987, str. 62-63):

1. enkratni dogodki zelo kratkega trajanja trajajo samo en dan ali nekaj dni (kronanja, avtomobilske dirke, ...);
2. dogodki kratkega trajanja iz serije ponavljajočih se (tradicionalnih) dogodkov, kot so npr. Olimpijske igre, prvenstva, festivali umetnosti, ki trajajo dva do tri tedne;

¹ Dogodek večjih razsežnosti (megaevent, hallmark) je vsak večji enkratni ali ponavljajoči se dogodek omejenega trajanja, ki služi stopnjevanju zavedanja, ugajanja, hkrati pa tudi dobičkonosnosti turistične destinacije tako kratkoročno kot na dolgi rok.

3. dogodki srednje dolgega trajanja (npr. svetovna razstava Expo) lahko trajajo tudi do 6 mesecev.

2.4.3 Trženje dogodkov

Pomen dogodkov nenehno narašča, kajti dogodki so priložnost za povečanje prodaje podjetij, neprofitne organizacije s prirejanjem dogodkov pridejo do sredstev za izvajanje lastne dejavnosti, lokalne skupnosti pa s pomočjo dogodkov pospešujejo turistični promet in pretok denarja v času recesije (Cunningham, Taylor, 1995, str. 123).

3. OGLAŠEVANJE

3.1 OGLAŠEVANJE KOT GOSPODARSKA DEJAVNOST

V informacijski dobi se razlike med istovrstnimi proizvodi enake kvalitete ustvarjajo predvsem na osnovi celostne podobe (image), zunanje podobe izdelka ter notranje podobe izdelka (kakšne predstave o življenju vzbujajo). Naloga prodajalca je torej prikazati izdelek v takšni podobi, da se bodo potrošniki iz ciljne skupine kar najbolje istovetili z njim, posledično pa ga tudi kupili.

Oglaševanje je eden od elementov tržnega komuniciranja, skupaj z odnosi z javnostmi, osebno prodajo ter pospeševanjem prodaje tvori t.i. promocijski mikš oz. promocijski splet. Oglaševanje je plačana oblika neosebne predstavitve in promocije idej, proizvodov ali storitev za znanega naročnika (Kotler, 1996, str. 596).

Oglaševanje predstavlja ustvarjalni način tržnega komuniciranja, ki prenaša informacije in predstave o izdelku preko množičnih medijev velikemu številu potrošnikov. Danes smo priča velikemu razvoju oglaševanja, ki predstavlja enega ključnih in nepogrešljivih dejavnikov za spodbujanje procesov menjave. Oglaševanje (advertising) je po definiciji American Marketing Association vsaka plačana oblika neosebne predstavitve ali promocije idej, proizvodov in storitev za znanega naročnika (Starman, 1996, str. 17).

3.2 SUBJEKTI V OGLAŠEVANJU

Subjekte, ki so udeleženi v dejavnosti oglaševanja lahko razvrstimo v tri kategorije:

- a) oglaševalec²- proizvajalec, trgovec ali ponudnik storitev, ki želi kupce obvestiti o svojih izdelkih in storitvah, je naročnik in plačnik oglasnih sporočil;
- b) medij³ - kanal sporočanja oglasnih sporočil ciljni publiki;
- c) oglaševalska agencija⁴ - opravlja funkcijo veznega člana med oglaševalci in mediji s tem, da ustvarjajo izvirna sporočila in jih čimbolj kreativno plasirajo v medij.

3.2.1 Organiziranost oglaševalske agencije

Za ponazoritev ciljne skupine pričujočega poslovnega načrta je pomembno poznavanje organiziranosti oglaševalskih agencij. Agencije imajo v grobem štiri področja dela, oz. štiri temeljne oddelke (Wellis, Burnett, Moriarty, 1989, str. 93):

1. vodenje projektov (account management) - posredovanje med agencijo in naročnikom;
2. kreativno delo (snovalci in izvajalci oglasov: kreativni direktor, copywriter,⁵ umetniški direktor, režiser, fotograf,..), načrtovanje in izvedba oglasov;
3. medijske storitve - medijsko načrtovanje in zakup medijskega prostora in časa;
4. raziskave - merjenje učinkovitosti oglaševanja; raziskave so lahko organizirane znotraj agencije ali pa obstaja sodelovanje s specializiranimi raziskovalnimi agencijami.

² Oglaševalec je vsako podjetje in druga organizacija in posameznik, ki izvaja proizvodnjo oz. vrši storitve z lastnim delom in sredstvi, katerih izdelki so predmet raznih komunikacij, ne glede na to, ali so objavo sporočila v mediju naročili sami ali pa je to storila agencija, ki je specializirana za posredovanje storitev oglaševanja" (Kodeks SOZ, na spletni strani SOZ://www.soz.si/kodeks.html).

³ Medij - Medij je organizacija, ki se kot z osnovno ali vzporedno dejavnostjo ukvarja tudi z razširjanjem oglaševalskih sporočil in pri tem proti plačilu odstopa prostor in čas za objavljanje teh sporočil (Kodeks SOZ, str. 4).

⁴ Oglaševalska agencija - je podjetje, ki se s tržnim komuniciranjem ter znotraj tega oglaševanjem ukvarja kot s svojo registrirano dejavnostjo za naročnika v vseh ali posameznih delih procesa (raziskovanje, snovanje, kreacija, projektiranje, izvedba in proizvodnja, planiranje, zakup prostora in časa v medijih itd.) ter s tem ustvarja svoj dohodek« (Kodeks SOZ, str. 4).

⁵ Copywriter- uporablja se izraz tekstopisec, avtor besedil.

4. POSLOVNI NAČRT PODJETJA FESTIVALI D.O.O.

4.1 POVZETEK

4.1.1 Kratek opis podjetja

Podjetje Festivali d.o.o., se bo ukvarjalo z izvedbo izobraževalnih dogodkov na področju oglaševanja. Ustanovljeno bo predvsem z namenom organiziranja oglaševalskega festivala Golden Drum, ki na trgu sicer obstaja že devet let, vendar bi bil preko novoustanovljenega podjetja prvič organiziran lastniško oz. podjetniško. Dogodek se bo odvijal v oktobru vsako leto. Podjetje Festivali d.o.o., se bo financiralo z zasebnim kapitalom, ustanovljeno bo kot družba z omejeno odgovornostjo. Predvidoma bo registrirano januarja 2003, sedež podjetja pa bo v Ljubljani, na Vilharjevi ulici. Ustanovitelji podjetja bodo štiri in sicer največji lastnik v vrednosti osnovnega kapitala 11.000.000 SIT, drugi največji lastnik v vrednosti 4.000.000 SIT ter še 2 lastnika, vsak v vrednosti 2.200.000 SIT. Osnovna dejavnost podjetja bo organizacija dogodkov ter strokovnega izobraževanja, stranske dejavnosti, na katerih temelji tudi razvoj v prihodnje pa bodo založništvo, poslovne storitve, trženje, transportne storitve, turistične in gostinske storitve.

4.1.2 Priložnost in strategija

Kupci storitev podjetja Festivali d.o.o., bodo v začetku v največji meri podjetja iz oglaševalske industrije. Podatki o rasti obsega investiranja v panogo kažejo, da gre za panogo, ki je v velikem vzponu.

Tabela 1: Vrednost oglaševalskega kolača po nekaterih srednjeevropskih državah v letih 1997 in 1998.

| Država | Vrednost ogl. kolača leta 1997 v mio € | Vrednost ogl. kolača leta 1998 v mio € | Rast v % |
|-----------|---|---|----------|
| Slovenija | 80,5 | 1.350 | 68 |
| Rusija | 2.650 | 1.728 | -34,5 |
| Poljska | 940 | 1.338 | 42,3 |
| Češka | 308,5 | 390 | 26,4 |
| Slovaška | 130 | 159 | 22,3 |

Opomba: Kolač prikazuje vrednosti oglaševanja v enem letu. Ocene temeljijo na podatkih o skupnem času in prostoru v medijih, ki je bil namenjen oglasnim sporočilom v določenem časovnem okviru (1 leto), obračunan po nominalnih prodajnih cenah posameznega medija.

Vir: Golden Drum Magazine, 1999; Marketing magazin, 1998; Euromonitor 2002.

Po podatkih MM je vrednost vlaganja v oglaševanje na prebivalca v Rusiji 14 EUR, na Poljskem in Slovaškem 24,5 EUR, na Češkem 30 EUR, na Madžarskem 41 EUR ter v Sloveniji 50 EUR (Dobnikar, Blatnik: Mali kolač, veliko želja; 1998, str. 9).

Podatki kažejo, da se je promet slovenskih agencij v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 povečal za 12%, realno pa, če upoštevamo inflacijo, le za 4 %. Oglaševalski kolač je v letu 2000 po podatkih Marketing Magazina znašal 25.987.995.755 SIT, kar je za 14% več kot leta 1999, ko je znašal 22.742.207.031 tolarjev (Dosje, 2001, str. 12). Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da v Sloveniji nominalno in realno oglaševalski trg raste. Ta ugotovitev pa dopušča tudi upravičeno pričakovanje rasti obsega festivalskega obiska.

Po podatkih agencije AC Nielsen Media International Europe, ene najuglednejših na področju tržnih raziskav, je bila vrednost oglaševanja v letu 2000 v svetovnih merilih 438 milijard dolarjev, kar je za več kot 10% več kot preteklo leto (Splet, 1999, str. 1).

Oglaševanje je v razvitih državah prisotno že najmanj stoletje. O pravem razvoju te stroke pa lahko govorimo v zadnjih štiridesetih letih, še posebej s pojavom novih, množičnih medijev (radio, televizija, internet) ter velikim razvojem tiskanih medijev. Za razliko od tržnih gospodarstev, ta stroka v planskih gospodarstvih v bivših komunističnih državah ni bila priznana, saj že po svoji osnovni funkciji omogoča prepoznavanje razlik med izdelki in storitvami v glavah potrošnikov in s tem neposredno spodbuja konkurenco, ki pa v planskih gospodarstvih na načelni ravni ni smela obstajati.

O pravem razvoju oglaševanja v post komunističnih državah govorimo šele v zadnjih petnajstih letih, po uvedbi tržnega gospodarstva. V celotnem prostoru t.i. Nove Evrope se ustanovljajo nova strokovna združenja, odpirajo novi oddelki na univerzah. Raste tudi obseg kapitala, ki se investira v oglaševanje. Zato je potreba po znanju, po profesionalnem vrednotenju, po izmenjevanju izkušenj in nenazadnje po širitvi poslov stalno prisotna in se nenehno povečuje. Festival, z blagovno znamko Golden Drum, se je od začetka devetdesetih let razvijal v največji in najpomembnejši dogodek stroke v prostoru Nove Evrope⁶ kot edinstveni oder za predstavitev kreativnih dosežkov, ugotavljanje smernic in trendov, kot odlična kreativna šola in velika priložnost za spoznavanje novih konceptov in vplivov.

⁶ Nova Evropa- skupen izraz za države srednje in vzhodne Evrope, od Baltika do Črnega morja, od Jadrana do Novosibirska. Za te države je značilna bodisi komunistična preteklost, bodisi kulturno-zgodovinske in jezikovne značilnosti, ki jih ločijo od držav zahodne Evrope.

4.1.3 Ciljni trgi in projekcije

Za storitve, ki jih tržimo ob oglaševalskem dogodku predstavljajo ciljno tržišče oziroma kupce podjetja, ki se ukvarjajo z oglaševanjem. To so predvsem oglaševalske agencije, mediji in oglaševalci. Zanimajo nas predvsem tista podjetja, ki za izobraževanje svojih zaposlenih namenijo najmanj 5.000 € letno ter tiste agencije, ki se predstavljajo na mednarodnih dogodkih in v ta namen investirajo najmanj 5.000 € na leto. V prvi vrsti so kupci oglaševalska podjetja iz držav Nove Evrope, ki so (po abecedi): Albanija, Azerbajdžan, Armenija, Belorusija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Ciper, Češka, Estonija, Finska, Gruzija, Grčija, Madžarska, Izrael, Kazahstan, Kirgistan, Latvija, Libanon, Litva, Makedonija, Moldavija, Uzbekistan, Poljska, Romunija, Rusija, Slovaška, Slovenija, Turčija, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukrajina in Jugoslavija. Znotraj tega geografskega okvira ločimo primarni krog držav z večjo stopnjo razvitosti oglaševanja ter večjo kupno močjo (Poljska, Češka, Slovenija, ...) ter sekundarni krog držav z manjšo stopnjo razvitosti oglaševanja ter bistveno manjšo kupno močjo (predvsem države bivše Sovjetske zveze brez Rusije).

Po podatkih iz interne literature SOZ-a se je leta 2000 na festival prijavilo 1261 oseb iz 34-ih držav, kar je bilo za 11% več kot leta 1999. Največ udeležencev je bilo iz Slovenije, Hrvaške, Slovaške, Češke, Poljske in Madžarske. Ugotovimo lahko, da je imel dogodek pri prodaji storitev 11% rast v preteklih letih. V poslovnem načrtu bomo načrtovali 5% rast, kar je glede na pretekle rezultate zelo realna predpostavka.

4.1.4 Konkurenčne prednosti

Prednosti storitev dogodka Golden Drum v primerjavi s konkurenčnimi festivali so:

- relativno nizke cene kotizacij,
- bogat izobraževalni program z vrhunskimi predavatelji, gostoljubno okolje s prijetno mediteransko klimo,
- dobre mednarodne reference in ugled festivala in nenazadnje,
- izkušena in uveljavljena skupina ljudi, ki dogodek organizira in izvede.

4.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Podjetje bo ustanovljeno z zasebnim kapitalom v višini 22 milijonov SIT. Že v prvem letu se predvideva dobiček v višini 781.000 SIT, v drugem letu pa pričakovani dobiček naraste na 10.705.000 SIT. V naslednjih letih pričakujemo precejšnjo rast dobička in sicer v tretjem letu 26.752.000 SIT

dobička, v četrtem 45.461.000 SIT ter v petem 70.309.000 SIT. Zaradi sezonske narave storitev se bo podjetje zadolževalo pri bankah s kratkoročnimi krediti, v določenih mesecih bodo večje tudi obveznosti do dobaviteljev. Točko preloma nameravamo doseči v 8. mesecu, ko bodo prihodki prvič večji od odhodkov.

4.1.6 Vodstvena ekipa in kadri

Upravljalno ekipo sestavljajo štirje ustanovitelji podjetja. Vsi so že uveljavljeni strokovnjaki na področju oglaševanja, imajo pa tudi najmanj sedemletne izkušnje z organizacijo festivala Golden Drum.

4.2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

4.2.1 Panoga dejavnosti

Podjetje Festivali, d.o.o., bo registrirano za opravljanje sledečih dejavnosti: 74.871 prirejanje razstav, sejmov, kongresov; 74.4 oglaševanje; 22.13 izdajanje revij in periodike; 22.15 drugo založništvo (Uradni list RS, št. 2/02, 2002).

Konkurenti podjetju Festivali d.o.o., so podjetja, ki imajo večletne izkušnje z organizacijo večjih dogodkov oz. kongresov ter tisti, ki se ukvarjajo s poslovnim izobraževanjem na področju tržnega komuniciranja v Sloveniji in tudi v tujini. Primer konkurenta s področja kongresne dejavnosti je na primer Cankarjev dom, primer konkurenta s področja poslovnega izobraževanja na področju tržnega komuniciranja pa Gospodarski vestnik. V tujini sta neposredna konkurenta ruski in ukrajinski festival, vendar imata po mnenju poznavalcev slabšo storitev in prepoznavnost pa tudi manjšo udeležbo. Posredni konkurenti so organizatorji svetovnih ali evropskih oglaševalskih festivalov kot so: Cannes, Lions, London International Advertising Awards, The New York Advertising Awards, Cresta, Epica.

Kupci storitev našega podjetja bodo predvsem podjetja iz oglaševalske panoge, torej oglaševalci, mediji in oglaševalske agencije. Dobavitelji podjetju so ponudniki kongresnih in prenočitvenih zmogljivosti, ponudniki storitev tehnične produkcije, ponudniki promocijskih in prevoznih storitev, ponudniki informacijskih storitev. Ponudnikov je več in nimajo velike pogajalske moči pri vseh naštetih tipih storitev razen pri ponudnikih kongresnih storitev; v Sloveniji sta primerna le dva, in sicer Kongresni center Hotelov Bernardin in Cankarjev dom. Dejavniki uspeha v tej panogi so relativno

velika lojalnost kupcev ter fleksibilnost pri zadovoljevanju potreb kupcev. Določeno nevarnost predstavljajo konjunkturna nihanja v gospodarstvu, ter izrazito sezonska narava dejavnosti. Dogodek se namreč odvija le določen teden v letu.

4.2.2 Podjetje

Podjetje bo ustanovljeno predvidoma januarja 2003 kot družba z omejeno odgovornostjo. Prva dejavnost podjetja bo organizacija mednarodnega oglaševalskega festivala Golden Drum, za katero bo odkupilo blagovno znamko. Dolgoročno pa bo dejavnost razširilo na organiziranje drugih mednarodnih dogodkov. Cilj podjetja v prvih petih letih je povečati obseg prodanih storitev festivala za najmanj 30%, postati vodilni organizator osrednjih novevropskih in evropskih oglaševalskih dogodkov. Podjetje bodo ustanovili štirje družabniki, ki bodo v podjetje vložili skupaj 22.000.000 SIT ustanovitvenega kapitala.

4.2.3 Proizvodi oziroma storitve

Podjetje se bo ukvarjalo z organizacijo slovenskih in mednarodnih strokovnih dogodkov s področja oglaševanja. Njegov prvi projekt bo festival Golden Drum. Festival bo prodajal svoj program udeležencem, program pa je sestavljen iz treh vsebinsko prepletenih sklopov:

1. Tekmovalni del:

Organizator bo organiziral tekmovanje oglaševalskih del (TV- oglasov, tiskanih oglasov, ipd.) za nagrade. V ta namen bo razpisal pogoje tekmovanja, sestavil žirijo ter izvedel tekmovanje na samem dogodku ter zagotovil promocijo za zmagovalce. Prijavitelji lahko prijavijo svoja dela, ki ustrezajo tekmovalnim pogojem, kar vključuje tudi plačilo kotizacije za dela.

2. Strokovni del:

V strokovnem programu festivala bodo zagotovljena predavanja vrhunskih mednarodno priznanih strokovnjakov, uspešnih poslovnežev ali akademikov, ki bodo obiskovalcem predstavili svoje izkušnje ali poglede na problematiko ali aktualne teme s področja oglaševanja. Strokovnega programa se lahko udeležijo vsi, ki plačajo kotizacijo za osebno udeležbo.

3. Družabni del:

Vsak festivalski večer bo organiziran najmanj en družaben dogodek za vse udeležence festivala. Ta program je namenjen predvsem navezovanju ali poglobljanju poslovnih vezi med udeleženci. Prav možnost navezovanja novih in poglobljanja obstoječih poslovnih stikov je pomembna za odločitev potencialnih udeležencev o obisku festivala. Vse tri vsebinske komponente festivala omogočajo njegovo trženje v obliki storitev, prikazanih v tabeli 2.

Tabela 2: Seznam storitev s cenami v SIT.

| Zap. št. | Vrsta storitve | Cena v SIT | Delež storitve v % |
|----------|--|------------|--------------------|
| 1. | Prijavnina del | 40.000 | 40 |
| 2. | Prijavnina za osebe | 90.000 | 48 |
| 3. | Trženje revije Golden Drum | 300.000 | 5 |
| 4. | Trženje ostalih fest. medijev / 1 pojavna oblika | 400.000 | 7 |

Vir: Interna literatura SOZ, 2001.

Dolgoročno namerava podjetje razširiti ponudbo storitev še na storitve prevozov ter trženja izdelkov in strokovne literature pod to blagovno znamko.

Podjetje dobi z odkupom blagovne znamke Golden Drum od Slovenske oglaševalske zbornice možnost trženja že prepoznanih in uveljavljenih storitev. Glede na to, da bo vodstvena ekipa sestavljena iz posameznikov, ki so že v preteklosti 8 let razvijali to blagovno znamko, je v precejšnji meri zagotovljen enakovreden nivo zagotavljanja kakovosti storitve.

Blagovna znamka Golden Drum je zaščitena pri Uradu RS za intelektualno lastnino s strani Slovenske oglaševalske zbornice. Podjetje Festivali d.o.o. jo bo odkupilo v vrednosti 50 milijonov SIT z odplačilno dobo 5 let ter letnimi obrestmi 10%. Podjetje Festivali d.o.o. bo lastnik uveljavljene blagovne znamke, imelo pa bo tudi potreben know-how, kajti zaposlovalo bo vodilno ekipo, ki je znamko ustvarjala v preteklosti, kar mu daje odločilno prednost na trgu. Od lansiranja blagovne znamke do odkupa blagovne znake s strani podjetja Festivali d.o.o., se na slovenskem in širšem mednarodnem trgu ni pojavila tako prepoznavna znamka za izobraževalni dogodek s tega področja.

4.2.4 Strategija vstopa in rasti

Projekt, ki ga bo podjetje tržilo, je na tržišču prisoten že 9 let in zelo dobro uveljavljen v svoji ciljni skupini. V osmih letih je izkazoval konstantno rast prodaje svojih storitev, pričakujemo, da bo trend rasti v prihodnosti še večji.

Podjetje želi postati organizator vodilnih izobraževalnih kongresnih storitev s področja tržnega komuniciranja in medijev v Evropi. V prvi fazi želi razviti blagovno znamko Golden Drum kot vodilno festivalsko blagovno znamko v Evropi, v nadaljnjih fazah pa namerava razviti še več izobraževalnih dogodkov, ki bi tudi omilili slabše učinke na likvidnost podjetja zaradi sezonske narave storitev. Prvo blagovno znamko, ki je sicer že uveljavljena, namerava podjetje razvijati v smeri povečevanja kakovosti strokovnega, tekmovalnega in družabnega dela. Blagovno znamko namerava razširiti z razvojem založništva, s prodajo knjig in video materialov. Dolgoročno se bo podjetje usmerilo tudi v produkcijo izobraževalnih mednarodnih dogodkov drugih poslovnih branž, kot so: finance, pravo, turizem in podobno. Cilj podjetja je doseči 18% donosnost na vloženi kapital v petih letih.

Vrednote podjetja bodo:

- kreativnost - uvajanje novosti v vsebino storitve,
- timsko delo - dobra storitev je rezultat učinkovitega timskega dela,
- kupec je naš prijatelj - ta pogled vzpostavlja drugačen slog komuniciranja s kupci, ne več formalističen temveč bolj neposreden, vzpostavi se dolgoročno lojalen odnos med organizatorjem in kupci.

4.3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

4.3.1 Kupci

Podjetje bo tržilo svoje storitve na medorganizacijskem trgu, torej pretežno podjetjem v Sloveniji in v Evropi, s poudarkom na Novi Evropi. Potencialni kupci naših storitev so srednja in večja podjetja, ki delujejo v oglaševalski stroki in imajo ambicije postati vodilni v svojih državah oziroma prepoznavni izven svojih meja. Podjetja s tovrstnimi ambicijami se zavedajo pomena izmenjave mednarodnih izkušenj in znanja.

4.3.1.1 Ugotavljanje potreb kupcev

Ko se je po spremembah režima v vzhodnoevropskih državah začelo vzpostavljati tržno gospodarstvo, se je vzpostavila tudi oglaševalska infrastruktura, ki je sicer obstajala tudi v prejšnjem gospodarskem sistemu, a je delovala po zelo drugačnih principih. Z novimi razmerami se je pojavila tudi potreba po znanju, po izobraževanju in izmenjevanju strokovnih izkušenj. Festival Golden Drum je bil eden prvih, ki je omogočal vrhunski strokovni program ter kakovostno izvedbo strokovnega tekmovanja, ki je bilo namenjeno izključno novoevropskemu trgu. Stroka v tem okolju je premagovala

podobne izzive in posledica tega so bila tudi oglaševalska dela, ki so med sabo lahko zelo dobro tekmovala, niso pa bila konkurenčna oglaševalskim delom, ki so prihajala iz bistveno bolj razvitih trgov z daljšo tradicijo, drugačno sporočilnostjo in višjimi proračuni. Povpraševanje po tovrstnem dogodku z leti ni upadlo, bilo je (in je še vedno) konstantno v porastu.

Segmentacija kupcev glede na značilnosti organizacije:

- a) oglaševalske agencije,
- b) mediji,
- c) oglaševalci,
- d) drugi (raziskovalna podjetja, design studiji, ...).

Segmentacija kupcev glede na značilnosti posameznikov :

- a) oglaševalske agencije: kreativni direktorji, direktorji, producenti, copywriterji, oblikovalci, vodje projektov;
- b) mediji: prodajalci oglasnega prostora in časa ter novinarji;
- c) oglaševalci: direktorji marketinga in ostali iz trženjskih oddelkov podjetja.
- d) Kupci festivalskih storitev v največji meri opravljajo eno od zgoraj navedenih delovnih mest v podjetjih. Mnenjski voditelji in odločevalci za nakup so predvsem kreativni direktorji in direktorji.

Segmentacija kupcev glede na geografske značilnosti:

- a) kupci iz primarne skupine držav: Slovenija, Hrvaška, Madžarska, Češka, Slovaška, Rusija, Poljska, Romunija/ skupaj 242 milijonov prebivalcev (National Statistical Institute, [URL: http://www.nsi.bg/Stat_e/statistics.htm, 2002, Bulgaria])
- b) kupci iz sekundarne skupine držav: Bolgarija, Grčija, Estonija, Ciper, Latvija, Litva, Makedonija, Turčija, Ukrajina, Finska, Moldavija / skupaj 155 milijonov prebivalcev;
- c) kupci iz terciarne skupine držav: Avstrija, Nemčija, Italija, Velika Britanija, Švica, Danska / skupaj 200 milijonov prebivalcev.

4.3.1.2 Opredelitev storitve v očeh kupca

Lastnosti storitve:

- program z vrhunskimi predavatelji,
- žirija sestavljena iz kreativnih direktorjev največjih oglaševalskih verig,
- kakovostno izvedeno tekmovanje in velika publiciteta zmagovalcem,
- velike možnosti navezovanja poslovnih stikov zaradi velikega obsega udeležencev,

- ugodna cena storitve glede na njeno kakovost ter ugodna cena komplementarnih storitev (namestitve, prevozi) glede na kakovost.

Koristi storitve:

- zmaga v tekmovalnem delu omogoča veliko prepoznavnost in boljše možnosti za dvig povpraševanja po storitvah zmagovalca,
- navezovanje novih poslovnih stikov omogoča povečevanje obsega poslovanja vsem vpletenim,
- prisostvovanje «ekskluzivnemu dogodku» vpliva motivacijsko na delovno storilnost,
- nova znanja in informacije pozitivno vplivajo na delovno storilnost.

4.3.2 Opis trga in trendi

Obseg sedanjega trga je ocenjen na podlagi geografske segmentacije kupcev v primarno, sekundarno in terciarno skupino. Skupine so oblikovane v te tri razrede po stopnji razvitosti oglaševalskega trga, po stopnji razvitosti gospodarstva ter po stopnji interesa do storitev festivala. V primarni skupini so države, iz katerih je bilo po dosedanjih podatkih največ udeležencev, sledijo pa sekundarna in terciarna skupina. Za vsako od skupin je na primeru ene od držav v skupini izračunana gostota oglaševalskih agencij, ki je nato aplicirana na vse države v skupini oziroma za skupino kot celoto. Za vsako od skupin velja tudi različna ocena o deležu vseh agencij, ki bi lahko bile potencialni kupec storitev festivala (delež zainteresiranih). Na podlagi količnika in ocen o gostoti je v prilogi C prikazan količinski in vrednostni obseg trga za posamezno od skupin za največjo skupino kupcev- oglaševalske agencije. Obseg trga oz. tržni potencial smo ocenili z metodo postopnega opredeljevanja⁷, ki zahteva določitev vseh potencialnih kupcev na vsakem trgu in oceno njihovih potencialnih nakupov.

Rast za prihodnja tri leta lahko ocenimo na podlagi podatkov o obsegu prodaje za pretekla leta, ki so podani v tabeli 3.

Tabela 3: Prikaz rasti prodaje osebne udeležbe in del za zadnja 3 leta.

| LETO | GD 1999 | GD 2000 | GD 2001 | INDEKS 2000/1999 | INDEKS 2001/2000 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|
| Osebna udeležba | 1200 | 1261 | 1258 | 105 | 99,7 |
| Prijave del | 1168 | 1365 | 1657 | 117 | 121 |

Vir: Interna literatura SOZ-a, 2001.

⁷ Metoda ocenjevanja tržnega potenciala območja (Kotler, 1996, str. 251).

Obseg prijav osebne udeležbe je bil v zadnjih treh letih relativno konstanten. Za podjetje Festivali d.o.o. načrtujemo, da naj bi se obseg prijav osebne udeležbe v prihodnjih treh letih povečal za 5 % letno.

Prijavnine del so v zadnjih treh letih naraščale za 17% in za 21%. V naslednjih letih (ali najmanj enem letu) pričakujemo rast prodanih prijavnin za dela okrog za 20%, dolgoročno pa rast ocenjujemo na najmanj 10% letno.

4.3.3 Konkurenca

Oglaševalska stroka v svetu pozna precej oglaševalskih festivalov: lokalnih, nacionalnih, regionalnih ter svetovnih. Največji ugled uživajo naslednji festivali: Lions — Cannes, New York Festivals, London International Advertising Awards, Epica. Navedeni festivali predstavljajo konkurenco festivalu Zlati boben, četudi so si naštetih festivali med seboj bolj konkurenčni kot pa Zlatemu bobnu, saj je le-ta za razliko od ostalih regijsko omejen na področje Nove Evrope, poleg tega pa je vsebinsko in programsko drugače koncipiran od ostalih festivalov. Geografska omejenost tekmovalnega dela festivala je njegova prednost in pomanjkljivost hkrati. Prednost zato, ker omogoča oder za predstavitev idej s področja, ki ima specifično zgodovinsko, politično in kulturno ozadje in je na svetovnem odru oglaševanja le izjemoma nagrajen. To mu zagotavlja udeležbo oglaševalskih del, ki jih večina drugih festivalov nima. Pomanjkljivost njegovega profila pa je v tem, da geografska omejitev sama po sebi predstavlja omejitev tudi za razvoj dogodka. Oceno tržnega deleža med analiziranimi podjetji ni možno podati na primerljiv način, saj imajo vsi trije dogodki geografsko različna tržišča: Cannes je namenjen celotnemu svetovnemu tržišču, Epica evropskemu, Golden Drum novevropskemu.

4.3.4 Sprotno ocenjevanje trga

Kakovost storitev bomo vsako leto spremljali z analizo novinarskih prispevkov o festivalu. Po zaključku dogodka bomo z spletnimi anketami preverjali zadovoljstvo udeležencev. Odzive bomo spremljali tudi na podlagi osebnih razgovorov z mnenjskimi voditelji iz posameznih držav. Ceno bomo določali na osnovi cen konkurenčnih dogodkov ter vsebinske kakovosti našega dogodka. Načrtujemo letno rast cen v višini okrog 10%, sicer pa bistvenih cenovnih sprememb ne načrtujemo. Rast prihodkov bomo zagotavljali predvsem z razvojem novih storitev v okviru dogodka.

4.4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

4.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Kosmati dobiček je opredeljen kot prihodki, zmanjšani za proizvodne stroške in amortizacijo.

Tabela 4: Prikaz kosmatih dobičkov v SIT po letih.

| Leto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Prihodki | 123.640.000 | 149.534.000 | 174.887.000 | 204.771.000 | 240.029.000 |
| Proizvajalni stroški | 74.440.000 | 79.104.000 | 84.179.000 | 89.705.000 | 95.722.000 |
| Amortizacija | 2.037.000 | 5.270.000 | 4.990.000 | 4.232.000 | 4.232.000 |
| Bruto dobiček | 47.163.000 | 65.160.000 | 85.718.000 | 110.835.000 | 110.835.000 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Festivali d.o.o., Preglednice in finančni izkazi, str.34.

Dobiček iz poslovanja je opredeljen kot bruto dobiček, zmanjšan za stroške prodaje in uprave.

Tabela 5: Prikaz dobičkov iz poslovanja v SIT po letih.

| Leto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Bruto dobiček | 47.163.000 | 65.160.000 | 85.718.000 | 110.835.000 | 137.809.000 |
| Stroški prodaje | 14.500.000 | 20.850.000 | 20.960.000 | 21.356.000 | 21.489.000 |
| Stroški uprave | 31.724.000 | 32.570.000 | 33.501.000 | 34.526.000 | 35.652.000 |
| Operativni dobiček | 939.000 | 11.740.000 | 31.257.000 | 54.953.000 | 80.668.000 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Festivali d.o.o., Preglednice in finančni izkazi, str.34.

4.4.2 Donosnost in dobiček

Tabela 6: Čisti dobiček v SIT po letih.

| Leto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|---------|------------|------------|------------|------------|
| Čisti dobiček | 781.000 | 10.705.000 | 26.752.000 | 45.461.000 | 70.309.000 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Festivali d.o.o., Preglednice in finančni izkazi, str.34.

Interna stopnja donosa podjetja Festivali d.o.o. bo 53,3%.

4.4.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

Fiksni stroški podjetja so v našem primeru tisti, ki nastanejo ne glede na število prodanih kotizacij. Fiksni stroški so torej: najemnina prostorov, plače zaposlenih, amortizacija, stroški lokacije, stroški oglaševanja, stroški programa, stroški celostne grafične podobe, stroški bančnih provizij, prevozov ter označitev, skupaj v ocenjeni vrednosti 88,8 mio SIT.

Med variabilne stroške lahko štejemo: stroške telekomunikacij, delno stroške promocije in programa, stroške večernih dogodkov, bančnih provizij, stroške organizacijskega odbora ter označitev, skupaj v ocenjeni vrednosti 37,9 mio SIT.

4.4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Prodaja storitev za dogodek je zelo sezonska in podjetje se bo soočalo z neenakomerno razporejenimi prihodki in stroški preko leta. Kljub ustanovitvenemu kapitalu v višini 22 mio SIT bo podjetje že v prvem letu najemalo premostitvene likvidnostne kredite pri bankah, predvsem v mesecih od maja do septembra.

4.5 NAČRT TRŽENJA

4.5.1 Celotna trženjska strategija

Za pripravo trženjske strategije moramo najprej ugotoviti značilnosti storitev podjetja. Pri načrtovanju marketinške strategije je potrebno izhajati iz značilnosti storitev (Kotler, 1996, str. 466-471). Osnovne značilnosti storitev so neopredmetenost (storitev ne moremo otipati, videti, slišati,...), neločljivost (storitve se praviloma izvajajo in porabijo istočasno), spremenljivost (storitve se hitro spreminjajo), minljivost (storitev ne moremo shraniti - ni zalog).

Jančič navaja, da so trženjski elementi storitev naslednji (Jančič, 1996, str. 90-95): jedro storitve, cena, promocija, prostor, ljudje, fizična obeležja, proces izvajanja storitve.

Jedro storitve festivala Golden Drum predstavlja njegov program, sestavljen iz tekmovalnega, strokovnega in družabnega dela, ki skupaj tvorijo celotno vsebinsko ponudbo festivala. Ožje jedro storitve predstavljata tekmovalni in strokovni del, sekundarno ali razširjeno storitev pa predstavlja družabni del dogodka.

Ciljne skupine kupcev so zaposleni v oglaševalskih agencijah, medijih in ostalih podjetjih, ki tvorijo oglaševalsko industrijo. Kupci naših storitev bodo predvsem zaposleni iz agencij in medijev, ki aktivno postavljajo standarde kakovosti svojega dela v svojem okolju, torej najbolj uspešna podjetja v svojih državah. Podjetje bo zbralo podatke o ciljnih kupcih preko ambasad, poslovnih imenikov, strokovnih

združenj in podatkov o nagrajencih na konkurenčnih festivalih. Komunikacija s kupci bo potekala preko direktne pošte in preko telefona.

Za prodajo storitev pod blagovno znamko Golden Drum bo podjetje izpostavljalo predvsem kakovost in dostopnost storitve. Podjetje bo za boljšo komunikacijo s kupci organiziralo tudi satelitske promocijske dogodke po posameznih državah. Da bi ublažili izrazito sezonsko naravo storitev pod blagovno znamko Golden Drum, bo podjetje po zaključku dogodka Golden Drum aktivno tržilo post-festivalске storitve, kot so: prodaja DVD- gradiv, trženje dostopa do baz podatkov, katalogov in podobno.

4.5.2 Cenovna strategija in prodajna politika

Ceno kotizacij bomo določali glede na cene konkurenčnih festivalov ter glede na pripravljenost kupcev. Ker je tržišče nove Evrope v nekaterih delih še precej občutljivo na ceno, bomo v želji doseganja ne samo čim večjega obiska festivala, temveč tudi čim večjega števila držav udeleženk, ceno kotizacij za dela približali cenam konkurenčnih festivalov.

Cena kotizacije za osebno udeležbo našega festivala znaša 30% cene Canneskega festivala. Ker je tržišče še vedno precej cenovno občutljivo, podjetje cen ne namerava povečevati za več kot 10%. Glede na rezultate raziskave izobraževalnih storitev (Dermol, 1997, str. 117), ima cena največji vpliv pri odločanju za prvi nakup, ni pa več tako pomembna pri odločanju za ponovne nakupe. Cene izobraževalnih storitev je smiselno izpostavljati zgolj, če so cene naša prednost in ljudi to zanima. Na primeru festivala Golden Drum bodo cene vsekakor vedno ugodnejše od primerljivih zahodnoevropskih storitev, vendar zaradi nestabilne kupne moči odjemalcev cena relativno ni tako ugodna, da bi jo bilo smiselno kot tako izpostavljati (udeleženci iz sekundarne skupine držav še vedno menijo, da je cena visoka).

Pri širitvi festivala na zahodnoevropsko tržišče bi bila cena pri kupcih lahko percipirana kot zelo ugodna, vendar hkrati lahko predpostavljamo, da ta trg ni zelo cenovno občutljiv. Pomembnejša od cene je kakovost, ugled in tradicija storitve.

Prodaja storitev festivala bo potekala predvsem neposredno preko direktne pošte ter preko telefonske prodaje. Vsem preteklim in potencialnim udeležencem bomo vsako leto pošiljali brezplačno promocijsko revijo. Tik pred festivalom bomo poklicali vsa podjetja, ki so se v preteklih letih udeležila dogodka, poklicali pa bomo tudi največje potencialne nove kupce. V kolikor na ta način ne bomo

dosegli načrtovane rasti, bomo na ključnih trgih (Rusija, Poljska, Madžarska, Češka - države iz primarnega kroga držav) uvedli princip prodajnih posrednikov in jim priznali provizijo na ustvarjen promet. Tudi preko interneta bomo omogočali neposreden nakup vseh zelenih storitev.

4.5.3 Tržno komuniciranje

Podjetje bo nadaljevalo z uporabo pristopov, ki so za to blagovno znamko že prepoznani, in sicer:

- oglaševanje v strokovnih medijih npr: Strategie, Češka, Media i marketing Poljska, Kreativ, Madžarska, ...);
- direktna pošta s prijavnim katalogom;
- direktna pošta s festivalsko revijo;
- direktna pošta s sporočili preko elektronske pošte;
- nastopi na lokalnih oglaševalskih festivalih po različnih državah;
- spletna stran festivala;
- oglasi na medmrežju;
- jumbo plakati.

Podjetje bo za opravljanje oglaševalskih storitev najelo oglaševalsko agencijo. Promocijo dogodka bomo izvajali tudi preko osebnih predstavitev na strokovnih, oglaševalskih dogodkih v tujini. Festival Golden Drum je že v preteklosti sodeloval z mnogimi nacionalnimi festivali po Novi Evropi (Zlati medved, Novosibirsk; Zlati orel, Poljska) v smislu promocijskega nagrajevanja zmagovalcev nacionalnih festivalov.

Odnosi z mediji in odmevnost dogodka v njih sta pomembna elementa uspešnosti festivala. Glede na rezultate raziskav je ugled festivala eden od najpomembnejših dejavnikov za odločitev o udeležbi, zato je pomen podobe, ki jo ima dogodek v medijih, toliko večji. Organizatorji bomo velik poudarek namenili odnosom z novinarji in mediji. S posredovanjem najmanj šestih sporočil za javnost na leto bomo skrbeli za stalno obveščenost novinarjev in čim večjo prisotnost informacij o dogodku v strokovnih medijih. Vsem novinarjem bo na voljo brezplačna akreditacija, v času trajanja dogodka pa bo delovalo tudi novinarsko središče.

Tržno komuniciranje predstavlja pomemben del stroškov podjetja in proračuna dogodka. Stroški promocije bodo določeni v okviru letnega načrta posameznega dogodka in bodo fiksne in polvariabilne narave.

Tabela 7: Prikaz strukture predvidenih stroškov promocije za projekt Golden Drum

| Promocijska aktivnost | Ocena stroškov v 1. letu v mio SIT |
|---|------------------------------------|
| Oglaševanje | 6 |
| Oblikovanje elementov | 2,5 |
| Poštnina | 7,4 |
| Produkcija 4 revij | 9,2 |
| Produkcija in postavitve jumbo plakatov | 3 |
| Produkcija spletne strani | 1,5 |
| Oglaševanje na svetovnem spletu | 0,5 |
| Nastopi v tujini | 1 |
| Plakati | 6 |
| SKUPAJ | 37,1 |

4.5.4 Prodajne poti

Podjetje bo svoje storitve tržilo direktno, brez prodajnih posrednikov. V posameznih ključnih državah pa bo vzpostavilo krog svetovalcev, ki bodo pomagali pri pripravi promocijskih dogodkov v svojih državah. Za storitve jim bo podjetje omogočilo brezplačno pristnost na dogodku.

4.6 NAČRT, DIZAJN IN RAZVOJ

4.6.1 Status razvoja in bodoče naloge

Storitev, ki jo bo podjetje ponudilo na trgu, je že izoblikovana. Podjetje bo usmerjeno v izboljšanje učinkovitosti že uveljavljenih storitev oziroma skrajševanje postopkov za izvajanje storitve.

4.6.2 Kritična razvojna vprašanja

Ključno dolgoročno tveganje predstavlja osnovna ideja o festivalu kreativnosti za geografsko omejen prostor: Novo Evropo, ki je grobo definirana kot skupina držav s podobno politično zgodovino in podobnimi kulturnimi značilnostmi. Festival se je s tem konceptom sicer zelo uspešno pozicioniral, saj je na svetovnem oglaševalskem zemljevidu dejansko pokril tržno nišo. Vendar pa se ta usmeritev festivala dolgoročno lahko sreča s sledečimi tveganji:

- omejeno trajanje trenutne geopolitične situacije: čez nekaj let bodo glavne noveevropske države članice Evropske unije;
- kreativci bodo pripadnost noveevropskemu kreativnemu prostoru izkazovali le omejen čas; takoj ko bodo dosegali odmevne uspehe na širšem mednarodnem podiju, jim noveevropski festival za dokazovanje kreativnih dosežkov ne bo več potreben.

Zlati boben se dolgoročno srečuje tudi prostorskimi omejitvami, ki so od vseh zgoraj navedenih še najbolj problematične. Podjetje bo stalno spremljalo ponudbo prostorskih kapacitet in z občinami sodelovalo pri dolgoročni vzpostavitvi primernih lokacij.

4.6.3 Izboljšave storitve in nove storitve

Na dožemanje kvalitete storitev v največji meri vplivajo strankam vidni elementi storitev (Dermol, 1997, str. 60): kontaktno osebje, neživo okolje in druge stranke v sistemu dogajanja storitve.

Udeleženec pride ob sprejemanju storitve v stik s prodajnim osebjem, z izvajalci, s predavatelji, s strežnim osebjem. V stik prihaja tudi s prostori, kjer se festival odvija, stoli, mizami, tehniko, hrano in pijačo, prejetim gradivom, itd. To so ključne točke, ki jim nameravamo posvečati veliko pozornosti tudi v nadaljnjem razvoju. Tuji udeleženci so Golden Drum-u že kmalu dodelili naziv najbolj gostoljubnega festivala, vsekakor je ena od razvojnih prioriteta ta sloves obdržati, kar z večanjem števila udeležencev zagotovo postane zahtevnejša naloga in izziv. Z motiviranjem in stalnim izobraževanjem kontaktnega osebja bomo zagotavljali visoko profesionalnost izvedbene ekipe. Trudili se bomo ohranjati konstantno sestavo kontaktne ekipe, saj je to eden od elementov t.i. »občutka domačnosti« (pri stalnih udeležencih). Občutek poznavanja osebja in osebni nivo komunikacije zelo vpliva na to, da se udeleženci počutijo domače, varneje in udobneje ter se vračajo še z večjim veseljem. Vsekakor se bomo trudili izbirati kvalitetne in dobro estetsko in funkcionalno opremljene prostore dogajanja (četudi bi zamenjali lokacijo dogajanja). Precej pozornosti bomo posvečali tudi pomembnim obiskovalcem, mnenjskim voditeljem iz posameznih držav in menedžerjem večjih mednarodnih verig. Njihova prisotnost vsekakor vpliva na stabilnejši obisk dogodka.

V prihodnje si bomo trudili izboljšati reakcijski čas (hitrejša obdelava in posredovanje informacij). Kakovost oziroma vrednost, ki jo udeleženci prejmejo glede na plačano ceno, je najpomembnejši element za zagotavljanje dolgoročne konstantne udeležbe. Tudi v prihodnje bomo jedro storitve ohranjali v konceptu prepletanja tekmovalnega in strokovnega dela dogodka. Z analizami odziva kupcev bomo vsako leto ugotavljali njihovo zadovoljstvo s storitvijo in zbirali pobude za izboljšave. Podatke bomo zbirali na podlagi intervjujev s kupci, opazovanjem njihovega obnašanja ter z analizo poročil medijev.

4.6.4 Sredstva namenjena razvoju

Za razvoj storitev bomo namenili 4 milijonov SIT letno. V te stroške so vključeni osnovni stroški vsakoletnega razvoja celostne grafične podobe dogodka, stroški analiz potreb kupcev in stroški vsakoletne zasnove dogodka z novostmi.

4.6.5 Industrijska lastnina

Blagovna znamka Golden Drum je registrirana na Uradu RS za intelektualno lastnino. Blagovna znamka lahko postane znak, ki je lahko slika, risba, beseda, ali črka ali kombinacija besed in črk, njihove transkripcije (prevodi) ali transliteracije (prepisi v druge pisave) (URL: [<http://www.sipo.mzt.si/znamke.htm>, 2000]). Podjetje bo blagovno znamko odkupilo od Slovenske oglaševalske zbornice.

4.7 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

4.7.1 Geografska lokacija

Podjetje Festivali d.o.o., se bo nahajalo na Vilharjevi 20 v Ljubljani. Lokacija se nahaja v centru Ljubljane, v neposredni bližini železniške in avtobusne postaje. Lokacija ima dobro urejeno parkirišče in ustrezne prometne povezave. Prednost lokacije je predvsem v dobri tehnični opremljenosti prostorov ter komunikacijskih povezavah. Čeprav se izobraževalne storitve opravijo v krajih izven Ljubljane (Portorož), je prednost domicila prestolnice predvsem v bližini ključnim poslovnim partnerjem in lažje priprave preko leta.

4.7.2 Poslovni prostori

Podjetje je najemnik prostorov na Vilharjevi. Oprema prostorov je zelo fleksibilna glede na različne potrebe preko leta. Poslovni prostori zajemajo: pisarno direktorja, sejno sobo, pisarno za obdelavo podatkov, skladišče. Skupna površina poslovnih prostorov je 140 kvadratnih metrov. Oprema prostora bo v lasti podjetja, vključevala pa bo: pisarniško pohištvo, računalniško opremo, komunikacijsko opremo. V prihodnjih petih letih bo podjetje investiralo predvsem v komunikacijsko opremo (računalniki, softver, internet).

4.7.3 Operativni cikel

Za storitve, ki jih opravlja podjetje Festivali d.o.o., je značilno, da priprave na izobraževalno storitev potekajo praktično celo leto, čeprav se storitev sama izvede v slabem tednu. Priprave in dejavnosti v zvezi z njimi so opisane v terminskem načrtu. Stroški temu primerno naraščajo čez celo leto, prihodke pa lahko pričakujemo šele v mesecu avgustu oz. septembru.

Podjetje bo vodila štiričlanska vodilna ekipa, na posameznih projektih pa se bodo oblikovale delovne skupine, ki jih bodo sestavljali člani vodilne ekipe ter posamezniki. Nekatere zaključene segmente storitve bodo prevzeli podizvajalci, kot so na primer Marketing magazin, Studio 37, Futura, Teater in ostali.

4.7.4 Strategija in plan

Pri organizaciji dogodkov bo podjetje sodelovalo z večjimi poslovnimi partnerji, ki imajo ne le ekonomski interes po sodelovanju temveč tudi referenčno promocijski. Na ta način želi podjetje pridobiti krog močnih partnerjev, ki bi skrbeli za posamezne segmente produkcije kot so: izvedba žiriranja in tehnična izvedba dogodka, izvedba večernega programa, zasnova in izvedba promocijskih gradiv, produkcija festivalskega časopisa, ipd.

Podjetje bo imelo 4 redno zaposlene sodelavce ter honorarne sodelavce. Za dolgoročni uspeh podjetja so ključne mednarodne povezave, ki jih bo podjetje intenzivno vzpostavljalo in ohranjalo. Ključne razvojne naloge bodo ostale v okviru podjetja (PR, informacijska tehnologija in komunikacija z izvajalci in kupci), izvedbene aktivnosti pa bodo opravljali pogodbeni partnerji oziroma izvajalci.

4.7.5 Pravne zahteve dovoljenja in vprašanja okolja

Za opravljanje svojih storitev podjetje ne potrebuje posebnih dovoljenj poleg svoje registracije. Za organizacijo dogodka pa so potrebna dovoljenja za posege na javnih površinah, kot so lahko vsa označevanja (napisi, plakati, zastave, cestne oznake).

Za registracijo in začetek poslovanja bo potrebno opraviti sledeče naloge: skleniti pogodbo med družbeniki o ustanovitvi, odpreti začetni račun na banki, vplačati kapital, sprejeti akt o ustanovitvi, overiti direktorjev podpis na sodišču, vložiti dokumente na sodišče, pridobiti šifro dejavnosti na Uradu RS za statistiko, izdelati statut.

4.8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

4.8.1 Organizacijska struktura

V podjetju bodo prvo leto zaposlene 4 osebe, in sicer:

- direktor: visoka izobrazba, večletne izkušnje, poznavalec oglaševanja, dober vodja in poznavalec poslovnih procesov, znanje tujih jezikov;
- vodja PR: visoka izobrazba, večletne izkušnje z vodenjem PR, dobro znanje angleščine
- vodja informatike: visoka izobrazba, poznavanje informacijskih sistemov ter baz podatkov, izkušnje z razvojem informacijskih sistemov, dobro znanje angleščine, poznavanje druge programske opreme;
- tajnica: višješolska izobrazba, znanje tujih jezikov (angleščina, ruščina), večletne izkušnje z delom v administraciji, poznavanje računalniških programov Word, Excell, Access, Outlook.

Prvi mesec bi bil zaposlen le direktor, nato pa bi se mu pridružili tajnica, informatik ter vodja PR. Vse osebe bi bile zaposlene s polnim delovnim časom. Direktor bo zadolžen za planiranje, organizacijo in kontrolo, skrbel bo za koordinacijo priprav, izvrševal cilje upravnega odbora, izbiral izvajalce, pripravljaj pogodbe, pridobival pokrovitelje in skrbel za dobro finančno poslovanje.

Informatik bo zadolžen za pripravo in vodenje informacijskega sistema, priprave in upravljanje z bazami podatkov, izobraževanje uporabnikov informacijskega sistema, pripravo analiz, pripravo in izvedbo spletne strani, informacijsko izvedbo festivala, pripravo in vzdrževanje elektronske pošte in poštnih adrem za promocijske materiale, kontrolo podatkov pri obdelavi.

Promocija je eden obsežnejših segmentov aktivnosti v podjetju. Vključuje pripravo besedil za promocijska gradiva (internet, revije, ...), skrb za stike z novinarji, vodenje press klippinga, sodelovanje z oglaševalsko agencijo pri pripravi vseh promocijskih gradiv za dogodek, ipd.

Poslovna sekretarka bo skrbel za administracijo, pripravljala in urejala bo računovodske dokumente, izvajala plačilni promet, vodila administracijo podjetja, pripravljala sestanke, evidentirala poštni promet, skrbel za zaloge pisarniškega materiala, pisarniške opreme, ipd.

V podjetju bo sodelovalo tudi okrog 20 zunanjih sodelavcev, predvsem študentov, in sicer za obdelavo podatkov in procesiranje prijav, izvajanje plačilnega prometa, posredovanje informacij, šoferska in

koordinatorska dela, pomoč pri delu z žirijo, ipd. Študentsko delo bo angažirano v manjšem delu preko celega leta, v največji meri pa od avgusta do novembra vsako leto.

4.8.2 Ključno vodstveno osebje

Podjetje Festivali d.o.o., bo za vsak projekt sestavilo delovno telo, t.i. organizacijski odbor, v katerem bosta tudi direktor podjetja ter direktor marketinga in PR, ki sta edina od članov organizacijskega odbora v podjetju tudi redno zaposlena. Ostali člani organizacijskega odbora sodelujejo pri realiziranju posameznih nalog podjetja, vendar sodelujejo pogodbeno. Naloge, ki jih pogodbeno opravljajo člani organizacijskega odbora pri projektu Golden Drum, ki niso redno zaposleni:

- vodenje žiriranja, stiki z žirijo,
- priprava programa, pridobivanje tujih predavateljev,
- svetovanje na področju tehnične produkcije dogodka in vpeljevanje novosti na tem področju,
- pridobivanje sponzorstev,
- priprava družabnega dela dogodka,
- svetovanje na finančnem področju.

Direktor je odgovoren za dobro poslovanje podjetja, v skladu s cilji upravnega odbora oz. lastnikov. Njegova plača znaša 450.000 SIT bruto. V primeru uspešnega poslovanja ga lahko upravni odbor nagradi v skladu s svojo poslovno politiko, višina nagrade se definira ob koncu poslovnega leta. Direktor PR in marketinga je odgovoren za trženje storitev podjetja, vodenje oglaševanja in promocije ter odnose z novinarji. Njegova plača je 400.000 SIT bruto. Vodja informatike, ki upravlja z informacijskim sistemom podjetja, je plačan 400.000 SIT bruto. Vodilnemu osebju se omogoči tudi izobraževanje v višini 2 mio SIT letno.

4.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Direktor podjetja, vodja PR in marketinga ter informatik sta ob koncu poslovnega leta nagrajena za uspešno delo s sklepom upravnega odbora oz. lastnikov podjetja, nagrade bodo odvisne od uspešnosti poslovnih rezultatov.

4.8.4 Upravni odbor

Upravni odbor podjetja bodo sestavljali 4 člani, ki so tudi lastniki podjetja. Eden članov je iz oglaševalske agencije, eden je direktor trženja v večjem mediju, sledita urednik strokovnega časopisa

ter direktor oglaševanja v večjem podjetju. Upravni odbor se bo sestajal po potrebi, najmanj pa štirikrat letno. Vsi člani lahko s svojimi izkušnjami in vplivom ter pravnimi odločitvami v veliki meri pripomorejo k uspehu podjetja.

4.8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Podjetje ima 4 lastnike, vsi lastniki so člani upravnega odbora.

4.8.6 Profesionalni svetovalci in storitve

Za podjetje opravljajo storitve svetovanja člani organizacijskega odbora in sicer na področjih, opisanih v točki 4.8.2 podjetje pa bo projektno najemalo še zunanje svetovalce ali izvajalce za sledeča področja:

- svetovanje na finančnem področju (Faktor banka),
- kreativna zasnova in izvedba oglaševalskih in PR aktivnosti (Futura DDB),
- računalniške storitve (Gambit),
- finančne in računovodske storitve (Podgoršek, d.o.o.),
- scenske, scenografske in režijske storitve (Teater, d.o.o.),
- pravne storitve (Pravna pisarna Zakonjšek).

4.9 TERMINSKI NAČRT

4.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Poleg same ustanovitve podjetja so v prvem letu ključne naloge vzpostavitve vseh organov podjetja in projekta ter pridobitev zaposlenih. Ključna je tudi vzpostavitve strateških povezav s ključnimi izvajalskimi partnerji ter sponzorji.

4.9.2 Terminski načrt

V nadaljevanju so navedeni poslovni dogodki za prvo leto. Grafični prikaz terminskega načrta se nahaja v prilogi E.

| Dogodki: | izvajalec: |
|--|--|
| - registracija podjetja | upravni odbor |
| - pridobitev prostorov | direktor |
| - nakup telekomunikacijske opreme | direktor |
| - zaposlitev poslovne sekretarke | direktor |
| - zaposlitev informatika, vodje PR | direktor |
| - sprejem statuta podjetja | upravni odbor |
| - izdelava celostne grafične podobe podjetja | oglaševalska agencija |
| - nakup koncesije za izvedbo dogodka | upravni odbor |
| - priprava baze podatkov | vodja informatike |
| - konstituiranje organizacijskega odbora | upravni odbor |
| - dogovor s ključnimi izvajalci | direktor |
| - priprava programa festivala | organizacijski odbor |
| - produkcija revije | vodja PR in zunanji izvajalec |
| - pridobitev sponzorjev | direktor, vodja PR |
| - priprava razpisa | vodja PR, informatik |
| - sklepanje pogodb s podizvajalci | direktor |
| - izvedba dogodka | organizacijski odbor, zaposleni, zunanji izvajalci |
| - izvedba pogodbenih obveznosti | direktor |
| - izdelava finančnih poročil | direktor |

4.10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

4.10.1 Makro raven

Možna tveganja, s katerimi bi se podjetje srečevalo na makro ravni sta:

1. Politično nemirno okolje

Zaradi nemirnih političnih razmer na Balkanu, je v preteklosti že prihajalo do upada obiska udeležencev. Pred vplivom podobnih razmer se bo podjetje zavarovalo z intenzivnejšim komuniciranjem s svojo ciljno publiko, prodajne aktivnosti pa bo intenzivneje usmerilo v stabilnejše države.

2. Gospodarska recesija v Evropi

Ta dejavnik ima lahko velik učinek na upad obiska festivala. V tem primeru bo podjetje znižalo stroške poslovanja.

4.10.2 Raven podjetja

Na ravni podjetja se lahko pojavijo naslednja tveganja:

1. Vstop novih konkurentov

V kolikor se pojavi resen konkurent za podobno dejavnost na trgu, bo podjetje dvignilo kakovost programa oziroma storitev. Že v tem trenutku je to ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja. Prizadevalo si bo tudi za znižanje komplementarnih storitev (cene nočitev, prevozov, gostinskih storitev, ...).

2. Odhod ključnih sodelavcev ali izvajalcev

Podjetje sodeluje s široko paleto podizvajalcev in sodelavcev, zato ni preveč občutljivo na odhod mnogih sodelavcev.

3. Likvidnostne težave

Glede na sezonsko naravo dejavnosti je to ena od zelo realnih okoliščin. Podjetje bo v najbolj kritičnih obdobjih najemalo kredite, dolgoročno pa bo vzpostavljalo tudi določene rezerve za preprečevanje stanja nelikvidnosti.

4.10.3 Simulirana poslovna tveganja

Simulacija 1: začetno stanje.

Simulacija 2: višja prodaja vseh storitev, 10% letna rast prodaje za osebne kotizacije, 10% višja rast prodaje kotizacij od 2. leta naprej; 10 % večja rast prodaje oglasnega prostora, 5% višja rast ostalih storitev, večji stroški prodaje.

Simulacija 3: cene se dvignejo za 15% za kotizacije za osebno udeležbe in kotizacije za dela, rast obsega prodaje je manjša kot v osnovni varianti, obseg prodaje del raste letno za 3% rast prodaje oseb pa za 2%.

Simulacija 4: obseg prodaje osebne udeležbe pade v 3. letu za 50%, obseg prodaje del pa za 10%; posledično se znižajo določeni stroški (obeležja, večerne prireditve, promocija, razvoj), zmanjšajo se naložbe.

Simulacija 5: uvede se nova storitev – tridnevna kotizacija , obseg prodaje raste 10% letno, cena raste za 10% letno kot pri ostalih storitvah.

4.11. FINANČNI NAČRT

4.10.4 Predračun izkaza uspeha

Izkaz uspeha je izdelan na osnovi preteklih izkušenj ter predvidevanj o prodaji in predvidenih stroških. Najpomembnejši vir prihodkov je prodaja kotizacij za osebno udeležbo in za dela, ki rastejo od 102 milijona SIT v prvem letu do 208 milijonov SIT v petem letu. Pomemben vir prihodkov je tudi prodaja oglasnega prostora in festivalskih medijev, ki znaša 20,1 milijonov v prvem letu, v petem pa 30 milijonov SIT. Čisti dobiček v prvem letu znaša 781.000 SIT, z leti pa izrazito raste, najbolj iz 4. v 5. leto poslovanja.

4.10.5 Predračun bilance stanja

Celoten znesek ustanovnega kapitala v višini 22 milijonov SIT bo vplačan v denarju. Neopredmetena sredstva predstavljajo softver, stroški ustanovitve podjetja in odkup koncesije. Opredmetena sredstva predstavljajo 4 računalniki, pohištvo in telekomunikacijska oprema, ki jo nadgradimo v 2. in 3. letu poslovanja.

Kapital podjetja se bo povečeval z zadržanim dobičkom in se bo iz začetnih 22 milijonov SIT povečal na 111 milijonov SIT v 5. letu.

4.10.6 Predračun izkaza finančnih tokov

Začetek poslovanja financirajo ustanovitelji z ustanovnim kapitalom v višini 22 milijonov SIT. Denar na žiro računu je namenjen poravnavanju tekočih obveznosti. Primanjkljaj sredstev v kritičnih mesecih bomo financirali z najemom kratkoročnih kreditov, presežek sredstev pa bomo vložili na banko v obliki vezanega depozita ter naložb v kratkoročne vrednostne papirje.

4.10.7 Davčni status

Podjetje Festivali d.o.o., je davčni zavezanec. Davek na dodano vrednost za njegove storitve znaša 20%. Podjetje je tudi zavezanec za plačilo davka na dobiček, ki znaša 25%.

4.11.4. Kontrola stroškov

Stroške bo podjetje redno nadziralo, in sicer na podlagi mesečnih poročil o izkazu uspeha, ki ga bo pripravljalo računovodsko podjetje.

4.10.8 Kazalci uspešnosti poslovanja

Interna stopnja donosa podjetja Festivali d.o.o. bo 53,3%. Povprečna sredstva na zaposlenega bodo z leti enakomerno naraščala, enako velja za prihodek na zaposlenega ter dobiček na zaposlenega, pri čemer je mesečni prikaz teh kazalcev zelo neenakomeren zaradi sezonske narave dejavnosti. Stopnja donosa na sredstva (ROS) v preučevanem obdobju znaša v 5. letu 0,29, stopnja donosa na kapital (ROE) doseže najvišjo točko v 5. letu in sicer 0,99. Kazalec ROA oziroma stopnja donosa na prihodke oziroma pridobljena sredstva pa skozi vsa leta enakomerno raste, najvišjo točko doseže v 5. letu pri vrednosti 0,62.

4.11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

4.11.1 Zaželeno financiranje

Za ustanovitev in financiranje podjetja potrebujemo 22 milijonov SIT kapitala, ki ga vplačajo ustanovitelji in lastniki podjetja. Kapital podjetja se bo povečeval z zadržanimi dobički.

4.11.2 Pridobivanje virov financiranja

Vir financiranja so lastna sredstva ustanoviteljev. Če bi se pokazala potreba po dodatnih sredstvih, bi ta prišla iz lastnih sredstev lastnikov. Za premagovanje likvidnostnih težav načrtujemo kratkoročno zadolževanje pri bankah. Morebitne soinvestitorje bi podjetje pridobilo v primeru razvoja novih dejavnosti.

4.11.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Ustanoviteljski vložek je namenjen začetnemu financiranju stroškov podjetja, kot so zaposlitev 4 –ih zaposlenih, nakup računalniške opreme, promocija dogodka in vsi ostali stroški, ki nastajajo do obdobja prvih prilivov v poletnih mesecih. Del dobička podjetja bomo reinvestirali v podjetje v obliki zadržanih dobičkov ter povečali kapital podjetja, del pa bomo izplačali lastnikom, in sicer 65 milijonov SIT v treh letih.

5. PREGLEDNICE IN FINANČNI IZKAZI

6. SKLEP

Ob pripravi poslovnega načrta sem se sistematično soočala z vsemi okoliščinami poslovne zamisli. Izračuni v poslovnem načrtu so potrdili moja predvidevanja, da je potrebno zelo pozorno ravnanje s finančnimi sredstvi podjetja zaradi izrazito sezonske narave storitev. Ugotovila sem, da je dejavnost lahko zelo dobičkonosna, čeprav je relativno kompleksna in ima precejšen delež fiksnih stroškov.

Razvoj podjetja je v tem načrtu prikazan kot finančno zelo uspešen, cilj 18% donosnosti kapitala je v tem načrtu precej presežen. Res pa je, da v načrtu predpostavljam, da ni potrebnih bistvenih investicij v razvoj in širitev podjetja (novi zaposleni, dodatni prostori, investiranje v opremo,...).

Predpostavke o rasti prometa so precej realne. Glede na ugotovljene dobičke podjetja iz teh predpostavk lahko ugotovim, da bi imelo podjetje še precej možnosti vlaganja sredstev v razvoj dejavnosti. Rezerv za razvoj storitev na račun manjših dobičkov je dovolj. Odločitve o tem bi bile v rokah lastnikov in direktorja, v načrtu pa je naveden jasen prikaz precejšnjih odprtih možnosti pri upravljanju s sredstvi podjetja.

7. LITERATURA

1. Bygrave William D.: The Portable MBA in Entrepreneurship. 2.izdaja. B.k. : John Willey & Sons, 1997. 510 str.
2. Cunningham M.H., Taylor S.F.: Event marketing: State of Industry and Research Agenda. Festival Management & Event Tourism. International Journal, New York, 1995, 2, str. 123-137.
3. Dermol Valerij: Trženje izobraževalnih storitev s področja poslovnih ved v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 128 str.
4. Dobnikar Meta, Uroš Blatnik: Mali kolač, veliko želja. MM-Marketing magazin, Ljubljana, 1998, 202, str. 8-9.
5. Glas Miroslav: Moj poslovni načrt. Ljubljana : Gea College, 1999. 31 str.
6. Goodale Mark: Civil Engineering. New York: B.z., 2001.
7. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 225 str.
8. Kotler Phillip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Mulej Robert: Oglaševalski trg leta 2000. Splet, Ljubljana, 1999, 10, str. 1-3.
10. Ritchie Brent J.R., Yangzhou Ju: The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on National and Regional Tourism: A Conceptual and Methodological Overview. The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on Regional and National Tourism Development, St-Gall, 1987, 28, str. 17-58.
11. Starman Danijel: Tržno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 17 str.
12. Travis Anthony S., Croize Jean- Claude: The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on Tourism Development in Europe: A Micro Perspective. The Role and Impact of Mega Events and Attractions on Regional and National Tourism Development, St-Gall, 1987, 28, str. 59-79.
13. Vahčič Aleš., et al.: Planiranje novega podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 221 str.
14. Wells Wiliam, Burnett John, Moriarty Sandra: Advertising: Principles and Practice. London: Prentice Hall, 1989. 614 str.

8. VIRI

1. Dosje, velika knjiga slovenskega oglaševanja. Ljubljana, MM-Marketing magazin, 2001, 207 str.
2. Epica awards, [URL <http://www.epica-awards.com>], 3.12.2000.
3. Euromonitor 2002: Euromonitor from trade sources; Advertising expenditure.
4. Garin P.: Pregled podatkov za festival Zlati boben 1996-1999, Ljubljana, 1999.
5. Slovenska oglaševalska zbornica, [URL [http:// www.soz.si](http://www.soz.si)], 28.8.1999.
6. Business plan. [URL <http://www.entrepreneur.com>], 25.5.1998.
7. Lions -International Advertising Awards, [URL <http://www.canneslions.com>], 15.11.2000.
8. London international advertising awards, [URL <http://www.liaa.com>], 10.1.2001.
9. Moscow International advertising festival, [URL <http://www.festival.ru/eng/payment.html>.], 5.12.2000.
10. National Statistical Institute, Bulgaria. [URL http://www.nsi.bg/Stat_e/statistics.htm], 3.8.2002.
11. Standardna klasifikacija dejavnosti SKD2002 (Uradni list RS, št. 2/02)
12. Varovanje blagovnih znamk. [URL <http://www.sipo.mzt.si/znamke.htm>], 10.11.2000.

9. PRILOGE

PRILOGA A

Podatki o obsegu prodaje storitev festivala Golden Drum po kotizacijah za osebno udeležbo in dela v letih 2000 in 2001

PRILOGA B

Analiza konkurence

PRILOGA C

Ocena obsega trga količinsko in vrednostno

PRILOGA D

Finančni prikazi, projekcije in simulacije podjetja Festivali d.o.o.

PRILOGA E

Grafični prikaz terminskega načrta

PRILOGA A:

Podatki o obsegu prodaje festivala Golden Drum po storitvah: »osebna udeležba« in »prijava del« v letih 2001 in 2000

1. OSEBNA UDELEŽBA

A PREGLED PO DRŽAVAH

| | GD 2001 | | GD 2000 |
|---------------------------|------------------|------|------------------|
| Skupaj prijavljenih oseb: | 1258 iz 31 držav | | 1261 iz 34 držav |
| | Rast / padec | | |
| Najbolj zastopane države: | 2001 | | 2000 |
| 1. Slovenija | 606 | 3% | 589 |
| 2. Slovaška | 112 | 13% | 99 |
| 3. Hrvaška | 102 | -10% | 113 |
| 4. Madžarska | 66 | 18% | 56 |
| 5. Rusija | 45 | 22% | 37 |
| 6. Poljska | 44 | -32% | 65 |
| 7. Češka | 43 | -41% | 73 |
| 8. Romunija | 42 | 24% | 34 |
| 9. Velika Britanija | 41 | 173% | 15 |
| 10. Jugoslavija | 23 | -8% | 25 |
| 11. Avstrija | 18 | -40% | 30 |
| 12. Makedonija | 17 | -51% | 35 |

B PREGLED UDELEŽENCEV PO OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH, POVEZANIH V MEDNARODNE VERIGE

| | GD 2001 | GD 2000 |
|--------------------|---------|---------|
| 1. McCann Erickson | 63 oseb | 19 |
| 2. DDB | 41 oseb | 7 |
| 3. Leo Burnett | 39 oseb | 36 |
| 4. Lowe | 37 oseb | 40 |
| 5. BBDO | 36 oseb | 33 |
| 6. Saatchi | 33 oseb | 43 |

PREGLED PRIJAVLJENIH DEL

| | | |
|--------------------------|------------------|------------------|
| Skupaj prijavljenih del: | 2001 | 2000 |
| | 1657 iz 31 držav | 1365 iz 27 držav |

V letu 2001 je bilo v tekmovanje prijavljenih 21 % več del kot leta 2000.

Največ prijavljenih del je bilo iz sledečih držav:

| | 2001 | 2000 | 1999 | Rast 2001 | Rast 2000 |
|-------------|------|------|------|-----------|-----------|
| Slovenija | 375 | 326 | 278 | 15% | 17% |
| Poljska | 294 | 242 | 238 | 21% | 2% |
| Češka | 201 | 148 | 118 | 36% | 25% |
| Hrvaška | 108 | 79 | 85 | 37% | -7% |
| Madžarska | 143 | 144 | 84 | -1% | 71% |
| Slovaška | 118 | 113 | 82 | 4% | 38% |
| Rusija | 80 | 98 | 70 | -18% | 40% |
| Romunija | 78 | 53 | 67 | 47% | -21% |
| Jugoslavija | 38 | 25 | 27 | 52% | -7% |

PREGLED PRIJAV DEL PO SKUPNIH PRIJAVAH AGENCIJ POVEZANIH V MEDNARODNE VERIGE

| | | GD 2001 | GD 2000 |
|---|-----------------|---------|---------|
| 1 | McCann | 203 | 72 |
| 2 | Leo Burnett | 145 | 159 |
| 3 | DDB | 136 | 50 |
| 4 | BBDO | 118 | 86 |
| 5 | Lowe Lintas GGK | 72 | 76 |
| 6 | Saatchi | 46 | 67 |

PRILOGA B: Analiza konkurence

Tabela : SWOT ANALIZA konkurence, primerjava z dvema ključnima mednarodnima konkurentoma

| Konkurent | Prednosti v primerjavi s podjetjem Festivali, d.o.o | Slabosti v primerjavi s podjetjem Festivali, d.o.o |
|--------------|---|--|
| Cannes Lions | prepoznavnost in ugled blagovne znamke termin prireditve atraktivna lokacija tradicija | visoka cena glede na kakovost, konstantna shema programa množičnost obiska, ki vpliva na slabšo kakovost storitve |
| Epica Awards | tradicija, prepoznavnost in ugled blagovne znamke | Ni strokovnega programa dogodka, žirija je iz novinarskih vrst, zato je interes strani industrije manjši, visoka cena storitve |

| Konkurent | Podobnosti s podjetjem Festivali | Razlike s podjetjem Festivali |
|--------------|---|--|
| Cannes Lions | pet dnevni program festivala struktura tekmovanja princip žiriranja in tekmovalne sheme | odmevnost dogodka družabni program komunikacija z udeleženci |
| Epica Awards | | princip žiriranja ni programa |

Lions, mednarodni festival v Cannesu, največji svetovni oglaševalski dogodek:

- na račun množičnega obiska upada kakovost storitve (prepolne dvorane, šotorišča kot dopolnilne lokacije);
- spremljevalni, strokovni program je relativno skromen;
- prisotnost vseh največjih agencij in njihovih managerjev ter največjih ponudnikov storitev v stroki;
- atraktivno okolje z bogato hotelsko in gostinsko ter turistično ponudbo (Cannes);
- ugoden termin dogodka - zadnji teden junija;

- dobro uveljavljena prireditev in še vedno najbolj prestižna prireditev, ima preko 40-letno tradicijo.
- dobri promocijski materiali: preprost in kakovosten razpisni material, zanimiva spletna stran z on-line prijavi, uporabljajo stalen, prepoznaven simbol (doprna podoba leva) z vsakoletnim menjavanjem uporabljenih barv.

Epica:

- največje evropsko oglaševalsko tekmovanje;
- žirijo sestavljajo uredniki oglaševalskih strokovnih revij;
- tekmovanje poteka v treh glavnih skupinah: TV-oglas, tiskani oglasi, 3d-materiali;
- nima strokovnega programa, nagrajenci se udeležijo le podelitve nagrad, ki jo vsako leto gosti druga država;
- uveljavljena prireditev s 15-letno zgodovino;
- relativno neatraktiven promocijski material: oblikovno in vsebinsko nezanimiva spletna stran ter oblikovno neinovativen in nepregleden razpisni material.

PRILOGA C: Ocena obsega trga količinsko in vrednostno

| SKUPINA | TIP PODJETJA | OCENA ŠTEVILA PRAVNIH OSEB | OCENA DELEŽA INTERESA | | POVPREČNO ŠT. PRIJAV ZA SKUPINO | OBSEG TRGA KOLIČINSKO | OBSEG TRGA VREDNOSTNO |
|------------|---------------|----------------------------|-----------------------|-------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Primarna | Ogl. Agencije | 3600 | 0,5 | DELA | 5 | 9000 | 360 mio SIT |
| | | | | OSEBE | 5 | 9000 | 810 mio SIT |
| | Mediji | 1700 | 0,3 | OSEBE | 3 | 1530 | 137,7 mio SIT |
| Sekundarna | Ogl. Agencije | 1800 | 0,3 | DELA | 4 | 2160 | 86,4 mio SIT |
| | | | | OSEBE | 2,5 | 1350 | 121,5 mio SIT |
| | Mediji | 800 | 0,2 | OSEBE | 1,8 | 288 | 25,9 mio SIT |
| Terciarna | Ogl. Agencije | 3700 | 0,1 | DELA | 3 | 1110 | 44,4 mio SIT |
| | | | | OSEBE | 2 | 740 | 66,6 mio SIT |
| | Mediji | 1900 | 0,05 | OSEBE | 0,2 | 19 | 1,7 mio SIT |
| SKUPAJ | | | | DELA | | 12270 | 490,8 mio SIT |
| | | | | OSEBE | | 12927 | 1.163,4 mio SIT |

PRILOGA D: Finančni prikazi, projekcije in simulacije podjetja Festivali d.o.o.

Poslovni načrt podjetja Festivali d.o.o.

Producent in ©: Petra Garin

| PROJEKCIJE 2001/2002 Osnove podjetništva | Simulacija: 1 | | | | | | | | | | | | Leto | | | | |
|---|---------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Mesec | | | | | | | | | | | | I | II | III | IV | V |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | I | II | III | IV | V |
| ASOVNA TO?KA: 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | I | II | III | IV | V |
| OBDOBJE: -1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | I | II | III | IV | V |
| BILANCE | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BILANCA STANJA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SREDSTVA 22000 | 19872 | 17044 | 12017 | 19445 | 16173 | 11802 | 7130 | 9674 | 72096 | 78605 | 40185 | 25781 | 25781 | 40085 | 69607 | 97499 | 130624 |
| SREDSTVA (RAZEN DENARJA) | 6829 | 5593 | 5797 | 5757 | 5125 | 5189 | 4795 | 4353 | 64198 | 64042 | 11853 | 16715 | 16715 | 32293 | 50403 | 62381 | 111214 |
| NEOPREDMETENA SREDSTVA | 1642 | 1583 | 1525 | 1467 | 1408 | 1350 | 1292 | 1233 | 1175 | 1117 | 1058 | 10833 | 10833 | 9933 | 7513 | 5961 | 4264 |
| OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA | 3803 | 3705 | 3608 | 3510 | 3413 | 3315 | 3218 | 3120 | 3023 | 2925 | 2828 | 2730 | 2730 | 2360 | 2890 | 1420 | 57950 |
| FINAN?NE NALOŽBE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60000 | 60000 | 0 | 0 | 0 | 20000 | 40000 | 55000 | 49000 |
| TERJATVE IZ POSLOVANJA | 1384 | 304 | 664 | 780 | 304 | 524 | 285 | 0 | 0 | 0 | 7967 | 3151 | 3151 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEC | 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 |
| DENAR 22000 | 13044 | 11452 | 6220 | 13688 | 11048 | 6612 | 2336 | 5321 | 7899 | 14563 | 28332 | 9066 | 9066 | 7792 | 19203 | 35118 | 19410 |
| OBVEZNOSTI DO VIROV | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SREDSTEV 22000 | 19872 | 17044 | 12017 | 19445 | 16173 | 11802 | 7130 | 9674 | 72096 | 78605 | 40185 | 25781 | 25781 | 40085 | 69607 | 97499 | 130624 |
| KAPITAL 22000 | 19872 | 17044 | 12017 | 5445 | 2173 | -2198 | -6870 | -5041 | 58961 | 72423 | 30185 | 22781 | 22781 | 33485 | 60238 | 86699 | 126007 |
| OSNOVNI KAPITAL | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 | 22000 |
| ZADRŽANI DOBI?EK | -2128 | -4956 | -9984 | -16555 | -19827 | -24198 | -28870 | -27041 | 36961 | 50423 | 8185 | 781 | 781 | 11485 | 38238 | 64699 | 104007 |
| DOLG | 0 | 0 | 0 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14716 | 13136 | 6182 | 10000 | 3000 | 3000 | 6600 | 9369 | 10800 | 4617 |
| OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA | 0 | 0 | 0 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 716 | 13136 | 6182 | 10000 | 3000 | 3000 | 6600 | 9369 | 10800 | 4617 |
| IZKAZ USPEHA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRIHODKI POSLOVANJA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 900 | 1200 | 9600 | 78300 | 31060 | 2190 | 390 | 123640 | 149534 | 174887 | 204771 | 240029 |
| PROIZVAJALNI STROŠKI | 870 | 870 | 2670 | 2470 | 870 | 2870 | 3670 | 1070 | 7170 | 12970 | 37870 | 1070 | 74440 | 79104 | 84179 | 89705 | 95722 |
| AMORTIZACIJA | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 323 | 2037 | 5270 | 4990 | 4232 | 6498 | |
| KOSMATI DOBI?EK IZ PRODAJE | -1026 | -1026 | -2826 | -2626 | -1026 | -2126 | -2626 | 8374 | 70974 | 17934 | -35836 | -1003 | 47163 | 65160 | 85718 | 110835 | 137809 |
| STROŠKI PRODAJE | 0 | 0 | 0 | 1700 | 200 | 200 | 0 | 4500 | 5000 | 2500 | 200 | 200 | 14500 | 20850 | 20960 | 21356 | 21489 |
| STROŠKI UPRAVE | 1102 | 1802 | 2202 | 2002 | 2002 | 2002 | 2002 | 2002 | 2002 | 2002 | 6202 | 6202 | 31724 | 32570 | 33501 | 34526 | 35652 |
| DOBI?EK IZ POSLOVANJA | -2128 | -2828 | -5028 | -6528 | -3228 | -4328 | -4628 | 1872 | 63972 | 13432 | -42238 | -7405 | 939 | 11740 | 31257 | 54953 | 80668 |
| PRIHODKI FINANCIRANJA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 30 | 0 | 0 | 60 | 2000 | 4000 | 5500 | 4900 |
| ODHODKI FINANCIRANJA | 0 | 0 | 0 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 0 | 0 | 0 | 0 | 219 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DOBI?EK IZ REDNEGA DELOVANJA | -2128 | -2828 | -5028 | -6572 | -3272 | -4372 | -4672 | 1828 | 64002 | 13462 | -42238 | -7405 | 781 | 13740 | 35257 | 60453 | 85568 |
| 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 |
| DOBI?EK PRED DAVKI | -2128 | -2828 | -5028 | -6572 | -3272 | -4372 | -4672 | 1828 | 64002 | 13462 | -42238 | -7405 | 781 | 13740 | 35257 | 60453 | 85568 |
| DAVEK NA DOBI?EK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3035 | 8504 | 14992 | 15259 |
| ?ISTI DOBI?EK | -2128 | -2828 | -5028 | -6572 | -3272 | -4372 | -4672 | 1828 | 64002 | 13462 | -42238 | -7405 | 781 | 10705 | 26752 | 45461 | 70309 |
| IZKAZ FINAN?NIH TOKOV | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DENAR KONEC OBDOBJA 22000 | 13044 | 11452 | 6220 | 13688 | 11048 | 6612 | 2336 | 5321 | 7899 | 14563 | 28332 | 9066 | 9066 | 7792 | 19203 | 35118 | 19410 |
| ?ISTI DOBI?EK | -2128 | -2828 | -5028 | -6572 | -3272 | -4372 | -4672 | 1828 | 64002 | 13462 | -42238 | -7405 | 781 | 10705 | 26752 | 45461 | 70309 |
| AMORTIZACIJA | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 323 | 2037 | 5270 | 4990 | 4232 | 6498 | |
| POVE?ANJE DOLGA | 0 | 0 | 0 | 14000 | 0 | 0 | 0 | 716 | -1580 | -6954 | 3818 | -7000 | 3000 | 3600 | 2769 | 1432 | -6184 |
| POVE?ANJE KAPITALA (BREZ DOBI?KA) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -19000 | -31000 |
| POVE?ANJE SREDSTEV (BREZ DENARNI TOK | 6984 | -1080 | 360 | 116 | -476 | 220 | -239 | -285 | 60000 | 0 | -52033 | 5184 | 18751 | 20849 | 23100 | 16210 | 55331 |
| | -8956 | -1592 | -5232 | 7468 | -2640 | -4436 | -4277 | 2985 | 2578 | 6664 | 13769 | -19266 | -12934 | -1274 | 11411 | 15914 | -15708 |

PRILOGA E: Grafični prikaz terminskega načrta