

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZŠIRITEV DELOVANJA PLEZALNEGA DRUŠTVA GRIF V  
SAMOSTOJNI PLEZALNI CENTER - PRIMER POSLOVNEGA  
NAČRTA**

Ljubljana, avgust 2016

MOJCA GRILC ROPRET

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Grilc Ropret, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razširitev delovanja plezalnega društva Grif v samostojni plezalni center – primer poslovnega načrta, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Anjo Svetina Nabergoj

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

# KAZALO

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                                  | <b>1</b>  |
| <b>1 ŠPORT IN ŠPORTNO PLEZANJE .....</b>                                          | <b>3</b>  |
| 1.1 Šport, njegova vloga v družbi in pomen za ohranjanje zdravja.....             | 3         |
| 1.2 Pravna podlaga športa v EU.....                                               | 5         |
| 1.2.1 Bela knjiga Komisije o športu.....                                          | 6         |
| 1.2.2 Program Erasmus+ (2014-2020).....                                           | 6         |
| 1.2.3 Razvijanje evropske razsežnosti v športu .....                              | 7         |
| 1.2.4 Načrt dela za obdobje 2014-2017 .....                                       | 7         |
| 1.3 Stanje in strategija razvoja športa v Republiki Sloveniji .....               | 8         |
| 1.4 Športno plezanje kot samostojna športna panoga .....                          | 9         |
| 1.4.1 Zgodovina razvoja športnega plezanja.....                                   | 9         |
| 1.4.2 Formalna organiziranost športnega plezanja .....                            | 10        |
| 1.4.3 Športno plezanje v širšem Evropskem prostoru in po svetu .....              | 10        |
| 1.4.4 Športno plezanje v Sloveniji .....                                          | 11        |
| <b>2 DELOVANJE DRUŠTVA .....</b>                                                  | <b>12</b> |
| 2.1 Opredelitev, splošne značilnosti in zakonska določila delovanja društva ..... | 12        |
| 2.2 Premoženje društva, finančno poslovanje in obdavčitev društva .....           | 12        |
| 2.3 Delovanje športnih društev v Republiki Sloveniji .....                        | 13        |
| 2.4 Plezalno društvo Grif .....                                                   | 14        |
| 2.4.1 Predstavitev in razvoj društva.....                                         | 14        |
| 2.4.2 Finančno poslovanje društva.....                                            | 15        |
| 2.4.3 Ideja razširitve delovanja društva v samostojni plezalni center.....        | 16        |
| <b>3 POSLOVNI NAČRT PLEZALNEGA CENTRA GRIF .....</b>                              | <b>16</b> |
| 3.1 Povzetek poslovnega načrta.....                                               | 16        |
| 3.1.1 Kratek opis podjetja .....                                                  | 16        |
| 3.1.2 Priložnost in strategija.....                                               | 17        |
| 3.1.3 Ciljni trgi.....                                                            | 17        |
| 3.1.4 Konkurenčne prednosti .....                                                 | 17        |
| 3.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....                             | 17        |
| 3.1.6 Vodstvena skupina in kadri.....                                             | 18        |
| 3.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve .....                      | 18        |
| 3.2.1 Panoga dejavnosti .....                                                     | 18        |
| 3.2.2 Podjetje .....                                                              | 22        |
| 3.2.3 Proizvodi oziroma storitve.....                                             | 22        |
| 3.2.4 Strategija vstopa in rasti.....                                             | 23        |
| 3.3 Tržna raziskava in analiza.....                                               | 24        |
| 3.3.1 Kupci.....                                                                  | 25        |
| 3.3.2 Obseg trga in trendi.....                                                   | 26        |

|        |                                                                  |    |
|--------|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.3  | Konkurenca.....                                                  | 26 |
| 3.4    | Ekonomika poslovne ideje.....                                    | 27 |
| 3.4.1  | Prihodki.....                                                    | 27 |
| 3.4.2  | Stroški .....                                                    | 28 |
| 3.4.3  | Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja .....                   | 28 |
| 3.4.4  | Analiza donosnosti.....                                          | 29 |
| 3.4.5  | Upravljanje z denarnim tokom podjetja.....                       | 31 |
| 3.5    | Načrt trženja.....                                               | 31 |
| 3.5.1  | Celotna trženjska strategija.....                                | 31 |
| 3.5.2  | Cenovna strategija in prodajna politika .....                    | 33 |
| 3.5.3  | Tržno komuniciranje.....                                         | 34 |
| 3.5.4  | Prodajne poti .....                                              | 36 |
| 3.5.5  | Posebni poudarki pri trženju storitev .....                      | 36 |
| 3.6    | Proizvodni in storitveni načrt.....                              | 37 |
| 3.6.1  | Geografska lokacija .....                                        | 37 |
| 3.6.2  | Poslovni prostori .....                                          | 37 |
| 3.6.3  | Operativni cikel.....                                            | 38 |
| 3.6.4  | Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja .....             | 38 |
| 3.7    | Načrt razvoja.....                                               | 39 |
| 3.7.1  | Status razvoja in prihodnje naloge.....                          | 39 |
| 3.7.2  | Izboljšave obstoječih storitev in dodajanje novih storitev ..... | 39 |
| 3.7.3  | Sredstva, namenjena razvoju .....                                | 40 |
| 3.7.4  | Industrijska lastnina .....                                      | 40 |
| 3.8    | Podjetniška skupina in kadri .....                               | 40 |
| 3.8.1  | Organizacijska struktura .....                                   | 40 |
| 3.8.2  | Ključno vodstveno osebje.....                                    | 40 |
| 3.8.3  | Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju.....            | 41 |
| 3.8.4  | Upravni odbor .....                                              | 42 |
| 3.8.5  | Profesionalni svetovalci in storitve.....                        | 42 |
| 3.9    | Finančni načrt.....                                              | 43 |
| 3.9.1  | Predračun izkaza poslovnega izida .....                          | 43 |
| 3.9.2  | Predračun bilanc stanja .....                                    | 43 |
| 3.9.3  | Predračun bilanc finančnih tokov .....                           | 44 |
| 3.9.4  | Davčni status.....                                               | 44 |
| 3.9.5  | Kontrola stroškov.....                                           | 44 |
| 3.10   | Terminski načrt.....                                             | 44 |
| 3.10.1 | Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu .....                  | 45 |
| 3.10.2 | Terminski načrt.....                                             | 45 |
| 3.11   | Kritična tveganja in izzivi.....                                 | 45 |
| 3.11.1 | Makro raven .....                                                | 45 |
| 3.11.2 | Raven podjetja .....                                             | 46 |
| 3.11.3 | Simulirana poslovna tveganja.....                                | 46 |

|                                 |                                                |           |
|---------------------------------|------------------------------------------------|-----------|
| 3.12                            | Pridobivanje in upravljanje z viri.....        | 47        |
| 3.12.1                          | Zaželeno financiranje.....                     | 47        |
| 3.12.2                          | Pridobivanje virov financiranja.....           | 47        |
| 3.12.3                          | Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja..... | 47        |
| <b>SKLEP .....</b>              |                                                | <b>47</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b> |                                                | <b>49</b> |
| <b>PRILOGE</b>                  |                                                |           |

## **KAZALO TABEL**

|           |                                                                          |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: | Delež športno aktivnih prebivalcev Slovenije v obdobju 1973 - 2008 ..... | 20 |
| Tabela 2: | Prihodki Plezalnega centra Grif po letih (v EUR) .....                   | 28 |
| Tabela 3: | Kosmati dobiček iz prodaje in dobiček iz poslovanja (v EUR) .....        | 29 |
| Tabela 4: | Čisti dobiček oz. izguba (v EUR) .....                                   | 29 |
| Tabela 5: | Stopnje donosov v prvih petih letih poslovanja (v %) .....               | 30 |
| Tabela 6: | Stroški tržnega komuniciranja v prvih 5 letih poslovanja (v EUR) .....   | 35 |
| Tabela 7: | Simulacije .....                                                         | 46 |

## **KAZALO SLIK**

|          |                                                                                |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: | Prikaz športne (ne)aktivnosti prebivalcev Slovenije v letih 1996 in 2008 ..... | 19 |
| Slika 2: | Prikaz stopenj donosov v prvih petih letih poslovanja .....                    | 30 |



## UVOD

Stanje na področju razvoja športa v Republiki Sloveniji je perspektivno in v fazi rasti. Na razvoj kaže naraščajoče število športno aktivnih prebivalcev, športnih organizacij in vadbenih površin, povečevanje števila športnih društev, državni programi in ukrepi ter zasebno financiranje športa (Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023, v nadaljevanju ReNPŠ14-23).

V zadnjem desetletju je, tako pri nas kot v svetu, zaznati naraščanje popularnosti športnega plezanja. Športno plezanje je varna oblika plezanja, pri kateri plezalne težave premagujemo z gibanjem in telesno močjo, za varnost pa uporabljamo tehnične pripomočke, kot so plezalni pas, vrv, sistemi varovanja in plezalne vponke. Plezanje predstavlja naravno obliko gibanja in je učinkovita vadba za celotno telo: povečuje mišično maso telesa, razvija gibljivost, pripomore k pravilni drži, razvija koordinacijo gibanja, pomaga pri koncentraciji, razvija samozavest in samostojnost, pozitivno vpliva na telesno in duševno počutje, zmanjšuje stres.

Plezanje je zelo priljubljen šport, saj redno pleza vedno več ljudi. Poleg plezanja v naravnih plezališčih postaja vedno bolj priljubljeno plezanje oz. plezalni trening v dvorani na umetnih plezalnih stenah. Športno plezanje je tudi vse bolj priljubljen šport med otroki in mladostniki.

Organizirana dejavnost športnega plezanja se v Sloveniji izvaja večinoma v okviru neprofitnih organizacij oz. športnih društev. Cilj neprofitnih organizacij ni doseganje dobička, temveč združevanje, vključevanje in povezovanje članov v dejavnostih društva. Ustvarjen dobiček iz delovanja se ne razdeli med ustanovitelje društva ali njegove člane, temveč se uporabi za financiranje dejavnosti oz. ustanovitvenega namena. Neprofitne organizacije svoje delovanje financirajo s članarinami, donacijami in sponzorskimi sredstvi. Prihodke iz pridobitne dejavnosti prikazujejo v poslovnih knjigah ločeno od prihodkov iz nepridobitne dejavnosti.

Na točki, ko obseg pridobitne dejavnosti neprofitne organizacije preseže njen ustanovitveni oz. neprofitni namen, je za uresničevanje poslovne ideje in zasledovanje ekonomske koristi smiselna ustanovitev samostojne gospodarske družbe. Podjetništvo je v tržnem gospodarstvu pomemben dejavnik gospodarskega razvoja in rasti.

V Ljubljani kot samostojni gospodarski družbi delujeta dva plezalna centra. Vse ostale aktivnosti športnega plezanja se izvajajo v okviru dejavnosti športnih društev. Diplomsko delo temelji na ustanovitvi podjetja Plezalni center Grif d.o.o., katerega delovanje bo doprineslo k ponudbi izvajanja športno - plezalnih storitev v Ljubljani. Ideja za izbiro teme diplomskega dela izhaja iz osebnega delovanja v Plezalnem društvu Grif, v katerem sem eden izmed ustanoviteljev, in dejstva, da je na območju Mestne občine Ljubljana zaradi

naraščajoče popularnosti športnega plezanja izkazana potreba po delovanju več sodobnih plezalnih centrov.

Namen diplomskega dela je prikazati delovanje že obstoječega Plezalnega društva Grif, ki na področju športnega plezanja aktivno deluje od leta 2011, ter na primeru poslovnega načrta predstaviti idejo ustanovitve samostojnega plezalnega centra in širitve delovanja iz neprofitne organizacije v gospodarsko družbo. S poslovnim načrtom želim prikazati delovanje plezalnega centra kot samostojne gospodarske družbe in preveriti, ali ideja s finančnega, organizacijskega, poslovnega in tržnega vidika predstavlja priložnost, ki bi se kasneje lahko realizirala v ustanovitvi novega podjetja.

Cilj diplomskega dela je na primeru poslovnega načrta prikazati ustanovitev in delovanje Plezalnega centra Grif d.o.o., ki bo izvajalo dejavnost športnega plezanja.

Prvi, teoretični del diplomskega dela, je osredotočen na pomen in vlogo športa v družbi. Predstavljeni sta pravna podlaga športa v Evropski uniji in strategija razvoja športa v Republiki Sloveniji. Sledi predstavitev športnega plezanja kot samostojne športne panoge.

V drugem delu je prikazan pregled delovanja društev kot neprofitnih organizacij. Prikazane so značilnosti in zakonska določila delovanja društev ter splošni pregled delovanja športnih društev v Republiki Sloveniji. Sledi predstavitev Plezalnega društva Grif in pregled dosedanjega delovanja.

Tretji del predstavlja poslovni načrt Plezalnega centra Grif. Prične se s kratkim povzetkom celotnega poslovnega načrta. Sledi predstavitev panoge dejavnosti, podjetja in storitev, ki jih bo podjetje opravljalo. V tretji točki predstavljam ekonomiko poslovanja podjetja, ki prikazuje obseg potrebnih sredstev za pričetek poslovanja, strukturo kapitala in pričakovani poslovni izid. Sledita tržna raziskava in analiza ter načrt trženja, v katerem prikazujem celotno trženjsko strategijo, cenovno strategijo, načine tržnega komuniciranja in prodajne poti. Proizvodni in storitveni načrt prikazujem v šesti točki, v sedmi točki sledi načrt razvoja. V osmi točki je predstavljena vodstvena skupina podjetja in pregled drugih kadrov. Sledijo finančni načrt, splošni terminski plan, pregled kritičnih tveganj in izzivov ter zadnja točka o pridobivanju in upravljanju z viri.

V sklepnem delu predstavljam ključne ugotovitve diplomskega dela.

# 1 ŠPORT IN ŠPORTNO PLEZANJE

## 1.1 Šport, njegova vloga v družbi in pomen za ohranjanje zdravja

Šport in zdrav življenjski slog pozitivno vplivata na kakovost življenja. Znanstveno je dokazano, da je življenje športno aktivnih ljudi bolj kakovostno ter z manj zdravstvenimi težavami. Redna telesna aktivnost vpliva na vzpostavitev hormonskega ravnovesja v telesu, pripomore k izboljševanju prehranjevalnih navad ter upočasnjuje starostne spremembe sklepov. S telesno vadbo izboljšujemo zdravstveno stanje, kvaliteto spanja, krepimo mišice in kosti ter ohranjamo primerno telesno težo (Rotovnik Kozjek, 2004, str. 64-65).

V Evropski listini o športu je šport opredeljen kot oblika priložnostne ali organizirane fizične aktivnosti, s katero se ljudje ukvarjajo z namenom izboljšanja telesne vzdržljivosti, pripomore pa tudi k izboljšanju duševnega počutja in pozitivno vpliva na oblikovanje odnosov v družbi (Evropska listina o športu, 1992).

Cavill, Kahlmeier in Racioppi (2006, str. 2-3) opredeljujejo telesno dejavnost kot vsakodnevno gibanje oz. aktivnosti v povezavi z življenjskim slogom glede na različne vrste interesov. Po tej opredelitvi med fizično aktivnost štejejo hojo, kolesarjenje na delo, ples, športne igre, vrtnarjenje, gospodinjstvo in namensko športno aktivnost oz. telesne vadbe. Nadalje razlikujejo med definicijama športa in telesne vadbe, pri čemer opredelitev športa vključuje določeno obliko tekmovalnosti, medtem ko je telesna vadba povezana z izboljšanjem splošne telesne pripravljenosti in krepitvijo zdravja.

Foster (2000, str. 9) uporablja izraz fizična aktivnost za izboljšanje zdravja (angl. *health - enhancing physical activity*), ki ga opredeljuje kot kakršnokoli obliko fizične aktivnosti, ki je koristna za zdravje in pripomore k funkcionalni sposobnosti telesa brez poškodb ali tveganja za zdravje.

Pomanjkanje fizične aktivnosti prispeva k različnim težavam in boleznim, kot so prekomerna teža, debelost in razna kronična obolenja. Svetovna zdravstvena organizacija priporoča otrokom za ohranjanje zdravja vsaj 60 minut dnevne aerobne aktivnosti ter izvajanje vaj za krepitev moči vsaj 3 krat tedensko. Za izboljšanje zdravja pa priporoča več kot 60 minut dnevne telesne vadbe. Odraslim priporoča za ohranjanje zdravja najmanj 150 minut zmerne oz. 75 minut intenzivne aerobne aktivnosti tedensko ter izvajanje vaj za moč vsaj 2 dni tedensko. Za izboljšanje zdravja pa odraslim priporoča vsaj 5 ur zmerno intenzivne telesne dejavnosti tedensko (Svetovna zdravstvena organizacija, 2010, str. 20 in 26).

Pomen športa za telesno, socialno in duševno zdravje, socializacijo in gospodarstvo je znanstveno dokazan. Iz tega izhaja tudi družbena odgovornost do športa oz. družbena vloga športa. Šport predstavlja del javnega interesa, saj ima pomembno vlogo pri družbenih vrednotah, kot so spodbujanje solidarnosti, vključevanje v prostovoljno delo, pozivanje k strpnosti in odgovornosti ter prispevanje k trajnostnemu razvoju. Zato se šport sofinancira tudi iz javnih sredstev, pri čemer država pripomore k njegovemu razvoju s sistemskimi pogoji in programi sofinanciranja (ReNPŠ14-23).

Šport ima pomembno vlogo tudi pri povezovanju in združevanju ljudi, tako na ljubiteljski kot tudi na profesionalni ravni. Bela knjiga o športu opredeljuje družbeno vlogo športa kot potencial za krepitev zunanjih odnosov Evropske unije (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 3).

Po podatkih raziskave Eurobarometer se 41 % evropskih državljanov ukvarja s športom vsaj enkrat tedensko (od teh se jih 8 % s športom ukvarja 5-krat tedensko ali več), medtem ko se 59 % državljanov s športom ukvarja zelo redko oz. se sploh ne. Glede na leto 2009 se je delež državljanov, ki niso telesno aktivni, zvišal iz 39 % na 42 %, delež občasno aktivnih pa se je zmanjšal iz 21 % na 17 %. Telesno bolj aktivni so prebivalci držav severnega dela Evropske unije (v nadaljevanju EU), pri čemer je odstotek državljanov, ki so športno aktivni najmanj enkrat tedensko, na Švedskem 70 %, Danskem 68 %, Finskem 66 %, Nizozemskem 58 % in v Luxemburgu 54 %. Najnižja raven športne aktivnosti je po tej raziskavi ugotovljena pri prebivalcih držav južne Evrope: med tistimi, ki telesno niso aktivni oz. se ne ukvarjajo z nobenim športom, najdemo 78 % v Bolgariji, 75 % na Malti, 64 % na Portugalskem, 60 % v Romuniji in 60 % v Italiji. Po ugotovitvah raziskave udeleženci večino športnih aktivnosti izvajajo v neformalno organiziranem okolju, npr. v parkih in naravi (40 %), doma (36 %) oz. na poti med domom, delovnim mestom, šolo ali nakupovalnim središčem (25 %). Aktivnosti se izvajajo tudi v fitnes centrih (15 %), športnih klubih (13 %), športnih centrih (8 %), na delovnem mestu (13 %) ter na šoli oz. fakulteti (5 %). V primerjavi z letom 2009 se je znižal delež aktivnosti v naravi (40 % v letu 2013 oz. 48 % v letu 2009) ter povečal delež aktivnosti v fitnes centrih iz 11 % na 15 % oz. v športnih klubih iz 11 % na 13 %. 74 % športno aktivnih evropskih državljanov ni članov nobenega kluba, kar je visok porast v primerjavi z letom 2009 (67 %). Najpogostejši razlog za športno aktivnost je izboljšanje zdravja (62 %). Kar 76 % športno aktivnih prebivalcev se strinja, da v njihovem lokalnem okolju obstajajo možnosti za fizično aktivnost in večina (74 %) jih meni, da jim lokalna društva in klubi to aktivnost lahko omogočijo (Evropska komisija, 2014).

Šport ima tudi pomembno vlogo na dejavnost celotnega gospodarstva. Po podatkih študije Evropske komisije o vplivu športa na ekonomsko rast in zaposlovanje v EU, izvedene v obdobju 2011-2012, je delež s športom povezane bruto dodane vrednosti v celotni bruto

dodani vrednosti EU 1.13 % po ožji definiciji<sup>1</sup> oziroma 1,76 % po širši definiciji<sup>2</sup>. Delež organiziranega športnega sektorja, tj. športnih klubov in organizatorjev športnih dogodkov, je prikazan v statistični definiciji<sup>3</sup>. Delež bruto dodane vrednosti po statistični definiciji znaša 0,28 %. Dejansko je torej realni delež športa v bruto domačem proizvodu in dohodku približno šestkrat višji kot je prikazano v uradnih statistikah (Evropska komisija, 2012, str. 77).

V letu 2005 je neposredna dodana vrednost športa v gospodarstvu EU po ožji definiciji znašala 112,18 milijard evrov (v nadaljevanju EUR) oziroma 173,86 milijard EUR (po širši definiciji). Po statistični definiciji je bila vrednost 28,16 milijard EUR. Največja s športom povezana dodana vrednost je bila zabeležena v rekreacijskem sektorju, kulturnih in športnih storitvah, temu so sledile izobraževalne storitve in hotelske storitve ter storitve restavracij. Neposredni učinki športa, skupaj s posrednimi in povzročenimi učinki, so prispevali do 2,98 % oz. 294,36 milijarde EUR skupne bruto dodane vrednosti v EU. V športnem sektorju delež zaposlitev predstavlja 2,12 % oz. 4,46 milijona vseh delovnih mest v EU. Največ zaposlenih na področju športa je v Nemčiji, kjer je 1,15 milijona delovnih mest oz. skoraj 27 % vseh zaposlitev v športnem sektorju v celotni EU ter v Veliki Britaniji, kjer je v športu ustvarjenih preko 610.000 delovnih mest in Franciji, kjer s športom povezane dejavnosti zaposlujejo preko 410.000 ljudi (Evropska komisija, 2012, str. 2-3).

## 1.2 Pravna podlaga športa v EU

Šport je ena izmed področnih dejavnosti Sveta Evrope, urejena z Evropsko kulturno konvencijo. Cilj delovanja Sveta Evrope na področju športa je uveljavitev športa kot načina za izboljšanje kvalitete življenja in lažjega vključevanja v družbo ter njegovega prispevka k povečevanju socialne usklajenosti, predvsem med mladimi. Evropska listina o športu je bila sprejeta leta 1992, njen namen pa je pospešitev razvoja športa kot enega izmed pomembnih dejavnikov človekovega razvoja s priporočilom nacionalnim vladam k sprejetju ukrepov, potrebnih za uresničevanje določil listine. Evropska listina o športu poudarja pomen sodelovanja oblasti z nevladnimi športnimi organizacijami, enakopravnega dostopa do športnih objektov in aktivnosti za vse ljudi, razvijanja sodelovanja v športu, financiranja športa ter mednarodnega sodelovanja v športu (Evropska listina o športu, 1992).

---

<sup>1</sup> Vse aktivnosti, ki predstavljajo prispevek k športu (vse blago in storitve, ki so potrebne za opravljanje športne dejavnosti) + statistična definicija

<sup>2</sup> Vse aktivnosti, ki zajemajo pojem športa (blago in storitve, povezane s športom, vendar za izvajanje športa niso nujno potrebne) + ožja definicija

<sup>3</sup> Statistična definicija je določena skladno s statistično klasifikacijo gospodarskih dejavnosti v Evropski skupnosti, NACE 92.6 Rev. 1.1 (92.6 športna dejavnost, 92.61 obratovanje športnih objektov, 92.62 druge športne dejavnosti)

Pristojnost EU za izvajanje ukrepov za podporo, usklajevanje in dopolnjevanje ukrepov držav članic na področju športa je določena v 6. členu Pogodbe o delovanju Evropske unije. V 165. členu pogodba opredeljuje prispevanje EU k spodbujanju evropske razsežnosti v športu in določa cilje dejavnosti EU na področju športa, kot so:

- spodbujanje pravičnosti tekmovanj,
- sodelovanje med športnimi organi,
- varovanje integritete mladih športnikov.

### **1.2.1 Bela knjiga Komisije o športu**

Bela knjiga o športu je bila sprejeta leta 2007 s strani Evropske komisije in je prva evropska pobuda o športu, v sklopu katere so celostno obravnavana vprašanja, povezana s športom. Cilj bele knjige je določiti strateško usmeritev vloge športa v EU, izboljšati prepoznavnost športa, seznanjati širšo javnost z značilnostmi in posebnostmi športnega sektorja, izpostaviti pomen zakonodaje EU na področju športa ter opredeliti nadaljne evropske ukrepe na področju športa. V beli knjigi so predstavljeni predlogi za ukrepanje v akcijskem načrtu, imenovanem po Pierreu de Coubertinu, ustanovitelju Mednarodnega olimpijskega komiteja. Akcijski načrt obravnava družbene in gospodarske vidike športa, kot so njegovo financiranje, zunanji odnosi v povezavi s športom, javno zdravje, izobraževanje, prostovoljno delo in socialna vključenost. V beli knjigi so predlagani ukrepi, ki naj jih podpira EU, umeščeni v tri tematska poglavja: družbena vloga športa, ekonomski vidik športa in organizacija športa (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 3-16).

### **1.2.2 Program Erasmus+ (2014-2020)**

Program Erasmus+ predstavlja program EU za obdobje 2014–2020, namenjen izobraževanju, usposabljanju, mladim in športu. Namen programa je prispevek k uresničevanju strategije Evropa 2020 na področju gospodarske rasti, zaposlovanja, socialne pravičnosti in vključenosti. Namen ukrepov na področju športa je spodbujati telesno aktivnost, udeležbo v športu in vključevanje v prostovoljstvo. Ključni ukrepi programa so vzpostavitev partnerskih sodelovanj med organizacijami, javnim sektorjem in drugimi deležniki na področju športa, podpiranje neprofitnih evropskih športnih prireditev, katerih cilj je povečati udeležbo posameznikov v športu ter podpiranje majhnih partnerskih sodelovanj, katerih namen je spodbujati socialno vključevanje, enake možnosti in tradicionalne evropske športe. Namen programa je tudi podpirati mobilnost prostovoljcev in krepiti povezanost z lokalnimi, nacionalnimi in mednarodnimi športnimi politikami. Program Erasmus+ omogoča organizacijam oblikovanje in izvajanje inovativnih praks na področju športa (Erasmus+, 2016).

### **1.2.3 Razvijanje evropske razsežnosti v športu**

Razvijanje evropske razsežnosti v športu je uradni dokument Evropske komisije, izdan v obliki sporočila institucijam EU. Sporočilo priznava dosežke Bele knjige in ohranja strukturo njenih tematskih poglavij, tj. družbeno vlogo športa, gospodarske razsežnosti športa in organizacijo športa. Poglavja vsebinsko nadgrajuje s poudarjanjem možnosti, ki jih ima šport za doseganje splošnih ciljev strategije Evropa 2020 ter jih zaključí s seznamom potencialnih ukrepov Komisiji in državam članicam, glede na njihovo področje pristojnosti. V poglavju, ki obravnava družbeno vlogo športa, Evropska komisija podpira inovacijske pobude na področju športa po programih vseživljenjskega izobraževanja v šolah, prostovoljno delo v športu, nadsionalne projekte na področju telesnih dejavnosti, koristnih za zdravje, šport invalidov ter projekte, ki spodbujajo vključitev večjega števila žensk na vodstvene položaje v športu. V poglavju gospodarske razsežnosti športa Evropska komisija podpira mrežo univerz za spodbujanje inovativnih športnih politik in se zavzema za oblikovanje funkcije spremljanja evropskega športa za namen analiziranja trendov, zbiranja podatkov, izvajanje raziskav in izmenjavo informacij. V podpoglavju trajnostnega financiranja športa se zavzema za preučevanje načinov krepitev mehanizmov finančne solidarnosti ob upoštevanju konkurenčnih pravil EU ter izkoriščanje možnosti Evropskega sklada za regionalni razvoj in Evropskega socialnega sklada z namenom okrepitve znanja in zaposljivosti v športnem sektorju. Na področju organizacije športa Evropska komisija poudarja sodelovanje s tretjimi državami in mednarodnimi organizacijami, zlasti z državami kandidatkami oz. potencialnimi kandidatkami ter s Svetom Evrope. Dokument zaključuje z ugotovitvami za ohranitev neformalnih oblik sodelovanja med državami članicami ter namenom nadaljevanja izvajanja in izmenjave dobrih praks ter zagotavljanja podpore neformalnim delovnim skupinam na področju športa (Evropska komisija, 2011).

### **1.2.4 Načrt dela za obdobje 2014-2017**

V okviru srečanja Sveta Evrope in predstavnikov vlad držav članic EU, je bila v prvi polovici leta 2014 z namenom nadaljnjega razvoja evropske dimenzije v športu sprejeta Resolucija o delovnem načrtu EU za šport za obdobje 2014-2017. Ključne naloge za doseg zastavljenih ciljev so v dokumentu razdeljene na tri področja:

- integriteto športa,
- gospodarsko razsežnost športa ter
- področje povezanosti športa in družbe.

Ključne teme ter z njimi povezane naloge področja integritete športa so protidoping, preprečevanje vnaprejšnjega dogovarjanja o rezultatih, priprava poročil za zaščito mladih športnikov in varovanje pravic otrok na področju športa, priprava in upoštevanje načel demokracije, človekovih pravic in pravic delavcev pri dodeljevanju pomembnih športnih dogodkov ter priprava smernic in zavez glede enakosti spolov v športu. Področje

gospodarske razsežnosti športa opredeljujejo tri ključne teme: trajnostno financiranje športa, gospodarske koristi športa in tradicija najpomembnejših športnih dogodkov. Znotraj teh tem so določene naloge za pripravo poročil o merjenju gospodarske koristi športa v EU z namenom vzpostavitve satelitskih računov za šport držav članic, pripravo navodil za spodbujanje dolgoročnih vlaganj v šport in financiranja športa s strani EU ter pripravo priporočil o pomembnih športnih dogodkih z vidika tradicije in ob upoštevanju družbene, gospodarske in okoljske vzdržnosti. Glavne naloge področja šport in družba so določene kot spodbujanje telesne vzgoje in motoričnih sposobnosti v zgodnjem otroštvu, vzpostavljanje povezav z lokalnimi organi in zasebnim sektorjem, spodbujanje prostovoljstva v športu, priprava poročil o prispevku športa k zaposljivosti ter ustvarjanje delovnih mest na področju športa (Resolucija Sveta Evrope o delovnem načrtu Evropske unije za šport, 2014).

### **1.3 Stanje in strategija razvoja športa v Republiki Sloveniji**

V Sloveniji v zadnjem desetletju narašča organiziranost športa. V letu 2014 je bilo aktivno delujočih 8.018 športnih in rekreativnih društev (Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, 2015), leta 2012 je bilo aktivnih 10.201 športnih organizacij, od tega 6.286 športnih društev (ReNPŠ14-23), medtem ko je bilo leta 2008 aktivnih 7.439 športnih organizacij oz. 6.115 športnih društev (Jurak, 2010, str. 136).

V obdobju 2000-2010 se je število športnih organizacij povečalo za 91 %, največ na račun zasebnega sektorja. Model športa v Sloveniji temelji na športnih društvih in vzgojno-izobraževalnem sistemu. V letu 2012 je bilo v Sloveniji registriranih 122.052 športnikov, ki so tekmovali pod okriljem panožne zveze do ravni državnega prvaka (ReNPŠ14-23, str. 7).

S pomočjo sistemskih državnih ukrepov se je izboljšal strokovni, kadrovski in materialni nivo dela z otroki in mladostniki. S sofinanciranimi športnimi programi za otroke se je izboljšala gibalna aktivnost vrtčevskih otrok in osnovnošolcev (Jurak, 2010, str. 136). Sofinanciranje športne vzgoje otrok in mladine v prostem času se izvaja v okviru državnega letnega programa športa, prav tako pa je v osnovni šoli program financiran iz sredstev šolstva kot del razširjenega programa šole. Sofinancirani so obšolski športni tekmovalni programi, kot tudi drugi programi, ki jih izvajajo športna društva oz. zasebni ponudniki (Jurak, 2010, str. 143).

Dolgoročne usmeritve razvoja športa v Republiki Sloveniji so zapisane v osnovnem strateškem dokumentu ReNPŠ14-23 in Izvedbenem načrtu nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2014-2023 (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014). Vsebina ReNPŠ14-23 izhaja iz predpostavke, da je šport temeljna pravica otrok, mladostnikov, odraslih in starostnikov ter da je športna dejavnost pomembna za blaginjo

prebivalcev. ReNPŠ14-23 poudarja pomen vpliva športne dejavnosti na razvoj mladega človeka in oblikovanje zdravega življenjskega sloga ter pridobivanje socialnih kompetenc, kot tudi pomen redne športno rekreativne dejavnosti odraslih (ReNPŠ14-23, str. 4). Resolucija v 5. točki definira cilje programa, kot so povečanje odstotka športno aktivnih prebivalcev na 70 % do leta 2023, povečanje udeležbe ljudi v strokovno vodenih aktivnostih, ohranjanje odstotka vrhunskih športnikov in povečanje prepoznavnosti športa kot enega izmed pomembnih družbenih podsistemov.

## **1.4 Športno plezanje kot samostojna športna panoga**

V zadnjih letih je športno plezanje postalo izredno popularen šport. Število plezalnih centrov v Evropi in po svetu narašča, vedno več športnikov sledi vertikalnim težavnostnim izzivom. Plezanje je odličen trening za vse mišice telesa. Premagovanje vertikalnih ovir in iskanje ustreznih rešitev na poti do vrha pa poleg gibalnega predstavlja tudi svojevrsten miselni izziv.

### **1.4.1 Zgodovina razvoja športnega plezanja**

Športno plezanje je varna zvrst plezanja, ki se je v samostojno športno panogo razvila iz alpinizma. Izraz prosto plezanje (angl. *freeclimbing*) označuje plezanje z močjo in gibljivostjo telesa brez uporabe tehničnih pripomočkov, potrebnih za napredovanje ali počivanje. Vrv, varovalne pripomočke, kline oz. svedrovce ter vponke je dovoljeno uporabljati zgolj za varovanje.

Prosto plezanje se je začelo razvijati leta 1950 na območju nacionalnega parka Yosemite v ZDA. V Evropo se je prosto plezanje razširilo v sedemdesetih letih 20. stoletja ter doživelo svoj razmah z opremljanjem plezalnih smeri s svedrovci, kar je omogočilo mnogo večjo varnost plezalcev in s tem premikanje meja težavnosti preplezanih smeri. Tekmovalno plezanje se je razvilo v nekdanji Sovjetski zvezi, kjer so leta 1947 organizirali prvo plezalno državno prvenstvo. Prva večja mednarodna plezalna tekma je potekala leta 1985 v Italiji, leta 1989 je potekal prvi svetovni pokal v športnem plezanju, leta 1990 pa prvo svetovno prvenstvo. Prvi svetovni pokal v balvanskem plezanju se je odvil leta 2000 (Cecić Erpič, Čufar, Grilc, Guček, Leskošek & Simonič, 2003, str. 16-17).

Plezalna tekmovanja se delijo na tri zvrsti: balvanska, težavnostna in hitrostna. Balvanska tekmovanja potekajo na nizkih umetnih stenah, kjer se za rezultat upošteva število preplezanih balvanov, število doseženih con oz. kritičnih mest ter število poskusov. Težavnostna tekmovanja potekajo na visokih plezalnih stenah, kjer se za rezultat upošteva dosežena preplezana višina. Pri hitrostnih tekmovanjih so plezalne smeri razmeroma lahke, na rezultat pa vpliva porabljen čas za doseganje vrha smeri (Cecić Erpič et al., 2003, str. 20).

### 1.4.2 Formalna organiziranost športnega plezanja

Športno plezanje kot športna panoga formalno deluje pod okriljem nacionalnih zvez in komisij. Najvišji mednarodni organ športnega plezanja je Mednarodna zveza za športno plezanje (angl. *International Federation of Sport Climbing*, v nadaljevanju IFSC), ki je ena izmed sedmih komisij pri Mednarodni zvezi gorniških in plezalnih organizacij (angl. *International Climbing and Mountaineering Federation*, v nadaljevanju UIAA). UIAA je tudi uradno priznana zveza s strani Mednarodnega olimpijskega komiteja (angl. *International Olympic Committee*). Zadnji dve desetletji predstavljata obdobje izjemne rasti športnega plezanja kot panoge ter IFSC kot organizacije. Športno plezanje je pridobilo na verodostojnosti kot tekmovalni šport ter ambasador družbenih vrednot. IFSC je mlada zveza, ki temelji na sodobnih športnih načelih in vrednotah, ki jih goji vzporedno z rastjo in razvojem športa. Je mednarodna nevladna in neprofitna organizacija, katere najpomembnejše naloge so usmeritev, regulacija, promocija, razvoj in podpora tekmovanj športnega plezanja po vsem svetu. Najpomembnejše naloge IFSC so (IFSC, 2016):

- spodbujanje, promoviranje, razvijanje in nadzorovanje tekmovalnega športnega plezanja in organizacija plezalnih tekmovanj, kot so svetovni pokal, evropska in svetovna prvenstva ter mladinska tekmovanja,
- promocija olimpijskega duha in prizadevanja v smeri priznanja športnega plezanja kot olimpijske discipline,
- promocija plezanja kot varne športne aktivnosti,
- upoštevanje varovanja okolja pri organizaciji in izvedbi aktivnosti.

### 1.4.3 Športno plezanje v širšem Evropskem prostoru in po svetu

V IFSC je včlanjenih 87 nacionalnih zvez: 43 iz Evrope, 20 iz Azije, 15 iz Amerike, 6 iz Afrike in 3 iz Oceanije. V letu 2015 je bilo licenciranih 2.000 športnih plezalcev iz 5 kontinentov in 62 držav ter s povprečno starostjo 19 let. Po podatkih IFSC redno pleza 25 milijonov ljudi, od tega okoli 3.000 ljudi dnevno pleza prvič. Člani prihajajo tako iz mestnega kot tudi ruralnega okolja. Običajno so mlajši, saj jih je po razpoložljivih podatkih 39 % mlajših od 18 let, vendar plezajo do 60 leta ali še dlje. Delež žensk med plezalci je 38 %. Popularnost športnega plezanja se lahko izrazi tudi s številom plezalnih sten v večjih mestih in državah, pri čemer se London ponaša z več kot 300 notranjimi plezalnimi stenami, Pariz pa z več kot 350. Nemčija ima več kot 460 dvoranskih plezalnih sten, Japonska več kot 350, ZDA pa jih je okoli 600. V obdobju od 2007 do 2012 se je po podatkih IFSC število notranjih plezalnih sten več kot podvojilo (IFSC, 2016).

V ZDA je proizvodnja notranjih plezalnih sten za komercialne namene v letu 2015 dosegla 10 % rast glede na predhodno leto. Poleg trenda hitrega razvoja in rasti se je v letu 2015 pojavil tudi trend proizvodnje in postavitve manjših plezalnih sten, saj so v tem letu v ZDA odprli le 5 plezalnih centrov s površino plezalnih sten v izmeri več kot 2300 m<sup>2</sup>, v Kanadi

pa nobenega. Izmed 49 novih notranjih plezalnih sten v ZDA in Kanadi v letu 2015 jih je bilo okoli 40 % financiranih kot zasebna investicija. Zelo zanimiv trend predstavlja tudi koncept t.i. tretjega bivališča, ki v osnovi odgovarja na vprašanje, kje bi si ljudje želeli preživljati svoj prosti čas, kadar niso doma ali v službi. Uspešni plezalni centri delujejo ne samo kot prostor, ki zagotavlja odlično plezanje, temveč tudi kot nov skupni družabni prostor, kjer se ljudje družijo, sprostijo in zabavajo. Vedno več lastnikov plezalnih centrov pripisuje velik pomen izgledu prostorov, opremljenih s kavarno, udobnimi počivalniki, brezplačno internet povezavo in z raznoliko ponudbo družabnih dogodkov (Climbing Business Journal, 2015).

#### **1.4.4 Športno plezanje v Sloveniji**

V Sloveniji potekajo aktivnosti športnega plezanja kot tekmovalne športne panoge in kot rekreativne dejavnosti pod okriljem Komisije za športno plezanje (v nadaljevanju KŠP), ki je ena izmed stalnih komisij pri Planinski zvezi Slovenije (v nadaljevanju PZS).

KŠP deluje v interesu včlanjenih društev oz. klubov z dejavnostjo športnega plezanja in usklajuje njihovo delo. Vodi register športno plezalnih odsekov in članov tekmovalcev, inštruktorjev, trenerjev, sodnikov, postavljalcev smeri, skrbi za izobraževanje strokovnega kadra, organizacijo domačih in mednarodnih tekmovanj, kategorizacijo kakovostnih športnikov, urejanje plezališč ter sodeluje z ostalimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami na področju športnega plezanja. Z organizacijo prvenstva osnovnih in srednjih šol izvaja tudi aktivnosti na področju promocije športnega plezanja med otroki in mladino. KŠP deluje samostojno v okviru letnega vsebinskega in finančnega plana, sprejetega na skupščini PZS (Planinska zveza Slovenije, 2013).

Na področju športnega plezanja imamo na dan 1.2.2016 po podatkih PZS 2 svetovna razreda, 10 mednarodnih, 9 perspektivnih, 10 državnih in 13 mladinskih razredov plezalcev (Planinska zveza Slovenije, 2016, str. 44). Slovenski športni plezalci se po rezultatih na tekmovanjih in preplezanih športnoplezalnih vzponih v naravnih plezališčih uvrščajo v sam svetovni vrh. Vodilno disciplino slovenskega športnega plezanja predstavlja žensko težavnostno plezanje z aktualno skupno zmagovalko svetovnega pokala in preplezano prvo slovensko žensko smerjo z oceno 9a po težavnostni lestvici, ki to smer uvršča med sedem najtežjih športnoplezalnih vzponov na svetu. Članski reprezentanci uspešno sledi mladinska reprezentanca, ki je v letu 2015 prav tako dosegla vrhunske tekmovalne rezultate (Planinska zveza Slovenije, 2016).

Po podatkih KŠP je bilo v Sloveniji v letu 2015 registriranih 51 klubov oz. odsekov planinskih društev z dejavnostjo športnega plezanja. Na območju Ljubljane z okolico aktivno deluje 22 alpinističnih odsekov oz. plezalnih društev ter dva samostojna plezalna centra (Komisija za športno plezanje, 2016).

## **2 DELOVANJE DRUŠTVA**

### **2.1 Opredelitev, splošne značilnosti in zakonska določila delovanja društva**

Zakon o društvih (Ur.l. RS, št. 64/2011-UPB2, v nadaljevanju ZDru) v splošnih določbah določa društvo kot nepridobitno združenje, ustanovljeno z namenom uresničevanja skupnih interesov. Po Zdru je delovanje društva javno. Društvo mora morebitni presežek prihodkov nad odhodki nameniti za uresničevanje ustanovitvenih namenov in ciljev. Društvo je pravna oseba, ki ga zastopa poslovno sposobna fizična oseba, ki je določena v društvenem temeljnem aktu. Društvo lahko ustanovijo najmanj tri fizične ali pravne osebe. S temeljnim aktom so določeni društveni namen in cilji delovanja, dejavnost društva, načini upravljanja, včlanjevanja in prenehanja članstva, vrste financiranja društva, zagotavljanje javnega delovanja ter način prenehanja društva. Društvo v temeljnem aktu določi tudi organe društva. Zdru v členih 30.–36. opredeljuje društva v javnem interesu in sicer določa, da lahko pristojno ministrstvo podeli društvu status delovanja v javnem interesu. Kriterij podelitve omenjenega statusa je presoja ministrstva, da delovanje društva presega zasebne interese ustanoviteljev in da izvaja programe, ki so v javnem interesu oz. deluje v splošno dobro. Status društva v javnem interesu se upošteva tudi kot eno izmed meril pri javnih razpisih. Društvo se registrira na pristojni Upravni enoti glede na sedež društva in vpiše v register društev. Ob prenehanju delovanja društva, ki preneha s sklepom članov o prenehanju, se s sklepom določi drugo nepridobitno organizacijo, na katero se prenese premoženje društva.

### **2.2 Premoženje društva, finančno poslovanje in obdavčitev društva**

Zdru v 24. členu določa premoženje društva kot sredstva, pridobljena s članarino, opravljanjem dejavnosti, donacijami, darili ali iz javnih sredstev ter drugih virov, kot so lastne nepremičnine, premične stvari ali materialne pravice. Po Zdru se lahko pridobitna dejavnost društva izvaja kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti in mora biti določena v temeljnem aktu ter se opravljati v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena društva.

Društvo za svoje delovanje ob ustanovitvi ne potrebuje premoženja, vendar mora za kasnejše delovanje pridobiti sredstva iz različnih virov. Najpogostejši viri sredstev so članarina, darila, donacije, javna sredstva, opravljanje dejavnosti in sponzorska sredstva (Kokalj, 2006).

Društvo prikazuje podatke o svojem poslovanju na podlagi določil Zakona o društvih, poslovne knjige pa vodi skladno z računovodskim standardom za društva. Zdru v 26. členu določa, da mora društvo podatke o pridobitni dejavnosti voditi ločeno. Letno poročilo

društva mora vsebovati bilanco stanja, izkaz poslovnega izida in poročilo o poslovanju društva, ki prikazuje premoženje in poslovanje društva.

Obdavčitev društva je določena z Zakonom o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur.l. RS, št. 117/2006, v nadaljevanju ZDDPO-2). V 9. členu ZDDPO-2 je določeno, da društvo ne plačuje davka od dohodka, ustvarjenega iz naslova nepridobitne dejavnosti. Društvo je zavezano k plačilu davka od dohodka iz naslova opravljanja pridobitne dejavnosti, določene s temeljnim aktom. Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-ZGD-1-UPB3, v nadaljevanju ZGD) v 2. točki 3. člena določa pridobitno dejavnost kot dejavnost, ki se na trgu opravlja zaradi pridobivanja dobička.

### **2.3 Delovanje športnih društev v Republiki Sloveniji**

Po podatkih Centralnega registra društev je bilo maja 2016 v Sloveniji registriranih 23.913 društev, od tega je bilo 8.420 oz. 35 % športnih društev. Med njimi je bilo 317 planinskih, alpinističnih in plezalnih društev, od katerih jih je bilo 54 registriranih na območju Upravne enote Ljubljana (Centralni register društev, 2016).

V letu 2014 je bilo največ društev razvrščenih v skupino športnih in rekreativnih društev, tj. 8.018 ali 35,5 % vseh društev, kulturnih in umetniških društev je bilo 3.641 oz. 16,1 % vseh društev, društev za pomoč ljudem pa 2.929 ali 13,0 % vseh društev (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2015). V Sloveniji so v letu 2014 društva (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2015):

- zaposlovala 3.299 ljudi, od katerih jih je bilo 23,3 % zaposlenih v športnih in rekreativnih društvih,
- izkazala 537.915.000 EUR celotnih prihodkov; od tega so športna in rekreativna društva izkazala največ prihodkov, tj. 225.678.000 EUR oz. 42 % delež celotnih prihodkov vseh društev,
- ustvarila 38,2 % celotnih prihodkov s pridobitno dejavnostjo,
- obračunala 523.555.000 EUR celotnih odhodkov, od tega 38,5 % celotnih odhodkov iz naslova opravljanja pridobitne dejavnosti.

Neto presežek celotnih prihodkov nad celotnimi odhodki vseh društev v Sloveniji je v letu 2014 znašal 14.360.000 EUR (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2015). Društva na področju kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti so v letu 2014 ustvarila 218.125.000 EUR celotnih prihodkov oz. 40,6 % celotnih prihodkov vseh društev. Glede na predhodno leto 2013 so se celotni prihodki društev na področju kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti povečali za 6 odstotnih točk. Hkrati so izkazovala 210.917.000 EUR celotnih odhodkov, kar je 40,3 % celotnih odhodkov vseh društev. Glede na leto 2013 so se celotni odhodki teh društev povečali za 3 odstotne točke.

Po podatkih za leto 2014 je znašal delež celotnih prihodkov planinskih, plezalnih in alpinističnih društev 1,8 % celotnih prihodkov vseh društev v Republiki Sloveniji (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2015).

## **2.4 Plezalno društvo Grif**

### **2.4.1 Predstavitev in razvoj društva**

Plezalno društvo Grif je nepridobitno združenje športnih plezalcev, ki združuje in povezuje člane v športnoplezalnih dejavnostih. Sedež društva je na Brezovici pri Ljubljani. Namen delovanja društva je združevanje ljubiteljev športnega plezanja in promocija te športne panoge med otroki, mladino in odraslimi. Cilji delovanja društva so razviti in organizirati aktivnosti za večjo prepoznavnost športnega plezanja, aktivno vključevati ljudi v dejavnost športnega plezanja, skrbeti za množičnost in popularizacijo športnega plezanja med člani, združevati športnike in rekreativce z organiziranjem športno plezalnih aktivnosti članov društva ter ustvarjati pogoje za športno rekreacijsko in družabno življenje članov. Namen in cilje društvo uresničuje s pripravljanjem in organizacijo treningov športnega plezanja, s sodelovanjem svojih članov na tekmovanjih, z organizacijo plezalnih tečajev z namenom povečevanja prepoznavnosti športnega plezanja, s pridobivanjem finančnih virov s pomočjo sponzorjev in donatorjev ter z izvajanjem plezalnih predavanj (Plezalno društvo Grif Brezovica, 2011).

Plezalno društvo Grif Brezovica je bilo s temeljnim aktom ustanovljeno 9. marca 2011. Ustanovni člani so na ustanovnem zboru dne 27. februarja 2011 izpostavili potrebo po ustanovitvi plezalnega društva v občini Brezovica pri Ljubljani, ki bi združeval ljubitelje športnega plezanja in skrbel za popularizacijo in razvoj športnega plezanja na Brezovici. Strinjali so se, da ustanovijo športno plezalno društvo z imenom Plezalno društvo Grif Brezovica (Plezalno društvo Grif Brezovica, 2011). V Register društev Upravne enote Ljubljana je bilo vpisano 16. marca 2011.

Društvo je pričelo z izvajanjem aktivnosti v mesecu aprilu 2011 na visoki zunanji plezalni steni OŠ Brezovica, ki je last šole oz. občine kot njene ustanoviteljice. Jeseni 2012 je društvo pričelo z izvajanjem celoletnega programa plezanja za najmlajše, začetne šole plezanja, nadaljevalne šole plezanja in začetnega tečaja športnega plezanja ter rekreativnega plezanja za odrasle. V začetku meseca novembra 2012 je z lastnimi denarnimi sredstvi ustanoviteljev, s pomočjo sponzorskih sredstev in s prejetimi donacijami postavilo nizko plezalno steno v mali telovadnici OŠ Brezovica. Konec šolskega leta je društvo organiziralo tudi prvi plezalni tabor za otroke v naravi.

V letu 2013 je društvo nadaljevalo z izvajanjem plezalne šole za otroke in organizacijo rekreativnega plezanja za odrasle. Člani so se začeli udeleževati hitrostnih, balvanskih in težavnostnih tekem v športnem plezanju, organiziranih v okviru t.i. Zahodne lige, katere

namen je pridobivanje tekmovalnih izkušenj za kasnejšo udeležbo na tekmah državnega prvenstva.

Jeseni 2013 je društvo pričelo z delovanjem na dveh novih lokacijah, in sicer v športni dvorani Polhov Gradec in telovadnici Gimnazije Vič. Na obeh lokacijah se športno plezanje lepo razvija in postaja prepoznaven šport med mladimi.

V letu 2014 je društvo nadaljevalo z delom po zastavljenih programih. Močan segment članov predstavljajo predšolski otroci in učenci prve triade osnovne šole, zato se izvaja program s poudarki na igri, socializaciji, krepitvi telesne moči in vzdržljivosti ter razvijanju in ohranjanju koncentracije. Med člani je tudi 7 aktivnih tekmovalcev, ki se udeležujejo tekem v okviru Zahodne lige. Odrasli nadaljujejo z rekreativnim plezanjem.

V letu 2015 je društvo nadaljevalo z izvajanjem programov šole plezanja na Brezovici in v Ljubljani na Gimnaziji Vič. Povečalo se je število tekmovalcev in število otrok, ki obiskujejo predšolsko skupino plezanja. Uspešno sta bila izpeljana poletni plezalni tabor in tradicionalna društvena tekma ob zaključku sezone.

Ob koncu leta 2015 je imelo Plezalno društvo Grif 86 članov.

V letu 2016 društvo nadaljuje z vključevanjem otrok v tekmovalni del športnega plezanja v okviru Zahodne lige 2016. Društvo organizira tudi izlete v naravna plezališča. S pomočjo pridobljenih sredstev iz naslova občinskega razpisa za področje športa otrokom omogoča kvalitetno preživljanje prostega časa in športne aktivnosti v naravi.

#### **2.4.2 Finančno poslovanje društva**

Plezalno društvo Grif ima v svojem temeljnem aktu od 29. do 34. člena določen način finančnega in materialnega poslovanja. Društvo uporablja Slovenski računovodski standard 33 in vodi poslovne knjige po načelu dvostavnega knjigovodstva. Plezalno društvo Grif prihodke, ki imajo značaj pridobitnosti, izkazuje na ločenem stroškovnem mestu.

V letu 2015 je Plezalno društvo Grif ustvarilo 14.668 EUR prihodkov od dejavnosti, od tega je bilo 13.482 EUR oz. 92 % vseh prihodkov ustvarjenih iz naslova pridobitne dejavnosti. Prihodki se nanašajo na članarine, vadbine, dotacije in donacije. Odhodki iz dejavnosti so v letu 2015 znašali 12.916 EUR. Presežek prihodkov nad odhodki je znašal 1.752 EUR. V predhodnem letu 2014 je društvo ustvarilo 12.911 EUR prihodkov, od tega 11.694 EUR oz. 91 % iz naslova pridobitne dejavnosti ter 11.568 EUR odhodkov. Društvo je v letu 2015 za izvajanje programa iz proračunskih sredstev prejelo 706 EUR dotacij (Plezalno društvo Grif Brezovica, 2016).

### **2.4.3 Ideja razširitve delovanja društva v samostojni plezalni center**

Ključni problem delovanja Plezalnega društva Grif predstavlja premajhna količina razpoložljivih terminov za izvajanje dejavnosti športnega plezanja. Povpraševanje po vadbi je večje od ponudbe, ki jo lahko zagotovi društvo v danih pogojih. Društvo nima svojega športnega objekta s plezalno steno, zato vadba poteka v dveh najetih telovadnicah Osnovne šole Brezovica in Osnovne šole Vič. Telovadnici sta dopoldan v uporabi šole, za izvajanje svoje dejavnosti v popoldanskih terminih pa ju uporabljajo tudi druga športna društva, zato je število razpoložljivih terminov omejeno. Vsa mesta v skupinah otrok, ki obiskujejo šolo športnega plezanja, so zasedena. Možnosti sprejema novih članov praktično ni, obstoječim članom pa zaradi prostorske in časovne omejitve ni možno zagotoviti večjih količin vadbe. Plezalni center bi rešil omenjeni problem, hkrati pa bi na račun modernejši plezalne stene zagotovil boljšo kvaliteto treninga.

Poleg zgoraj navedenih razlogov ustanovitvi samostojnega plezalnega centra pritrjuje tudi podatek o povečevanju deleža pridobitne dejavnosti med vsemi prihodki društva. Ker je osnovni namen delovanja društva nepridobitne narave, je smiselno, da se pridobitna dejavnost izvaja v okviru gospodarske družbe.

## **3 POSLOVNI NAČRT PLEZALNEGA CENTRA GRIF**

### **3.1 Povzetek poslovnega načrta**

V nadaljevanju bom predstavila kratek povzetek poslovnega načrta.

#### **3.1.1 Kratek opis podjetja**

Plezalni center Grif bo ustanovljen marca 2017 v Ljubljani. S poslovanjem bo pričel januarja 2018. Lokacija centra bo v Ljubljani na Viču, kjer plezalnega centra še ni. Izbrana lokacija je od trenutne lokacije Plezalnega društva Grif na Brezovici oddaljena približno 10 km, zato se bodo na vadbo lahko vozili tudi obstoječi člani, ki želijo večjo količino treningov. Plezalni center bo v popoldanskem času ponujal programe šole plezanja za predšolske otroke ter za osnovnošolce in mladino, v večernih terminih pa tečaje plezanja za odrasle ter odprte termine za samostojno rekreativno plezanje odraslih in študentov. Glavna dejavnost centra bo po standardni klasifikaciji dejavnosti opredeljena s šifro R93 - Športne in druge dejavnosti za prosti čas (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, b.l.a).

Plezalni center bo deloval kot družba z omejeno odgovornostjo, z ustanovitvenim kapitalom 10.000 EUR, ki bo predstavljal denarni vložek dveh ustanoviteljev ter lastnimi denarnimi sredstvi v višini 140.000 EUR.

### **3.1.2 Priložnost in strategija**

Vse večje povpraševanje po izvajanju dejavnosti plezanja za predšolske otroke in osnovnošolce v Plezalnem društvu Grif nakazuje na priložnost za ustanovitev podjetja. Vsako leto povpraševanje presega število razpoložljivih mest v skupini. Prav tako v Ljubljani na Viču ni plezalnega centra oz. objekta s plezalno steno, kjer bi se dnevno izvajali programi plezanja. S plezalno steno razpolaga Gimnazija Vič, na kateri trenutno šolo plezanja za osnovnošolce enkrat tedensko izvaja Plezalno društvo Grif. Druga plezalna stena se nahaja na prostem v športnem parku Svoboda, vendar se tam program plezalnih šol ne izvaja, saj je objekt rekreativnega značaja in namenjen samostojnemu plezanju posameznikov.

Eden izmed glavnih razlogov za ustanovitev podjetja je pridobitev lastnega prostora in s tem več razpoložljivih terminov za izvajanje dejavnosti športnega plezanja.

### **3.1.3 Ciljni trgi**

Ciljne obiskovalce predstavljajo družine s predšolskimi in šoloobveznimi otroki, srednješolci, študenti in odrasli posamezniki, ki živijo v Ljubljani.

### **3.1.4 Konkurenčne prednosti**

Povpraševanje po vključitvi otrok v plezalne programe, ki jih izvaja Plezalno društvo Grif, je večje od razpoložljivih mest v skupinah in kljub temu, da v Ljubljani že deluje nekaj plezalnih šol, na izbrani lokaciji trenutno ni delujočega ponudnika. Konkurenčne prednosti bo Plezalni center Grif dosegel s svojimi programi, namenjenimi predšolskim otrokom in osnovnošolcem, prijaznimi in izkušenimi inštruktorji športnega plezanja ter z inovativnimi pristopi k treningu otrok. Prav ta segment predstavlja tržno nišo za podjetje. Pomembna prednost je tudi izbira lokacije, saj gre na tem območju za gosto poseljenost z mladimi družinami, lokacija pa je dostopna z avtomobilom in tudi z javnim mestnim avtobusnim prevozom. Pomembno konkurenčno prednost predstavlja tudi obstoječa baza otrok, ki že obiskujejo šolo plezanja v okviru Plezalnega društva Grif in bodo lahko k obstoječim treningom dodali še vadbo v novem plezalnem centru.

### **3.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve**

Podjetje bo za pričetek poslovanja potrebovalo sredstva v višini 150.000 EUR. Sredstva bo zagotovilo z denarnim vložkom dveh ustanoviteljev. Začetna investicija bo krila stroške izgradnje plezalne stene in nakupa oprimkov, nakupa varovalnih blazin, izdelave in vgradnje sistema prezračevanja, nakupa osnovne opreme plezalnega centra ter za zagon poslovanja podjetja. Podjetje bo v prvih štirih letih poslovalo z izgubo in sicer v prvem letu

v višini 44.249 EUR, v drugem letu 30.744 EUR, v tretjem letu 18.012 EUR in v četrtem letu 3.701 EUR. V petem letu bo podjetje doseglo dobiček v višini 11.453 EUR.

### **3.1.6 Vodstvena skupina in kadri**

Plezalni center Grif bo imel dva lastnika. Prvi lastnik bo direktor podjetja in vodja plezalnega centra, drugi lastnik pa bo organizacijski vodja. Vodja plezalnega centra bo zadolžen za celotno upravljanje centra, komunikacijo s strankami in pripravo programov plezanja. S svojim strokovnim znanjem in vodstvenimi izkušnjami bo odločilno pripomogel k zagonu in uspešnemu delovanju podjetja. Organizacijski vodja bo s svojim širokim znanjem iz področja vodenja, trženja in organizacije poslovanja odgovoren za finančne, marketinške in organizacijske aktivnosti plezalnega centra. Direktor in organizacijski vodja bosta zaposlena za polni delovni čas 40 ur tedensko. Dodatno bosta lastnika zaposlila še enega inštruktorja športnega plezanja za polovični delovni čas 20 ur tedensko. Inštruktorjev pomočnik pri izvajanju programov plezanja bo vaditelj športnega plezanja, ki bo opravljal delo preko študentske napotnice. Plačan bo po količini realiziranih ur opravljenega dela. Posamezno uro plezanja bo po programu vodil inštruktor, pri izvedbi programa pa mu bo pomagal vaditelj. Prostor izvajanja storitev bo podjetje najelo na podlagi najemne pogodbe za obdobje 10 let z možnostjo podaljšanja.

## **3.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve**

Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005) podrobneje predstavljajo poglavja poslovnega načrta. Cilj poglavja o panogi dejavnosti, podjetju, proizvodih in storitvah je predstaviti poslovno področje delovanja podjetja, proizvode oz. storitve, ki jih bo podjetje ponujalo na trgu, značilnosti panoge ter opis priložnosti za prodajo proizvoda oz. storitev. V tem poglavju poslovnega načrta se predstavi cilje, naloge in vizijo podjetja ter načrte za doseg določenih ciljev (Drnovšek et al., 2005, str. 9).

### **3.2.1 Panoga dejavnosti**

Panoga dejavnosti opravljanja storitev podjetja je opredeljena s Standardno klasifikacijo dejavnosti, ki je definirana kot obvezen nacionalni standard, katerega namen je določanje dejavnosti in razvrščanje poslovnih subjektov za potrebe registrov, uradnih evidenc, podatkovnih baz in za potrebe statistike ter analitike (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, b.l.a).

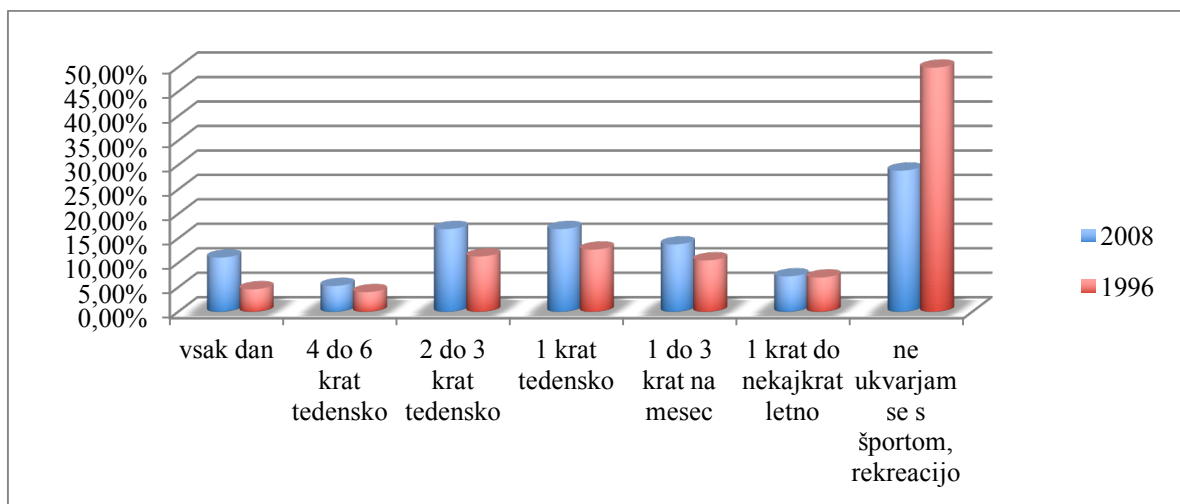
Panoga dejavnosti, v kateri bo deloval Plezalni center Grif, je določena pod šifro R93 – Športne in druge dejavnosti za prosti čas (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.d).

V poslovnem registru Slovenije je bilo na dan 6. junij 2016 v Ljubljani pod šifro R93.110 – Obratovanje športnih objektov registriranih 32 aktivnih poslovnih enot, pod šifro

R93.190 – Druge športne dejavnosti 426 aktivnih subjektov in pod šifro 93.299 – Druge nerazvrščene dejavnosti za prosti čas 59 aktivnih poslovnih subjektov. Hkrati je bilo pod šifro R93.120 – Dejavnost športnih klubov registriranih 875 poslovnih subjektov (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, b.l.b).

V Sloveniji je po podatkih mednarodne raziskave iz leta 2014 z naslovom *Z zdravjem povezano vedenje v šolskem obdobju* (Jeriček Klanšček, Bajt, Drev, Koprivnikar, Zupanič & Pucelj, 2014) vse dni v tednu najmanj eno uro oz. redno telesno aktivnih le 18,5 % mladostnikov v starosti od 11 do 15 let. V prostem času je od dva do trikrat tedensko športno dejavnih 73,2 % mladostnikov. Delež aktivnih fantov je večji od deleža aktivnih deklet. Delež redno telesno aktivnih mladostnikov se je v obdobju od 2002-2014 znižal, hkrati pa je zaznati povečanje odstotka mladih, ki so športno aktivni najmanj dvakrat tedensko. S starostjo redna telesna dejavnost in športna dejavnost v prostem času med mladostniki upadata (Jeriček Klanšček et al., 2014, str. 40). Podatki 17. študije o športnorekreativni dejavnosti v Sloveniji kažejo na povečanje deleža telesno aktivnih posameznikov in upad deleža športno neaktivnih (Sila, 2010). Podobne ugotovitve prikazujejo tudi rezultati raziskave *Zdravje in vedenjski slog prebivalcev Slovenije*, ki kažejo povečanje deleža redno rekreativno telesno dejavnih ljudi med letoma 2004 in 2008 v mlajši in srednji starostni skupini (Maučec Zakotnik, Tomšič, Kofol Bric, Korošec & Zaletel Kragelj, 2012, str. 57). Podatki študije o športnorekreativni dejavnosti prebivalcev Slovenije kažejo, da se je dejavnost prebivalcev Slovenije v športu v obdobju od leta 1996 do 2008 precej spremenila. Največja razlika je opazna pri deležu športno neaktivnih prebivalcev, katerih delež je bil v preteklih letih več kot 50 %, v zadnjem obdobju opazovanja pa se je zmanjšal na okoli 33 % (Sila, 2010). Primerjava športne aktivnosti Slovencev v letih 1996 in 2008 je prikazana na Sliki 1.

*Slika 1: Prikaz športne (ne)aktivnosti prebivalcev Slovenije v letih 1996 in 2008*



*Vir: B. Sila, Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti, 2010, str. 95, slika 1 in 2.*

V Tabeli 1 je podrobneje prikazan delež športno aktivnih prebivalcev Slovenije med leti 1973 in 2008.

*Tabela 1: Delež športno aktivnih prebivalcev Slovenije v obdobju 1973 – 2008*

|                 | 1973 | 1996 | 2001 | 2006 | 2008 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Neaktivni       | 57,8 | 56,5 | 53,0 | 40,6 | 36,1 |
| Občasno aktivni | 30,7 | 22,7 | 22,6 | 31,4 | 30,7 |
| Redno aktivni   | 11,5 | 20,8 | 24,4 | 28,0 | 33,2 |

*Vir: B. Sila, Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti, 2010, str. 96, tabela 2.*

Iz tabele je razviden upad deleža športno neaktivnih prebivalcev iz 57,8 % v letu 1973 na 36,1 % v letu 2008 ter naraščanje odstotka redno športno dejavnih ljudi iz 11,5 % v letu 1973 na 33,2 % v letu 2008. Tabela prikazuje trend pozitivne spremembe v razmišljanju o pomenu športne rekreacije med prebivalci Slovenije ter nakazuje na vedno večji prehod ljudi iz občasno aktivnih v redno aktivne ter prehod športno neaktivnih v občasno, morda s časom tudi v redno aktivne.

V Ljubljani je trenutna ponudba sodobne urbane plezalne infrastrukture omejena na dva nova plezalna centra, tj. Balvanija in Plezalni center Ljubljana ter dva manjša, Urban Roof in Klub Stena. Ostale aktivnosti športnega plezanja se še vedno izvajajo na manjših in starejših plezalnih stenah, ki so v lasti športnih društev, matičnega planinskega društva ali šol ter ponujajo zgolj od 100 do 200 m<sup>2</sup> plezalnih površin (Gruden, 2011). Ocenjujem, da je zato panoga na tem področju tržna niša in da nov plezalni center predstavlja konkurenčno prednost v obstoječi panogi.

Širša konkurenca je na račun obstoječih plezalnih klubov v Ljubljani precejšnja, vendar je ožja konkurenca na območju mestne četrti Vič majhna, saj tu še ni delujočega samostojnega plezalnega objekta. Za vstop v dotično panogo sta potrebni ustrezna lokacija z že zgrajenim primernim objektom in zadostna višina kapitala.

V analizo in raziskavo panoge sem zajela 8 ponudnikov, ki izvajajo dejavnost športnega plezanja v Ljubljani. Od tega sta dva registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo, šest pa kot športno društvo oz. športni klub. Po določbah 55. člena ZGD se vsi uvrščajo med mikro podjetja, saj so v preteklem poslovnem letu zaposlovali povprečno manj kot 10 delavcev in niso presegli 2.000.000 EUR čistih prihodkov od prodaje. Velikost trga je ocenjena kot skupni seštevek prihodkov vseh ponudnikov, zajetih v analizo. Skupni prihodki vseh v analizo vključenih ponudnikov so v letu 2015 znašali 772.397 EUR, v letu 2014 pa 694.195 EUR.

Štirje izmed petih ponudnikov, ki v panogi delujejo kot športno društvo, so v letu 2015 izkazovali presežek prihodkov nad odhodki, en ponudnik pa je izkazoval enako vrednost prihodkov in odhodkov. Kar štirje od petih so med celotnimi prihodki izkazovali visok delež prihodkov iz opravljanja pridobitvene dejavnosti, in sicer med 82 % in 97 %. Dva ponudnika, ki storitve opravljata kot družba z omejeno odgovornostjo, sta v letu 2015 izkazovala izgubo. Kot izhaja iz podatkov zaključnih računov obeh podjetij, je izguba posledica visokih stroškov, predvsem blaga, materiala, storitev in stroškov dela. Obe podjetji sta na trgu prisotni kratek čas, saj je eno pričelo z delovanjem decembra 2013, drugo pa oktobra 2015.

Vstopne ovire v panogo predstavljajo specifične zakonske zahteve zagotavljanja energetske učinkovitosti in varčnosti objektov ter prezračevanja in odsesavanja zraka zaradi uporabe magnezijevega prahu, s čimer so povezani visoki začetni investicijski stroški. Visok začetni strošek predstavlja tudi strošek izdelave plezalne stene ter nakup plezalnih oprimkov. V poslovnem načrtu predpostavljam, da bo obstoječi objekt, ki ga bo podjetje najelo za opravljanje dejavnosti in znotraj katerega bo postavilo plezalno steno, ustrezen in primeren za pričetek poslovanja brez večjih investicijskih stroškov. Glavna vstopna ovira je visok finančni vložek, potreben za začetek poslovanja. Začeta vlaganja ocenjujem na okoli 150.000 EUR. Pomemben dejavnik uspeha predstavlja tudi izbira primerne lokacije z zagotovljenim lastnim parkiriščem v bližini bivalnih naselij, ustrezno urbano infrastrukturo v bližini ter dostopnost s sredstvi javnega prevoza. S tega vidika ocenjujem izbrano lokacijo na območju Ljubljana-Vič kot ugodno, saj ustreza vsem navedenim kriterijem. Za vstop v panogo je pomembna tudi močna in prepoznavna blagovna znamka, ki potrošnikom oz. potencialnim strankam predstavlja simbol zagotavljanja kakovostnih storitev.

Ocenjujem, da je obseg potencialnih obiskovalcev našega plezalnega centra velik, saj vedno več otrok obiskuje organizirane popoldanske športne aktivnosti, prav tako se vedno več mladostnikov, študentov in odraslih udeležuje organiziranih tečajev oz. rekreativne vadbe. Hkrati so ljudje vse bolj seznanjeni z najnovejšimi trendi in ponudbo na trgu, zato ocenjujem pogajalsko moč kupcev kot relativno močno. Kljub temu, da na izbrani lokaciji še ni plezalnega centra, je ponudba športnoplezalnih dejavnosti na območju Ljubljane relativno velika in prehod h konkurenci enostaven. Po drugi strani ljudje hitro razvijejo pripadnost določenemu športnemu centru, kjer so zadovoljni s ponudbo, ceno, osebjem in programom. Cena predstavlja pomemben kriterij pri odločanju, vendar sta v veliki meri pomembna kakovost storitev in sam ugled centra oz. podjetja. Tekmovalnost med konkurenti obstaja, saj na trgu izvaja športnoplezalne storitve že večje število ponudnikov. Podjetje bo proti konkurentom nastopilo s ponudbo kvalitetnih programov, z ustrezno cenovno politiko in politiko popustov ter z aktivnim tržnim komuniciranjem. Nevarnost zamenjave storitev je v športni panogi velika, saj ljudje enostavno prehajajo med različnimi izvajalci športnih aktivnosti, zlasti v primeru, ko s posebnimi ugodnostmi niso vezani na določenega ponudnika. Podjetje bo ponudbo plezalnega centra stalno

nadgrajevalo z izboljšanjem obstoječih programov in dodajanjem novih programov. Moč dobaviteljev ocenjujem kot majhno, saj obseg postavitev novih plezalnih sten v Ljubljani ni velik in so zato dobavitelji za pridobitev posla primorani prilagajati ceno povpraševanju.

### **3.2.2 Podjetje**

Plezalni center Grif bo posloval v pravni obliki družbe z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). ZGD jo v sedmem poglavju določa kot družbo, katere osnovni kapital predstavljajo osnovni vložki družbenikov, ki pridobijo poslovni delež v družbi sorazmerno z vrednostjo osnovnega vložka v osnovnem kapitalu. Družbo lahko ustanovi najmanj en in največ 50 družbenikov, ki za obveznosti družbe niso odgovorni. Vrednost osnovnega kapitala mora biti najmanj 7.500 EUR, osnovni vložki, katerih vrednost mora biti vsaj 50 EUR, pa so lahko vplačani v denarju ali dani kot stvarni vložek.

Plezalni center Grif bo izvajal programe športnega plezanja, posebej se bo specializiral v izvajanje programov plezalnih uric za predšolske otroke in šolo plezanja za osnovnošolce. Predšolski otroci in osnovnošolci torej predstavljajo ciljni segment podjetja. Sedež plezalnega centra bo v Ljubljani na Viču v objektu, primernem za postavitev nizke plezalne stene. Podjetje bo najemnik poslovnega prostora oz. objekta. Glavna konkurenčna prednost Plezalnega centra Grif bo v tem, da bo na omenjenem območju Ljubljane, kjer trenutno ni primerne športne infrastrukture, ponujal kakovostne plezalne programe za predšolske otroke in osnovnošolce na sodobno zasnovani plezalni steni. Na podlagi izvedene ankete med starši predšolskih otrok in osnovnošolcev, bi v šolo športnega plezanja otroka vpisalo 36 % vprašanih, 55 % otrok pa šolo športnega plezanja že obiskuje, zato ocenjujem, da bi s selitvijo vadbe v nov plezalni center predstavljali nove potencialne stranke podjetja.

Ustanovitelja oz. lastnika plezalnega centra bosta dva, vsak s 50 % poslovnim deležem. Osnovni kapital podjetja bo znašal 10.000 EUR v obliki dveh enakovrednih poslovnih deležev obeh ustanoviteljev. Za pričetek poslovanja plezalnega centra bo potrebnih 140.000 EUR, financiranih iz denarnih sredstev obeh ustanoviteljev. Podjetje v začetku ne bo najemalo kreditov. Podjetje bo registrirano v mesecu marcu 2017 in bo pričelo s poslovanjem v mesecu januarju 2018.

### **3.2.3 Proizvodi oziroma storitve**

Plezalni center Grif bo storitveno podjetje, katerega osnovna dejavnost bo izvajanje programov športnega plezanja. Z inovativno in moderno zasnovano plezalno steno, prilagojeno najnovejšim trendom v panogi in privlačnimi programi za otroke ter dodatno ponudbo v obliki druženj, izletov in tematskih dogodkov, bo svojim strankam omogočilo celovito športno izkušnjo. Programi bodo potekali od ponedeljka do petka v popoldanskih urah, ob vikendih bo center odprt za potrebe samostojnega rekreativnega plezanja ter za

izvedbo vnaprej dogovorjenih tematskih programov, npr. plezalnih rojstnih dnevov. V nadaljevanju poslovanja bo plezalni center nadgradil svojo ponudbo in v dopoldanskih urah organiziral športne dneve za vrtce in šole iz območja celotne Ljubljane.

Primarne storitve podjetja bodo plezalne urice za predšolske otroke ter začetna in nadaljevalna šola plezanja za otroke. Konkurenčno prednost predstavljajo večletne izkušnje obeh ustanoviteljev pri organizaciji, izvajanju in vodenju programov plezanja za otroke v Plezalnem društvu Grif. Sekundarne storitve bodo izleti v naravna plezališča, plezalni tabori, individualni plezalni izleti ter organizirana predavanja. Plezalni center bo izvajal tudi tečaje plezanja za študente in odrasle ter ponujal nakup vstopnic za samostojno rekreativno plezanje mladine in odraslih.

Po opredelitvi storitve v treh nivojih jedro storitve predstavlja izvedba športnoplezalnega treninga v plezalnem centru. Otipljiv del storitve predstavlja izvirno oblikovana plezalna stena z modernimi trodimenzionalnimi elementi. Tretjo raven storitve pa predstavlja vsa dodatna ponudba, vezana na plezalni center.

Plezalna stena bo visoka 4 metre in bo imela 450 m<sup>2</sup> plezalne površine. Pod plezalno steno bodo nameščene blazine, ki bodo namenjene varovanju plezalcev. Plezalna stena bo smiselno ločena na več delov z različnimi nakloni ter tako prilagojeno težavnostjo različnim starostnim skupinam otrok. Opremljena bo s plezalnimi oprimki različnih vrst in dimenzij ter modernimi reliefnimi elementi, ki omogočajo dodatno razgibanost stene. V plezalnem centru bo urejena tudi manjša recepcija za sprejem strank in pripadajoči prostori, kot so garderoba, sanitarije in ločen prostor za druženje.

### **3.2.4 Strategija vstopa in rasti**

Strategijo vstopa na trg določajo trenutne konkurenčne prednosti oz. slabosti. Konkurenčno prednost predstavlja že uveljavljeno in med ljudmi prepoznavno ime Plezalnega društva Grif, ki izvaja enake programe, kot se bodo izvajali v novem plezalnem centru. Prednost predstavlja tudi izbrana lokacija, v bližini katere še ni neposrednega konkurenta. Glavno vstopno oviro predstavlja visok začetni finančni vložek, predvsem na račun stroškov izdelave in postavitve plezalne stene, stroškov oprimkov in reliefnih elementov ter zadostitve zakonsko določenim kriterijem prezračevanja objekta.

Podjetje bo izbralo strategijo počasnega prodiranja na trg. Cene storitev bodo konkurenčne ostalim ponudnikom na trgu. Za doseganje prepoznavnosti bo potrebno veliko vlagati v oglaševanje. V začetku delovanja bo podjetje svojo prisotnost na trgu spletno oglaševalo na Googlu in socialnih omrežjih Facebook ter Instagram. Aktivnosti direktnega marketinga bo izvajalo z deljenjem letakov v bližnjih naseljih, igriščih in nakupovalnem centru v neposredni bližini izbrane lokacije plezalnega centra. Dnevno bo z aktualnimi objavami aktivno tudi na predstavitveni spletni strani ter socialnih omrežjih. Stranke si bo podjetje

prizadevalo pridobiti z atraktivno podobo nove plezalne stene, konkurenčnimi cenami, kakovostno ponudbo programov in široko ponudbo dodatnih aktivnosti. V prihodnjih letih bo podjetje v fazi rasti razširilo ponudbo programov po skupinah ter dodalo spremljajoče programe in aktivnosti. Poseben pomen bo namenjen izboljševanju in učinkovitosti poslovanja ter povečevanju prodaje.

Vizija Plezalnega centra Grif je ustvariti prijeten plezalni in vadbeni center za vse ljubitelje plezanja in s svojimi edinstvenimi programi postati vodilni ponudnik izvajanja športnoplezalnih programov za otroke v Ljubljani.

Poslanstvo Plezalnega centra Grif je na zanimiv in pozitiven način približati športno plezanje čim večjemu krogu ljudi ter skozi igro in prijetna doživetja spodbujati otroke k vsakodnevni športni aktivnosti.

Temeljni cilj plezalnega centra je zasedenost mest razpisanih terminov plezalnih šol in tečajev. Ciljna skupina so predšolski otroci, osnovnošolci, dijaki in študenti ter odrasli s stalnim prebivališčem v Ljubljani in bližnji okolici.

### **3.3 Tržna raziskava in analiza**

V poglavju tržne raziskave in analize preverjam, ali ima storitev izvajanja športno plezalne dejavnosti na podlagi predstavljene poslovne ideje in prisotnosti obstoječe konkurence dovolj velik trg za doseganje načrtovane prodaje. Tržna analiza vključuje opredelitev in analizo poslovnega okolja, kupcev in konkurentov ter definiranje ciljev podjetja in njegovega ciljnega trga (Drnovšek et al., 2005, str. 27).

Plezalni center bo deloval v danem okolju, ki vpliva na poslovanje in poslovne rezultate. Med mikro dejavnike okolja lahko uvrstim poslovodstvo podjetja, kupce, konkurente in medije. Med dejavnike makro okolja trženja uvrščam prebivalstvo, dejavnike, ki vplivajo na kupno moč, naravno okolje, tehnološko okolje ter pravno okolje.

Delovanje Plezalnega centra Grif bo primarno osredotočeno na izvajanje programov plezalne šole za ciljno skupino predšolskih otrok in osnovnošolcev, zato je bila v ta namen opravljena podrobna tržna raziskava, ki vključuje analizo staršev predšolskih otrok in osnovnošolcev, ki že obiskujejo programe Plezalnega društva Grif in naključno izbranih staršev s stalnim prebivališčem v Ljubljani ter analizo konkurence. Raziskava in analiza trga potrjujeta domnevo, da je trg za izvajanje športnoplezalne dejavnosti dovolj velik in da je zato ustanovitev novega plezalnega centra kljub obstoječi konkurenci smiselna.

### 3.3.1 Kupci

Pri analizi kupcev je potrebno ugotoviti, kdo so naši kupci, kaj kupujejo oz. kakšne so njihove prioritete pri izbiri naših storitev, kdaj uporabljajo naše storitve, kateri dejavniki vplivajo na njihove nakupne odločitve ter njihove potrebe. Zanima nas, ali bodo uporabljali naše storitve vse leto oz. imajo izrazit sezonski značaj, kako naša storitev zadovoljuje njihove potrebe in kako lahko še izboljšamo njihovo zadovoljstvo (Podjetniški portal, 2016).

Glavna ciljna skupina oz. izbrani segmenti plezalnega centra so starši predšolskih otrok in osnovnošolcev, sekundarna ciljna skupina pa so srednješolci, študenti in odrasli. Z namenom ugotovitve potreb potencialnih kupcev sem izvedla lastno tržno raziskavo s pomočjo ankete med starši mladoletnih otrok, ki obiskujejo programe plezalnih šol Plezalnega društva Grif ter preko socialnega omrežja Facebook med odraslimi osebami starosti med 35 in 45 let, ki živijo v Ljubljani. Slednje sem v sodelovanje pridobila na podlagi plačljive objave s povezavo na spletno anketo. V anketi je sodelovalo 138 vprašanih, od tega 124 predstavnic ženskega spola in 14 predstavnikov moškega spola. Anketo sem izvedla preko spletnega obrazca, ki so ga anketiranci izpolnili na svojem računalniku.

Rezultati ankete kažejo, da je delež otrok, ki obiskujejo plačljive popoldanske športne aktivnosti, 83 %. Rezultat potrjuje trditve o povečevanju telesne aktivnosti prebivalcev in naraščajočem zavedanju pomena športa za zdrav otrokov razvoj. Starši imajo pomembno vlogo pri izbiri dejavnosti, ki jih obiskujejo otroci, saj je kar 69 % vprašanih staršev potrdilo, da so izbrali dejavnost svojemu otroku. V šolo športnega plezanja bi otroka vpisalo 36 % vprašanih, 9 % jih v program ne bi vpisalo. Delež otrok, ki že obiskuje šolo športnega plezanja, je 55 %. Kar 70 % vprašanih bi ustrezala lokacija plezalnega centra v Ljubljani na Viču. Podatek potrjuje, da bi bili v nov plezalni center pripravljeni voziti svoje otroke tudi starši s stalnim bivališčem na Brezovici pri Ljubljani, kjer otroci sicer že obiskujejo šolo plezanja. Večina staršev bi se odločila za treninge športnega plezanja svojih otrok v obsegu 1x tedensko (51 %) ali 2x tedensko (46 %). Rezultat je pričakovan, saj gre za skupino mlajših otrok v starosti pretežno do 10 let, ki še niso usmerjeni v tekmovalen šport in jim popoldanske športne aktivnosti predstavljajo zgolj obliko rekreacije. Na podlagi zbranih odgovorov je moč sklepati, da je povpraševanje po programih športnega plezanja za otroke precej enakomerno porazdeljeno po starostnih skupinah. Še vedno je največ povpraševanja po programih za predšolske otroke (33 %) in osnovnošolce prve triade (36 %). Primerna cena programa plezanja predšolskih otrok bi bila po analizi ankete med 25 in 30 EUR. Za začetno šolo plezanja 1x tedensko bi bilo 59 % staršev pripravljenih plačati 30 EUR, 33 % vprašanih pa bi bilo pripravljeno plačati od 35 do 40 EUR. Več kot 45 EUR bi plačalo 8 % staršev. Najbolj primerna cena za začetno šolo plezanja 2x tedensko bi bila 50 EUR. Velik potencial predstavlja storitev praznovanja rojstnega dne s plezanjem, saj bi se kar 128 vprašanih oz. 92,7 % odločilo za to storitev. Za

izlet v naravno plezališče ali plezalni tabor bi se odločilo 97 vprašanih oz. 70,2 % vseh vprašanih.

### **3.3.2 Obseg trga in trendi**

V Ljubljani je na dan 1.1.2016 prebivalo 19.480 otrok, starih od 0 do 4 let, 19.141 otrok starosti od 5 do 9 let in 14.947 otrok, starih od 10 do 14 let (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.a). V letu 2016 je v Ljubljani na Viču prebivalo 13.970 prebivalcev (Četrtna skupnost Vič, 2016). V šolskem letu 2012/13 je v Ljubljani delovalo 120 vrtcev, v katere je bilo vključenih 13.330 otrok ter 53 osnovnih šol z 19.910 učenci (Mestna občina Ljubljana, 2014, str. 115). Številka predstavlja velik potencialni trg. Na podlagi rezultatov ankete bi se programov plezalne šole v novem plezalnem centru udeležilo 70 % anketiranih.

Ob predpostavki izvajanja programov plezalnih šol v obsegu 3 ure dnevno, vključitvi povprečno 7 otrok v skupino in upoštevanju dejstva, da nekateri otroci obiskujejo vadbo 2x tedensko, lahko predvidevam, da bi plezalno šolo obiskovalo povprečno 85 otrok mesečno. Od tega bi poleg novo vpisanih otrok programe plezanja obiskovali tudi otroci, ki že obiskujejo plezalno šolo v okviru Plezalnega društva Grif in bi na novi plezalni steni izboljšali kvaliteto treningov. Ob povprečni ceni programa 45 EUR/mesec bi skupni prihodki iz naslova plezalnih šol za otroke v prvem letu poslovanja dosegli višino 31.175 EUR. Ob pričetku novega šolskega leta v mesecu septembru se pričakuje dodatno število vpisov v redne programe plezanja. Dodatni prihodki bodo ustvarjeni iz naslova tečajev športnega plezanja za študente in odrasle ter od prodaje vstopnic za samostojno rekreativno plezanje. V prvem letu načrtujemo 20 % tržni delež na območju Ljubljane. V prihodnjih letih načrtujemo povečevati tržni delež za 3 odstotne točke letno.

Velikost trga sem ocenila kot skupni seštevek prihodkov preteklega poslovnega leta osmih izvajalcev športnega plezanja na območju Ljubljane. Skupni prihodki v analizo zajetih ponudnikov so v letu 2015 znašali 772.397 EUR in so glede na preteklo leto narasli za 10,1 %. V letu 2014 so znašali 694.195 EUR. Na podlagi tega podatka ocenjujem, da je dejavnost perspektivna.

### **3.3.3 Konkurenca**

Z analizo konkurence želim ugotoviti, na katerih področjih imamo konkurenčne prednosti in na katerih zaostajamo za konkurenco. Med širšo konkurenco uvrščam vse ponudnike športnorekreativnih dejavnosti v Ljubljani, ki ponujajo športne programe za različne ciljne skupine.

Konkurenca med ponudniki športno plezalnih storitev v Ljubljani je precejšnja, vendar med samostojnimi plezalnimi centri s plezalno površino več kot 200 m<sup>2</sup> ni velika, saj za

nas neposredno konkurenco predstavljata le dva delujoča samostojna plezalna centra, od tega en večji in en manjši. Na območju Ljubljane sicer deluje enajst alpinističnih odsekov oz. plezalnih društev, ki za svoje člane izvajajo programe plezalnih šol in razpolagajo z manjšimi plezalnimi stenami v lastnih oz. najetih prostorih. Med neposredno konkurenco sem poleg dveh omenjenih plezalnih centrov uvrstila štiri večja športna društva oz. plezalne klube, ki izvajajo dejavnost športnega plezanja in delujejo na območju Ljubljane. Podrobnejša analiza neposredne konkurence je prikazana v Prilogi 3.

### **3.4 Ekonomika poslovne ideje**

V nadaljevanju bom predstavila finančni vidik ustanovitve plezalnega centra in poskušala oceniti dobičkonosnost podjetja.

#### **3.4.1 Prihodki**

Prihodki iz poslovanja Plezalnega centra Grif bodo ustvarjeni iz naslova letnih vpisnin, programov plezalnih šol in tečajev športnega plezanja, vstopnic za samostojno rekreativno plezanje ter dodatnih storitev, izvedenih v obliki plezalnih taborov, izletov, praznovanj rojstnih dni ter počitniških plezalnih programov. Prihodki bodo odvisni od števila obiskovalcev oz. udeležencev programov v celotnem koledarskem letu ter cen programov oz. cen vstopnic za posamezne obiske centra. Cena programov oz. vstopnic je določena na podlagi rezultatov ankete, trenutno primerljivih konkurenčnih cen na trgu ter obstoječih cen programov Plezalnega društva Grif.

Dejanska sezona plezanja bo potekala vzporedno s šolskim letom od septembra do vključno junija. Pričakujemo, da kapacitete ob pričetku poslovanja v mesecu januarju 2018 še ne bodo polno zasedene, zato je temu prilagojen izračun prihodkov. V mesecu februarju in marcu 2018, ko bo plezalni center že pridobil na prepoznavnosti, pričakujemo dodatne vpise v programe plezalnih šol za predšolske otroke in osnovnošolce.

Načrtovani odstotek realizacije programov Plezalnega centra Grif je v prvem letu nižji na račun novega vstopa na trg in pridobivanja na prepoznavnosti. V naslednjih letih se realizacija programov povečuje s 15 % letno rastjo. V drugem letu poslovanja bo podjetje intenzivno promoviralo večerne termine rekreativnega plezanja, tako da se bo število prodanih vstopnic povečevalo z 20 % letno rastjo. Največjo obiskanost plezalnega centra pričakujemo v času trajanja šolskega leta v obdobju od septembra do vključno junija. V sestavi celotnih prihodkov v prvem letu poslovanja predstavlja plezalna šola za predšolske otroke 11,6 % delež prihodkov, plezalna šola za osnovnošolce 32,6 %, tečaji plezanja za odrasle 4 %, prihodki iz prodaje posameznih vstopnic 25,5 %, plezalni tabori 3,7 %, plezalni izleti 1,7 %, plezalni rojstni dnevi 3,2 % in počitniški tedenski programi 7,8 % delež celotnih prihodkov. Sredstva razpisa sofinanciranja programov športa predstavljajo 7,7 % celotnih prihodkov, vpisnina pa 3,1 %.

V prvem letu poslovanja bo plezalni center iz naslova vpisnin in programov plezalnih šol ustvaril 36.154,10 EUR prihodkov. Od prodanih vstopnic za samostojno rekreativno plezanje bo v prvem poslovnem letu realiziranih 17.208,20 EUR prihodkov. Od dodatnih storitev, kot so plezalni tabori, izleti, rojstni dnevi in počitniški programi, bo v prvem letu ustvarjenih 11.655,74 EUR prihodkov. Podroben pregled mesečne realizacije programov plezalnih šol, prodanih vstopnic za samostojno rekreativno plezanje in dodatnih programov ter prihodki v prvem poslovnem letu je predstavljen v Prilogi 7.

V Tabeli 2 so prikazani skupni prihodki Plezalnega centra Grif v prvih petih letih poslovanja.

*Tabela 2: Prihodki Plezalnega centra Grif po letih (v EUR)*

|                 | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Skupni prihodki | 65.004  | 75.615  | 87.990  | 102.427 | 119.278 |

### 3.4.2 Stroški

Podroben prikaz stroškov podjetja je naveden v Prilogi 9. Fiksni stroški se z obsegom prodaje na spreminjajo, medtem ko variabilni se. Fiksne mesečne stroške plezalnega centra predstavljajo mesečna najemnina, plače zaposlenih, amortizacija opreme, stroški elektrike, čiščenja, promocije, komunikacije, zavarovanja in računovodstva. Med variabilne stroške bodo sodili stroški opreme, stroški drobnega materiala in inventarja.

Oglaševane cene najema poslovnega prostora v Ljubljani na Viču so po podatkih nepremičninskih agencij 10 EUR na m<sup>2</sup>. Ob upoštevanju prilagajanja cene dolgoročnemu najemu in dejstva, da prostor plezalnega centra ne sodi v kategorijo opremljenih pisarn, ocenjujem strošek najema na 7 EUR na m<sup>2</sup>. Stroški plač zaposlenih in ostala povračila stroškov dela so izračunani s pomočjo spletnega kalkulatorja na spletni strani podjetja Data d.o.o. Stroški študentskega dela so pridobljeni na podlagi izračuna na spletni strani podjetja ŠS d.o.o. Stroški oglaševanja so skladno s prodajno politiko podjetja fiksno določeni, zato bodo vsi oglasi ustvarjeni z vnaprej določenim fiksnim zneskom dnevne porabe. Strošek komunikacije je izračunan na podlagi trenutno veljavnih cenikov podjetja Si.mobil d.d. Plezalni center ne bo imel dodatnih stroškov ogrevanja, ker bo to funkcijo opravljal prezračevalni sistem.

### 3.4.3 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

V poletni sezoni v mesecih julij in avgust se zaradi šolskih počitnic programi plezalnih šol ne bodo izvajali. Prav tako se v tem času pričakuje manjši obisk rekreativnih plezalcev, zato bo na višino kosmatega dobička iz prodaje vplivala sezonska komponenta. Prihodki so

izračunani na podlagi ocene zasedenosti skupin plezalnih šol, rekreativnih programov ter dodatnih aktivnosti. Stroški so deljeni na fiksne in variabilne.

Tabela 3 prikazuje kosmati dobiček oz. izgubo v prvih petih letih poslovanja. Kosmati dobiček iz prodaje je izračunan kot razlika med prihodki iz poslovanja in proizvodjalnimi stroški ter amortizacijo. V prvem letu bo podjetje poslovalo z izgubo v višini 49.649 EUR. Drugo leto se bo izguba ob predpostavki povečevanja prodaje storitev znižala na 36.144 EUR, v petem letu pa bo podjetje doseglo dobiček iz poslovanja v višini 6.053 EUR.

*Tabela 3: Kosmati dobiček iz prodaje in dobiček iz poslovanja (v EUR)*

|                              | <b>1. leto</b> | <b>2. leto</b> | <b>3. leto</b> | <b>4. leto</b> | <b>5. leto</b> |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Prihodki iz poslovanja       | 65.004         | 75.615         | 87.990         | 102.427        | 119.278        |
| - Proizvajalni stroški       | 58.027         | 57.018         | 57.538         | 58.083         | 60.155         |
| - Amortizacija               | 5.041          | 5.041          | 4.631          | 4.631          | 4.631          |
| Kosmati dobiček iz prodaje   | 1.936          | 13.556         | 25.820         | 39.713         | 54.492         |
| - Stroški prodaje            | 7.040          | 5.156          | 4.689          | 4.270          | 3.895          |
| - Stroški uprave             | 44.544         | 44.544         | 44.544         | 44.544         | 44.544         |
| <b>Dobiček iz poslovanja</b> | <b>-49.649</b> | <b>-36.144</b> | <b>-23.412</b> | <b>-9.101</b>  | <b>6.053</b>   |

### 3.4.4 Analiza donosnosti

Dobičku iz poslovanja so prišteti izredni prihodki, ki v našem primeru predstavljajo sredstva sofinanciranja programov športa. Čisti dobiček je izračunan kot dobiček iz poslovanja, povečan za višino izrednih prihodkov in zmanjšan za višino davka od dohodka. Plezalni center bo prvo leto posloval z izgubo v višini 44.249 EUR, ki se bo postopoma zmanjševala in se v petem letu spremenila v dobiček v višini 11.453 EUR. Izračun temelji na predpostavki polne zasedenosti skupin razpisanih terminov plezalnih šol ter ocenjenih količinah prodanih vstopnic in dodatnih programov plezalnega centra.

*Tabela 4: Čisti dobiček oz. izguba (v EUR)*

|                      | <b>1. leto</b> | <b>2. leto</b> | <b>3. leto</b> | <b>4. leto</b> | <b>5. leto</b> |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Dobiček pred davki   | -44.249        | -30.744        | -18.012        | -3.701         | 11.453         |
| Davek od dohodka     | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Čisti dobiček</b> | <b>-44.249</b> | <b>-30.744</b> | <b>-18.012</b> | <b>-3.701</b>  | <b>11.453</b>  |

Kazalniki stopnje donosov prikazujejo donosnost poslovanja podjetja (Drnovšek et al., 2005, str. 17-18):

- **kazalnik donosnosti sredstev oz. ROA** (angl. *Return on Assets*) prikazuje razmerje med čistim dobičkom in celotnimi sredstvi oz. višino ustvarjenega čistega dobička oz. izgube na enoto sredstev,
- **kazalnik donosnosti kapitala oz. ROE** (angl. *Return on Equity*) prikazuje višino ustvarjenega čistega dobička oz. izgube na enoto vloženega kapitala,
- **kazalnik donosnosti prodaje oz. ROS** (angl. *Return on Sales*) meri višino ustvarjenega dobička na enoto prodaje.

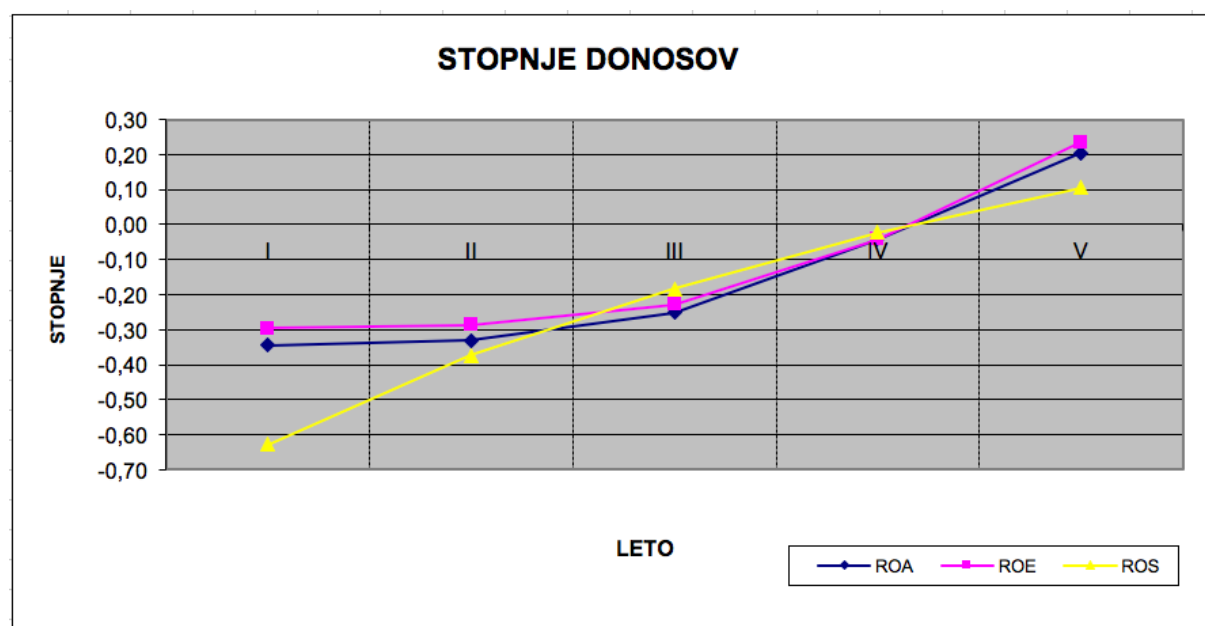
V Tabeli 5 so prikazani kazalniki stopnje donosov Plezalnega centra Grif v prvih letih poslovanja. V prvih štirih letih so vsi trije kazalniki negativni, ker podjetje izkazuje izgubo. ROS v vseh petih letih narašča. Kazalnika ROA in ROE sta v prvih dveh letih na enaki ravni, v tretjem letu pa pričneta naraščati in postaneta pozitivna v petem letu poslovanja. Interna stopnja donosa v prvih petih letih poslovanja podjetja znaša -15,5 %.

*Tabela 5 : Stopnje donosov Plezalnega centra Grif v prvih petih letih poslovanja (v %)*

| Kazalnik stopnje donosov                 | 1. leto | 2. leto | 3. leto | 4. leto | 5. leto |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ROA (čisti dobiček / povprečna sredstva) | -0,34   | -0,34   | -0,27   | -0,07   | 0,19    |
| ROE (čisti dobiček / povprečni kapital)  | -0,29   | -0,29   | -0,24   | -0,06   | 0,21    |
| ROS (čisti dobiček / prihodek)           | -0,63   | -0,38   | -0,19   | -0,03   | 0,09    |

Kazalniki stopnje donosov Plezalnega centra Grif v prvih letih poslovanja so grafično prikazani na Sliki 2.

*Slika 2: Prikaz stopenj donosov Plezalnega centra Grif v prvih petih letih poslovanja*



### **3.4.5 Upravljanje z denarnim tokom podjetja**

Denarni tok (angl. *cash flow*) vpliva na likvidnost oz. plačilno sposobnost podjetja.

Podjetje bo opravljalo storitvene dejavnosti, zato bo prejelo plačilo v trenutku, ko bo storitev opravljena. S tem se bo izognilo odlogu plačila in morebitnim neporavnanim obveznostim s strani kupcev. Za nekatere storitve, npr. trimesečne, polletne in letne vstopnice, bo podjetje prejelo plačila tudi vnaprej.

Osnovni kapital Plezalnega centra Grif bo znašal 150.000 EUR in bo namenjen pokritju stroškov začetne investicije, stroškov nakupa opreme in zagonskim stroškom za pričetek poslovanja. Denarni tok v podjetju bo v prvih treh letih negativen zaradi manjšega obsega prodaje in visokih proizvodjalnih stroškov, stroškov plač zaposlenih ter stroškov prodaje. V četrtem in petem letu poslovanja bo denarni tok pozitiven.

## **3.5 Načrt trženja**

Sodobni potrošniki imajo na voljo veliko raznolikih izdelkov in storitev, o katerih so zelo dobro informirani. Ponudniki uporabljajo sodobne informacijske in tržne poti za informiranje in promocijo poslovanja. Načrt trženja je po Kotlerju glavni instrument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti. Načrt trženja avtor deli na strateško in taktično raven, pri čemer strateški načrt trženja v svoji vsebini opredeli ciljne trge in vrednost, ki jo podjetje ponuja. Taktični načrt trženja pa natančno opredeli trženjske taktike, kot so značilnosti izdelka oz. storitev, trženjsko komuniciranje, cena in tržne poti (Kotler, 2004, str. 90).

Trženjski splet vsebuje informacije o izdelku, prodajnih cenah, prodajnih poteh in tržnem komuniciranju. Elementi trženjskega spleta se imenujejo tudi 4 P-ji trženja (angl. *product, price, place, promotion*), pri čemer izraz za vsak element izhaja iz angleških besed za izdelek, ceno, distribucijo in tržno komuniciranje (Drnovšek et al., 2005, str. 53).

V načrtu trženja bom opisala, kako bo podjetje doseglo načrtovano prodajo. Cilj izdelanega trženjskega spleta je vplivati na povpraševanje kupcev po storitvah izvajanja celoletnih plezalnih šol in tečajev športnega plezanja.

### **3.5.1 Celotna trženjska strategija**

Celotna trženjska strategija Plezalnega centra Grif vključuje izbran ciljni segment ter oblikovan trženjski splet za ciljni trg. Z namenom zadovoljitve potreb in pričakovanj ciljnega segmenta je potrebno izdelati ustrezen trženjski splet, s katerim bo podjetje aktivno vplivalo na povpraševanje po storitvah športnega plezanja. Celotna trženjska strategija izhaja iz rezultatov, pridobljenih s tržno raziskavo in lastnih izkušenj,

pridobljenih pri aktivnem delovanju v Plezalnem društvu Grif. Ciljna skupina plezalnega centra so predšolski otroci in osnovnošolci oz. njihovi starši, v manjšem obsegu pa tudi srednješolci, študenti in odrasli. Plezalni center bo opravljal storitveno dejavnost. Pri izbrani ciljni skupini otrok je pomembno predvsem, da se počutijo prijetno, varno in zaupanja vredno. Pri ciljni skupini mladine in odraslih pa je pomembna privlačnost plezalnega centra, inovativnost plezane stene, kvaliteta programov ter prijaznost in profesionalnost zaposlenih, predvsem inštruktorjev in drugih izvajalcev programov, s katerimi bo ciljni segment v neposrednem stiku.

Plezalni center se bo osredotočil na trg v občini Ljubljana. Cilj plezalnega centra bo zagotoviti kvalitetno in prijetno vadbo športnega plezanja. Delovanje plezalnega centra bo osredotočeno predvsem na segment predšolskih otrok in osnovnošolcev ter v manjši meri na segment mladine in odraslih. Za segment predšolskih otrok in osnovnošolcev je značilno, da obiskujejo organizirano športno vadbo kot dodatno popoldansko interesno dejavnost, v katero jih vpišejo starši po lastni presoji oz. glede na izraženo željo otrok. Za segment mladine in odraslih pa je značilno, da prosti čas namenijo rekreaciji, ki jim pomeni sprostitev, skrb za dobro počutje in ohranjanje zdravja.

Na začetku bo podjetje oblikovalo ponudbo programov plezalne šole za predšolske otroke in osnovnošolce v popoldanskem času ter večerno rekreativno plezanje za mladino in odrasle. Kasneje bo glede na povpraševanje ponudbo razširilo na tudi na dopoldanski del ter ponudilo dodatne storitve v obliki organizacije raznovrstnih športnih dogodkov.

Podjetje bo z namenom doseganja prepoznavnosti vlagalo v oglaševanje. V začetni fazi se bo promoviralo preko predstavitvene strani oz. profila na socialnih omrežjih Facebook, Instagram in Twitter ter preko lastne spletne strani. Oglaševalo bo na internetu, predvsem preko spletnega Google oglaševanja s plačilom na klik in ciljanjem na določen segment ljudi na območju Ljubljane. Izvajalo bo tudi aktivnosti direktnega marketinga v obliki deljenja letakov v večjih nakupovalnih centrih ter na otroških igriščih v Ljubljani, svoje programe pa bo predstavljalo tudi na stojnici na tekmovanjih osnovnošolcev za državno prvenstvo. Večjo prepoznavnost bo podjetje poskušalo doseči tudi z inovativnimi marketinškimi pristopi. V ta namen bo organiziralo brezplačne promocijske dneve odprtih vrat plezalnega centra s predstavitvijo programov ter krajša brezplačna srečanja s športnoplezalnimi igrami za najmlajše, sodelovalo pa bo tudi na izbranih športnih dogodkih in festivalih za otroke, kot npr. festival Igraj se z mano in Šport mladih.

V plezalnem centru se v času šolskih počitnic redni programi ne bodo izvajali, zato bo podjetje v tem času poleg rekreativnih programov plezanja ponujalo dodatne programe poletnih plezalnih šol in aktivnega počitniškega varstva za otroke. Aktivno počitniško varstvo za otroke bo potekalo v obliki celodnevne oz. dopoldanskega tedenskega programa z dopoldansko šolo plezanja in spremljajočimi popoldanskimi športnimi aktivnostmi. Program poletnih plezalnih šol bo zasnovan s poudarkom na plezanju.

### 3.5.2 Cenovna strategija in prodajna politika

Mikroekonomska teorija definira ceno kot odnos med ponudbo in povpraševanjem, proces oblikovanja cene pa kot zasledovanje optimalnega položaja podjetja, v katerem dosega maksimalen dobiček ob predpostavki, da je seznanjeno s povpraševanjem po svojih proizvodih in da pozna svoje stroškovne krivulje (Tajnikar, Bršič, Bukvič & Ponikvar, 2004). V nasprotju s tradicionalno teorijo cen se po mnenju nekaterih avtorjev cene v praksi določajo po načelih, ki upoštevajo omejenost razpoložljivih podatkov o dejanskem povpraševanju, priznavajo specifičnost poslovnega okolja podjetja ter temeljijo na razpoložljivih finančnih podatkih. Na trgu tako prevladuje način oblikovanja prodajne cene s pribitkom, kar pomeni, da podjetje določi ceno na podlagi izračunanih stroškov, ki ji nato doda določen pribitek (Lavoie, 2001). Potočnik (2000, str. 119) meni, da mora storitveno podjetje pri oblikovanju cene na začetku določiti svoje poslovne cilje, nato oceniti obseg povpraševanja in pričakovan obseg prodaje pri različnih prodajnih cenah, nadalje predvideti gibanje stroškov pri različnem obsegu izrabe zmogljivosti, opazovati cene konkurentov in šele nato izbrati metodo oblikovanja cen. Končno prodajno ceno po njegovem mnenju podjetje določi ob predpostavki, da bo z njo pri porabnikih bolj uspešno v primerjavi s konkurenco in da bo sočasno doseglo določene cenovne cilje, kot so kratkoročno preživetje podjetja, maksimiranje dobička in rasti prodaje, vodstvo v kakovosti storitev in zadovoljstvu uporabnikov.

Pri oblikovanju cene sem izhajala iz analize ankete, ocene stroškov in cen konkurence. Upoštevala sem tudi druge dejavnike, kot so povpraševanje po storitvah plezanja v Plezalnem društvu Grif, splošne ekonomske razmere v RS, lokacija plezalnega centra in plačilni pogoji.

Kazalnik BDP na prebivalca v standardih kupne moči (v nadaljevanju SKM) je pomemben pokazatelj splošnih ekonomskih razmer in merilo gospodarske razvitosti države. Po podatkih Statističnega urada RS se kupna moč prebivalcev RS v letu 2015 glede na predhodno leto ni spremenila. BDP na prebivalca v SKM v Sloveniji je v letu 2015 znašal 83 % povprečja v EU-28 oz. je bil za 17 % nižji od povprečja v EU-28 (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). Materialna blaginja gospodinjstev, ki se meri s kazalnikom dejanske individualne potrošnje na prebivalca v standardih kupne moči (DIP) in se izračuna na podlagi cen dejansko potrošenega blaga in storitev, je v Sloveniji v letu 2015 znašala 74 % povprečja EU-28 in je bila za 26 % nižja od povprečja v EU-28 (Statistični urad Republike Slovenije, 2016).

Pri oblikovanju cene bo podjetje sledilo ciljem doseganja tržnega deleža, ohranitve tržnega položaja in ustvarjanja dobička. Ker bo podjetje na trgu storitev športnega plezanja nov ponudnik, bo v procesu zasledovanja čim večjega tržnega deleža izbralo strategijo enakih oz. nižjih cen od konkurence. S takšnimi cenami si bo zagotovilo hiter prodor na trg. Ker bo podjetje pri pridobivanju strank delovalo brez posrednikov, bo pribitek na lastno ceno

višji. Z oblikovanimi cenami podjetje pričakuje, da bo pokrilo nastale stroške, maksimiralo dobiček in ustvarilo 15 % letno rast prodaje.

Z namenom ohranjanja članov bo podjetje strankam zaračunavalo letno vpisnino v višini 15 EUR. Programi plezalnih šol se bodo plačevali mesečno, podjetje bo ponujalo tudi možnost nakupa vstopnic za posamezni obisk oz. paketa 10 obiskov, tromesečnih, polletnih in letnih vstopnic za samostojno rekreativno plezanje za študente in odrasle. Vse storitve se bodo plačevale sproti ob nakupu vstopnice oz. programa. Podrobnejše cene vseh programov in vstopnic so navedene v Prilogi 4.

Podjetje bo imelo oblikovano tudi politiko popustov, in sicer bo ponujalo količinske in sezonske popuste. Količinski popusti se bodo določili ob vključitvi v programe več članov iste družine, tj. 10 % popust na drugega in vsakega nadaljnega člana ter ob nakupu skupinskih vstopnic, npr. ob nakupu 5 vstopnic je dodatna vstopnica brezplačna. Sezonski popusti bodo veljali v poletnih mesecih julij in avgust, in sicer bo veljal 20 % popust na vstopnice (razen tromesečnih, polletnih in letnih).

### **3.5.3 Tržno komuniciranje**

Tržno komuniciranje označuje komunikacijo podjetja z obstoječimi in potencialnimi kupci in zajema oglaševanje, neposredno trženje, odnose z javnostmi, elektronsko trženje in pospeševanje prodaje (Drnovšek et al., 2005, str. 63).

Po Kotlerjevem komunikacijskem modelu sta glavna udeleženca v procesu komuniciranja t.i. oddajnik sporočila in njegov prejemnik, glavni orodji komunikacijskega procesa pa sporočilo in pot, po kateri poteka komunikacija (Kotler, 2004, str. 563). Po tem modelu mora oddajnik sporočila natančno vedeti, kdo so njegovi ciljni prejemniki in definirati pričakovane reakcije na posredovano sporočilo. Sporočilo mora posredovati na način, da so ga ciljni prejemniki sposobni razumeti in ga posredovati preko medijev tako, da doseže ciljno občinstvo. Istočasno mora tudi oblikovati povratne poti za spremljanje odzivov občinstva.

Odzivi potrošnikov na aktivnosti tržnega komuniciranja podjetja niso takojšnji. Zato podjetje svoje komunikacijske cilje oblikuje v treh ravneh. Prva raven je spoznavna, njen namen je doseganje zavedanja obstoja podjetja in prepoznavanje njegovih storitev. Druga raven je čustvena, z njo podjetje skuša doseči čustveni oz. vedenjski odziv prejemnika sporočila. Tretja raven je dejavnostna, njen cilj je porabnikova uporaba izdelka oz. storitve (Belch & Belch, 2001, str. 208).

Pred začetkom poslovanja bo podjetje intenzivno oglaševalo in napovedovalo svoj prihod na trg. Podjetje se bo posluževalo predvsem spletnega oglaševanja s ciljanjem na ključne segmente na točno določeni geografski lokaciji. Oblikovali in natisnili bomo tudi

predstavitvene letake, ki jih bomo razdelili po knjižnicah in prostorih, namenjenih druženju otrok, npr. mladinski centri. Od tiskanih medijev bomo izbrali oglaševanje v reviji Pogled, ki je priloga otroških revij Ciciban in Cicido. Na športnih sejmih bo podjetje aktivno prisotno v obliki prispevka strokovnega predavanja v zameno za brezplačno delitev predstavitvenih letakov. Stroški oglaševanja bodo najvišji pred in na začetku poslovanja.

Podjetje bo vzpostavilo sodobno zasnovano spletno stran, kjer si bodo bodoči kupci lahko ogledali ponudbo in cenik plezalnega centra. Na strani se bo nahajal tudi promocijski video, iz katerega bodo razvidne vse kapacitete plezalnega centra. Spletna stran bo tudi konkurenčna prednost podjetja, saj bo na njej implementiran poseben rezervacijski obrazec programov plezalnih šol, preko katerega se bo mogoče enostavno prijaviti v izbran program. Tako bo vadeči že vnaprej oddal vse potrebne podatke, s povratnim sporočilom bo prejel potrditev izbranega termina in podatke za izvršitev plačila programa, ob prihodu v plezalni center pa bo s podpisom potrdil vnaprej pripravljeno pristopno dokumentacijo.

Ob otvoritvi plezalnega centra Grif bo organiziran otvoritveno predstavitveni dogodek, na katerega bodo povabljeni vsi obstoječi člani Plezalnega društva Grif, predstavniki in člani drugih ljubljanskih plezalnih klubov, člani Društva športnih novinarjev Slovenije, predstavniki medijev, Mestne občine Ljubljana in nevladnih organizacij na področju športa. Plezalni center Grif bo aktivno gradil odnose z javnostmi z namenom ustvarjanja ugleda in doseganja zaupanja javnosti. Spremljali bomo športne aktivnosti lokalne skupnosti in v njih sodelovali, v dopoldanskem času bomo organizirali brezplačne enkratne predstavitvene plezalne urice za otroke iz bližnjih vrtcev in za osnovnošolce iz bližnjih osnovnih šol. Uporabnike bomo k vpisu v plezalni center spodbujali tudi z različnimi nagradnimi igrami, fotografskimi plezalnimi natečaji in kuponi z 10 % otvoritvenim popustom ob vpisu v programe plezanja oz. nakup vstopnic. V Tabeli 6 so prikazane predvidene oblike tržnega komuniciranja in njihovi stroški v prvih petih letih poslovanja podjetja.

*Tabela 6: Stroški tržnega komuniciranja v prvih 5 letih poslovanja (v EUR)*

| <b>Oblika tržnega komuniciranja</b>                        | <b>1. leto</b> | <b>2. leto</b> | <b>3. leto</b> | <b>4. leto</b> | <b>5. leto</b> |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Spletno oglaševanje                                        | 3.934          | 3.541          | 3.187          | 2.868          | 2.581          |
| Oglaševanje v tiskanih medijih                             | 1.393          | 1.254          | 1.129          | 1.016          | 914            |
| Izdelava spletne strani, letni zakup, domena in gostovanje | 811            | 115            | 115            | 115            | 115            |
| Oblikovanje in tisk letakov                                | 492            | 246            | 258            | 271            | 285            |
| Izvedba otvoritvenega dogodka                              | 410            | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>SKUPAJ</b>                                              | <b>7.041</b>   | <b>5.156</b>   | <b>4.688</b>   | <b>4.270</b>   | <b>3.895</b>   |

### 3.5.4 Prodajne poti

Podjetje bo storitve nudilo kupcem neposredno v plezalnem centru. Stranke bodo lahko rezervirale mesto v skupini izbranega programa preko spletnega obrazca na spletni strani centra, po elektronski pošti ali preko telefona. Ob prihodu v plezalni center bodo stranke osebno potrdile rezervacijo, podpisale pristopno dokumentacijo in plačale strošek izbranega programa v primeru, da že ni bil predhodno poravnan po predračunu na podlagi opravljene spletne rezervacije.

### 3.5.5 Posebni poudarki pri trženju storitev

Trženje storitev se razlikuje od trženja izdelkov zaradi značilnosti neopredmetenosti, neločljivosti proizvodnje in prodaje, spremenljivosti in minljivosti. Zato sestavinam trženjskega spleta storitev dodajamo še t.i. tri 3-Pje (Drnovšek et al., 2005, str. 67):

- udeležence (angl. *participants*): neločljivost in vzajemnost delovanja izvajalca in porabnika storitev,
- fizične dokaze (angl. *physical evidence*): fizično okolje izvajanja storitev pomembno vpliva na odločitve porabnikov, pri čemer je fizično okolje lahko npr. oprema in vzdušje v prostorih izvajanja, videz izvajalcev, izgled oglaševalskega materiala,
- proces izvajanja (angl. *process*): niz postopkov, potrebnih za uspešno izvajanje storitev, ki morajo biti v očeh uporabnika zadovoljivo izvedene. Proces izvajanja storitev je potrebno prilagoditi kraju, času, izvajalcu in uporabniku.

Trženje storitev je vzajemni proces med izvajalcem in porabnikom, zato zahteva oblikovanje takšne vrste trženja, ki temelji na medsebojnih odnosih (angl. *relationship marketing*). Za uspeh na trgu morajo storitvena podjetja ponuditi visoko kakovost storitev, ki jih bo razlikovala od konkurentov. Storitvena podjetja zato iščejo načine, kako spremeniti storitev, ki je neotipljiva v otipljiv dokaz in kako povečati produktivnost njenih izvajalcev (Potočnik, 2000).

Pri načelu vzajemnosti delovanja izvajalca in porabnika je potrebno izpostaviti pomembnost strokovnosti in izkušenj direktorja kot vodje plezalnega centra. Njegove odlike so strokovno znanje s področja športnega plezanja, odlična sposobnost komunikacije z otroki in njihovimi starši, urejenost, zanesljivost, dostopnost, uslužnosti in prijaznost. Odlike organizacijskega vodje so znanje in izkušnje na področju trženja storitev, oglaševanja, izdelave in vsebinskega vzdrževanja spletne strani, vodenja evidenc in financ, upravljanja socialnih omrežij, oblikovanja urnikov in razporeditve skupin.

Edinstveno zasnovana plezalna stena z reliefnimi elementi in specifičnimi oprimki, prilagojenimi ciljni skupini, bo uporabnikom predstavljala edinstveno izkušnjo, podjetju pa

konkurenčno prednost. V promocijske namene bo podjetje posnelo predstavitveni video v 3D tehniki, ki bo uporabnikom kar se da natančno približala izkušnjo plezanja.

Proces izvajanja storitev Plezalnega centra Grif se bo v prvi fazi pričel z ureditvijo edinstvenega in sodobnega centra in njegove okolice. Vzporedno bomo posvetili pomen učinkoviti informacijski infrastrukturi z vzpostavitvijo spletne strani z delujočim sistemom spletnih rezervacij in učinkovitim sistemom komunikacije s strankami.

### **3.6 Proizvodni in storitveni načrt**

V tem poglavju bom predstavila geografsko lokacijo plezalnega centra, operativni cikel podjetja in pravne zahteve, potrebne za ustanovitev plezalnega centra.

#### **3.6.1 Geografska lokacija**

Prava izbira lokacije je eden najpomembnejših dejavnikov poslovnega uspeha podjetja. Plezalni center Grif bo deloval na lokaciji v Ljubljani. Nahajal se bo v mestni četrti Vič, v bližini naselij, nakupovalnega središča in postaje mestnega potniškega prometa. Poslovni prostor za izvajanje dejavnosti bo podjetje najelo. Na lokaciji že obstajajo urejena parkirišča. Velikost plezalnega centra bo 400 m<sup>2</sup>. Pred objektom bo urejena zelenica, ki bo v lepem vremenu omogočala izvajanje dodatnih športnih aktivnosti, kot npr. poligon, hoja po vrvi nad tlemi, vaje za moč. Lepa, urejena in dostopna lokacija bo velika konkurenčna prednost plezalnega centra.

#### **3.6.2 Poslovni prostori**

Podjetje ne bo investiralo v nakup poslovnega prostora, temveč ga bo najelo. V poslovnem prostoru, ki bi ustrezal ideji plezalnega centra, trenutno ni najemnikov. Predhodno je bila v prostoru večja trgovina oz. industrijska prodajalna. Prostor meri 400 m<sup>2</sup>. Prostor bo potrebno prenoviti in prilagoditi športni dejavnosti. Večjih posegov ne predvidevamo, investirati bo potrebno v izgradnjo dveh toaletnih prostorov. Prostor bo imel recepcijo, garderobni del, kotichek za druženje s sedežnimi garniturami, avtomat s toplimi napitki in hladno pijačo. V ločenem delu bo manjša pisarna za osebje plezalnega centra. Potrebno opremo bo podjetje kupilo, stroški opreme so prikazani v Prilogi 5. Podjetje bo poslovni prostor opremilo tudi s sistemom prezračevanja in izsesavanja zraka, ker se bo pri dejavnosti za preprečevanje drsenja rok z oprimkov zaradi potenja rok uporabljal magnezijev prah, ki se praši v ozračje. Hkrati bo imel prezračevalni sistem tudi funkcijo ogrevanja in hlajenja prostora. V osrednjem delu bo plezalna stena s skupno plezalno površino 400 m<sup>2</sup>. Plezalna stena bo bele barve in opremljena z barvnimi oprimki. Na delu, namanjenemu predšolskim otrokom, bo poslikana z otroškimi motivi. Stena bo izdelana iz lesenih vezanih plošč s kovinsko podkonstrukcijo, ki bo z vijaki pritjena v betonsko steno. Stena bo narejena iz atestiranih materialov in na način, ki ustreza strogim varnostnim

predpisom po skupini standardov EN 12572. Višina stene bo merila 4 metre. Za varnost bo poskrbljeno z varovalnimi blazinami, ki bodo nameščene na tleh pod celotno površino plezalne stene. Stroški izdelave in postavitve plezalne stene bodo znašali 32.000 EUR, stroški blazin 7.000 EUR, stroški prezračevalnega sistema 17.000 EUR, stroški toaletnih prostorov 2.000 EUR, stroški predelnih sten za garderobe in pisarne 1.000 EUR. Adaptacija poslovnega prostora v plezalni center bo trajala predvidoma 6 mesecev.

### **3.6.3 Operativni cikel**

Proces delovanja plezalnega centra bo potekal v več fazah. Prva faza bo intenzivno oglaševanje odprtja novega centra, druga faza bo odziv na povpraševanje in komunikacija s kupci, tretja faza bo sprejemanje prijav v programe plezalnih šol, vpisi in oblikovanje skupin, četrta faza bo izvedba programov.

Delovanje podjetja bova vzpostavila oba lastnika. Vodja plezalnega centra bo prevzel vodenje in strokovni nadzor delovanja podjetja ter strokovno pripravo programov plezalnih šol. Operativni vodja bo prevzel delo na recepciji, sprejem strank, urejanje evidenc in oblikovanje seznamov skupin, izdajo računov in evidentiranje plačil, oglaševanje, ažuriranje vsebine spletne strani, aktivnosti na socialnih omrežjih. Izvedbo programov bosta prevzela inštruktor športnega plezanja z veljavno licenco PZS in vaditelj kot njegov pomočnik.

Plezalni center bo v začetku obratoval od ponedeljka do petka v popoldanskih urah od 16.00 do 21.00. Po potrebi bo za predhodno napovedane skupine odprt tudi v dopoldanskih urah. Ob sobotah bo center odprt za potrebe praznovanja rojstnih dni. Ob nedeljah bo odprt od 19.00 do 21.00 za samostojno rekreativno plezanje. Poletni delovni čas bo prilagojen.

### **3.6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja**

Uredba o klasifikaciji vrst objektov in objektih državnega pomena (Ur.l. RS, št. 109/2011) v prilogi klasifikacijskih ravni objektov določa, da mora biti objekt, v katerem se izvaja športno dejavnost, klasificiran kot stavba za šport pod šifro klasifikacije 12650. V primeru, da naš izbran objekt ne bo klasificiran kot športni objekt, bo potrebno najprej urediti spremembo namembnosti. Za spremembo namembnosti je potrebna izdelava projekta, ki ga izdelata arhitekt in pridobitev potrebnih soglasij. Projekt je potrebno vložiti na upravno enoto in pridobiti gradbeno dovoljenje za spremembo namembnosti. Po uspešno pridobljeni spremembi namembnosti bo pred pričetkom delovanja plezalnega centra potrebno pridobiti uporabno dovoljenje. Po določilih ZGD je pred začetkom delovanja podjetje potrebno vpisati v sodni register. Strokovni kader potrebuje za izvajanje dejavnosti športnega plezanja ustrezno usposobljenost oz. veljavno licenco trenerja, inštruktorja oz. vaditelja športnega pleznja, ki jo izda PZS.

### **3.7 Načrt razvoja**

Uspeh podjetja je odvisen od ustvarjanja inovativnih proizvodov in storitev. Podjetja med seboj vse bolj konkurirajo s kakovostjo, inovativnostjo in funkcionalnostjo storitev. Storitveno podjetje zagotavlja konkurenčnost s cenovnimi in necenovnimi elementi: trženjskim spletom, razvojem storitev in prodajno politiko (Drnovšek et al., 2005, str. 82).

#### **3.7.1 Status razvoja in prihodnje naloge**

Idejni načrt postavitve plezalne stene in ureditve celotnega plezalnega centra bo izdelal vodja plezalnega centra. Pri zasnovi bodo upoštevani trendi primerljivih balvanskih centrov v tujini, predvsem Avstriji in Nemčiji, kjer je v zadnjih letih nastalo veliko število modernih plezalnih centrov. Razvoj spletne strani in sistema prijav ter rezervacij bo trajal en mesec, za ta del bo zadolžen zunanji izvajalec. Organizacijski vodja bo odgovoren za trženje. Celotna ureditev plezalnega centra bo trajala 6 mesecev, od tega bo izdelava plezalne stene in njena postavitve trajala 2 meseca.

Začetni program plezalnega centra bo izvajanje šole plezanja za predšolske otroke in osnovnošolce, mesečnih tečajev športnega plezanja za odrasle ter organizacija samostojnega rekreativnega plezanja za mladino in odrasle. Podjetje vidi tržno priložnost v povečanem povpraševanju po vadbi športnega plezanja in popularnostjo, ki jo je plezanje doseglo v zadnjih letih. Podjetje bo zagotavljalo kvalitetno opravljeno izvedbo programov plezanja v moderno zasnovanem plezalnem centru.

Po uradnem odprtju centra in pričetku izvajanja programov bi podjetje lahko nadgradilo svojo ponudbo v obliki sodelovanja s priznanimi športnimi plezalci. V ta namen bi organiziralo tedenske športne kampe. K sodelovanju bi povabilo tudi tuje športne plezalce, ki bi na tematskih večerih s projekcijami predstavili svoje pretekle dosežke in aktualne projekte. Drugi strokovnjaki na področju športa bi lahko na predavanjih predstavili svoje področje in športne strategije.

#### **3.7.2 Izboljšave obstoječih storitev in dodajanje novih storitev**

Podjetje bo sledilo trendom razvoja športne panoge. Ponujalo bo inovativne oblike vadbe, ki bodo prijetne in zanimive končnim uporabnikom. Predvsem v skupini najmlajših bo sledilo trendom izvajanja vadbe skozi igro. Dvakrat letno bo organiziralo srečanje za starše, kjer jim bo prikazalo plezalni napredek njihovih otrok. V prihodnjih letih bo program razširjen na specifične tečaje za mladostnike in odrasle, glede na vrsto in način plezanja, s poudarki na kondiciji oz. moči ter glede na nivo plezalnega predznanja. Podjetje bo organiziralo tudi plezalne tečaje v naravi, enodnevne plezalne izlete, plezalne tabore za družine in plezalne dogodke za podjetja.

### **3.7.3 Sredstva, namenjena razvoju**

Na začetku poslovanja bo podjetje z namenom doseganja prepoznavnosti in pridobivanja strank intenzivno vlagalo v oglaševanje in promocijo. Razvoj in nadgrajevanje ponudbe sta dva izmed ključnih dejavnikov pri nadaljnjem uspehu podjetja. Podjetje bo na začetku investiralo v razvoj z začetnimi ustanovnimi sredstvi, kasneje pa z ustvarjenim dobičkom, ki ga bo doseglo v petem letu poslovanja.

### **3.7.4 Industrijska lastnina**

Predmet industrijske lastnine Plezalnega centra Grif bo blagovna oz. storitvena znamka ter ime podjetja. V osrednjem delu logotipa bo napis Plezalni center Grif, pri čemer bodo črke imena Grif večje velikosti in v samostojni vrsti. Preostali dve besedi bosta nad besedo Grif. Na besedo Grif se bo v desnem delu vzpenjal plezalec. Logotip bo modre barve. Blagovno znamko bo podjetje zaščitilo na Uradu RS za intelektualno lastnino.

## **3.8 Podjetniška skupina in kadri**

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od njegove podjetniške skupine. Strokovna in profesionalna ekipa je eden izmed bistvenih pogojev za realizacijo ideje v podjetje. Pri ustanovitvi podjetja je potrebno podjetniško znanje, medtem ko je kasneje za vodenje podjetja potrebno znanje s področja vodenja. Najuspešnejše podjetniške skupine so t.i. podjetniški managerji, saj imajo tako podjetniško kot tudi managersko znanje (Drnovšek et al., 2005, str. 92).

### **3.8.1 Organizacijska struktura**

Plezalni center Grif bo deloval kot d.o.o. z dvema ustanoviteljema. Prvi ustanovitelj bo direktor podjetja. Opravljal bo strokovni in izvedbeni del poslovanja. V podjetju bo redno zaposlen za polni delovni čas 40 ur tedensko. Drugi ustanovitelj bo opravljal delo organizacijskega vodje. Zadolžen bo za celotno organizacijo podjetja, trženje in prodajo, vodenje evidenc, vsebinsko upravljanje vsebine spletne strani in socialnih omrežij. Zaposlen bo za polni delovni čas 40 ur tedensko. Programe bo izvajal strokovno usposobljen inštruktor športnega plezanja, ki bo zaposlen za polovični delovni čas 20 ur tedensko. Podjetje bo za pomoč pri izvedbi programov najelo vaditelja športnega plezanja s študentskim statusom, ki bo plačan preko študentske napotnice. Vsi sodelujoči bodo neposredno odgovorni direktorju.

### **3.8.2 Ključno vodstveno osebje**

Ključno vodstveno osebje bosta direktor in organizacijski vodja, ki bosta sprejemala vse ključne odločitve pri poslovanju podjetja. Direktor bo vodil in upravljal plezalni center ter

prevzemal ključne odločitve pri vodenju in strokovnem delu. Odgovoren bo za idejno zasnovo plezalnega centra, izbiro dobaviteljev opreme, kasnejše aktivno sodelovanje pri izgradnji plezalne stene, nameščanju oprimkov in blazin ter ureditvi ostalih delov centra. Nadzoroval bo tudi delo zaposlenih in pogodbenih izvajalcev. Poskrbel bo za sestavo uspešnega tima, ki ga bodo sestavljali kompatibilni ljudje, zavezani k dolgoročnemu sodelovanju in ustvarjanju vrednosti. Direktor ima petletne izkušnje na področju vodenja Plezalnega društva Grif in več kot dvajsetletne izkušnje na področju aktivnega športnega plezanja. Ima močno strokovno znanje in sledi aktualnemu stanju in razvoju športnega plezanja v Sloveniji in v Evropi. Organizacijski vodja bo odgovoren za organizacijo in delovanje podjetja. Zadolžen bo za administrativno delo, promocijo in trženjske aktivnosti, prodajo, izdajanje in plačevanje računov, organizacijo in oblikovanje skupin, odnose z javnostmi, vzpostavitev profilov in dodajanje vsebin na socialnih omrežjih ter vsebinsko vzdrževanje spletne strani. Organizacijski vodja ima petnajstletne izkušnje pri organizacijskih in administrativnih delih v manjših podjetjih ter petletne izkušnje na področju vodenja zaposlenih, financ in izkušnje pri izdelavi spletnih strani ter izvedbi marketinških aktivnosti na socialnih omrežjih.

### **3.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju**

V Plezalnem centru Grif bodo zaposleni direktor, organizacijski vodja in inštruktor športnega plezanja. Direktor in organizacijski vodja bosta zaposlena za polni delovni čas 40 ur tedensko, inštruktor pa za polovični delovni čas 20 ur tedensko. Poleg plačila za redno delo zaposlenim po pogodbi o zaposlitvi pripada tudi regres za letni dopust ter povračilo stroškov za prehrano in prevoz na delo.

Plača direktorja bo znašala 1.500 EUR bruto/mesec in je primerljiva s povprečno mesečno bruto plačo v RS, ki je v maju 2016 znašala 1.561,26 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.b). Povprečna mesečna bruto plača v športni panogi je v maju 2016 znašala 1.308,49 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.c). Regres za letni dopust je delodajalec v gospodarstvu dolžan izplačati delavcu v višini najmanj minimalne plače, ki od 1.1.2016 dalje znaša 790,73 EUR (Data d.o.o., 2016). Strošku bruto plače je potrebno prišteti povračilo stroškov prehrane v znesku 6,12 EUR na dan (Data d.o.o., 2016) in prevoza na delo v višini zneska mestne vozovnice javnega prometa 37 EUR (Ljubljanski potniški promet, 2016). Letni strošek dela direktorja je ocenjen na 23.600 EUR.

Organizacijski vodja bo zaposlen za polni delovni čas 40 ur tedensko. Njegova osnovna plača bo 1.200 EUR/bruto. Skupaj s stroškom regresa za letni dopust in povračili stroškov v zvezi z delom je letni strošek dela organizacijskega vodje ocenjen na 19.422 EUR.

Inštruktor športnega plezanja bo zaposlen za skrajšani delovni čas 20 ur tedensko. Njegova osnovna plača bo 700 EUR/bruto. Regres za letni dopust se bo skladno s pogodbo o

zaposlitvi obračunal sorazmerno z delovnim časom. Letni strošek dela inštruktorja je ocenjen na 12.060 EUR.

Pri izvedbi programov bo kot pomočnik inštruktorja sodeloval tudi vaditelj z opravljenim tečajem in pridobljenim nazivom pripravnik športnega plezanja, ki bo plačan preko študentske napotnice po urni postavki 8 EUR neto. Opravi bo 14 ur dela tedensko oz. 56 ur mesečno. Bruto strošek izplačila vključuje prispevke za zdravstveno in socialno zavarovanje, koncesijsko dajatev in dodatno koncesijsko dajatev v višini 33,74 % študentovega neto zaslužka ter znesek davka na dodano vrednost. Pri neto izplačilu 8 EUR je za podjetje strošek dela študenta 13,36 EUR z vključenim DDV (ŠS d.o.o., 2016). Letni strošek vaditelja je predviden v višini 7.190 EUR.

Na začetku poslovanja bodo imeli vsi zaposleni zmerne plače, ki se bodo povišale v prihodnjih letih delovanja skladno z rastjo in uspešnostjo podjetja. Plača inštruktorja in vaditelja se bo povečevala z 2 % letno rastjo. Plača direktorja in organizacijskega vodje, ki bosta hkrati družbenika podjetja, se z vidika ekonomičnosti poslovanja v prvih petih letih ne bo povišala. Predvidoma v petem letu poslovanja bo podjetje uvedlo sistem nagrajevanja zaposlenih z izplačilom letnega bonusa glede na delovno uspešnost v znesku 500 EUR bruto na zaposlenega.

#### **3.8.4 Upravni odbor**

Plezalni center Grif bo posloval kot družba z omejeno odgovornostjo, zato ne bo potreboval upravnega odbora. Podjetje bosta ustanovila dva družbenika, ki bosta skupaj sprejemala odločitve o poslovanju in razvoju podjetja, zaposlovanju, investicijah in širjenju dejavnosti.

#### **3.8.5 Profesionalni svetovalci in storitve**

Plezalni center Grif bo za izvedbo določenega dela dejavnosti pooblastil zunanje profesionalne izvajalce in svetovalce (angl. *outsourcing*). Za načrt, izdelavo in postavitve plezalne stene bo najet tesar, ki je že izdelal in postavil plezalno steno Plezalnega društva Grif v telovadnici OŠ Brezovica. Tesar bo ob prevzemu plezalne stene zagotovil tudi ustrezen statični načrt, ki ga bo izdelal njegov pogodbeni sodelavec arhitekt statik. Za opravljanje računovodskih storitev bo podjetje najelo računovodski servis oz. samostojnega računovodjo, ki bo skrbel za mesečno knjiženje poslovnih dogodkov, izdelavo davčnih obračunov, obračunov plač in sestavo letnih poročil. Letni strošek računovodstva bo 1.200 EUR. Čiščenje prostorov bo opravljal samostojna čistilka. Letni strošek čiščenja bo 600 EUR. Za tisk letakov in drugega promocijskega materiala bo poskrbel tiskar.

### **3.9 Finančni načrt**

Kazalniki, ki prikazujejo v denarnih enotah izraženo uspešnost podjetja, so dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost kapitala, prihodkov in sredstev, rast prodaje, ustvarjanje denarnih pritokov in ekonomska dodana vrednost (Hočevar, 2007, str. 194). Iz predračuna poslovanja in predračuna naložb je mogoče sestaviti predračunsko bilanco stanja, predračunski izkaz poslovnega izida in predračunski izkaz denarnih tokov (Hočevar, Čadež, Novak, 2012, str. 197).

V finančnem načrtu ocenjujem poslovne dogodke v prihodnjih petih letih. Pri oceni sem izhajala iz povpraševanja in zasedenosti programov že delujočega Plezalnega društva Grif. Pomemben dejavnik, ki vpliva na rezultat poslovanja, je sezonska komponenta, saj se v poletnih mesecih pričakuje upad povpraševanja, ker se zaradi šolskih počitnic redni programi plezalnih šol ne izvajajo. Podjetje bo plačevalo svoje obveznosti do dobaviteljev s plačilnim rokom 15 dni, strankam pa bo izdajalo račune s takojšnjo valuto plačila.

#### **3.9.1 Predračun izkaza poslovnega izida**

Predračun izkaza poslovnega izida prikazuje predračunske prihodke in odhodke ter predračunski poslovni rezultat, z njim pa ugotavljamo uspešnost poslovanja podjetja (Hočevar et al., 2012, str. 200). V predračunu izkaza uspeha napovemo obseg prodaje, predvidimo proizvodne stroške in ocenimo stroške materiala, dela in storitev ter jih ločimo na fiksne in variabilne. Definiramo stroške prodaje, ki vključujejo tudi stroške oglaševanja, popustov in promocije. Stroške vodenja, računovodskih storitev in drugih strokovnih del vključimo pod splošne in administrativne izdatke. Med operativne stroške uvrstimo stroške najemnine, obratovalne stroške, komunikacijske stroške in morebitne stimulative dohodke zaposlenih (Drnovšek et al., 2005, str. 116).

Predračun izkaza uspeha je izdelan v t.i. nemški obliki, ki loči stroške po naravnih vrstah, tj. stroških materiala, dela, storitev, amortizacije. Upoštevani so predvideni prihodki in stroški za prvih pet let poslovanja. Največji delež stroškov predstavljajo proizvodjalni in stalni stroški ter stroški uprave. Prihodki podjetja so izračunani na podlagi predpostavke polne zasedenosti skupin plezalnih šol. Podrobni izračuni so priloženi v Prilogi 10.

#### **3.9.2 Predračun bilanc stanja**

Predračunska bilanca stanja prikazuje predviden obseg sredstev za izvedbo načrtovanega obsega poslovanja ter način financiranja sredstev, ki je prikazan med obveznostmi do virov sredstev. Začetna investicija plezalnega centra bo znašala 150.000 EUR in bo financirana v obliki lastnega kapitala. Stroški investicij bodo izdelava in postavitve plezalne stene, nakup oprimkov, namestitve prezračevalnega sistema ter ureditev pripadajočih prostorov centra - toalete, recepcije, garderobe in prostora za druženje. Sredstva v višini 10.000 EUR bodo

namenjena pokrivanju stroškov za zagon poslovanja. Finančne naložbe v prvih petih letih poslovanja niso načrtovane.

### **3.9.3 Predračun bilanc finančnih tokov**

Predračun finančnih tokov omogoča vodstvu podjetja planiranje potreb po finančnih sredstvih. Prikazuje potrebo in časovne roke za dodatno financiranje, ki ga je možno dobiti s pomočjo lastniškega financiranja, z dolgoročnimi bančnimi posojili in kratkoročnimi bančnimi krediti. Predvidevanje finančnega toka je bistveno za likvidnost podjetja, še posebno, če deluje v sezonski panogi dejavnosti (Drnovšek et al., 2005, str. 117). Predračun bilanc finančnih tokov je izdelan na osnovi planiranih prodajnih cen in oceni obsega izvedbe programov, določenih popustih in z upoštevanjem sezone komponente poslovanja.

### **3.9.4 Davčni status**

Podjetje bo glede na predviden obseg načrtovanega prometa vključeno v sistem davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV). Na svoje storitve bo obračunavalo DDV po stopnji 22 %. Vlogo za vključitev v sistem DDV bo podjetje oddalo ob registraciji v mesecu marcu 2017, da si bo lahko skladno s terminskim načrtom v mesecu maju 2017 že upoštevalo vstopni DDV od prejetih računov za dobavo blaga in storitev. DDV na opravljene storitve bo podjetje pričelo obračunavati ob začetku poslovanja v mesecu januarju 2018.

### **3.9.5 Kontrola stroškov**

Za nadzorovanje stroškov bo zadolžen organizacijski vodja. Nadzor nad stroški bo potekal skladno s predvideno finančno konstrukcijo podjetja. Vse poslovne odločitve bodo sprejete racionalno z načelom minimaliziranja stroškov. Nadzor nad stroški se bo izvajal mesečno na podlagi dejansko nastalih preteklih stroškov in načrtovanih stroškov. Ob prekoračitvi višine stroškov nad predvidenimi bo podjetje uvedlo ukrep izločanja nepotrebnih prihodnjih stroškov.

## **3.10 Terminski načrt**

Terminski načrt prikazuje planirane aktivnosti novega podjetja. Je prikaz časovnega okvirja vseh ključnih aktivnosti, potrebnih za ustanovitev in pričetek poslovanja podjetja. Prikazuje, koliko časa traja določena aktivnost, kdaj se prične nova in njihovo medsebojno časovno povezanost. V terminski načrt se vključi podatke o posamezni aktivnosti in njihove roke za izvedbo (Drnovšek et al., 2005, str. 102).

### **3.10.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu**

Podjetje bo registrirano v mesecu marcu 2017. Pred tem bosta izdelana idejni načrt plezalnega centra in poslovni načrt. Po registraciji podjetja bo podjetje zaposlilo direktorja in organizacijskega vodjo, sledile bodo aktivnosti, usmerjene v izbiro primerne lokacije, podpis najemne pogodbe in pričetek postopkov za spremembo namembnosti objekta za izvajanje športne dejavnosti. V mesecu juliju 2017 se bodo začela pripravljala dela in izbira izvajalca izdelave in postavitve plezalne stene. V avgustu in septembru 2017 bo izvedena adaptacija obstoječega prostora in vzpostavitev pripadajočih prostorov plezalnega centra ter nameščen sistem prezračevanja in izsesavanja zraka. Sledila bo montaža plezalne stene z nameščanjem oprimkov. Na koncu leta bo izvedena tudi ureditev okolice. V obdobju od septembra do decembra se bodo vzporedno izvajale tudi trženjske aktivnosti, izdelava predstavitvene spletne strani in oblikovanje ter tisk promocijskih materialov.

Januarja 2018 bo podjetje pričelo z rednim poslovanjem. Otvoritveni dogodek plezalnega centra bo izveden v prvem tednu januarja. V tem tednu bodo mogoči tudi prvi vpisi. Z rednimi programi plezalnih šol bo podjetje pričelo v drugem tednu januarja 2018.

### **3.10.2 Terminski načrt**

Terminski načrt Plezalnega centra Grif v fazi vzpostavitve in v prvem letu delovanja je podrobneje predstavljen v Prilogi 6.

## **3.11 Kritična tveganja in izzivi**

Podjetje se pri delovanju srečuje z različnimi nevarnostmi in tveganji. To so lahko podjetju nenaklonjeni panožni trendi, zniževanje cen konkurentov, povečani izdatki, zamude rokov s stani dobaviteljev, težave pri pridobivanju finančnih sredstev in pomanjkanje ustrezno usposobljene delovne sile.

### **3.11.1 Makro raven**

Podjetje ne more vplivati na tveganja na makro ravni. Za primere višje sile bo imelo podjetje sklenjeno zavarovalno polico z zavarovalnim kritjem v primeru požara, potresa ali izliva vode. Makroekonomski kazalniki v prvem četrtletju 2016 nakazujejo krepitev rasti v številnih panogah slovenskega gospodarstva. Dobički podjetij so se v letu 2015 močno povečali, rast prihodkov se beleži tudi v letu 2016. Zasebna potrošnja se je povečala, prav tako so se povečali izdatki za prostočasne aktivnosti (Banka Slovenije, b.l.). Hkrati se še naprej znižujejo napovedi globalne gospodarske rasti, zato bo podjetje delovalo optimistično in hkrati previdno. Na področju zakonodaje v luči spodbujanja športne aktivnosti s strani države in izdelane strategije razvoja športa pričakujemo objavo razpisov za sofinanciranje športnih programov in pridobivanje sredstev iz tega naslova. Tveganje

poslovanja bi lahko povzročila tudi sprememba zakonodaje na področju davkov, če bi se obdavčitev podjetij povečala.

### 3.11.2 Raven podjetja

V neposrednem poslovnem okolju podjetja potencialno tveganje za naše podjetje predstavlja vstop novih konkurentov, in sicer odprtje novih športnih centrov v neposredni bližini. To bi za nas pomenilo izgubo tržnega deleža. Podjetje bi na nastalo situacijo reagiralo z izboljšanjem storitev, nudenjem dodatnih popustov in ugodnosti svojim strankam, kreptvi odnosov s strankami.

Prav tako tveganje predstavlja morebitno zniževanje cen storitev konkurentov, saj lahko naše obstoječe stranke pritegne cenovno ugodnejša storitev. Podjetje bo za obstoječe cene programov nudilo najboljšo možno raven kvalitete storitev.

Veliko tveganje predstavlja tudi odhod ključnih strokovnih delavcev, saj je v panogi športnega plezanja precejšnje pomanjkanje strokovnega kadra v veljavnimi licencami. Podjetje se bo trudilo obdržati obstoječ kader s postopnim povečevanjem plač, možnostjo dodatnega izobraževanja, z zagotavljanjem prijetnega delovnega okolja ter s shemami nagrajevanja.

### 3.11.3 Simulirana poslovna tveganja

Finančne simulacije se izdelajo za primer spremenjenih predpostavk poslovnega načrta. Pri tem se upoštevajo možna makro in mikro tveganja. Izračunane so s pomočjo finančnega modela za planiranje finančnih projekcij. V Tabeli 7 so prikazane spremenjene predpostavke, upoštevane pri finančnih projekcijah.

*Tabela 7: Simulacije*

| Simulacije   | Predpostavke                                                      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|
| Simulacija 1 | Osnovni potek dogodkov                                            |
| Simulacija 2 | 10 % padec letne prodaje                                          |
| Simulacija 3 | Povišanje najemnine za 30 %                                       |
| Simulacija 4 | Zaposlitev dodatnega inštruktorja                                 |
| Simulacija 5 | Povečanje prodaje programov plezanja za predšolske otroke za 20 % |

Po pričakovanjih bi na poslovanje podjetja negativno vplivalo znižanje obsega letne prodaje, povečanje stroška najemnine in zaposlitev dodatnega inštruktorja. Povečanje prodaje programov plezanja za predšolske otroke pa bi izboljšalo gibanje vrednosti tako kapitala, kot tudi denarja in dobička. Simulacije za prvih pet let poslovanja so podrobneje prikazane v Prilogi 11.

## **3.12 Pridobivanje in upravljanje z viri**

### **3.12.1 Zaželeno financiranje**

Sredstva za začetno poslovanje podjetja v višini 10.000 EUR bosta v denarju zagotovila ustanovitelja oz. lastnika. Prav tako bo preostali del investicije v višini 140.000 EUR financiran iz lastnih denarnih sredstev obeh lastnikov. Sredstva bodo porabljena za ustanovitev podjetja, izdelavo plezalne stene, nakup oprimkov, prezračevalnega sistema in ostale opreme, potrebne za pričetek delovanja plezalnega centra. Preostanek začetnega kapitala bo ostal na poslovnem računu podjetja, z njim bo podjetje poravnalo tekoče obveznosti iz poslovanja.

### **3.12.2 Pridobivanje virov financiranja**

Investicija v plezalni center bo 100 % financirana iz lastnih denarnih sredstev obeh ustanoviteljev.

### **3.12.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja**

Obratni kapital podjetja so vsa kratkoročna sredstva, od katerih se odšteje kratkoročne obveznosti. Namenjena so plačevanju tekočih obveznosti. Plezalni center Grif bo svoje storitve zaračunaval vnaprej in si s tem zagotovil ustrezno likvidnost. Dobaviteljem bo podjetje obveznosti plačevalo v predpisanem roku.

## **SKLEP**

Ljudje se vse bolj zavedajo pozitivnega vpliva športne dejavnosti na zdravje in kakovost življenja. EU s svojimi strukturnimi programi in njihovim financiranjem namenja poseben pomen povečevanju športne aktivnosti ljudi, tako otrok kot tudi odraslih. Programi so uspešni, saj številne raziskave potrjujejo trend zniževanja športno neaktivnih ljudi. V Sloveniji na področju športa deluje veliko število športnih društev in zasebnikov. Društvo kot nepridobitna organizacija sledi ustanovitvenemu cilju neprofitnosti, zato je z namenom doseganja dobička smiselno izvajati športno dejavnost kot gospodarska družba.

Namen diplomskega dela je bil prikazati idejo razširitve delovanja nepridobitno naravnane Plezalnega društva Grif v gospodarsko družbo v obliki samostojnega plezalnega centra v Ljubljani. Poslovna ideja je prikazana v standardni strukturi poslovnega načrta z analizo vseh ključnih področij. Cilj diplomskega dela je dosežen z izdelanim poslovnim načrtom, v katerem je prikazana ustanovitev Plezalnega centra Grif d.o.o. in njegovo delovanje.

Rezultat raziskave trga na področju športnega plezanja v Ljubljani potrjuje naklonjenost ljudi športu, razvijajoče se okolje in relativno veliko konkurenco na področju izvajanja dejavnosti športnega plezanja, a hkrati majhno konkurenco med plezalnimi centri z večjimi plezalnimi površinami. Podjetje ima prednost v prepoznavnosti že uveljavljene blagovne znamke Grif, kvalitetnih storitvah in dobremu kadru. Zagonski vložek je visok predvsem na račun začetne investicije v izgradnjo plezalne stene, nakupa oprimkov, varovalnih blazin in vzpostavitve sistema prezračevanja. Visoki proizvodjalni stroški ter stroški plač zaposlenih vplivajo na poslovni rezultat poslovanja. Finančne projekcije, ki so izdelane na podlagi izsledkov tržne analize, dosedanjih izkušenj, poznavanja povpraševanja po športno plezalnih storitvah in ob upoštevanju sezone komponente, prikazujejo delovanje podjetja z izgubo v prvih štirih letih poslovanja in doseganje dobička v petem letu poslovanja.

Športno plezanje je na račun vrhunskih tekmovalnih rezultatov slovenskih športnih plezalcev in vedno večjega števila ljudi, ki se ukvarjajo s plezanjem, obetavna športna panoga. Nov plezalni center v Ljubljani predstavlja dobro poslovno priložnost in hkrati kvalitetno infrastrukturno športno pridobitev. Po pokritju začetnih investicijskih stroškov lahko plezalni center ob stroškovno učinkovitem poslovanju in z inovativnimi marketinškimi ter prodajnimi aktivnostmi za zapolnitev kapacitet dolgoročno dosega zadovoljiv dobiček.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (b.l.a). *Standardna klasifikacija dejavnosti*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (b.l.b). *ePRS - Poslovni register Slovenije*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/>
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2015). *Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2014*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija\\_LP\\_drustva\\_2014.pdf](http://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_drustva_2014.pdf)
4. Banka Slovenije. (b.l.). *Povzetek makroekonomskih gibanj maj 2016*. Najdeno 15. junija na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/iskalniki/porocila.asp?MapaId=1743>
5. Belch, E. G., & Belch, A. M. (2001). *Advetising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: McGraw-Hill/Irwing.
6. Cavill, N., Kahlmeier, S., & Racioppi, F. (2006). *Physical activity and health in Europe: evidence for action*. Copenhagen: World Health Organisation Regional Office for Europe.
7. CeciĆ Erpič, S., Čufar, M., Grilc, P., Guček, V., Leskošek, B., & Simonič, A. (2003). *Osnove športnega plezanja*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
8. *Centralni register društev*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://mrrsp.gov.si/rduobjave/dr/index.faces>
9. Climbing Business Journal. (2015). *Gyms and trends of 2015*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.climbingbusinessjournal.com/gyms-and-trends-of-2015/>
10. *Četrtna skupnost Vič*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/mol/cetrtn-skupnosti/cs-vic>
11. Data d.o.o. *Informativni izračuni*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/informativni-izracuni/>
12. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.fe.uni-lj.si/mma/2.%20Prirocnik%20za%20pripravo%20poslovnega%20nacrt/2010100421074721/>
13. Erasmus+. *Program EU za izobraževanje, usposabljanje, mlade in šport*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about\\_sl](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_sl)
14. Evropska komisija. (2011, 18. januar). *Razvijanje evropske razsežnosti v športu*. Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Bruselj: Evropska komisija, 2011. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0012>
15. Evropska komisija. (2012). *Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU*. Bruselj: Evropska komisija, direktorat za izobraževanje in kulturo, 2012. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/sport/library/studies/study-contribution-spors-economic-growth-final-rpt.pdf>
16. Evropska komisija. (2014). *Special Eurobarometer 412: Sport and Physical Activity*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)

17. *Evropska listina o športu*. (1992). Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu [www.ljubljana.si/file/695382/evropska-listina-o-portu.pdf](http://www.ljubljana.si/file/695382/evropska-listina-o-portu.pdf)
18. Foster, C. (2000). *Guidelines for health-enhancing physical activity promotion programmes*. The European Network for the Promotion of Health-Enhancing Physical Activity. Tampere: The UKK Institute for Health Promotion Research.
19. Gruden, M. (2011, 11. september). Premalo sten za čedalje več plezalcev. *NeDelo*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/panorama/premalo-sten-za-cedalje-vec-plezalcev.html>
20. Hočevnar, M. (2007). *Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV Založba.
21. Hočevnar, M., Čadež, S. & Novak, A. (2012). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. IFSC. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ifsc-climbing.org/index.php/about-ifsc>
23. Jeriček Klanšček, H., Bajt, M., Drev, A., Koprivnikar, H., Zupanič, T. & Pucelj, V., (2014). *Z zdravjem povezana vedenja v šolskem obdobju med mladostniki v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
24. Jurak, G. (2010). Predlog nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2011 – 2020. *Revija Šport*, 01 (1–2), 133–172.
25. Kokalj, V. (2006). *Zakon o društvih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
26. Komisija Evropskih skupnosti. (2007, 11. julij). *Bela knjiga o športu*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A52007DC0391>
27. Komisija za športno plezanje. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.pzs.si/komisije.php?pid=10>
28. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
29. Kustec Lipicer, S. & Slabe Erker, R. (2012). Izvajanje javne politike na področju športa za vse v Sloveniji. *Teorija in praksa*, 49 (4-5), 682–705.
30. Lavoie, M. (2001). Pricing. V R. P. F. Holt & S. Pressman (ur.), *A New Guide to Post Keynesian Economics* (str. 21–31). London: Routledge.
31. Ljubljanski potniški promet. *Ceniki*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.lpp.si/javni-prevoz/mestni-potniski-promet/ceniki>
32. Maučec Zakotnik, J., Tomšič, S., Kofol Bric, T., Korošec, A. & Zaletel Kragelj, T. (2012). *Zdravje in vedenjski slog prebivalcev Slovenije – trendi v raziskavah Cindi 2001-2004-2008*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
33. Mestna občina Ljubljana. (2014). *Statistični letopis Ljubljana 2013*. Ljubljana: Mestna občina Ljubljana.
34. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2014). *Izvedbeni načrt Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2014 – 2023*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport ter Zavod RS za šport Planica. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/sport/pdf/IN\\_NPS\\_tisk.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/sport/pdf/IN_NPS_tisk.pdf)
35. Planinska zveza Slovenije. (2013). *Pravilnik Komisije za športno plezanje Planinske zveze Slovenije*. Ljubljana: Planinska zveza Slovenije. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.pzs.si/javno/sportno\\_plezanje/ksp\\_pzs-pravilnik\\_ksp.pdf](http://www.pzs.si/javno/sportno_plezanje/ksp_pzs-pravilnik_ksp.pdf)
36. Planinska zveza Slovenije. (2016). *Letopis/Yearbook 2015*. Ljubljana: Planinska zveza Slovenije.
37. Plezalno društvo Grif Brezovica. (2011). *Temeljni akt Plezalnega društva Grif Brezovica*. (interno gradivo). Brezovica pri Ljubljani: Plezalno društvo Grif Brezovica.

38. Plezalno društvo Grif Brezovica. (2016). *Poslovno poročilo Plezalnega društva Grif Brezovica za leto 2015 s pojasnili k računovodskim izkazom*. (interno gradivo). Brezovica pri Ljubljani: Plezalno društvo Grif Brezovica.
39. *Podjetniški portal*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si>
40. Pogodba o delovanju Evropske unije. Prečiščena različica. *Uradni list Evropske unije* št. C 326, zvezek 55, 26. oktober 2012. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu [https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c\\_32620121026sl.pdf](https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c_32620121026sl.pdf)
41. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
42. Resolucija Evropskega parlamenta z dne 8. maja 2008 o Beli knjigi o športu (2007/2261 (UNI)). *Uradni list Evropske unije* št. C 271 E, zvezek 52, 12.11.2009. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=uriserv:OJ.CE.2009.271.01.0051.01.SLV&toc=OJ:C:2009:271E:TOC>
43. Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014-2023 (ReNPŠ14-23). *Uradni list RS* št. 26/2014.
44. Resolucija Sveta Evrope o delovnem načrtu Evropske unije za šport (2014–2017). *Uradni list Evropske unije* št. C 183, zvezek 57, 14. junij 2014. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=uriserv:OJ.C\\_.2014.183.01.0012.01.SLV&toc=OJ:C:2014:183:TOC](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2014.183.01.0012.01.SLV&toc=OJ:C:2014:183:TOC)
45. Rotovnik Kozjek, N. (2004). *Gibanje je življenje*. Ljubljana: Domus.
46. Sila, B. (2010). Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti. *Revija Šport*, 58 (1–2), 94–99.
47. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Dejanska individualna potrošnja na prebivalca v letu 2015*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=6012&idp=1&headerbar=0>
48. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.a). *Podatki o prebivalstvu po upravnih enotah*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/05\\_prebivalstvo/10\\_stevilo\\_preb/15\\_05\\_C30\\_prebivalstvo\\_upravne/15\\_05C30\\_prebivalstvo\\_upravne.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/15_05_C30_prebivalstvo_upravne/15_05C30_prebivalstvo_upravne.asp)
49. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.b). *Plače in stroški dela*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=15&headerbar=13>
50. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.c). *Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač po dejavnostih (SKD 2008)*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0701011S&ti=&path=../Database/Dem\\_soc/07\\_trg\\_dela/10\\_place/01\\_07010\\_place/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0701011S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/01_07010_place/&lang=2)
51. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.d). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
52. Svetovna zdravstvena organizacija. (2010). *Global Recommendations on Physical Activity for Health*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/1/9789241599979\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/1/9789241599979_eng.pdf)
53. ŠS d.o.o. *Izračun stroška dela študentov*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu [https://www.studentski-servis.com/web\\_student/ss\\_izracun/preracun.php](https://www.studentski-servis.com/web_student/ss_izracun/preracun.php)
54. Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

55. Tajnikar, M., Bršič, B., Bukvič, V., & Ponikvar, N. (2004). *Upravljaljska ekonomika z vajami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Uredba o klasifikaciji vrst objektov in objektih državnega pomena. *Uradni list RS* št. 109/2011.
57. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS* št. 117/2006, 56/2008, 76/2008, 5/2009, 96/2009, 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012, 94/2012, 81/2013, 50/2014, 23/2015, 82/2015.
58. Zakon o društvih (uradno prečiščeno besedilo) (ZDru-1-UPB2). *Uradni list RS* št. 64/2011.
59. Zakon o gospodarskih družbah (uradno prečiščeno besedilo) (ZGD-1-UPB3). *Uradni list RS* št. 65/2009.
60. Zakon o športu. *Uradni list RS* št. 22/1998.

## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik.....                                                     | 1  |
| Priloga 2: Analiza ankete .....                                                        | 4  |
| Priloga 3: Analiza neposredne konkurence .....                                         | 11 |
| Priloga 4: Cenik Plezalnega centra Grif za leto 2018 .....                             | 15 |
| Priloga 5: Seznam in vrednost potrebne opreme.....                                     | 15 |
| Priloga 6: Terminski načrt Plezalnega centra Grif.....                                 | 16 |
| Priloga 7: Pregled mesečne realizacije programov ter prihodki v prvem poslovnem letu.. | 17 |
| Priloga 8: Urnik in raspored skupin plezalnih šol Plezalnega centra Grif .....         | 19 |
| Priloga 9: Pregled stroškov v prvih 5 letih poslovanja.....                            | 20 |
| Priloga 10: Finančne projekcije za prvih 5 let poslovanja.....                         | 21 |
| Priloga 11: Kazalniki za prvih 5 let poslovanja .....                                  | 34 |
| Priloga 12: Simulacije za prvih 5 let poslovanja .....                                 | 37 |



## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik**

### **1. Spol:**

- a) ženski
- b) moški

### **2. Kakšna je vaša dosežena izobrazba?**

- a) osnovna šola
- b) srednja poklicna šola oz. gimnazija
- c) višja strokovna šola
- d) univerzitetna
- e) magisterij, doktorat

### **3. Koliko otrok imate?**

- a) enega
- b) dva
- c) tri
- d) štiri
- e) sem brez otrok (preskočite vprašanja 4 -7 in nadaljujte pri vprašanju 8)

### **4. Starost vašega otroka:**

- a) manj kot 4 leta
- b) 4 - 6 let
- c) 7 - 9 let
- d) 10 let in več

### **5. Kraj vašega stalnega bivališča:**

- a) Brezovica pri Ljubljani
- b) Ljubljana – Vič
- c) Ljubljana – Center
- d) Ljubljana – Bežigrad
- e) Ljubljana – Trnovo
- f) Ljubljana – Rudnik
- g) Ljubljana – Prule
- h) Ljubljana - drugo

### **6. Ali vaš otrok obiskuje organizirane plačljive popoldanske športne dejavnosti?**

- a) da
- b) ne

### **7. Na kakšen način ste vpisali otroka v organizirano popoldansko športno dejavnost?**

- a) otrok si je sam izbral dejavnost

b) dejavnost smo izbrali starši

**8. Ali bi vašega otroka vpisali v program šole športnega plezanja?**

a) da

b) ne

c) otrok že obiskuje šolo športnega plezanja

**9. Ali bi bila za vas zanimiva oz. ustrezna lokacija plezalnega centra v Ljubljani na Viču?**

a) da

b) ne

**10. Kateri izmed spodaj naštetih programov bi bil za vas najbolj ustrezen (možnih je več odgovorov)?**

a) plezalne igre za predšolske otroke

b) začetna šola plezanja za otroke od 1. do 3. razreda

c) začetna plezalna šola za otroke od 4. do 6. razreda

d) nadaljevalna plezalna šola

**11. Kolikokrat tedensko bi želeli, da vaši otroci obiskujejo vadbo plezanja?**

a) 1x tedensko

b) 2x tedensko

c) 3x tedensko

d) več kot 3x tedensko

**12. Koliko bi bili pripravljeni mesečno plačati za program plezalnih iger za predšolske otroke (1x tedensko)?**

a) 25 EUR

b) 30 EUR

c) 35 EUR

**13. Koliko bi bili pripravljeni mesečno plačati za program začetne šole plezanja za osnovnošolce (1x tedensko)?**

a) 30 EUR

b) od 35 - 40 EUR

c) od 45 - 50 EUR

**14. Koliko bi bili pripravljeni mesečno plačati za program začetne šole plezanja za osnovnošolce (2x tedensko)?**

a) 50 EUR

b) od 55 - 60 EUR

c) od 60 - 70 EUR

**15. Ali bi se odločili za storitev praznovanja rojstnega dne v plezalnem centru za otroke, stare od 4 do 10 let?**

- a) da
- b) ne

**16. Ali bi se odločili za dodatne plačljive storitve, kot so izlet v naravno plezališče ali plezalni tabor?**

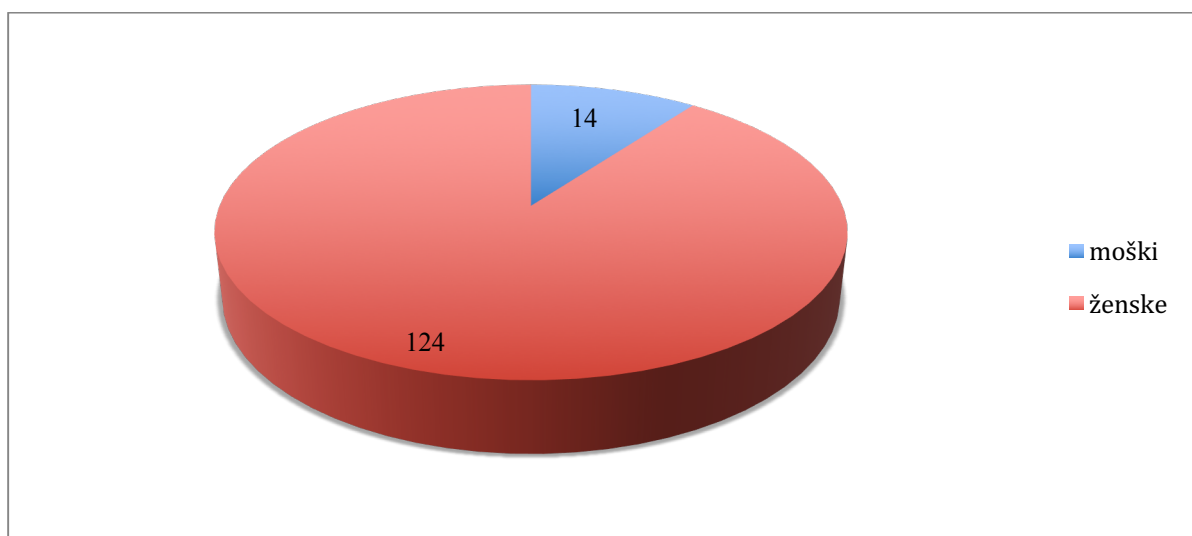
- a) da
- b) ne

## PRILOGA 2: Analiza ankete

Anketa je bila izvedena med starši mladoletnih otrok, ki obiskujejo programe plezalnih šol Plezalnega društva Grif (Brezovica, Ljubljana, 19.5.2016) ter preko socialnega omrežja Facebook (20. – 25.5.2016) med odraslimi osebami starosti med 35 in 45 let, ki živijo v Ljubljani.

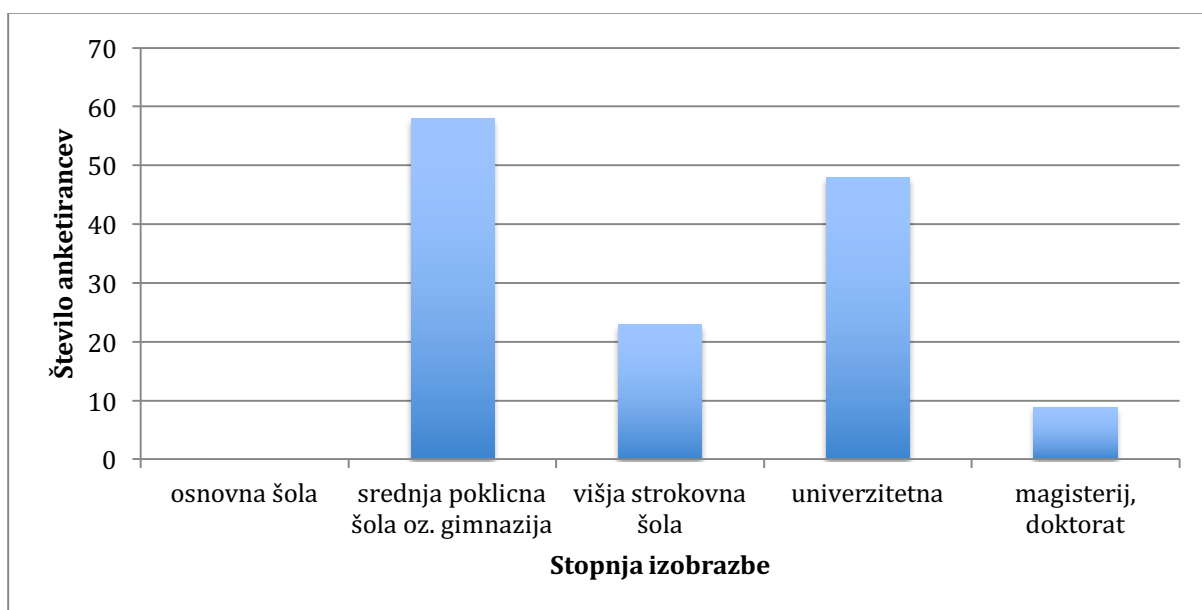
### 2.1. Starostna in izobrazbena struktura anketirancev ter kraj stalnega bivališča

*Slka 1: Število vseh anketirancev po spolu (N=138)*



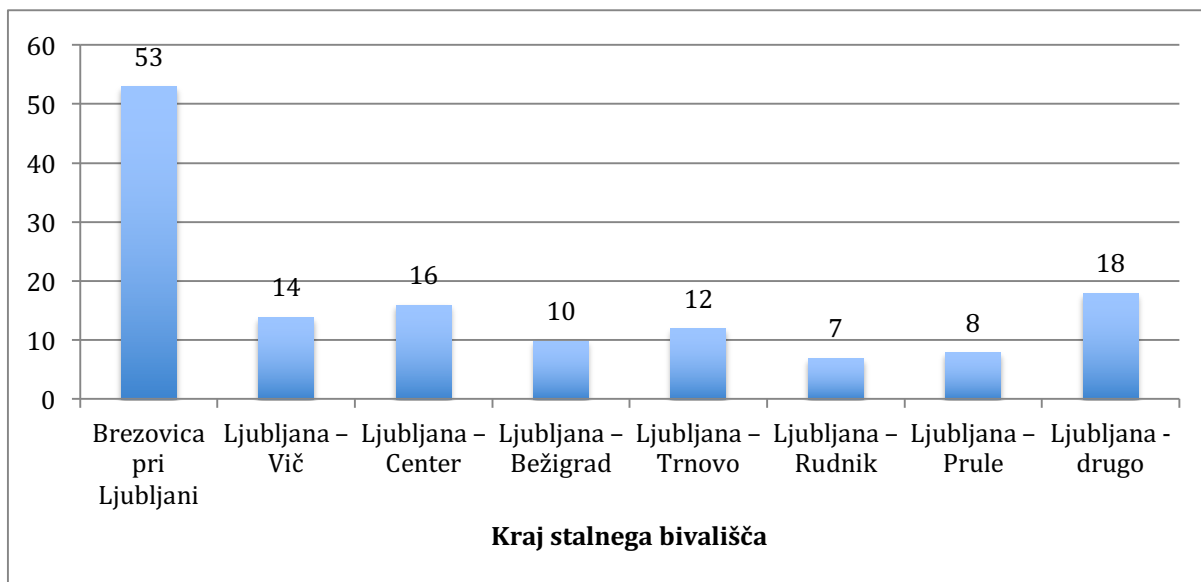
V anketi je sodelovalo 138 vprašanih, od tega 124 predstavnic ženskega spola in 14 predstavnikov moškega spola.

*Slka 2: Struktura izobrazbe anketirancev (N=138)*



V anketi je sodelovalo 58 anketirancev z dokončano srednjo izobrazbo, 23 anketirancev z dokončano višjo stopnjo izobrazbe, 48 z univerzitetno in 9 anketirancev z magisterijem oz. doktoratom.

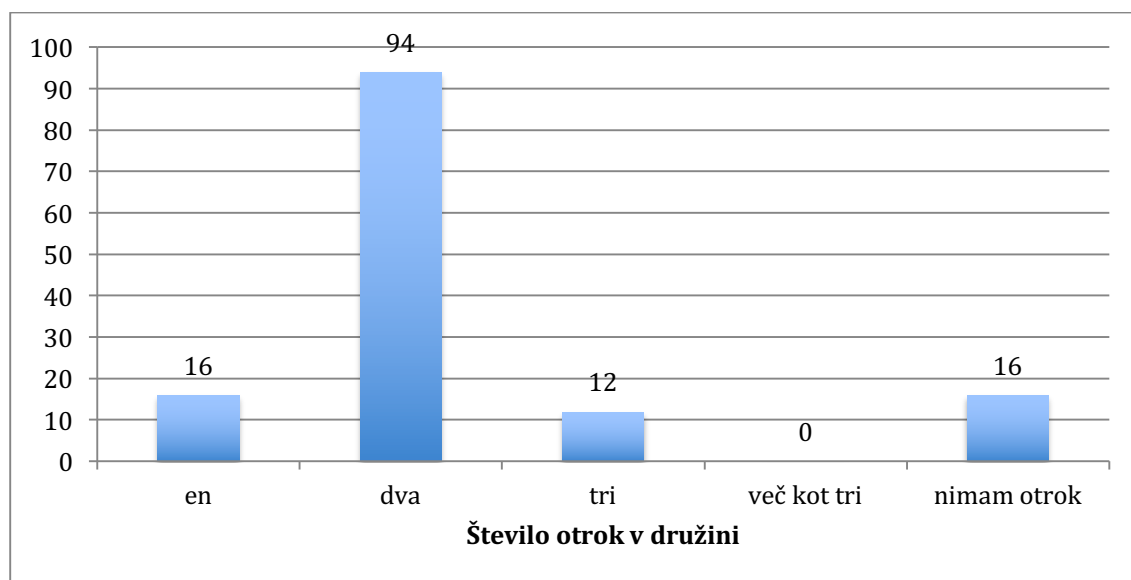
*Slka 3: Kraj stalnega bivališča (N=138)*



Izmed vseh anketiranih jih je bila več kot polovica iz Brezovice pri Ljubljani, 67 vprašanih je prebivalo v Ljubljani na Viču, v Centru, Trnovem, Prulah in Rudniku, 18 vprašanih pa je prebivalo na drugih območjih Ljubljane.

## 2.2. Število otrok v družini in njihova starost

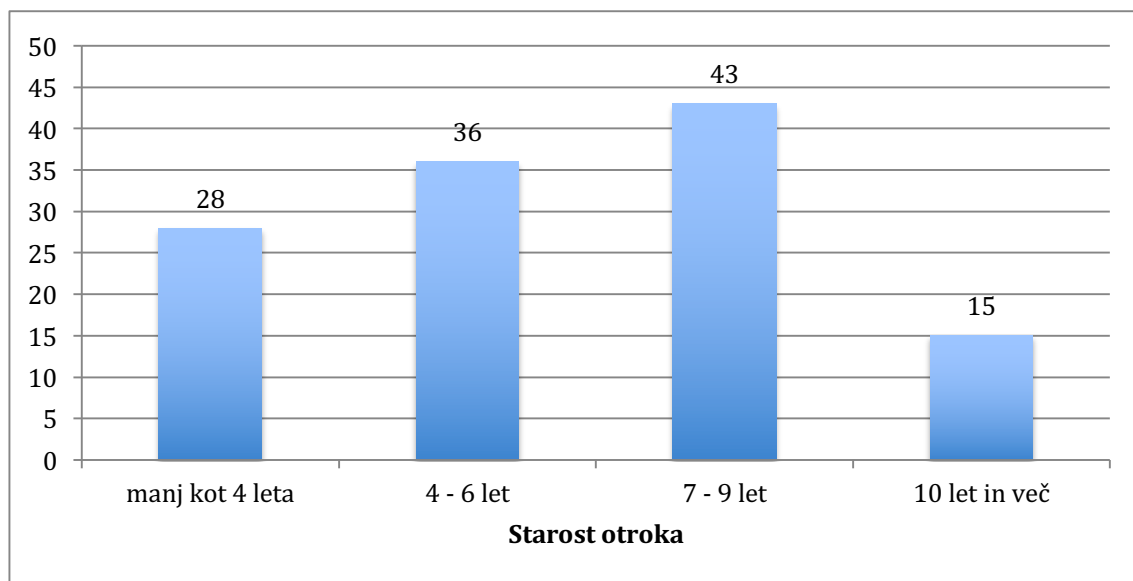
*Slka 4: Število otrok v družini (N=138)*



Izmed vseh anketirancev ima 16 vprašanih enega otroka, 94 vprašanih dva otroka, 12

vprišanih tri otroke, 16 vprišanih pa otrok nima.

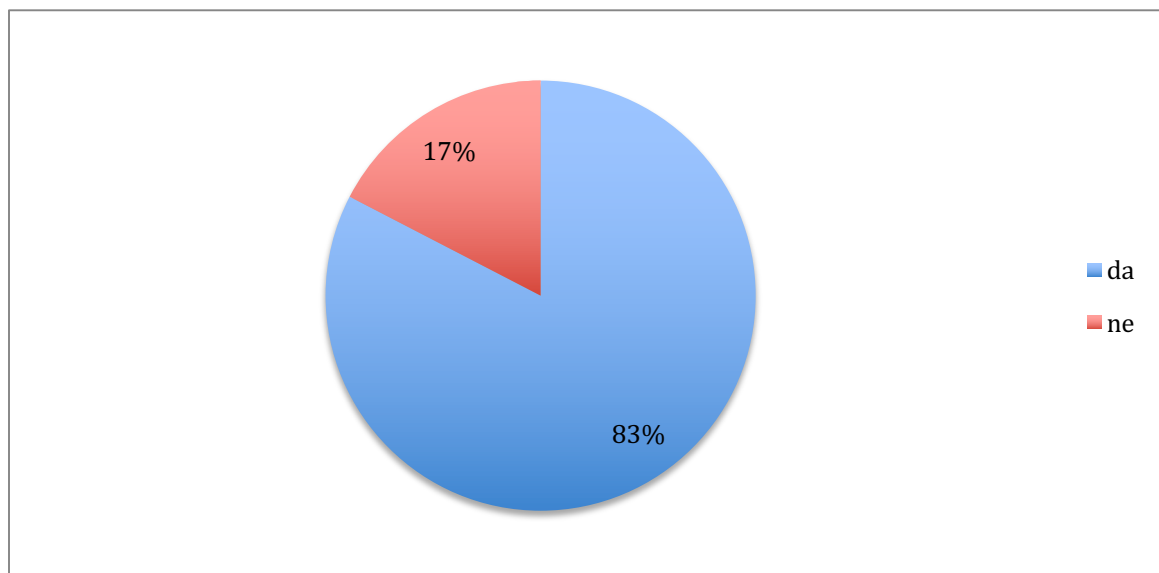
*Slka 5: Starost otrok anketirancev (N=122)*



Izmed 122 anketirancev ima 28 vprišanih otroke, ki so stari manj kot 4 leta, 36 vprišanih otroke starosti od 4 do 6 let, 43 vprišanih otroke starosti 7 do 9 let in 15 vprišanih otroke, stare 10 let in več.

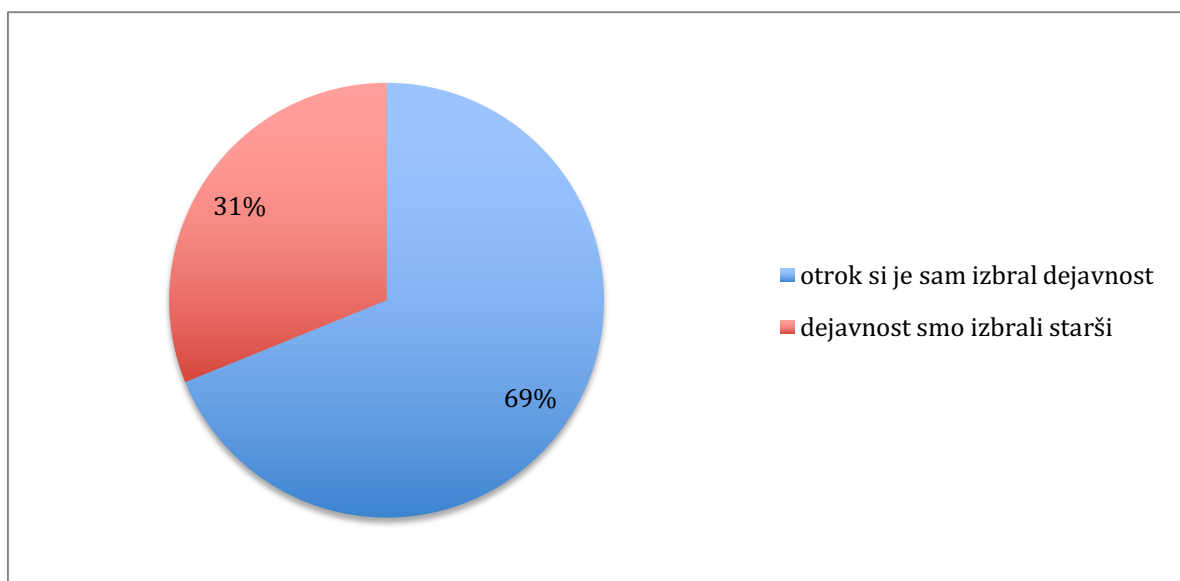
### 2.3. Popoldanske dejavnosti otrok

*Slika 6: Delež otrok, ki obiskuje plačljive popoldanske športne aktivnosti (N=122)*



Izmed 122 vprišanih, ki imajo otroke, jih kar 83% obiskuje plačljive popoldanske športne aktivnosti. Rezultat potrjuje trditve o povečevanju telesne aktivnosti prebivalcev in naraščajočem zavedanju pomena športa za zdrav otrokov razvoj.

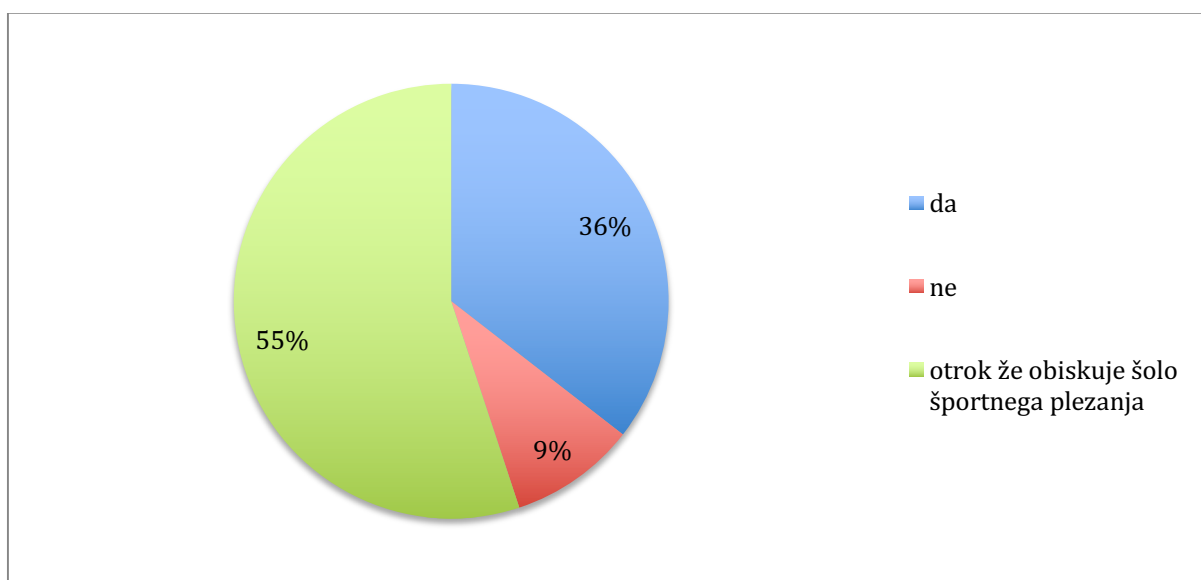
*Slika 7: Način izbire plačljive popoldanske športne aktivnosti (N=122)*



Rezultati ankete kažejo, da imajo starši pomembno vlogo pri izbiri dejavnosti, ki jih obiskujejo otroci, saj je kar 69 % vprašanih staršev odgovorilo, da so izbrali dejavnost svojemu otroku. Manj kot tretjina si je dejavnost izbrala sama. Rezultat bi bil verjetno drugačen, če bi anketo izvedli samo med starši osnovnošolcev, ki so že bolj samostojni pri odločitvah.

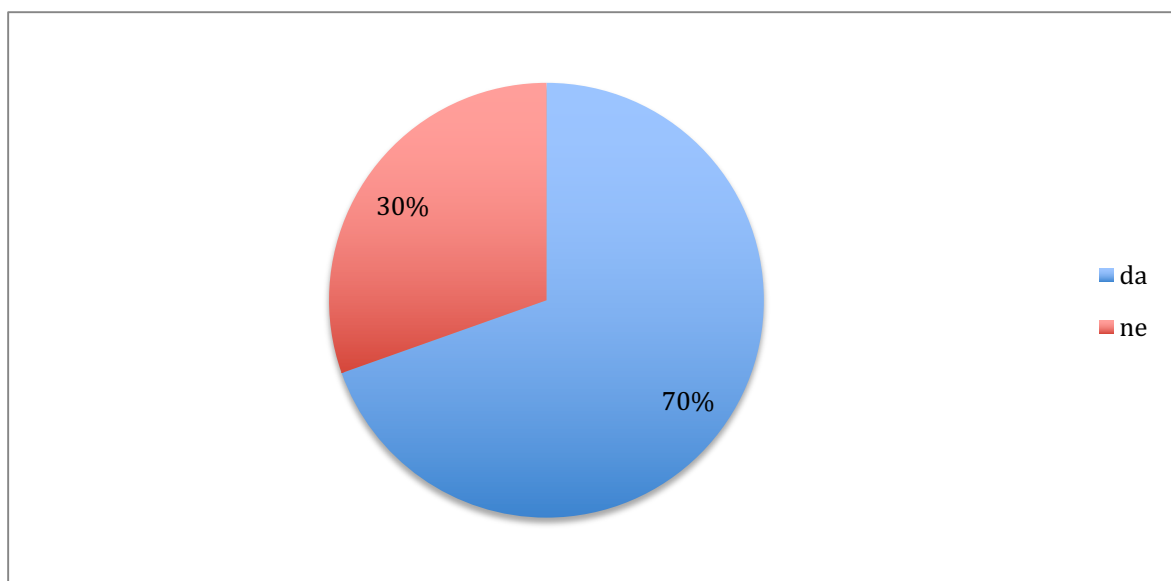
#### **2.4. Zanimanje za športno plezanje**

*Slika 8: Delež otrok, ki bi jih anketiranci vpisali v šolo športnega plezanja (N=138)*



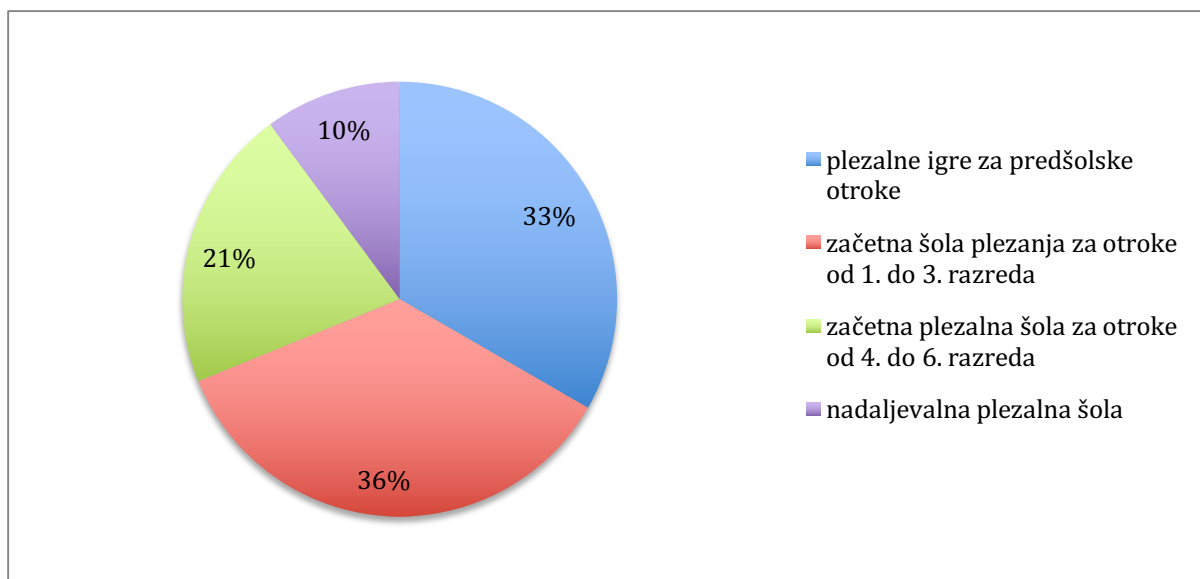
V šolo športnega plezanja bi otroka vpisalo 36 % vprašanih, 9 % jih v program ne bi vpisalo. Delež otrok, ki že obiskuje šolo športnega plezanja, je 55 %.

*Slika 9: Ustreznost lokacije plezalnega centra v Ljubljani - Vič (N=138)*



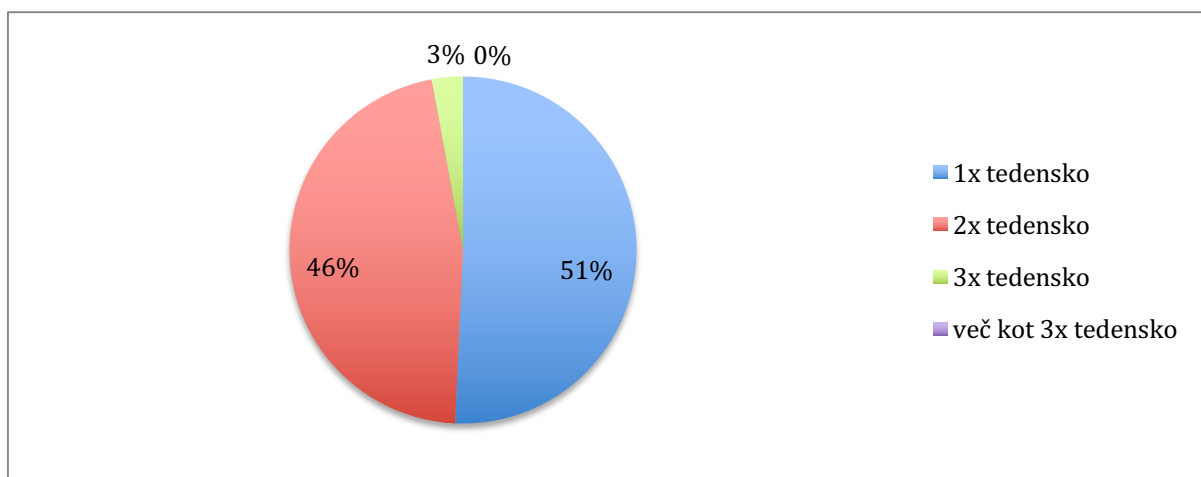
Kar 70 % vprašanih bi ustrezala lokacija plezalnega centra v Ljubljani na Viču. Podatek potrjuje, da bi bili v nov plezalni center pripravljeni voziti svoje otroke tudi starši s stalnim bivališčem na Brezovici pri Ljubljani, kjer otroci sicer že obiskujejo plezanje.

*Slika 10: Zanimanje za programe športnega plezanja (N=138)*



Na podlagi zbranih odgovorov je moč sklepati, da je povpraševanje po programih športnega plezanja za otroke precej enakomerno porazdeljeno po starostnih skupinah. Še vedno je največ povpraševanja po programih za predšolske otroke (33 %) in osnovnošolce prve triade (36 %).

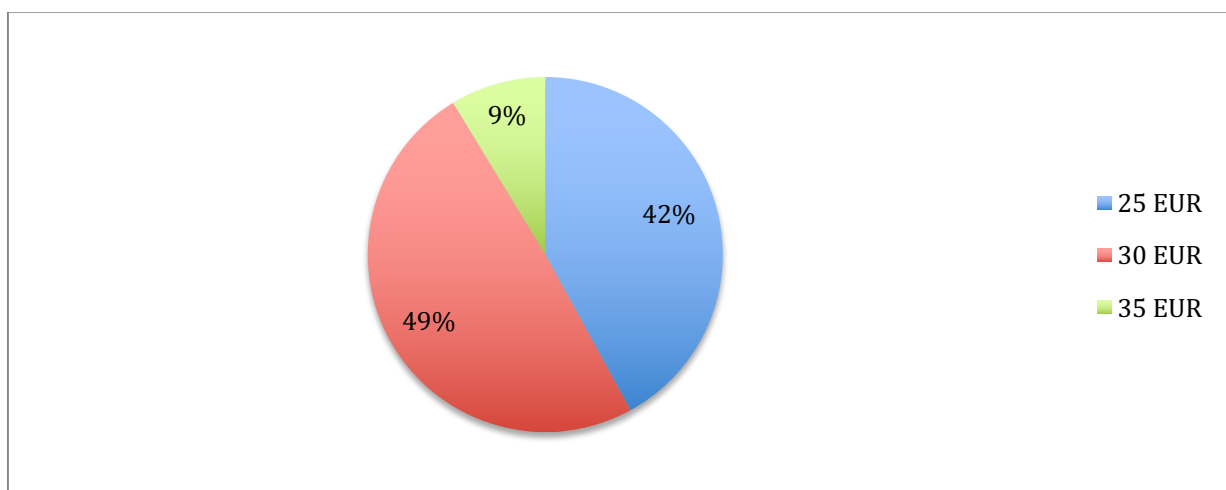
*Slika 11: Zanimanje za količino tedenskih treningov športnega plezanja (N=138)*



Večina staršev bi se odločila za treninge športnega plezanja svojih otrok v obsegu 1x tedensko (51 %) ali 2x tedensko (46 %). Za trening 3x tedensko bi se odločilo le 3 % vprašanih. Rezultat je pričakovan, saj gre za skupino mlajših otrok v starosti pretežno do 10 let, ki še niso usmerjeni v tekmovalen šport in jim popoldanske športne aktivnosti predstavljajo zgolj obliko rekreacije.

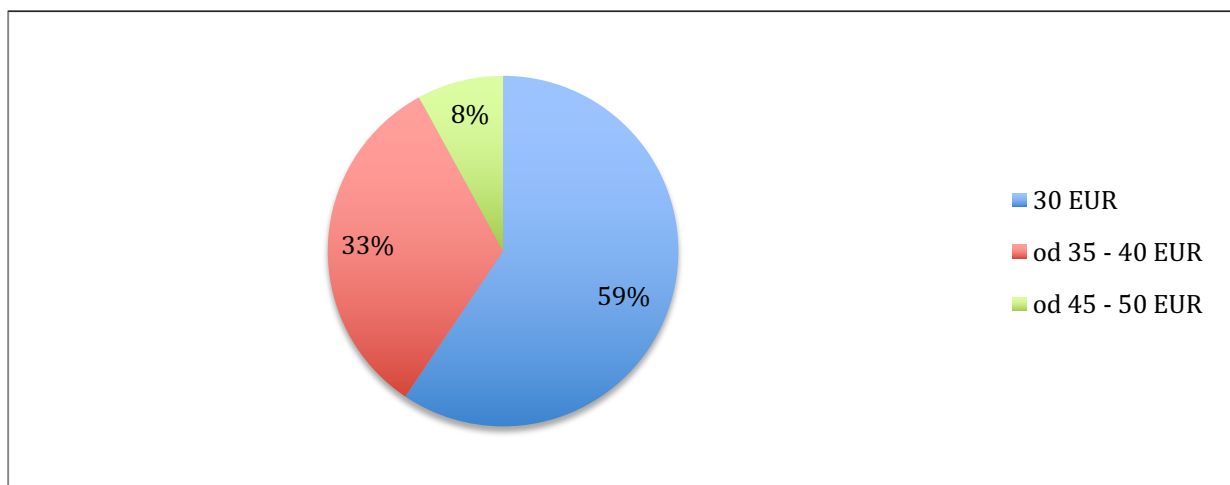
## **2.5. Višina zneska, namenjenega za plačilo vadbe športnega plezanja**

*Slika 12: Višina zneska, ki bi ga bili starši pripravljeni plačati za vadbo plezanja predšolskih otrok (N=138)*



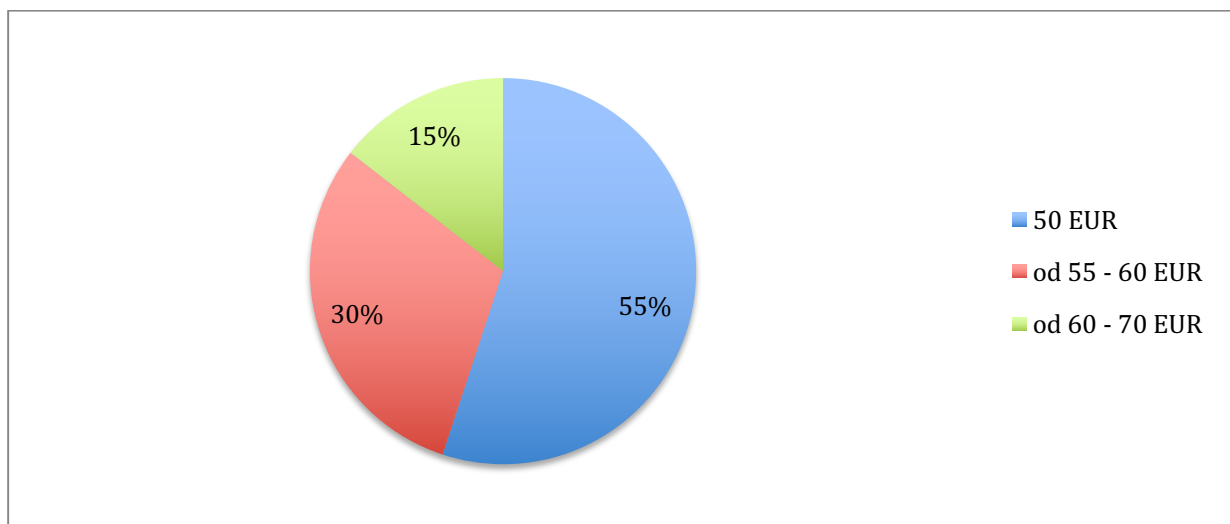
Primerna cena programa plezanja predšolskih otrok je po analizi ankete med 25 in 30 EUR. Le 9 % vprašanih bi bilo pripravljeno za program plezanja predšolskih otrok plačati več kot 30 EUR.

*Slika 13: Višina zneska, ki bi ga bili starši pripravljeni plačati za začetno šolo plezanja osnovnošolcev, organizirano 1x tedensko (N=138)*



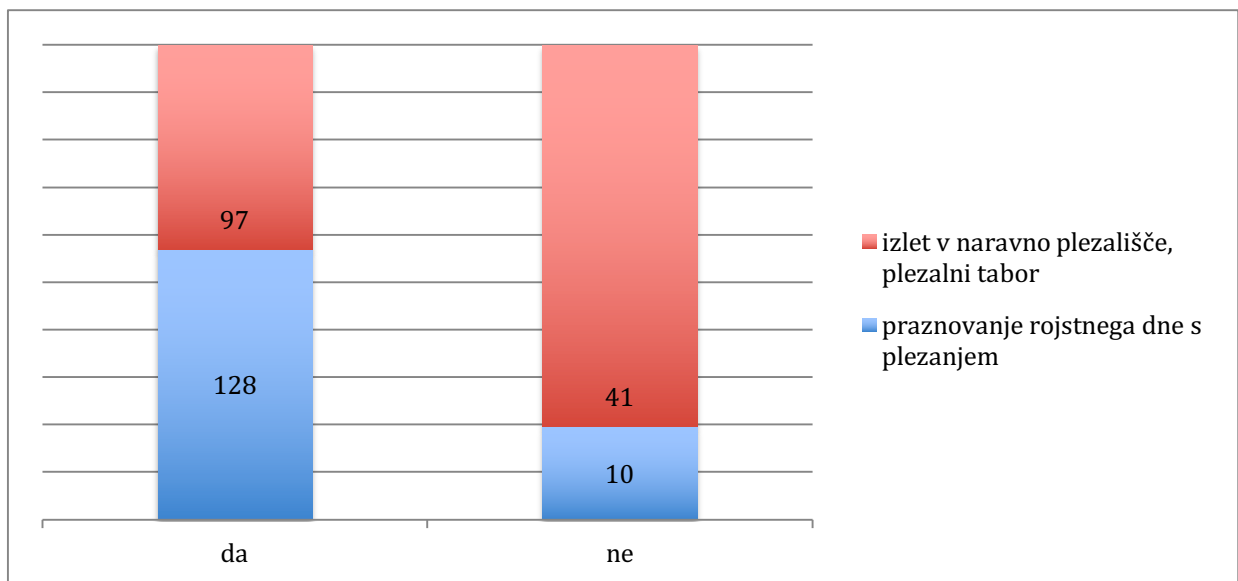
Po analizi ankete bi bilo 59 % staršev pripravljenih za začetno šolo plezanja plačati 30 EUR., 33 % vprašanih pa bi bilo pripravljeno plačati od 35 do 40 EUR. Več kot 45 EUR bi plačalo 8 % staršev.

*Slika 14: Višina zneska, ki bi ga bili starši pripravljeni plačati za začetno šolo plezanja osnovnošolcev, organizirano 2x tedensko (N=138)*



Najbolj primerna cena za začetno šolo plezanja 2x tedensko bi bila 50 EUR.

Slika 15: Odločitev za dodatne storitve (N=138)



Velik potencial predstavlja storitev praznovanja rojstnega dne s plezanjem, saj bi se kar 128 vprašanih oz. 92,7 % odločilo za to storitev. Za izlet v naravno plezališče ali plezalni tabor bi se odločilo 97 vprašanih oz. 70,2 % vseh vprašanih.

### PRILOGA 3: Analiza neposredne konkurence

- **Plezalni center Ljubljana**

Plezalni center Ljubljana deluje od decembra 2013 in je največji in najsodobnejši športno - plezalni objekt v Sloveniji. Nahaja se v Štepanjskem naselju v Ljubljani. Površina plezalnih sten meri 1280 m<sup>2</sup>. Opremljen je z visokimi in nizkimi plezalnimi stenami. Plezalni center Ljubljana ponuja veliko različnih plezalnih tečajev za vse starostne skupine, organizira plezalne izlete in tabore v naravi, ponuja specifične storitve, kot npr. kondicijske priprave, mladinske plezalne priprave, plezalni boot camp, delavnice varnega plezanja, individualne ure z inštruktorjem. Ponuja tudi dodatne storitve praznovanja plezalnega rojstnega dne za otroke.

Podjetje zaračunava letno vpisnino v znesku 20 EUR. Cene plezalnih programov za otroke in mladino se gibljejo od 34 EUR do 77 EUR mesečno. Cene plezalnih vadb in tečajev znašajo od 40 EUR do 330 EUR. Podjetje nudi različne popuste, kot npr. popust na več izbranih programov za istega udeleženca, popust na programe za starejše, družinski popust na vse plezalne programe, popust na nakup plezalne vadbe in vstopnice v plezalni center, ipd. Cene dnevnih vstopnic se gibljejo od 4,5 EUR do 10 EUR in so odvisne od sezone, starosti plezalca, ure koriščenja. Možen je nakup dnevnih, trimesečnih, letnih ali počitniških vstopnic, kot tudi vstopnic za določeno število obiskov.

Storitve izvaja kot gospodarska družba UPC Plus, športne dejavnosti in storitve, d.o.o. Družbeniki podjetja so trije, od tega dva z enakovrednima poslovnima deležema 47,5 % in tretji družbenik s 5 % poslovnim deležem. Lastnik in investitor plezalnega centra je podjetje Plezalni center, oddaja nepremičnin in storitve, d.o.o., ki je bilo vpisano v poslovni register 31.8.2011 in ima 15 družbenikov z različnimi poslovnimi deleži.

V letu 2015 je podjetje UPC Plus d.o.o. ustvarilo 463.216 EUR prihodkov in na koncu leta izkazovalo izgubo v višini 79.709 EUR. Izguba je nastala predvsem zaradi visokih stroškov storitev v višini 383.921 EUR ter stroškov blaga, materiala in stroškov dela v skupnem znesku 158.786 EUR. V letu 2015 je imelo podjetje 3 zaposlene. V letu 2014 je podjetje ustvarilo 417.291 EUR prihodkov in na koncu obračunskega obdobja izkazovalo dobiček v višini 4.105 EUR.

Podjetje Plezalni center, oddaja nepremičnin in storitve, d.o.o., je v letu 2015 ustvarilo 139.635 EUR prihodkov in izkazovalo čisti dobiček obračunskega obdobja v višini 21.919 EUR. Bilančni dobiček podjetja v letu 2015 je na račun prenesene čiste izgube prejšnjih let znašal 6.710 EUR. Po podatkih iz bilance stanja na dan 31.12.2005 ima podjetje 1.860.418 EUR obveznosti do virov sredstev, od tega 681.233 EUR kapitalskih rezerv ter 1.081.148 EUR dolgoročnih finančnih obveznosti.

- **Balvanski plezalni center Balvanija**

Balvanski plezalni center Balvanija je moderno zasnovan plezalni center, ki je namenjen balvanskemu plezanju. Ponuja 350 m<sup>2</sup> plezalne površine, ki je razdeljena v dva tematsko ločena dela. Deluje od oktobra 2015 za Bežigradom v Ljubljani. Ponuja programe plezalnih šol za otroke in mladino ter tečajeve za odrasle, organizirajo pa tudi plezalne izlete. Storitve izvaja kot podjetje Balvanija, športne dejavnosti in trgovina, d.o.o. V poslovni register je bilo vpisano 14.10.2013. Cene programov vodenih vadb oz. plezalnih šol se gibljejo od 30 EUR do 80 EUR mesečno. Osnovna cena posamezne vstopnice je 7,5 EUR, cena paketa 10 obiskov je 65 EUR, mesečna vstopnica znaša 52 EUR, letna pa 400 EUR. Na navedene cene podjetje prizna študentski popust v višini 30 %, popust za mladino do 16 let ter članski popust v višini 20 %. Letna članarina znaša 15 EUR.

V letu 2015 je realiziralo 26.672 EUR čistih prihodkov od prodaje. Leto je zaključilo z izgubo v višini 22.532 EUR, predvsem na račun visokih stroškov blaga, materiala, storitev in dela. V predhodnem letu 2014 je realiziralo 9.077 EUR prihodkov od prodaje in ustvarilo 436 EUR izgube. Po podatkih iz bilance stanja na dan 31.12.2015 ima podjetje 121.826 EUR obveznosti do virov sredstev, od tega 16.717 EUR kapitala, 10.000 EUR dolgoročnih finančnih obveznosti, 70.195 EUR kratkoročnih finančnih obveznosti in 23.039 EUR kratkoročnih poslovnih obveznosti.

Na isti lokaciji deluje tudi Športno društvo Balvanija, ki je v letu 2015 realiziralo 7.150 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 3.730 EUR oz. 52,17 %.

- **Športni center Urban Roof**

Športni center Urban Roof je v poslovnem registru vpisan kot Športno društvo Ilužn z glavno dejavnostjo 93.120 Dejavnost športnih klubov. Deluje v Šiški v Ljubljani. V centru se nahaja pokrit rolkarski poligon - skate park, plezalna stena, plesna dvorana in otroška plezalna telovadnica. V Ljubljani deluje od leta 2006. Izvajajo programe za predšolske otroke (tečaje rolkanja, rolanja, bmx kolesarjenja, tečaje plezanja in tečaje plesa), šoloobvezne otroke od 7. – 15. leta starosti (skate tečaje, bmx tečaje, tečaje akrobatskega rolanja in skiro tečaje, tečaje plezanja, breakdance in hip hop tečaje), srednješolce, študente in odrasle (skate in bmx tečaji za odrasle, tečaje plezanja, treninge za kondicijo in moč, šolo hip hop-a in break-a). Ponujajo tudi aktivno, športno in zabavno praznovanje rojstnega dne ali drugih posebnih priložnosti. Cene programov šole plezanja za otroke in mladino se gibljejo od 30 EUR do 75 EUR. Cena tečajev plezanja za odrasle znaša 150 EUR oz. 190 EUR. Dnevna vstopnica znaša 4 EUR za člane oz. 6 EUR za nečlane, mesečna 45 EUR, trimesečna 120 EUR, polletna 240 EUR in letna 300 EUR. Letna članarina znaša 20 EUR.

V letu 2015 so ustvarili 142.414 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 16.950 EUR oz 11,9 % vseh prihodkov. V letu 2014 so ustvarili 124.221 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 10.717 EUR oz. 8,63 %. Rast prihodkov v letu 2015 glede na predhodno leto je znašala 14,65 %. Presežek prihodkov nad odhodki je v letu 2015 znašal 11.326 EUR. Društvo je imelo v letu 2015 zaposleno eno osebo.

- **Športno plezalni klub Andreja Kokalja**

Plezalna šola Andreja Kokalja deluje od leta 1993 in je ena prvih plezalnih šol v Sloveniji. V obliki športno plezalnega kluba deluje od leta 2003. Izvajajo šolo športnega plezanja za otroke in mladino, program vodene vadbe za odrasle, začetne in nadaljevalne tečaje športnega plezanja, enodnevne plezalne izlete v sezoni, občasne brezplačne izobraževalne dneve za starše in otroke. Nudijo tudi odprte termine za samostojno plezanje in po dogovoru individualne programe športnega plezanja. Programe izvajajo na dveh plezalnih stenah, in sicer na balvanski plezalni steni Gimnazije Šiška ter na visoki plezalni steni na Škofijski klasični gimnaziji v Ljubljani. V letu 2015 so ustvarili 40.752 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 39.532 EUR oz 97 % vseh prihodkov. V letu 2014 so ustvarili 41.020 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 38.880 EUR oz. 94,8 % vseh prihodkov. Rast prihodkov v letu 2015 glede na predhodno leto je znašala 3,09 %. Presežek prihodkov nad odhodki je v letu 2015 znašal 2.123 EUR. Društvo v letu 2015 ni imelo zaposlenih.

- **Plezalni klub Stena**

Plezalni klub Stena aktivnosti izvaja na lastni balvanski plezalni steni v Ljubljani za Bežigradom, natančneje na Parmovi ulici. V poslovni register je bil vpisan 11.08.2004. Površina plezalnih površin meri 200 m<sup>2</sup>. Izvajajo šolo plezanja za otroke in mladino, aktivnosti za odrasle, organizirajo tudi plezalne izlete in tabore. V letu 2015 so ustvarili 37.723 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 35.173 EUR oz 93,2 % vseh prihodkov. V letu 2014 so ustvarili 40.343 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 38.513 EUR oz. 95,5 % vseh prihodkov. Upad prihodkov v letu 2015 glede na predhodno leto je znašal 6,49 %. Presežek prihodkov nad odhodki je v letu 2015 znašal 2.507 EUR. Društvo v letu 2015 ni imelo zaposlenih.

- **Društvo za razvoj plezalne kulture**

Društvo za razvoj plezalne kulture je bilo v poslovni register vpisano 04.12.2006. Izvaja celoletne treninge plezanja za otroke in mladino mladino ter tečaje za študente in odrasle. Organizira tudi plezalne izlete in tabore. Eden izmed ustanoviteljev je tudi idejni vodja in družbenik kasneje ustanovljenega Plezalnega centra Ljubljana. Do izgradnje centra so se programi Društva za razvoj plezalne kulture izvajali na gostujočih plezalnih stenah ljubljanskih osnovnih šol ter telovadnicah s plezalnimi stenami v okolici Ljubljane. S pričetkom delovanja Plezalnega centra Ljubljana v decembru 2013 se je izvedba večine programov društva preselila v center, na balvanski plezalni steni OŠ Valentina Vodnika v Šiški so ohranili le del programov za otroke začetnike. V letu 2015 so ustvarili 50.027 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 43.507 EUR oz 87 % vseh prihodkov. V letu 2014 so ustvarili 56.690 EUR prihodkov, od tega iz pridobitne dejavnosti 53.809 EUR oz. 94,9 % vseh prihodkov. Rast prihodkov v letu 2015 glede na predhodno leto je znašala 3,09 %. Upad prihodkov v letu 2015 glede na predhodno leto je znašal 13,32 %. Društvo v letu 2015 ni imelo zaposlenih.

**PRILOGA 4: Cenik Plezalnega centra Grif za leto 2018**

|                                                 |         |
|-------------------------------------------------|---------|
| Letna vpisnina                                  | 15 EUR  |
| <b>Plezalni programi</b>                        | Mesečno |
| Plezanje za predšolske otroke (1x tedensko)     | 30 EUR  |
| Začetna šola plezanja (1x tedensko)             | 35 EUR  |
| Začetna šola plezanja (2x tedensko)             | 50 EUR  |
| Nadaljevalna šola plezanja (2x tedensko)        | 65 EUR  |
| Začetni tečaj plezanja za odrasle (2x tedensko) | 75 EUR  |
| <b>Vstopnice</b>                                |         |
| Celodnevna vstopnica - enkratni obisk           | 7 EUR   |
| Dopoldanska vstopnica                           | 5 EUR   |
| 10 obiskov                                      | 60 EUR  |
| Mesečna vstopnica                               | 50 EUR  |
| Tromesečna vstopnica                            | 130 EUR |
| Polletna vstopnica                              | 250 EUR |
| Letna vstopnica                                 | 450 EUR |
| <b>Dodatne storitve</b>                         |         |
| Plezalni tabor                                  | 160 EUR |
| Plezalni izlet                                  | 25 EUR  |
| Plezalni rojstni dan                            | 100 EUR |
| Počitniški tedenski plezalni program            | 120 EUR |

**PRILOGA 5: Seznam in vrednost potrebne opreme**

| Naziv opreme                 | Količina | Cena v EUR | Vrednost v EUR | Dobavitelj                         |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------------------------|
| Plezalna stena               | 1        | 32.000     | 32.000         | Spotes d.o.o.                      |
| Varovalne blazine            | 1        | 7.000      | 7.000          | Plama - pur d.d.                   |
| Oprimki in reliefni elementi | 1        | 10.000     | 10.000         | Lapis, 360 holds, Citywall, Climbl |
| Prezračevalni sistem         | 1        | 17.000     | 17.000         | AL-KO Therm, d.o.o.                |
| Prenosni računalnik          | 1        | 1.000      | 1.000          | E.P.L., d.o.o.                     |
| Oprema garderobe             | 1        | 1.000      | 1.000          | Ikea                               |
| Oprema toaletnih prostorov   | 1        | 2.000      | 2.000          | Ikea                               |
| <b>SKUPAJ</b>                |          |            | <b>80.000</b>  |                                    |

## PRILOGA 6: Terminski načrt Plezalnega centra Grif

| Aktivnost                                               | Mesec in leto |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |      |
|---------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|
|                                                         | 2017          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | 2018 |
|                                                         | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1    |
|                                                         | J             | F | M | A | M | J | J | A | S | O  | N  | D  | J    |
| Izdelava idejnega načrta plezalne stene                 | x             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |      |
| Izdelava poslovnega načrta                              | x             | x |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |      |
| Pridobitev virov financiranja                           |               |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |      |
| Registracija podjetja                                   |               |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |      |
| Izbira lokacije, sklenitev najemne pogodbe              |               |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |      |
| Postopki spremembe namembnosti objekta                  |               |   | x | x | x | x |   |   |   |    |    |    |      |
| Pripravljalna dela                                      |               |   |   |   |   |   | x | x |   |    |    |    |      |
| Izbira izvajalca in izdelava plezalne stene             |               |   |   |   |   |   | x | x | x |    |    |    |      |
| Namestitev sistema prezračevanja                        |               |   |   |   |   |   |   |   | x |    |    |    |      |
| Montaža plezalne stene                                  |               |   |   |   |   |   |   |   |   | x  | x  |    |      |
| Nameščanje oprimkov                                     |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | x  |      |
| Namestitev varovalnih blazin                            |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | x  |      |
| Izdelava toalet in garderobe                            |               |   |   |   |   |   |   | x | x |    |    |    |      |
| Ureditev okolice                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | x  |      |
| Zaposlitev direktorja in organizacijskega vodje         |               |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |      |
| Izdelava spletne strani                                 |               |   |   |   |   |   |   |   | x | x  | x  |    |      |
| Oblikovanje promocijskih materialov                     |               |   |   |   |   |   |   |   |   | x  | x  |    |      |
| Trženjske aktivnosti                                    |               |   |   |   |   |   |   |   | x | x  | x  | x  |      |
| Zaposlitev inštruktorjev športnega plezanja             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | x    |
| Otvoritev plezalnega centra                             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | x    |
| Vpis v programe in pričetek z rednimi programi plezanja |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | x    |

**PRILOGA 7: Pregled mesečne realizacije programov ter prihodki v prvem poslovnem letu (v EUR brez DDV)**

1. Mesečna realizacija programov plezalnih šol in prihodki v prvem poslovnem letu (v EUR brez DDV)

| Mesec         | Vpisnina        |          | Plezanje za predšolske otroke |          | Začetna šola plezanja (1x tedensko) |          | Začetna šola plezanja (2x tedensko) |          | Nadaljevalna šola plezanja (2x tedensko) |          | Začetni tečaj plezanja za odrasle (2x tedensko) |          | Prihodki (v EUR) |
|---------------|-----------------|----------|-------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------|----------|------------------|
|               | Cena (v EUR)    | Količina | Cena (v EUR)                  | Količina | Cena (v EUR)                        | Količina | Cena (v EUR)                        | Količina | Cena (v EUR)                             | Količina | Cena (v EUR)                                    | Količina |                  |
| Jan           | 12,30           | 63       | 22,13                         | 25       | 25,82                               | 22       | 36,89                               | 6        | 47,95                                    | 10       | 55,33                                           | 0        | 2.596,72         |
| Feb           | 12,30           | 16       | 24,59                         | 31       | 28,69                               | 26       | 40,98                               | 10       | 53,28                                    | 10       | 61,48                                           | 0        | 2.647,54         |
| Mar           | 12,30           | 17       | 24,59                         | 33       | 28,69                               | 38       | 40,98                               | 10       | 53,28                                    | 10       | 61,48                                           | 5        | 3.360,66         |
| Apr           | 12,30           | 8        | 24,59                         | 33       | 28,69                               | 38       | 40,98                               | 10       | 53,28                                    | 10       | 61,48                                           | 8        | 3.434,43         |
| Maj           | 12,30           | 8        | 24,59                         | 33       | 28,69                               | 38       | 40,98                               | 10       | 53,28                                    | 10       | 61,48                                           | 8        | 3.434,43         |
| Jun           | 12,30           | 0        | 24,59                         | 33       | 28,69                               | 38       | 40,98                               | 10       | 53,28                                    | 10       | 61,48                                           | 0        | 2.844,26         |
| Jul           | 12,30           | 0        | 24,59                         | 0        | 28,69                               | 0        | 40,98                               | 0        | 53,28                                    | 0        | 61,48                                           | 0        | 0,00             |
| Avg           | 12,30           | 0        | 24,59                         | 0        | 28,69                               | 0        | 40,98                               | 0        | 53,28                                    | 0        | 61,48                                           | 0        | 0,00             |
| Sept          | 12,30           | 43       | 24,59                         | 37       | 28,69                               | 45       | 40,98                               | 15       | 53,28                                    | 20       | 61,48                                           | 5        | 4.717,21         |
| Okt           | 12,30           | 8        | 24,59                         | 37       | 28,69                               | 45       | 40,98                               | 15       | 53,28                                    | 20       | 61,48                                           | 8        | 4.471,31         |
| Nov           | 12,30           | 6        | 24,59                         | 37       | 28,69                               | 45       | 40,98                               | 15       | 53,28                                    | 20       | 61,48                                           | 6        | 4.323,77         |
| Dec           | 12,30           | 6        | 24,59                         | 37       | 28,69                               | 45       | 40,98                               | 15       | 53,28                                    | 20       | 61,48                                           | 6        | 4.323,77         |
| <b>Skupaj</b> | <b>2.151,64</b> |          | <b>8.200,82</b>               |          | <b>10.838,52</b>                    |          | <b>4.729,51</b>                     |          | <b>7.405,74</b>                          |          | <b>2.827,87</b>                                 |          | <b>36.154,10</b> |

2. Mesečna realizacija prodanih vstopnic za samostojno rekreativno plezanje in prihodki v prvem poslovnem letu (v EUR brez DDV)

| Mesec         | Celodnevna vstopnica |        | Dopol-danska vstopnica |        | Vstopnica za 10 obiskov |        | Mesečna vstopnica |        | Trome-sečna vstopnica |        | Polletna vstopnica |        | Letna vstopnica |        | Prihodki (v EUR) |
|---------------|----------------------|--------|------------------------|--------|-------------------------|--------|-------------------|--------|-----------------------|--------|--------------------|--------|-----------------|--------|------------------|
|               | Cena                 | Količ. | Cena                   | Količ. | Cena                    | Količ. | Cena              | Količ. | Cena                  | Količ. | Cena               | Količ. | Cena            | Količ. |                  |
| Jan           | 5,16                 | 40     | 3,69                   | 10     | 44,26                   | 0      | 36,89             | 2      | 106,56                | 0      | 204,92             | 0      | 368,85          | 0      | 317,21           |
| Feb           | 5,74                 | 50     | 4,10                   | 15     | 49,18                   | 5      | 40,98             | 5      | 106,56                | 4      | 204,92             | 0      | 368,85          | 0      | 1.225,41         |
| Mar           | 5,74                 | 55     | 4,10                   | 20     | 49,18                   | 6      | 40,98             | 5      | 106,56                | 3      | 204,92             | 0      | 368,85          | 1      | 1.586,07         |
| Apr           | 5,74                 | 60     | 4,10                   | 30     | 49,18                   | 7      | 40,98             | 7      | 106,56                | 4      | 204,92             | 2      | 368,85          | 1      | 2.303,28         |
| Maj           | 5,74                 | 45     | 4,10                   | 30     | 49,18                   | 7      | 40,98             | 7      | 106,56                | 0      | 204,92             | 2      | 368,85          | 1      | 1.790,98         |
| Jun           | 5,74                 | 20     | 4,10                   | 10     | 49,18                   | 0      | 40,98             | 0      | 106,56                | 0      | 204,92             | 0      | 368,85          | 0      | 155,74           |
| Jul           | 4,59                 | 10     | 3,28                   | 5      | 39,34                   | 0      | 32,79             | 0      | 106,56                | 0      | 204,92             | 0      | 368,85          | 0      | 62,30            |
| Avg           | 4,59                 | 10     | 3,28                   | 5      | 39,34                   | 0      | 32,79             | 0      | 106,56                | 0      | 204,92             | 0      | 368,85          | 0      | 62,30            |
| Sep t         | 5,74                 | 20     | 4,10                   | 20     | 49,18                   | 8      | 40,98             | 8      | 106,56                | 5      | 204,92             | 3      | 368,85          | 2      | 2.803,28         |
| Okt           | 5,74                 | 35     | 4,10                   | 25     | 49,18                   | 8      | 40,98             | 8      | 106,56                | 5      | 204,92             | 2      | 368,85          | 1      | 2.336,07         |
| Nov           | 5,74                 | 40     | 4,10                   | 30     | 49,18                   | 10     | 40,98             | 9      | 106,56                | 5      | 204,92             | 3      | 368,85          | 0      | 2.360,66         |
| Dec           | 5,74                 | 20     | 4,10                   | 20     | 49,18                   | 10     | 40,98             | 9      | 106,56                | 5      | 204,92             | 3      | 368,85          | 0      | 2.204,92         |
| <b>Skupaj</b> | <b>2.277,87</b>      |        | <b>889,34</b>          |        | <b>3.000,00</b>         |        | <b>2.450,82</b>   |        | <b>3.303,28</b>       |        | <b>3.073,77</b>    |        | <b>2.213,11</b> |        | <b>17.208,20</b> |

3. Mesečna realizacija dodatnih plezalnih programov in prihodki v prvem poslovnem letu (v EUR brez DDV)

| Mesec         | Plezalni tabor  |      | Plezalni izlet  |      | Plezalni rojstni dan |      | Počitniški tedenski program |      | Prihodki (v EUR) |
|---------------|-----------------|------|-----------------|------|----------------------|------|-----------------------------|------|------------------|
|               | Cena            | Kol. | Cena            | Kol. | Cena                 | Kol. | Cena                        | Kol. |                  |
| Jan           | 131,15          | 0    | 20,49           | 0    | 81,97                | 2    | 98,36                       | 0    | 163,93           |
| Feb           | 131,15          | 0    | 20,49           | 0    | 81,97                | 2    | 98,36                       | 6    | 754,10           |
| Mar           | 131,15          | 0    | 20,49           | 0    | 81,97                | 3    | 98,36                       | 0    | 245,90           |
| Apr           | 131,15          | 0    | 20,49           | 0    | 81,97                | 2    | 98,36                       | 0    | 163,93           |
| Maj           | 131,15          | 0    | 20,49           | 20   | 81,97                | 5    | 98,36                       | 10   | 1.803,28         |
| Jun           | 131,15          | 10   | 20,49           | 15   | 81,97                | 2    | 98,36                       | 0    | 1.782,79         |
| Jul           | 131,15          | 10   | 20,49           | 0    | 81,97                | 0    | 98,36                       | 25   | 3.770,49         |
| Avg           | 131,15          | 0    | 20,49           | 0    | 81,97                | 0    | 98,36                       | 15   | 1.475,41         |
| Sept          | 131,15          | 0    | 20,49           | 15   | 81,97                | 4    | 98,36                       | 0    | 635,25           |
| Okt           | 131,15          | 0    | 20,49           | 10   | 81,97                | 3    | 98,36                       | 0    | 450,82           |
| Nov           | 131,15          | 0    | 20,49           | 0    | 81,97                | 3    | 98,36                       | 0    | 245,90           |
| Dec           | 131,15          | 0    | 20,49           | 0    | 81,97                | 2    | 98,36                       | 0    | 163,93           |
| <b>Skupaj</b> | <b>2.622,95</b> |      | <b>1.229,51</b> |      | <b>2.295,08</b>      |      | <b>5.508,20</b>             |      | <b>11.655,74</b> |

## PRILOGA 8: Urnik in razpored skupin plezalnih šol Plezalnega centra Grif

|                     | PON                                                   | TOR                                                  | SRE                                                   | ČET                                                  | PET                                                   | SOB            | NED                                    |
|---------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------|
| 10.00<br>-<br>12.00 | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                         | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                         | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          | ROJSTNI<br>DAN |                                        |
| 16.00<br>-<br>17.00 | PREDŠOLSKI<br>(STARI)                                 | PREDŠOLSKI<br>(NOVI)                                 | PREDŠOLSK<br>I (NOVI)                                 | PREDŠOLSKI<br>(NOVI)                                 | PREDŠOLSKI<br>(STARI)                                 | ROJSTNI DAN    |                                        |
| 17.00<br>-<br>18.00 | ZAČETNA<br>ŠOLA<br>PLEZANJA 1x<br>tedensko<br>(STARI) | ZAČETNA<br>ŠOLA<br>PLEZANJA 1x<br>tedensko<br>(NOVI) | ZAČETNA<br>ŠOLA<br>PLEZANJA<br>1x tedensko<br>(STARI) | ZAČETNA<br>ŠOLA<br>PLEZANJA 1x<br>tedensko<br>(NOVI) | ZAČETNA<br>ŠOLA<br>PLEZANJA<br>1x tedensko<br>(STARI) |                |                                        |
| 18.00<br>-<br>19.00 | NADALJ.<br>ŠOLA<br>PLEZANJA 2x<br>tedensko<br>(STARI) | ZAČETNA<br>ŠOLA<br>PLEZANJA 2x<br>tedensko<br>(NOVI) | NADALJ.<br>ŠOLA<br>PLEZANJA<br>2x tedensko<br>(STARI) | ZAČETNA<br>ŠOLA<br>PLEZANJA 2x<br>tedensko<br>(NOVI) |                                                       |                |                                        |
| 19.00<br>-<br>20.00 | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          | TEČAJ<br>PLEZANJA<br>ODRASLI                         | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          | TEČAJ<br>PLEZANJA<br>ODRASLI                         | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          |                | RE-<br>KREA-<br>TIVNO<br>PLE-<br>ZANJE |
| 20.00<br>-<br>21.00 | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                         | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                         | REKREA-<br>TIVNO<br>PLEZANJE                          |                | RE-<br>KREA-<br>TIVNO<br>PLE-<br>ZANJE |

**PRILOGA 9: Pregled stroškov v prvih 5 letih poslovanja**

|                                                            | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI</b>                         | <b>55.928</b> | <b>56.339</b> | <b>56.757</b> | <b>57.185</b> | <b>59.122</b> |
| Najemnina                                                  | 33.600        | 33.600        | 33.600        | 33.600        | 33.600        |
| Plača inštruktorja                                         | 12.060        | 12.301        | 12.547        | 12.798        | 13.054        |
| Strošek vaditelja (študentsko delo)                        | 5.376         | 5.484         | 5.593         | 5.705         | 5.819         |
| Dajatve in prispevki študentsko delo                       | 1.814         | 1.850         | 1.887         | 1.925         | 1.964         |
| Strošek bonusov zaposlenih                                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 1.500         |
| Čiščenje sanitarij in garderobe                            | 861           | 861           | 861           | 861           | 861           |
| Stroški vode                                               | 148           | 148           | 148           | 148           | 148           |
| Stroški odvoza smeti                                       | 96            | 96            | 96            | 96            | 96            |
| Najem avtomata z napitki                                   | 492           | 492           | 492           | 492           | 492           |
| Stroški telefona                                           | 492           | 517           | 543           | 570           | 598           |
| Stroški interneta                                          | 246           | 246           | 246           | 246           | 246           |
| Stroški elektrike                                          | 396           | 396           | 396           | 396           | 396           |
| Najem davčne blagajne                                      | 348           | 348           | 348           | 348           | 348           |
| <b>STROŠKI PRODAJE</b>                                     | <b>7.040</b>  | <b>5.156</b>  | <b>4.689</b>  | <b>4.270</b>  | <b>3.895</b>  |
| Spletno oglaševanje                                        | 3.934         | 3.541         | 3.187         | 2.868         | 2.581         |
| Oglaševanje v tiskanih medijih                             | 1.393         | 1.254         | 1.129         | 1.016         | 914           |
| Izdelava spletne strani, letni zakup, domena in gostovanje | 811           | 115           | 115           | 115           | 115           |
| Oblikovanje in tisk letakov                                | 492           | 246           | 258           | 271           | 285           |
| Izvedba otvoritvenega dogodka                              | 410           | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>STROŠKI UPRAVE</b>                                      | <b>44.544</b> | <b>44.544</b> | <b>44.544</b> | <b>44.544</b> | <b>44.544</b> |
| Plača direktorja                                           | 23.604        | 23.604        | 23.604        | 23.604        | 23.604        |
| Plača organizacijskega vodje                               | 19.416        | 19.416        | 19.416        | 19.416        | 19.416        |
| Računovodske storitve                                      | 984           | 984           | 984           | 984           | 984           |
| Zavarovanje objekta                                        | 540           | 540           | 540           | 540           | 540           |
| <b>SPREMENLJIVI STROŠKI</b>                                | <b>2.099</b>  | <b>679</b>    | <b>781</b>    | <b>899</b>    | <b>1.033</b>  |
| Stroški storitev                                           | 2.099         | 679           | 781           | 899           | 1.033         |
| <b>AMORTIZACIJA</b>                                        | <b>5.041</b>  | <b>5.041</b>  | <b>4.631</b>  | <b>4.631</b>  | <b>4.631</b>  |

## PRILOGA 10: Finančne projekcije za prvih 5 let poslovanja

| PROJEKCIJE                          |              | <div> <div> <div>+</div> <div>-</div> </div> <div> <div>Simulacij</div> <div>a: 5</div> </div> <div>S</div> </div> |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |        | Leto   |       |       |       |       |
|-------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| OBDOBJE: -1                         |              | 1                                                                                                                  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8      | 9     | 10    | 11    | 12     | I      | II    | III   | IV    | V     |
| BILANCE                             | Izpis bilanc | Priprava za tisk                                                                                                   |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |        |        |       |       |       |       |
| BILANCA STANJA                      |              |                                                                                                                    |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |        |        |       |       |       |       |
| SREDSTVA                            | 15000        | 14266                                                                                                              | 13852 | 13532 | 13270 | 13108 | 12592 | 11999 | 112380 | 11239 | 11089 | 10908 | 107042 | 107042 | 76183 | 58404 | 54973 | 66739 |
|                                     | 0            | 8                                                                                                                  | 8     | 7     | 4     | 0     | 5     | 2     |        | 9     | 6     | 2     |        |        |       |       |       |       |
| SREDSTVA (RAZEN DENARJA)            | 0            | 69465                                                                                                              | 56537 | 56117 | 55697 | 55277 | 54857 | 54436 | 54016  | 53596 | 53176 | 52756 | 52336  | 52336  | 47295 | 42664 | 38033 | 33402 |
| NEOPREDMETENA SREDSTVA              | 0            | 0                                                                                                                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     |
| OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA        | 0            | 56957                                                                                                              | 56537 | 56117 | 55697 | 55277 | 54857 | 54436 | 54016  | 53596 | 53176 | 52756 | 52336  | 52336  | 47295 | 42664 | 38033 | 33402 |
| FINANČNE NALOŽBE                    | 0            | 0                                                                                                                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     |
| TERJATVE IZ POSLOVANJA              | 0            | 12508                                                                                                              | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0     | 0     | 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                               | 15000        | 73202                                                                                                              | 81991 | 79210 | 77007 | 75803 | 71069 | 65555 | 58363  | 58802 | 57719 | 56326 | 54706  | 54706  | 28888 | 15740 | 16940 | 33337 |
| OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV        | 15000        | 14266                                                                                                              | 13852 | 13532 | 13270 | 13108 | 12592 | 11999 | 112380 | 11239 | 11089 | 10908 | 107042 | 107042 | 76183 | 58404 | 54973 | 66739 |
|                                     | 0            | 8                                                                                                                  | 8     | 7     | 4     | 0     | 5     | 2     |        | 9     | 6     | 2     |        |        |       |       |       |       |
| KAPITAL                             | 15000        | 14266                                                                                                              | 13785 | 13436 | 13158 | 12974 | 12519 | 11949 | 112236 | 11095 | 10949 | 10774 | 105751 | 105751 | 75008 | 56996 | 53295 | 64748 |
|                                     | 0            | 8                                                                                                                  | 4     | 6     | 7     | 8     | 8     | 7     |        | 3     | 0     | 0     |        |        |       |       |       |       |
| OSNOVNI KAPITAL                     | 15000        | 15000                                                                                                              | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 150000 | 15000 | 15000 | 15000 | 150000 | 150000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 |
|                                     | 0            | 0                                                                                                                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |        | 0     | 0     | 0     |        |        | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ZADRŽANI DOBIČEK                    | 0            | -7332                                                                                                              | 12146 | 15634 | 18413 | 20252 | 24802 | 30503 | -37764 | 39047 | 40510 | 42260 | -44249 | -44249 | 74992 | 93004 | 96705 | 85252 |
|                                     | 0            | 0                                                                                                                  | 674   | 960   | 1116  | 1332  | 727   | 495   | 143    | 1445  | 1406  | 1343  | 1290   | 1290   | 1175  | 1408  | 1678  | 1991  |
| DOLG                                | 0            | 0                                                                                                                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 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                                                                                                                  | 674   | 960   | 1116  | 1332  | 727   | 495   | 143    | 1445  | 1406  | 1343  | 1290   | 1290   | 1175  | 1408  | 1678  | 1991  |
| IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA              |              |                                                                                                                    |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |        |        |       |       |       |       |
| PRIHODKI POSLOVANJA                 |              | 3062                                                                                                               | 4627  | 5193  | 5902  | 7029  | 4783  | 3833  | 1538   | 8156  | 7258  | 6931  | 6693   | 65004  | 75615 | 87990 | 10242 | 11927 |
|                                     |              |                                                                                                                    |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |        |        |       |       | 7     | 8     |
| PROIZVAJALNI STROŠKI                |              | 4671                                                                                                               | 4734  | 4671  | 4671  | 4858  | 5323  | 5525  | 4788   | 4732  | 4712  | 4671  | 4671   | 58027  | 57018 | 57538 | 58083 | 60155 |
| AMORTIZACIJA                        |              | 420                                                                                                                | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420    | 420   | 420   | 420   | 420    | 5041   | 5041  | 4631  | 4631  | 4631  |
| KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE          |              | -2029                                                                                                              | -527  | 102   | 811   | 1750  | -960  | -2112 | -3671  | 3004  | 2126  | 1840  | 1602   | 1936   | 13556 | 25820 | 39713 | 54492 |
| STROŠKI PRODAJE                     |              | 2041                                                                                                               | 1025  | 328   | 328   | 328   | 328   | 328   | 328    | 1025  | 328   | 328   | 328    | 7040   | 5156  | 4689  | 4270  | 3895  |
| STROŠKI UPRAVE                      |              | 3712                                                                                                               | 3712  | 3712  | 3712  | 3712  | 3712  | 3712  | 3712   | 3712  | 3712  | 3712  | 3712   | 44544  | 44544 | 44544 | 44544 | 44544 |
| DOBIČEK IZ POSLOVANJA               |              | -7782                                                                                                              | -5264 | -3938 | -3229 | -2289 | -5000 | -6152 | -7710  | -1733 | -1913 | -2200 | -2438  | -49649 | 36144 | 23412 | -9101 | 6053  |
| 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        |              | -7782                                                                                                              | -5264 | -3938 | -3229 | -2289 | -5000 | -6152 | -7710  | -1733 | -1913 | -2200 | -2438  | -49649 | 36144 | 23412 | -9101 | 6053  |
| IZREDNI PRIHODKI                    |              | 450                                                                                                                | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450    | 450   | 450   | 450   | 450    | 5400   | 5400  | 5400  | 5400  | 5400  |
| IZREDNI ODHODKI                     |              | 0                                                                                                                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     |
| DOBIČEK PRED DAVKI                  |              | -7332                                                                                                              | -4814 | -3488 | -2779 | -1839 | -4550 | -5702 | -7260  | -1283 | -1463 | -1750 | -1988  | -44249 | 30744 | 18012 | -3701 | 11453 |
| DAVEK OD DOHODKA                    |              | 0                                                                                                                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ČISTI DOBIČEK                       |              | -7332                                                                                                              | -4814 | -3488 | -2779 | -1839 | -4550 | -5702 | -7260  | -1283 | -1463 | -1750 | -1988  | -44249 | 30744 | 18012 | -3701 | 11453 |

| IZKAZ DENARNIH TOKOV                      |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                                  |                               |        |       |       |  |
|-------------------------------------------|--|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|-------------------------------|--------|-------|-------|--|
| DENAR KONEC OBDOBJA                       |  | 15000          | 73202 | 81991 | 79210 | 77007 | 75803 | 71069 | 65555 | 58363 | 58802 | 57719 | 56326 | 54706 | 54706                            | 28888                         | 15740  | 16940 | 33337 |  |
| ČISTI DOBIČEK                             |  | 0              | -7332 | -4814 | -3488 | -2779 | -1839 | -4550 | -5702 | -7260 | -1283 | -1463 | -1750 | -1988 | -44249                           | -30744                        | -18012 | -3701 | 11453 |  |
| AMORTIZACIJA                              |  |                | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 5041                             | 5041                          | 4631   | 4631  | 4631  |  |
| POVEČANJE DOLGA                           |  |                | 0     | 674   | 286   | 156   | 215   | -605  | -232  | -352  | 1302  | -40   | -63   | -52   | 1290                             | -115                          | 233    | 270   | 313   |  |
| 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)         |  |                | 69885 | -     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 57377                            | 0                             | 0      | 0     | 0     |  |
| DENARNI TOK                               |  |                | -     | 8789  | -2781 | -2203 | -1204 | -4734 | -5514 | -7192 | 439   | -1083 | -1393 | -1620 | -95294                           | -                             | -      | 1200  | 16397 |  |
| PODATKI                                   |  | Izpis podatkov |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | IME<br>PODJETJA<br>:<br>SKUPINA: | Plezalni center Grif<br>d.o.o |        |       |       |  |
| POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU    |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                                  |                               |        |       |       |  |
| POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU    |  |                | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3                                | 3                             | 3      | 3     | 3     |  |
| ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                                  |                               |        |       |       |  |
| TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA             |  |                | 13182 | 344   | 182   | 182   | 215   | 325   | 348   | 195   | 349   | 191   | 182   | 182   | 182                              | 211                           | 205    | 200   | 196   |  |
| OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA           |  |                | 674   | 1018  | 1142  | 1298  | 1546  | 1052  | 843   | 338   | 1794  | 1597  | 1525  | 1472  | 1472                             | 1386                          | 1613   | 1878  | 2187  |  |
| SALDO IZ NASLOVA DDV                      |  |                | 12508 | -674  | -960  | -1116 | -1332 | -727  | -495  | -143  | -1445 | -1406 | -1343 | -1290 | -1290                            | -1175                         | -1408  | -1678 | -1991 |  |
| NEOPREDMETENA SREDSTVA                    |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | Število 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     | 0     |  |
| Sredstvo                                  |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                                  |                               |        |       |       |  |
| 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     | 0     |  |
| NEPREMIČNINE                              |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | Število 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     | 0     |  |
| Nepremičnina                              |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                                  |                               |        |       |       |  |
| 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     | 0     |  |
| OPREMA                                    |  |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | Število enot:                    |                               | 7      |       |       |  |
| SKUPAJ NABAVNA VREDNOST                   |  | 0              | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377 | 57377                            | 57377                         | 57377  | 57377 | 57377 |  |
| SKUPAJ AMORTIZACIJA                       |  | 0              | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420                              | 5041                          | 5041   | 4631  | 4631  |  |
| SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI                 |  | 0              | 420   | 840   | 1260  | 1680  | 2100  | 2520  | 2941  | 3361  | 3781  | 4201  | 4621  | 5041  | 5041                             | 10082                         | 14713  | 19344 | 23975 |  |
| SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST                |  | 0              | 56957 | 56537 | 56117 | 55697 | 55277 | 54857 | 54436 | 54016 | 53596 | 53176 | 52756 | 52336 | 52336                            | 47295                         | 42664  | 38033 | 33402 |  |
| SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU                   |  | 0              | 57377 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 57377                            | 0                             | 0      | 0     | 0     |  |

|                              |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
|------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SKUPAJ VSTOPNI DDV           |   | 12623 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 12623         | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PLEZALNA STENA               |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
| NABAVNA VREDNOST             | 0 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230         | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 | 26230 |
| AMORTIZACIJA                 |   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109   | 109           | 1311  | 1311  | 1311  | 1311  | 1311  |
| POPRAVEK VREDNOSTI           |   | 109   | 219   | 328   | 437   | 546   | 656   | 765   | 874   | 984   | 1093  | 1202  | 1311  | 1311          | 2623  | 3934  | 5246  | 6557  |       |
| NEODPISANA VREDNOST          | 0 | 26120 | 26011 | 25902 | 25792 | 25683 | 25574 | 25464 | 25355 | 25246 | 25137 | 25027 | 24918 | 24918         | 23607 | 22295 | 20984 | 19672 |       |
| NABAVE V OBDOBJU             |   | 26230 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 26230         | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| VAROVALNE BLAZINE            |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
| NABAVNA VREDNOST             | 0 | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738          | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  | 5738  |
| AMORTIZACIJA                 |   | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96    | 96            | 1148  | 1148  | 1148  | 1148  | 1148  |
| POPRAVEK VREDNOSTI           |   | 96    | 191   | 287   | 383   | 478   | 574   | 669   | 765   | 861   | 956   | 1052  | 1148  | 1148          | 2295  | 3443  | 4590  | 5738  |       |
| NEODPISANA VREDNOST          | 0 | 5642  | 5546  | 5451  | 5355  | 5260  | 5164  | 5068  | 4973  | 4877  | 4781  | 4686  | 4590  | 4590          | 3443  | 2295  | 1148  | 0     |       |
| NABAVE V OBDOBJU             |   | 5738  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 5738          | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| OPRIMKI IN RELIEFNI ELEMENTI |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
| NABAVNA VREDNOST             | 0 | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197          | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  | 8197  |
| AMORTIZACIJA                 |   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 102   | 1230          | 1230  | 1230  | 1230  | 1230  | 1230  |
| POPRAVEK VREDNOSTI           |   | 102   | 205   | 307   | 410   | 512   | 615   | 717   | 820   | 922   | 1025  | 1127  | 1230  | 1230          | 2459  | 3689  | 4918  | 6148  |       |
| NEODPISANA VREDNOST          | 0 | 8094  | 7992  | 7889  | 7787  | 7684  | 7582  | 7480  | 7377  | 7275  | 7172  | 7070  | 6967  | 6967          | 5738  | 4508  | 3279  | 2049  |       |
| NABAVE V OBDOBJU             |   | 8197  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 8197          | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| SISTEM PREZRAČEVNJA          |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
| NABAVNA VREDNOST             | 0 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934         | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 | 13934 |
| AMORTIZACIJA                 |   | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 58    | 697           | 697   | 697   | 697   | 697   | 697   |
| POPRAVEK VREDNOSTI           |   | 58    | 116   | 174   | 232   | 290   | 348   | 406   | 464   | 523   | 581   | 639   | 697   | 697           | 1393  | 2090  | 2787  | 3484  |       |
| NEODPISANA VREDNOST          | 0 | 13876 | 13818 | 13760 | 13702 | 13644 | 13586 | 13528 | 13470 | 13412 | 13354 | 13296 | 13238 | 13238         | 12541 | 11844 | 11148 | 10451 |       |
| NABAVE V OBDOBJU             |   | 13934 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 13934         | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| PRENOSNI RAČUNALNIK          |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
| NABAVNA VREDNOST             | 0 | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820           | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   |
| AMORTIZACIJA                 |   | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 34    | 410           | 410   | 0     | 0     | 0     |       |
| POPRAVEK VREDNOSTI           |   | 34    | 68    | 102   | 137   | 171   | 205   | 239   | 273   | 307   | 342   | 376   | 410   | 410           | 820   | 820   | 820   | 820   |       |
| NEODPISANA VREDNOST          | 0 | 786   | 751   | 717   | 683   | 649   | 615   | 581   | 546   | 512   | 478   | 444   | 410   | 410           | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| NABAVE V OBDOBJU             |   | 820   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 820           | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| OPREMA GARDEROBE             |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
| NABAVNA VREDNOST             | 0 | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   | 820           | 820   | 820   | 820   | 820   | 820   |
| AMORTIZACIJA                 |   | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 7     | 82            | 82    | 82    | 82    | 82    | 82    |
| POPRAVEK VREDNOSTI           |   | 7     | 14    | 20    | 27    | 34    | 41    | 48    | 55    | 61    | 68    | 75    | 82    | 82            | 164   | 246   | 328   | 410   |       |
| NEODPISANA VREDNOST          | 0 | 813   | 806   | 799   | 792   | 786   | 779   | 772   | 765   | 758   | 751   | 745   | 738   | 738           | 656   | 574   | 492   | 410   |       |
| NABAVE V OBDOBJU             |   | 820   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 820           | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| OPREMA TOALETNIH PROSTOROV   |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |       |       |       |       |       |
| NABAVNA VREDNOST             | 0 | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639          | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  | 1639  |
| AMORTIZACIJA                 |   | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    | 164           | 164   | 164   | 164   | 164   | 164   |
| POPRAVEK VREDNOSTI           |   | 14    | 27    | 41    | 55    | 68    | 82    | 96    | 109   | 123   | 137   | 150   | 164   | 164           | 328   | 492   | 656   | 820   |       |
| NEODPISANA VREDNOST          | 0 | 1626  | 1612  | 1598  | 1585  | 1571  | 1557  | 1544  | 1530  | 1516  | 1503  | 1489  | 1475  | 1475          | 1311  | 1148  | 984   | 820   |       |
| NABAVE V OBDOBJU             |   | 1639  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1639          | 0     | 0     | 0     | 0     |       |
| FINANCNE NALOŽBE             |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | Število enot: |       | 1     |       |       |       |
| SKUPAJ NALOŽBE               | 0 | 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     | 0     |
| SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.  | 0 | 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     | 0     |
| ZMANJŠANJE NALOŽBE           |   | 0     | 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     | 0     |
| TERJATVE IZ POSLOVANJA       |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | Število enot: |       | 1     |       |       |       |
| SKUPAJ TERJATVE              | 0 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0             | 0     | 0     | 0     | 0     | 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 |
| <b>Terjatev</b>                                   |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| 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 | 0 |
| PREJETE OBRESTI IPD.                              | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <b>ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA</b>        |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA                  | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Material I                                        |       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <b>KAPITAL</b>                                    |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ GIBANJE KAPITALA                           | 15000 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA                   | 0     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
|                                                   | 15000 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DELITEV DOBIČKA                                   | 0     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
|                                                   |       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <b>OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA</b>                 |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| 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 |
| <b>Obveznost 1</b>                                |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| OBVEZNOST                                         |       | 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 |
| <b>OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA</b>                   |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| 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 |
| <b>OBVEZNOST</b>                                  |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| 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 |
| <b>PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI</b> |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ PRIHODKI                                   | 0     | 3062 | 4627 | 5193 | 5902 | 7029 | 4783 | 3833 | 1538 | 8156 | 7258 | 6931 | 6693 |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ IZSTOPNI DDV                               | 0     | 674  | 1018 | 1142 | 1298 | 1546 | 1052 | 843  | 338  | 1794 | 1597 | 1525 | 1472 |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ STROŠKI MATERIALA                          | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ STROŠKI STORITEV                           | 0     | 0    | 63   | 0    | 0    | 188  | 693  | 895  | 158  | 62   | 41   | 0    | 0    |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ STROŠKI DELA                               | 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    |   |   |   |   |   |
| SKUPAJ VSTOPNI DDV                                | 0     | 0    | 9    | 0    | 0    | 33   | 152  | 175  | 22   | 14   | 9    | 0    | 0    |   |   |   |   |   |
| <b>VPISNINA</b>                                   |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |   |   |   |   |
| NETO PRODAJNA CENA                                |       | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 | 12,3 |   |   |   |   |   |
| PRODANA KOLIČINA                                  |       | 63   | 16   | 17   | 8    | 8    | 0    | 0    | 0    | 43   | 8    | 6    | 6    |   |   |   |   |   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)                   |       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |   |   |   |   |   |
| PRIHODEK                                          |       | 775  | 197  | 209  | 98   | 98   | 0    | 0    | 0    | 529  | 98   | 74   | 74   |   |   |   |   |   |
| IZSTOPNI DDV                                      |       | 170  | 43   | 46   | 22   | 22   | 0    | 0    | 0    | 116  | 22   | 16   | 16   |   |   |   |   |   |
| STROŠKI MATERIALA                                 |       | 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    |   |   |   |   |   |
| STROŠKI DELA                                      |       | 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    |   |   |   |   |   |
| VSTOPNI DDV                                       |       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |   |   |   |   |   |
| <b>SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO</b>               |       | 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 / 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  |   |   |   |   |   |
| 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  |   |   |   |   |   |

|                                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| Material 1                          | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)       | 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                       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)        | 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                           | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)            | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PLEZANJE ZA PREDŠOLSKO OTROKE       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA                  | 22,1 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,6 | 24,4  | 24,4  | 24,4  | 24,4  |
| PRODANA KOLIČINA                    | 25   | 31   | 33   | 33   | 33   | 33   | 0    | 0    | 37   | 37   | 37   | 37   | 37   | 37   | 336   | 386   | 444   | 511   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PRIHODEK                            | 553  | 762  | 811  | 811  | 811  | 811  | 0    | 0    | 910  | 910  | 910  | 910  | 910  | 910  | 8201  | 9431  | 10845 | 12472 |
| IZSTOPNI DDV                        | 122  | 168  | 179  | 179  | 179  | 179  | 0    | 0    | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  | 1804  | 2075  | 2386  | 2744  |
| 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        | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 1                          | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)       | 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                       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)        | 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                           | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)            | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ZACETNA ŠOLA PLEZANJA (IX TEDENSKO) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA                  | 25,8 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,5  | 28,5  | 28,5  | 28,5  |
| PRODANA KOLIČINA                    | 22   | 26   | 38   | 38   | 38   | 38   | 0    | 0    | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 380   | 437   | 503   | 578   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PRIHODEK                            | 568  | 746  | 1090 | 1090 | 1090 | 1090 | 0    | 0    | 1291 | 1291 | 1291 | 1291 | 1291 | 1291 | 10839 | 12465 | 14335 | 16485 |
| IZSTOPNI DDV                        | 125  | 164  | 240  | 240  | 240  | 240  | 0    | 0    | 284  | 284  | 284  | 284  | 284  | 284  | 2385  | 2742  | 3154  | 3627  |
| 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        | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 1                          | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                     | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)            | 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                            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)             | 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                                | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)                 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| ZACETNA ŠOLA PLEZANJA (2X TEDENSKO)      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| NETO PRODAJNA CENA                       | 36,9 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 40,8 | 40,8 | 40,8 | 40,8  |
| PRODANA KOLIČINA                         | 6    | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 0    | 0    | 15   | 15   | 15   | 15   | 15   | 116  | 133  | 153  | 176   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)          | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| PRIHODEK                                 | 221  | 410  | 410  | 410  | 410  | 410  | 0    | 0    | 615  | 615  | 615  | 615  | 615  | 615  | 4729 | 5438 | 6254 | 7192  |
| IZSTOPNI DDV                             | 49   | 90   | 90   | 90   | 90   | 90   | 0    | 0    | 135  | 135  | 135  | 135  | 135  | 135  | 1040 | 1196 | 1376 | 1582  |
| 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             | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 I                               | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                     | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)            | 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                            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)             | 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                                | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)                 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| NADALJEVALNA ŠOLA PLEZANJA (2X TEDENSKO) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| NETO PRODAJNA CENA                       | 48,0 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 53,3 | 52,9 | 52,9 | 52,9 | 52,9  |
| PRODANA KOLIČINA                         | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   | 0    | 0    | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 140  | 161  | 185  | 213   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)          | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| PRIHODEK                                 | 480  | 533  | 533  | 533  | 533  | 533  | 0    | 0    | 1066 | 1066 | 1066 | 1066 | 1066 | 1066 | 7406 | 8517 | 9794 | 11263 |
| IZSTOPNI DDV                             | 105  | 117  | 117  | 117  | 117  | 117  | 0    | 0    | 234  | 234  | 234  | 234  | 234  | 234  | 1629 | 1874 | 2155 | 2478  |
| 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             | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 I                               | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)                   | 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                                   | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)                    | 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                                       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)                        | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| ZACETNI TEČAJ PLEZANJA ZA ODRASLE (2X TEDENSKO) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| NETO PRODAJNA CENA                              | 55,3 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 | 61,5 |
| PRODANA KOLIČINA                                | 0    | 0    | 5    | 8    | 8    | 0    | 0    | 0    | 5    | 8    | 6    | 6    | 6    | 46   | 53   | 61   | 70   | 80   |
| 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    | 307  | 492  | 492  | 0    | 0    | 0    | 307  | 492  | 369  | 369  | 369  | 2828 | 3252 | 3740 | 4301 | 4946 |
| IZSTOPNI DDV                                    | 0    | 0    | 68   | 108  | 108  | 0    | 0    | 0    | 68   | 108  | 81   | 81   | 81   | 622  | 716  | 823  | 946  | 1088 |
| 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                    | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 I                                      | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)                   | 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                                   | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)                    | 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                                       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)                        | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| CELODNEVNE VSTOPNICE                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| NETO PRODAJNA CENA                              | 5,2  | 5,7  | 5,7  | 5,7  | 5,7  | 5,7  | 4,6  | 4,6  | 5,7  | 5,7  | 5,7  | 5,7  | 5,7  | 5,6  | 5,6  | 5,6  | 5,6  | 5,6  |
| PRODANA KOLIČINA                                | 40   | 50   | 55   | 60   | 45   | 20   | 10   | 10   | 20   | 35   | 40   | 20   | 20   | 405  | 486  | 583  | 700  | 840  |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)                 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| PRIHODEK                                        | 206  | 287  | 316  | 344  | 258  | 115  | 46   | 46   | 115  | 201  | 230  | 115  | 115  | 2279 | 2734 | 3281 | 3937 | 4725 |
| IZSTOPNI DDV                                    | 45   | 63   | 69   | 76   | 57   | 25   | 10   | 10   | 25   | 44   | 51   | 25   | 25   | 501  | 602  | 722  | 866  | 1039 |
| 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                    | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 I                                      | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)   | 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                   | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)    | 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                       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)        | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| DOPOLDANSKE VSTOPNICE           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| NETO PRODAJNA CENA              | 3,7  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 3,3  | 3,3  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,0  | 4,0  | 4,0  | 4,0  | 4,0  |
| PRODANA KOLIČINA                | 10   | 15   | 20   | 30   | 30   | 10   | 5    | 5    | 20   | 25   | 30   | 20   | 20   | 220  | 264  | 317  | 380  | 456  |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA) | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| PRIHODEK                        | 37   | 62   | 82   | 123  | 123  | 41   | 16   | 16   | 82   | 103  | 123  | 82   | 82   | 890  | 1068 | 1281 | 1537 | 1845 |
| IZSTOPNI DDV                    | 8    | 14   | 18   | 27   | 27   | 9    | 4    | 4    | 18   | 23   | 27   | 18   | 18   | 196  | 235  | 282  | 338  | 406  |
| 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    | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 I                      | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)   | 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                   | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)    | 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                       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)        | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| VSTOPNICE ZA 10 OBISKOV         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| NETO PRODAJNA CENA              | 44,3 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 39,3 | 39,3 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 | 49,2 |
| PRODANA KOLIČINA                | 0    | 5    | 6    | 7    | 7    | 0    | 0    | 0    | 8    | 8    | 10   | 10   | 10   | 61   | 73   | 88   | 105  | 126  |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA) | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| PRIHODEK                        | 0    | 246  | 295  | 344  | 344  | 0    | 0    | 0    | 393  | 393  | 492  | 492  | 492  | 3000 | 3600 | 4320 | 5184 | 6221 |
| IZSTOPNI DDV                    | 0    | 54   | 65   | 76   | 76   | 0    | 0    | 0    | 87   | 87   | 108  | 108  | 108  | 660  | 792  | 950  | 1140 | 1369 |
| 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    | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 I                      | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |

|                                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)       | 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                       | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)        | 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                           | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| <b>MESEČNE VSTOPNICE</b>            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA                  | 36,9  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 41,0  | 40,8  | 40,8  | 40,8  | 40,8  | 40,8  |
| PRODANA KOLIČINA                    | 2     | 5     | 5     | 7     | 7     | 0     | 0     | 0     | 8     | 8     | 9     | 9     | 9     | 60    | 72    | 86    | 104   | 124   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PRIHODEK                            | 74    | 205   | 205   | 287   | 287   | 0     | 0     | 0     | 328   | 328   | 369   | 369   | 369   | 2451  | 2941  | 3529  | 4235  | 5082  |
| IZSTOPNI DDV                        | 16    | 45    | 45    | 63    | 63    | 0     | 0     | 0     | 72    | 72    | 81    | 81    | 81    | 539   | 647   | 776   | 932   | 1118  |
| 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     |
| <b>SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO</b> |       |       |       | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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 / 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 1                          | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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                | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)       | 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                       | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)        | 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                           | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| <b>TROMESEČNE VSTOPNICE</b>         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA                  | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 | 106,6 |
| PRODANA KOLIČINA                    | 0     | 4     | 3     | 4     | 0     | 0     | 0     | 0     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 31    | 37    | 45    | 54    | 64    |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PRIHODEK                            | 0     | 426   | 320   | 426   | 0     | 0     | 0     | 0     | 533   | 533   | 533   | 533   | 533   | 3303  | 3964  | 4757  | 5708  | 6850  |
| IZSTOPNI DDV                        | 0     | 94    | 70    | 94    | 0     | 0     | 0     | 0     | 117   | 117   | 117   | 117   | 117   | 727   | 872   | 1047  | 1256  | 1507  |
| 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     |
| <b>SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO</b> |       |       |       | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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 / 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 1                          | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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                | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)       | 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   |
| 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   |
| CENA 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   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)    |     | 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   |
| CENA DELA                       |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)        |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| <b>POLLETNE VSTOPNICE</b>       |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA              |     | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 | 204,9 |
| PRODANA KOLIČINA                |     | 0     | 0     | 0     | 2     | 2     | 0     | 0     | 0     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 15    | 18    | 22    | 26    |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA) |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PRIHODEK                        |     | 0     | 0     | 0     | 410   | 410   | 0     | 0     | 0     | 615   | 410   | 615   | 615   | 615   | 3074  | 3689  | 4426  | 5312  |
| IZSTOPNI DDV                    |     | 0     | 0     | 0     | 90    | 90    | 0     | 0     | 0     | 135   | 90    | 135   | 135   | 135   | 676   | 811   | 974   | 1169  |
| STROŠKI MATERIALA               |     | 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     |
| STROŠKI DELA                    |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| VREDNOST ZALOGE PROIZVODA       |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| VSTOPNI DDV                     |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO    |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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 / 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   |
| Material 1                      |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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            |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)   |     | 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   |
| 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   |
| CENA 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   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)    |     | 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   |
| CENA DELA                       |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)        |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| <b>LETNE VSTOPNICE</b>          |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA              |     | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 | 368,9 |
| PRODANA KOLIČINA                |     | 0     | 0     | 1     | 1     | 1     | 0     | 0     | 0     | 2     | 1     | 0     | 0     | 0     | 6     | 7     | 9     | 10    |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA) |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PRIHODEK                        |     | 0     | 0     | 369   | 369   | 369   | 0     | 0     | 0     | 738   | 369   | 0     | 0     | 0     | 2213  | 2656  | 3187  | 3824  |
| IZSTOPNI DDV                    |     | 0     | 0     | 81    | 81    | 81    | 0     | 0     | 0     | 162   | 81    | 0     | 0     | 0     | 487   | 584   | 701   | 841   |
| STROŠKI MATERIALA               |     | 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     |
| STROŠKI DELA                    |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| VREDNOST ZALOGE PROIZVODA       |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| VSTOPNI DDV                     |     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO    |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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 / 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   |
| Material 1                      |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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            |     | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)   |     | 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                   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)    | 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                       | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)        | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PLEZALNI TABORI                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA              | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 | 131,2 |
| PRODANA KOLIČINA                | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 10    | 10    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 20    | 23    | 26    |
| 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     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1312  | 1312  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 2623  | 3016  | 3469  |
| IZSTOPNI DDV                    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 289   | 289   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 577   | 664   | 763   |
| 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     | 631   | 631   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1262  | 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     | 139   | 139   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 278   | 0     | 0     |
| SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO    | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 63,1  | 63,1  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 63,1  | 0,0   | 0,0   |
| 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 1                      | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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            | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)   | 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   | 63,1  | 63,1  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 63,1  | 0,0   | 0,0   |
| VSTOPNI DDV V STORITVAH         | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 13,9  | 13,9  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| Nočitev s polnim penzionom      | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 59,0  | 59,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| CENA STORITVE                   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 14,8  | 14,8  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 4     | 4     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Obisk bazena                    | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 4,1   | 4,1   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| CENA STORITVE                   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 4,1   | 4,1   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1     | 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                       | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)        | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| PLEZALNI IZLETI                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| NETO PRODAJNA CENA              | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  | 20,5  |
| PRODANA KOLIČINA                | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 15    | 0     | 0     | 15    | 10    | 0     | 0     | 0     | 0     | 60    | 69    | 79    |
| 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     | 0     | 0     | 0     | 0     | 410   | 307   | 0     | 0     | 307   | 205   | 0     | 0     | 0     | 1229  | 1414  | 1626  |
| IZSTOPNI DDV                    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 90    | 68    | 0     | 0     | 68    | 45    | 0     | 0     | 0     | 270   | 311   | 358   |
| 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     | 82    | 62    | 0     | 0     | 62    | 41    | 0     | 0     | 0     | 246   | 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     | 18    | 14    | 0     | 0     | 14    | 9     | 0     | 0     | 0     | 54    | 0     | 0     |
| SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO    | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 4,1   | 4,1   | 0,0   | 0,0   | 4,1   | 4,1   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 4,1   | 0,0   | 0,0   |
| 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 1                      | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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            | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |

|                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)        | 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  | 4,1  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 0,0  | 0,0  |
| VSTOPNI DDV V STORITVAH              | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,9  | 0,9  | 0,0  | 0,0  | 0,9  | 0,9  | 0,0  | 0,0  | 0,9  | 0,0  | 0,0  | 0,9  | 0,0  | 0,0  |
| Prevoz                               | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 0,0  | 0,0  |
| CENA STORITVE                        | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 0,0  | 0,0  | 4,1  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)         | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 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                            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)             | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| PLEZALNI ROJSTNI DAN                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| NETO PRODAJNA CENA                   | 73,8 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 82,0 | 81,4 | 81,4 | 81,4 | 81,4 | 81,4 |
| PRODANA KOLIČINA                     | 2    | 2    | 3    | 2    | 5    | 2    | 0    | 0    | 4    | 3    | 3    | 2    | 28   | 32   | 37   | 43   | 49   | 49   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| PRIHODEK                             | 148  | 164  | 246  | 164  | 410  | 164  | 0    | 0    | 328  | 246  | 246  | 164  | 2279 | 2621 | 3014 | 3466 | 3986 | 3986 |
| IZSTOPNI DDV                         | 32   | 36   | 54   | 36   | 90   | 36   | 0    | 0    | 72   | 54   | 54   | 36   | 501  | 577  | 663  | 762  | 877  | 877  |
| 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         | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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 / 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 1                           | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)        | 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                        | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)         | 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                            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)             | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| POČITNIŠKI TEDENSKI PLEZALNI PROGRAM |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| NETO PRODAJNA CENA                   | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 | 98,4 |
| PRODANA KOLIČINA                     | 0    | 6    | 0    | 0    | 10   | 0    | 25   | 15   | 0    | 0    | 0    | 0    | 56   | 64   | 74   | 85   | 98   | 98   |
| ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| PRIHODEK                             | 0    | 590  | 0    | 0    | 984  | 0    | 2459 | 1475 | 0    | 0    | 0    | 0    | 5508 | 6334 | 7285 | 8377 | 9634 | 9634 |
| IZSTOPNI DDV                         | 0    | 130  | 0    | 0    | 216  | 0    | 541  | 325  | 0    | 0    | 0    | 0    | 1212 | 1394 | 1603 | 1843 | 2119 | 2119 |
| STROŠKI MATERIALA                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| STROŠKI STORITEV                     | 0    | 63   | 0    | 0    | 106  | 0    | 264  | 158  | 0    | 0    | 0    | 0    | 591  | 679  | 781  | 899  | 1033 | 1033 |
| 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    | 9    | 0    | 0    | 15   | 0    | 36   | 22   | 0    | 0    | 0    | 0    | 81   | 93   | 107  | 124  | 142  | 142  |
| SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO         | 0,0  | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 |
| 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 1                           | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 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                 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)        | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

|                                                            |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| ZUNANJE STORITVE                                           | 0,0 | 0,0  | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6 | 10,6  | 10,6  | 10,6  | 10,6  |
| VSTOPNI DDV V STORITVAH                                    |     | 0,0  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  |       | 1,5   | 1,5   | 1,5   |
| Kosilo                                                     |     | 0,0  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  |       | 6,5   | 6,5   | 6,5   |
| CENA STORITVE                                              |     | 0,0  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  | 6,5  |       | 6,5   | 6,5   | 6,5   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)                               |     | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |       | 1     | 1     | 1     |
| Bazen                                                      |     | 0,0  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  |       | 4,1   | 4,1   | 4,1   |
| CENA STORITVE                                              |     | 0,0  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  | 4,1  |       | 4,1   | 4,1   | 4,1   |
| POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)                               |     | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |       | 1     | 1     | 1     |
| NEPOSREDNO DELO                                            | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| Delo                                                       |     | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |       | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| CENA DELA                                                  |     | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |       | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| POTROŠEK (DELA NA ENOTO)                                   |     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |       | 0     | 0     | 0     |
| PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI                                |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
| SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI                         | 0   | 4671 | 4671 | 4671 | 4671 | 4671 | 4630 | 4630 | 4630 | 4671 | 4671 | 4671 | 4671 | 4671 | 55928 | 56339 | 56757 | 57185 |
| SKUPAJ VSTOPNI DDV                                         |     | 92   | 92   | 92   | 92   | 92   | 83   | 83   | 83   | 92   | 92   | 92   | 92   | 92   | 1076  | 1090  | 1104  | 1118  |
| Najemnina                                                  |     | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 2800 | 33600 | 33600 | 33600 | 33600 |
| Plača inštruktorja                                         |     | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 1005 | 12060 | 12301 | 12547 | 12798 |
| Strošek vaditelja (študentsko delo)                        |     | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 448  | 5376  | 5484  | 5593  | 5705  |
| Dajatve in prispevki študentsko delo                       |     | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 151  | 1814  | 1850  | 1887  | 1925  |
| Strošek bonusov zaposlenih                                 |     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 1500  |
| Čiščenje sanitarij in garderobe                            |     | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 41   | 41   | 41   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 861   | 861   | 861   | 861   |
| Stroški vode                                               |     | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 148   | 148   | 148   | 148   |
| Stroški odvoza smeti                                       |     | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 96    | 96    | 96    | 96    |
| Najem avtomata z napitki                                   |     | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 492   | 492   | 492   | 492   |
| Stroški telefona                                           |     | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 492   | 517   | 542   | 570   |
| Stroški interneta                                          |     | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 246   | 246   | 246   | 246   |
| Stroški elektrike                                          |     | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 33   | 396   | 396   | 396   | 396   |
| Najem davčne blagajne                                      |     | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 348   | 348   | 348   | 348   |
| STROŠKI PRODAJE                                            |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
| SKUPAJ STROŠKI PRODAJE                                     | 0   | 2041 | 1025 | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 1025 | 328  | 328  | 328  | 328  | 7040  | 5156  | 4689  | 4270  |
| SKUPAJ VSTOPNI DDV                                         |     | 449  | 225  | 72   | 72   | 72   | 72   | 72   | 72   | 225  | 72   | 72   | 72   | 72   | 1549  | 1134  | 1031  | 939   |
| Spletno oglaševanje                                        |     | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 328  | 3934  | 3541  | 3187  | 2868  |
| Oglaševanje v tiskanih medijih                             |     | 0    | 697  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 697  | 0    | 0    | 0    | 0    | 1393  | 1254  | 1129  | 1016  |
| Izdelava spletne strani, letni zakup, domena in gostovanje |     | 811  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 811   | 115   | 115   | 115   |
| Oblikovanje in tisk letakov                                |     | 492  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 492   | 246   | 258   | 271   |
| Izvedba otvoritvenega dogodka                              |     | 410  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 410   | 0     | 0     | 0     |
| STROŠKI UPRAVE                                             |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
| SKUPAJ STROŠKI UPRAVE                                      | 0   | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 3712 | 44544 | 44544 | 44544 | 44544 |
| SKUPAJ VSTOPNI DDV                                         |     | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 18   | 216   | 216   | 216   | 216   |
| Plača direktorja                                           |     | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 1967 | 23604 | 23604 | 23604 | 23604 |
| Plača organizacijskega vodje                               |     | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 1618 | 19416 | 19416 | 19416 | 19416 |
| Računovodske storitve                                      |     | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 82   | 984   | 984   | 984   | 984   |
| Zavarovanje objekta                                        |     | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 540   | 540   | 540   | 540   |
| IZREDNI PRIHODKI                                           |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
| SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI                                    | 0   | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 5400  | 5400  | 5400  | 5400  |
| SKUPAJ VSTOPNI DDV                                         |     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Sofinanciranje letnih programov športa                     |     | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 450  | 5400  | 5400  | 5400  | 5400  |
| IZREDNI ODHODKI                                            |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
| SKUPAJ IZREDNI ODHODKI                                     | 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     |
| ODHODEK                                                    |     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     |

## PRILOGA 11: Kazalniki za prvih 5 let poslovanja

Slika 16: Struktura prihodkov

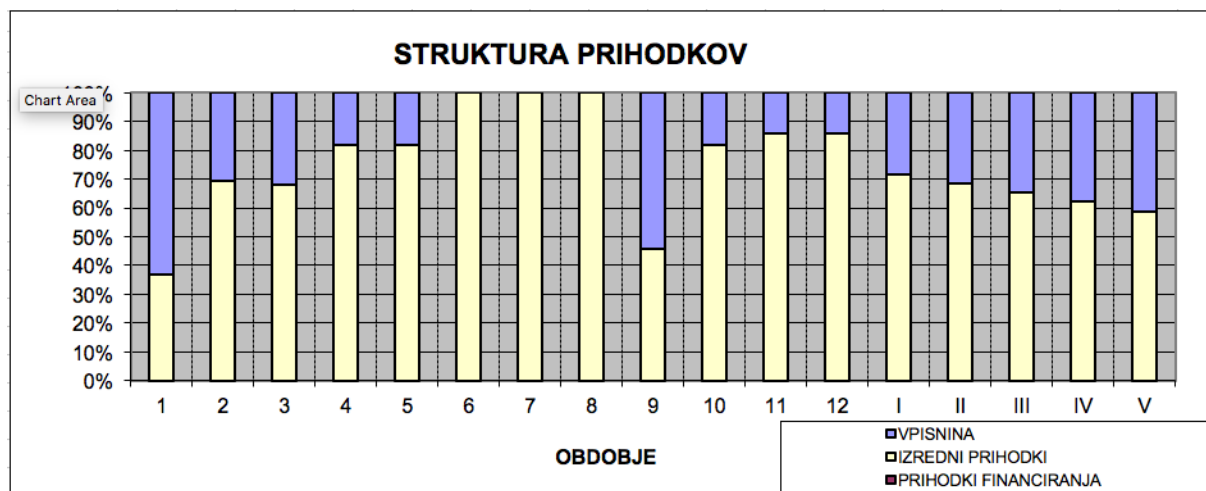


Tabela 1: Struktura odhodkov (v %)

| 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 |
| SKUPAJ STROŠKI MATERIALA           | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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            | 0,0   | 1,2   | 0,0   | 0,0   | 2,5   | 13,2  | 20,9  | 8,0   | 0,7   | 0,5   | 0,0   | 0,0   | 3,0   | 0,8   | 0,8   | 0,8   |
| SKUPAJ STROŠKI DELA                | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| AMORTIZACIJA                       | 12,0  | 8,3   | 7,4   | 6,6   | 5,6   | 8,0   | 9,8   | 21,1  | 4,9   | 5,4   | 5,7   | 5,9   | 7,2   | 6,2   | 5,0   | 4,3   |
| SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI | 133,0 | 92,0  | 82,0  | 73,0  | 62,0  | 88,0  | 108,0 | 232,0 | 54,0  | 60,0  | 63,0  | 65,0  | 79,0  | 69,0  | 60,0  | 53,0  |
| SKUPAJ STROŠKI PRODAJE             | 58,1  | 20,2  | 5,8   | 5,2   | 4,4   | 6,3   | 7,7   | 16,5  | 11,9  | 4,3   | 4,4   | 4,6   | 10,0  | 6,4   | 5,0   | 4,0   |
| SKUPAJ STROŠKI UPRAVE              | 105,7 | 73,1  | 65,8  | 58,4  | 49,6  | 70,9  | 86,7  | 186,7 | 43,1  | 48,2  | 50,3  | 52,0  | 63,3  | 55,0  | 47,7  | 41,3  |
| ODHODKI FINANCIRANJA               | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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                    | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 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                   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 0,0   |
| ČISTI DOBIČEK                      | 208,8 | 94,8  | 61,8  | 43,7  | 24,6  | 86,9  | 133,1 | 365,3 | 14,9  | 19,0  | 23,7  | 27,8  | 62,8  | 37,9  | 19,3  | 9,2   |

Slika 17: Struktura odhodkov

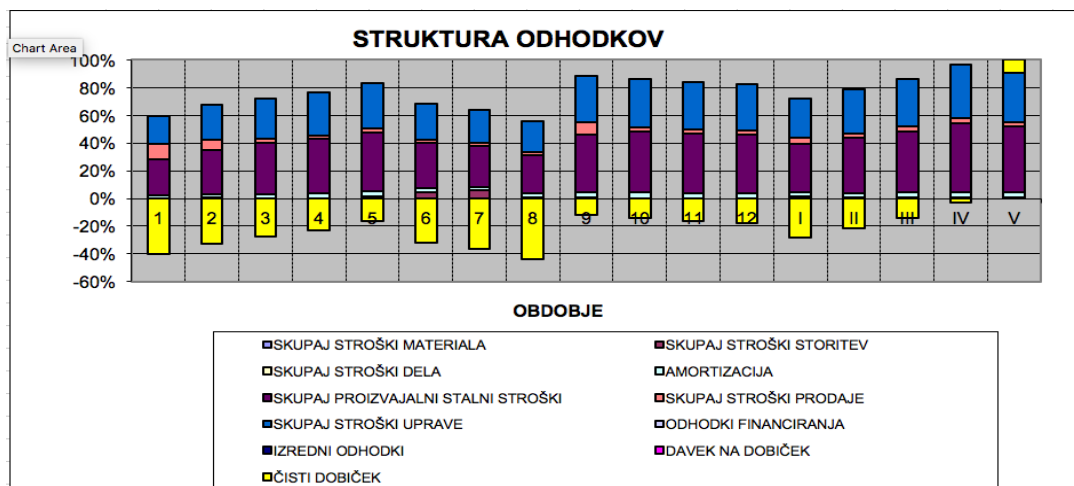


Tabela 2: Povprečna sredstva na zaposlenega v obdobju

| POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| POVPREČN                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| A                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| SREDSTVA                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| NA                                          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ZAPOSLENE                                   | 4877 | 4686 | 4564 | 4467 | 4396 | 4283 | 4098 | 3872 | 3746 | 3721 | 3666 | 3602 | 3568 | 3053 | 2243 | 1889 | 2028 |
| GA                                          | 8    | 6    | 2    | 2    | 4    | 4    | 6    | 9    | 3    | 6    | 3    | 1    | 1    | 7    | 1    | 6    | 5    |

Slika 18: Povprečna sredstva na zaposlenega v obdobju

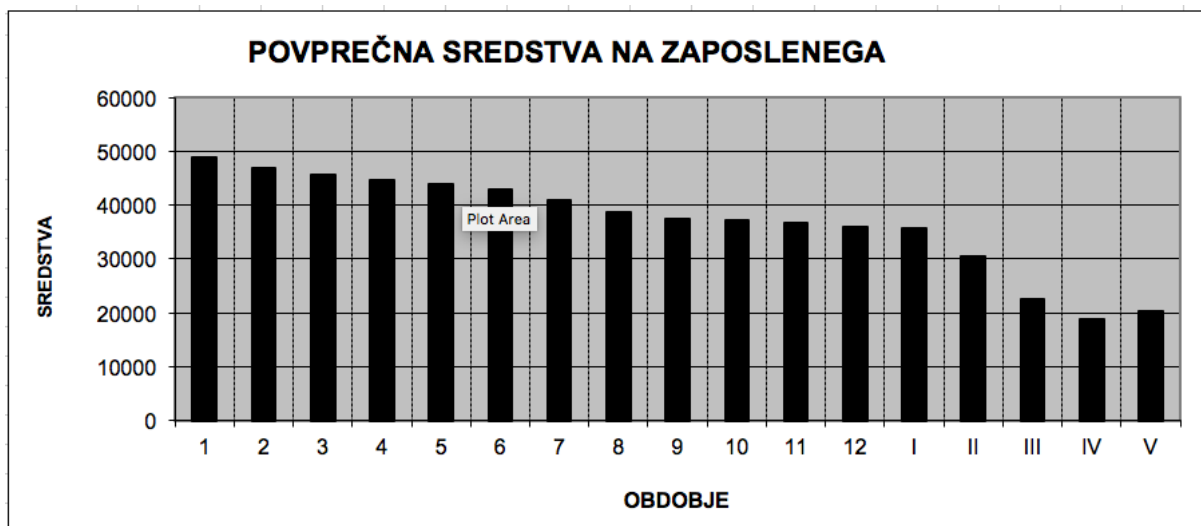


Tabela 3: Prihodek na zaposlenega

| PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |      |      |      |      |      |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|
| PRIHODEK NA             | 117 | 169 | 188 | 211 | 249 | 174 | 142 | 66 | 286 | 256 | 246 | 238 | 2346 | 2700 | 3113 | 3594 | 4155 |
| ZAPOSLENEGA             | 1   | 2   | 1   | 7   | 3   | 4   | 8   | 3  | 9   | 9   | 0   | 1   | 8    | 5    | 0    | 2    | 9    |

Slika 19: Prihodek na zaposlenega

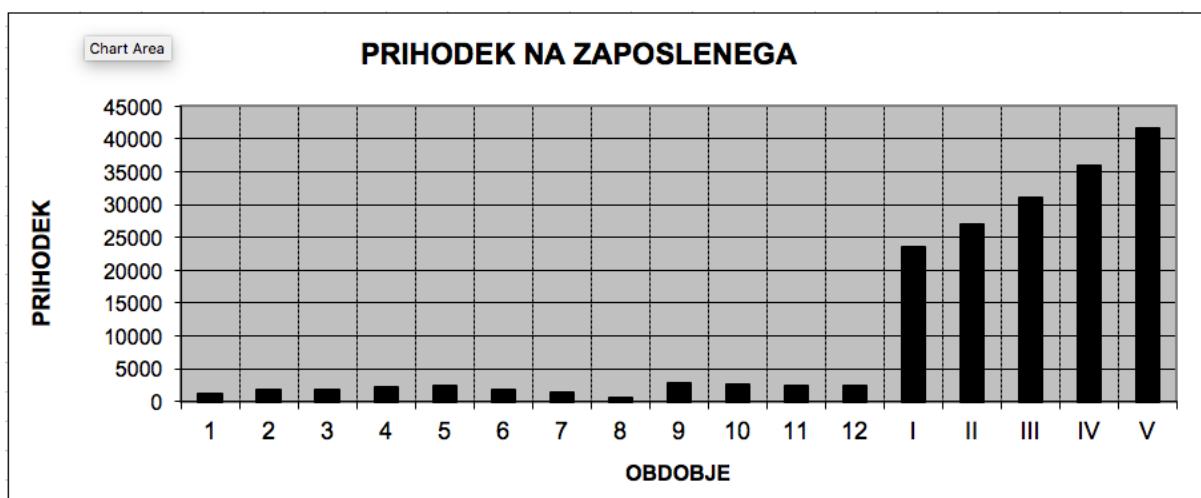


Tabela 4: Čisti dobiček na zaposlenega

| ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA |      |      |      |     |     |      |      |      |     |     |     |     |       |       |      |      |     |   |
|------------------------------|------|------|------|-----|-----|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|------|------|-----|---|
| ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA |      |      |      |     |     |      |      |      |     |     |     |     |       |       |      |      |     |   |
| A                            | 2444 | 1605 | 1163 | 926 | 613 | 1517 | 1901 | 2420 | 428 | 488 | 583 | 663 | 14750 | 10248 | 6004 | 1234 | 381 | 8 |

Slika 20: Čisti dobiček na zaposlenega

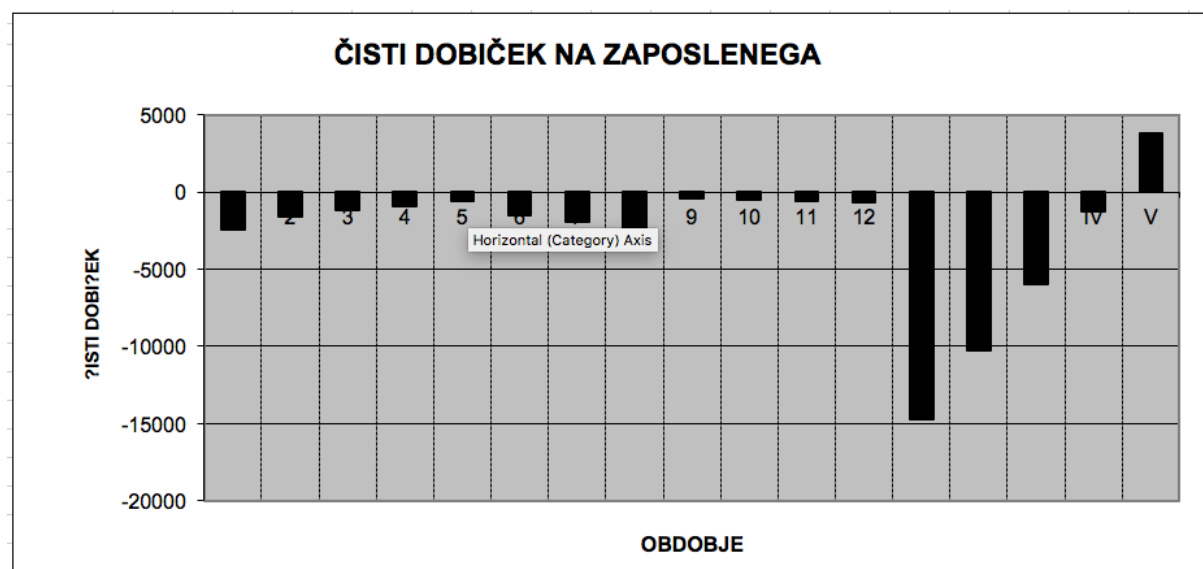


Tabela 5: Struktura obveznosti konec obdobja

| 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                                  | 0,0   | 99,5  | 99,3  | 99,2  | 99,0  | 99,4  | 99,6  | 99,9  | 98,7  | 98,7  | 98,8  | 98,8  | 98,8  | 98,5  | 97,6  | 96,9  | 97,0  | 97,0  |
| DOLG                                     | 0,0   | 0,5   | 0,7   | 0,8   | 1,0   | 0,6   | 0,4   | 0,1   | 1,3   | 1,3   | 1,2   | 1,2   | 1,2   | 1,5   | 2,4   | 3,1   | 3,0   | 3,0   |

Slika 21: Struktura obveznosti konec obdobja

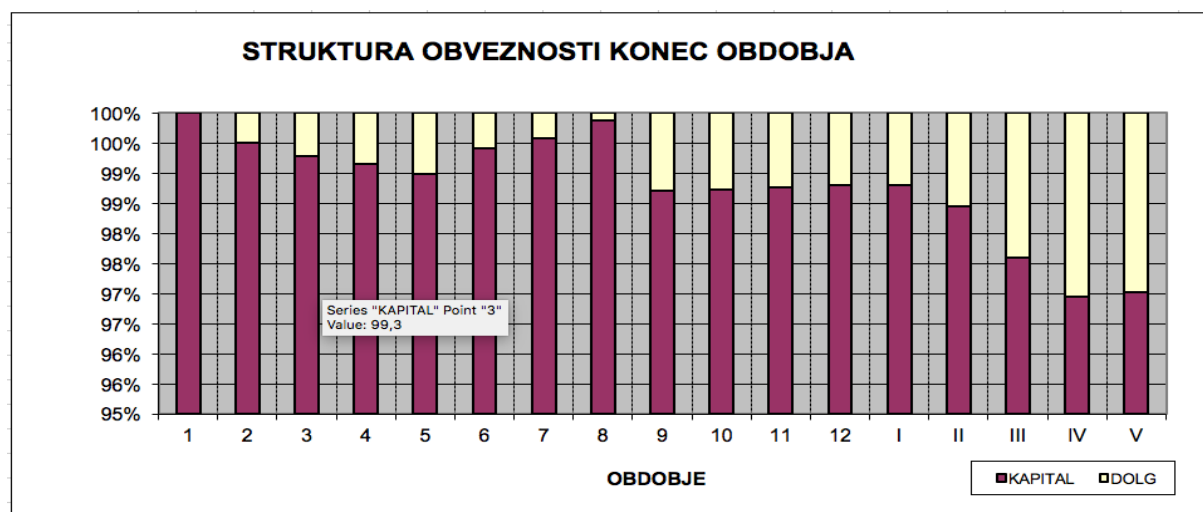


Tabela 6: Stopnje donosov

| STOPNJE DONOSOV                            |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)   | ROA | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 0,19 |
| ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)    | ROE | 0,60 | 0,41 | 0,31 | 0,25 | 0,17 | 0,43 | 0,56 | 0,75 | 0,14 | 0,16 | 0,19 | 0,22 | 0,34 | 0,34 | 0,27 | 0,06 |
| RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK) | ROS | 2,09 | 0,95 | 0,62 | 0,44 | 0,25 | 0,87 | 1,33 | 3,65 | 0,15 | 0,19 | 0,24 | 0,28 | 0,63 | 0,38 | 0,19 | 0,03 |

Slika 22: Stopnje donosov

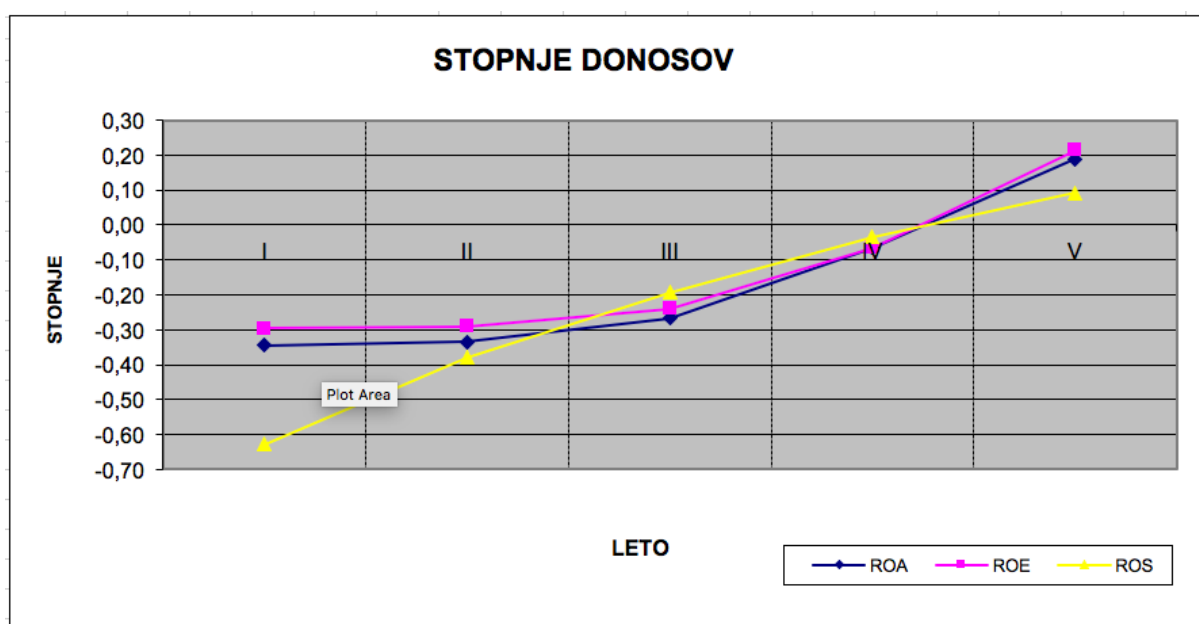


Tabela 8: Interna stopnja donosa (iz podatkov po letih)

| INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH) | 0      | I       | II | III | IV | V     |
|-----------------------------------------------|--------|---------|----|-----|----|-------|
| INTERNA STOPNJA DONOSA                        | -15,5% | -150000 | 0  | 0   | 0  | 64748 |

## PRILOGA 12: Simulacije za prvih 5 let poslovanja

Tabela 9: Simulacije – kapital

| KAPITAL             | Obdobje |        |       |       |       |       |
|---------------------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Številka simulacije | -1      | 1      | 2     | 3     | 4     | 5     |
| simulacija 1        | 150000  | 105751 | 75008 | 56996 | 53295 | 64748 |
| simulacija 2        | 150000  | 99479  | 61262 | 34551 | 20720 | 20373 |
| simulacija 3        | 150000  | 95671  | 54848 | 26756 | 12975 | 14348 |
| simulacija 4        | 150000  | 93691  | 50646 | 20087 | 3588  | 1986  |
| simulacija 5        | 150000  | 107392 | 78534 | 62691 | 61485 | 75806 |

Slika 23: Gibanje vrednosti kapitala

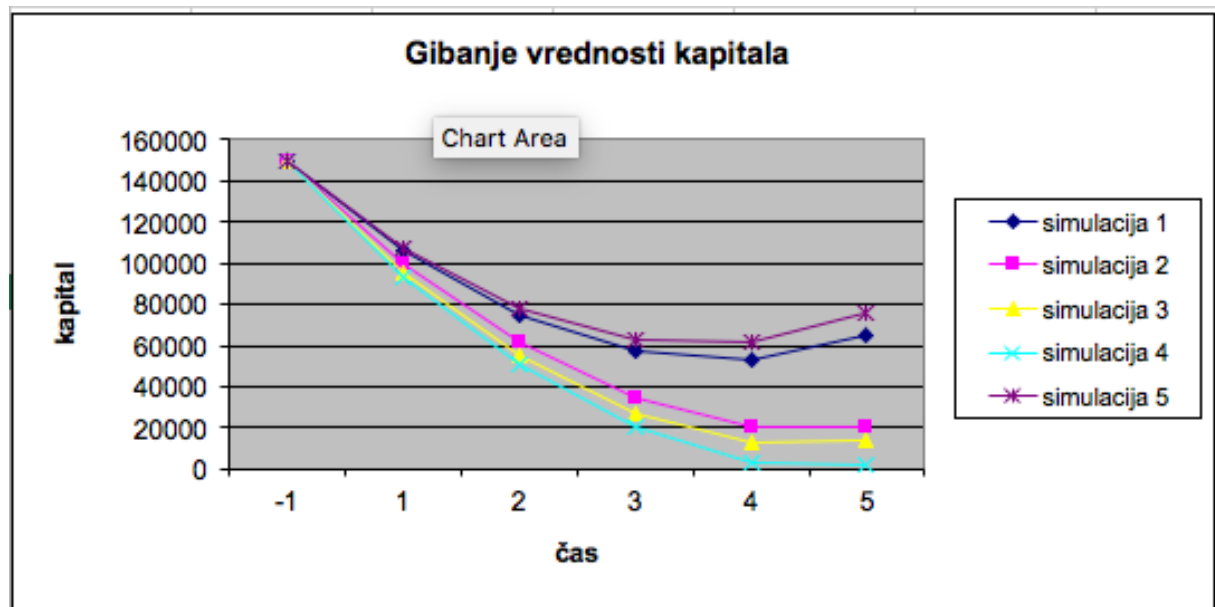


Tabela 9: Simulacije – denar

| DENAR               | Obdobje |       |       |        |        |        |
|---------------------|---------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Številka simulacije | -1      | 1     | 2     | 3      | 4      | 5      |
| simulacija 1        | 150000  | 54706 | 28888 | 15740  | 16940  | 33337  |
| simulacija 2        | 150000  | 48287 | 15005 | -6865  | -15821 | -11255 |
| simulacija 3        | 150000  | 44626 | 8728  | -14500 | -23380 | -17063 |
| simulacija 4        | 150000  | 42645 | 4526  | -21169 | -32767 | -29424 |
| simulacija 5        | 150000  | 56384 | 32449 | 21475  | 25176  | 44448  |

Slika 24: Gibanje vrednosti denarja

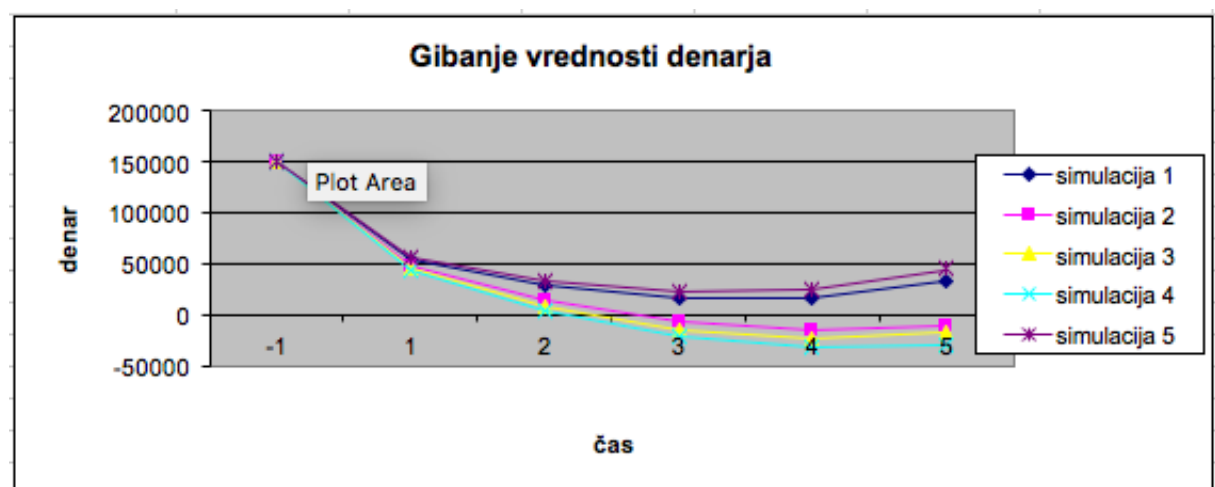


Tabela 10: Simulacije – dobiček

| DOBIČEK             | Obdobje |        |        |        |        |       |
|---------------------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Številka simulacije | -1      | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     |
| simulacija 1        | 0       | -44249 | -30744 | -18012 | -3701  | 11453 |
| simulacija 2        | 0       | -50521 | -38217 | -26712 | -13831 | -347  |
| simulacija 3        | 0       | -54329 | -40824 | -28092 | -13781 | 1373  |
| simulacija 4        | 0       | -56309 | -43045 | -30559 | -16499 | -1601 |
| simulacija 5        | 0       | -42608 | -28857 | -15843 | -1207  | 14322 |

Slika 25: Gibanje vrednosti dobička

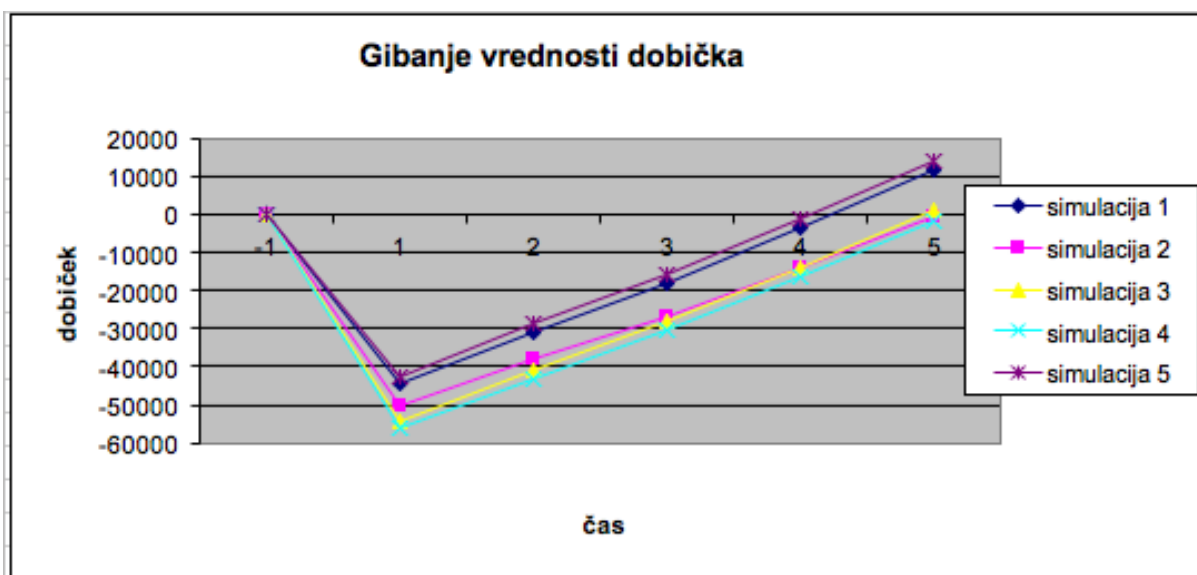


Tabela 11: Simulacije – dolg/obveznosti

| Dolg/Obveznosti     | Obdobje |   |   |   |    |    |
|---------------------|---------|---|---|---|----|----|
| Številka simulacije | -1      | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  |
| simulacija 1        | 0       | 1 | 2 | 2 | 3  | 3  |
| simulacija 2        | 0       | 1 | 2 | 3 | 7  | 8  |
| simulacija 3        | 0       | 1 | 2 | 5 | 11 | 12 |
| simulacija 4        | 0       | 1 | 2 | 7 | 32 | 50 |
| simulacija 5        | 0       | 1 | 2 | 2 | 3  | 3  |

Slika 26: Stopnja zadolženosti (v %)

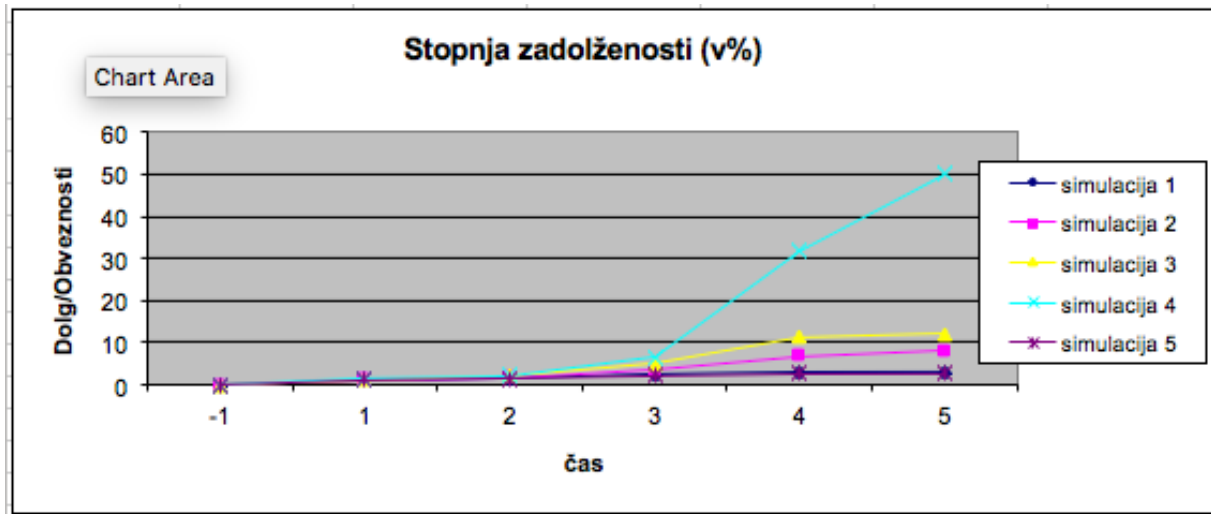


Tabela 12: Simulacije – ROA

| ROA                 | Obdobje |       |       |       |       |       |
|---------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Številka simulacije | -1      | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
| simulacija 1        | 0,00    | -0,34 | -0,34 | -0,27 | -0,07 | 0,19  |
| simulacija 2        | 0,00    | -0,40 | -0,47 | -0,54 | -0,48 | -0,02 |
| simulacija 3        | 0,00    | -0,44 | -0,53 | -0,67 | -0,64 | 0,09  |
| simulacija 4        | 0,00    | -0,46 | -0,59 | -0,83 | -1,23 | -0,35 |
| simulacija 5        | 0,00    | -0,33 | -0,31 | -0,22 | -0,02 | 0,20  |

Slika 27: Gibanje ROA

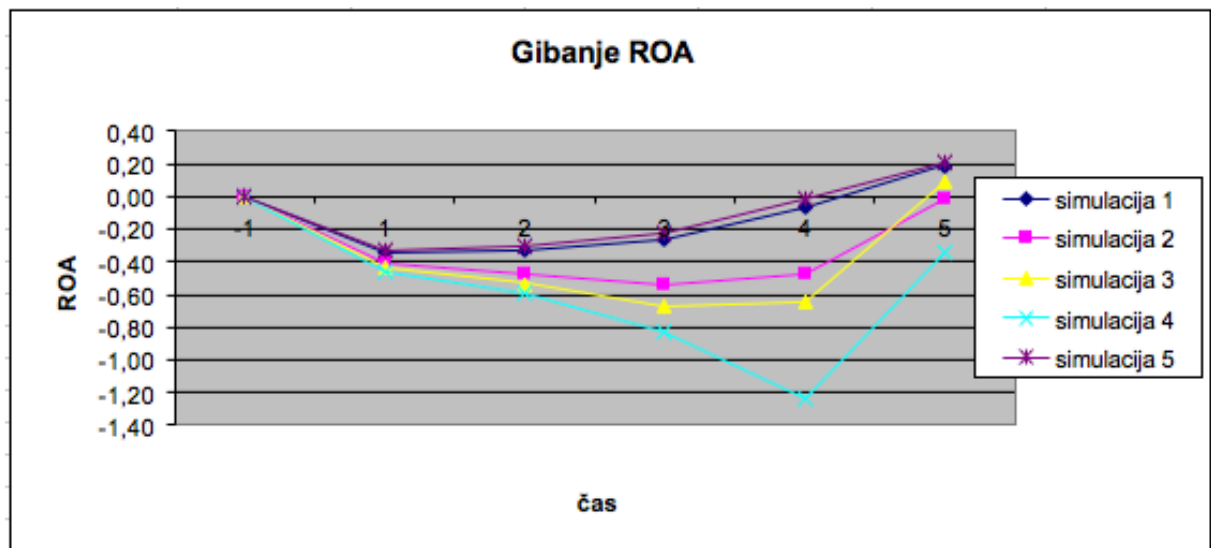


Tabela 13: Simulacije – ROE

| ROE                 | Obdobje |       |       |       |       |       |
|---------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Številka simulacije | -1      | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
| simulacija 1        | 0,00    | -0,29 | -0,29 | -0,24 | -0,06 | 0,21  |
| simulacija 2        | 0,00    | -0,34 | -0,38 | -0,44 | -0,40 | -0,02 |
| simulacija 3        | 0,00    | -0,36 | -0,43 | -0,51 | -0,52 | 0,11  |
| simulacija 4        | 0,00    | -0,38 | -0,46 | -0,60 | -0,82 | -0,45 |
| simulacija 5        | 0,00    | -0,28 | -0,27 | -0,20 | -0,02 | 0,23  |

Slika 28: Gibanje ROE

