

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VESNA MARČIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI NAČRT PODJETJA GIMNAZIJA d.o.o.

Ljubljana, november 2004

VESNA MARČIĆ

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	ZASEBNO ŠOLSTVO NA SLOVENSKEM OZEMLJU.....	2
2.1.	Opredelitev zasebnega šolstva	2
2.2.	Zgodovina zasebnega šolstva na ozemlju Republike Slovenije.....	2
2.3.	Obstoječa zakonska ureditev zasebnega šolstva v Republiki Sloveniji	3
3.	POSLOVNI NAČRT PODJETJA GIMNAZIJA d.o.o.....	4
3.1.	Panoga dejavnosti, podjetje in storitve izobraževanja	4
	Panoga dejavnosti	4
	Podjetje	6
	Storitve podjetja.....	6
	Poslanstvo in vizija Gimnazije d.o.o.	9
	Strategija vstopa in rasti.....	9
3.2.	Tržna raziskava in analiza	10
	Potencialni kupci storitev Gimnazije d.o.o.....	10
	Obseg trga in trendi	11
	Konkurenca.....	14
	Sprotno ocenjevanje trga	15
3.3.	Ekonomika poslovanja	16
	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja.....	16
	Donosnost in dobiček	16
	Sestava stroškov podjetja.....	18
	Upravljanje z denarnim tokom podjetja	18
3.4.	Načrt trženja	19
	Celotna trženjska strategija.....	19
	Cenovna strategija in prodajna politika	20
	Tržno komuniciranje.....	21
	Prodajne poti.....	21
3.5.	Načrt dizajna in razvoja.....	22
3.6.	Storitveni načrt	22
	Geografska lokacija podjetja	22
	Poslovni prostori.....	22
	Operativni cikel.....	23
	Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.....	27
3.7.	Vodstvena skupina in kadri.....	28
	Organizacijska struktura	28
	Ključno vodstveno osebje.....	30
	Politika zaposlovanja in nagrajevanja	30
3.8.	Terminski načrt	31
3.9.	Kritična tveganja in izzivi	32

	Makro raven.....	32
	Raven podjetja	32
3.10.	Finančni načrt.....	33
	Predračun izkaza uspeha.....	33
	Predračun bilanc stanja	34
	Predračun bilanc finančnih tokov	35
	Davčni status.....	35
	Kontrola stroškov	35
4.	SKLEP.....	36
	LITERATURA.....	37
	VIRI.....	37

1. UVOD

V preteklosti so zasebne šole ustanovljale predvsem ideološke organizacije, na primer različne religiozne skupine ali politične stranke, ki so videle v šoli pomembno institucijo pri formiranju oziroma vzgajanju ljudi, tako da je bil pomemben razlog ustanavljanja zasebnih šol tudi večanje vpliva in ustvarjanje novih privrženecv teh organizacij. Vstopanje v dejavnost izobraževanja je bilo v teh primerih predvsem **način vlaganja dobička in ne njegovega pridobivanja** (Krek, Šimenc, 1996, str. 27). V tej diplomski nalogi pa sem želela preveriti, **ali lahko v dejavnost izobraževanja vstopamo iz povsem ekonomskih nagibov**, ali lahko torej zasebno šolo obravnavamo kot zasebno podjetje, ki opravlja svojo dejavnost z namenom ustvarjanja dobička oziroma z namenom povečevanja vrednosti kapitala podjetja. Prav iz tega razloga bom svojo zasebno šolo organizirala kot družbo z omejeno odgovornostjo in ne kot zavod, ki naj bi bil že po definiciji nepridobitna organizacija.

Smiselnost ustanovitve zasebne šole z namenom pridobivanja dobička sem preizkusila tako, da sem izdelala poslovni načrt podjetja Gimnazija d.o.o., ki bo delovalo na področju srednjega splošnega izobraževanja, in sicer bo izvajalo izobraževalna programa Gimnazija in Maturitetni tečaj ter priprave na maturo v obliki organiziranih tečajev posameznih maturitetnih predmetov. Gimnazija in Maturitetni tečaj sta javno veljavna izobraževalna programa s točno določenima predmetnikoma ter določenimi učnimi načrti posameznih predmetov, katere bodo morali izvajalci programov pri svojem delu upoštevati.

Ker bo podjetje izvajalo programe, ki so del formalnega sistema izobraževanja, si bo moralo pred začetkom delovanja pridobiti dovoljenje Ministrstva za šolstvo, znanost in šport v obliki odločbe o vpisu v razvid izvajalcev javno veljavnih izobraževalnih programov. Ko bo podjetje to odločbo prejelo, bo lahko od ministrstva zahtevalo objavo svoje ponudbe v njegovih publikacijah.

Ko sem opredelila potencialne uporabnike izobraževalnih storitev podjetja, sem ugotovila, da bo obstajal na področju Ljubljane presežek povpraševanja po omenjenih storitvah, katerega bo skušalo podjetje vsaj deloma pokriti. Pri tem bo podjetje z ustrezno cenovno politiko, z intenzivnim oglaševanjem in s pomočjo objave svoje ponudbe v publikacijah ministrstva poskušalo doseči vsaj tolikšno prepoznavnost, da bo lahko v prvem poslovnem letu vpisalo po dva oddelka udeležencev gimnazijskega programa in Maturitetnega tečaja ter 30 udeležencev priprav na maturo.

V naslednjih letih bo obseg poslovanja podjetja postopoma naraščal zaradi povečanja obsega vpisa dijakov v prvi letnik Gimnazije in zaradi napredovanja obstoječih udeležencev gimnazijskega programa v višje letnike izobraževanja. Tak obseg poslovanja bo posledica čedalje večje prepoznavnosti podjetja, ki bo slovelo po izredni kakovosti izvedbe izobraževanja, katero bodo usposobljeni profesorji znali prilagoditi potrebam udeležencev.

Tako se bo pod vodstvom direktorice in vodje izobraževanja iz sprva majhnega podjetja z 10 milijoni SIT osnovnega kapitala razvila razmeroma pomembna zasebna šola, ki bo v petih letih delovanja dosegla povečanje vrednosti svojega kapitala na preko 70 milijonov SIT. V sklepu svojega poslovnega načrta bom torej ugotovila, da lahko v dejavnost izobraževanja vstopamo tudi iz povsem ekonomskih nagibov.

2. ZASEBNO ŠOLSTVO NA SLOVENSKEM OZEMLJU

2.1. *Oprelitev zasebnega šolstva*

Termin zasebna, privatna šola se večinoma uporablja za tiste šole, ki jih **ni ustanovila država**, temveč domača ali tuja fizična ali pravna oseba. Zasebne šole naj bi zato uživale relativno neodvisnost, čeprav se zgledujejo po javnem šolskem sistemu in so pod nadzorom državnih inšpekcij. Njihova neodvisnost pride do izraza predvsem v svobodi izbire svetovnega ali religioznega nazora, metod poučevanja in vzgoje, organizacije pouka in učnih pripomočkov (Krek, Šimenc, 1996, str. 10-24, 98-100). Zasebne šole lahko razdelimo na **nadomestne šole**, ki glede učnih in vzgojnih ciljev ustrezajo šolam v javnem šolskem sistemu in katerih spričevala so javno priznana, in na **dodatne šole**, katerih izobraževalni programi se javno ne preverjajo in ne zagotavljajo javno priznane izobrazbe (Krek, Šimenc, 1996, str. 100-105).

R. M. Stamp (Walford, 1992, str. 97) opredeljuje štiri **vloge**, ki jih je v zgodovini privzemalo zasebno šolstvo:

- šole **iz nujnosti**, ki so nastale pred nastankom državnega šolskega sistema zaradi potreb po izobraženi delovni sili. To vlogo lahko zasebne šole privzemajo tudi po nastanku državnega šolskega sistema, če le-ta nima zadostnih kapacitet;
- šole **za privilegirane** oziroma elitne šole, ki so namenjene le višjim slojem in so odraz razslojenosti družbe;
- šole **kot inovacija**, ki uporabljajo inovativne izobraževalne in vzgojne metode ter nove oblike organiziranosti šole;
- šole **kot oblika protesta**, ki izhajajo iz nezadovoljstva z obstoječim javnim šolskim sistemom in skušajo biti drugačne od javnih šol.

2.2. *Zgodovina zasebnega šolstva na ozemlju Republike Slovenije*

Prve šole na ozemlju današnje Slovenije segajo v srednji vek, ko je bila **cerkev** praktično edina institucija, ki je skrbelo za šolstvo; ustanavljala je stolne, samostanske in župnijske šole. Kasneje se z razvojem meščanstva pojavi potreba po poklicnih šolah, ki jih **meščani** začnejo

ustanavljati z lastnim kapitalom. Kljub temu, da imajo te šole napredno vlogo, saj prispevajo k posvetnemu značaju šolskega pouka, delujejo v slabih materialnih pogojih, tako da se jih sčasoma oprime ime 'zakotne šole' (Krek, Šimenc, 1996, str. 33-40).

Prve šole, ki so pri nas nastale **na pobudo države** in s katerimi je bila uvedena vsaj delna **šolska obveznost**, so bile predilske šole, ustanovljene na podlagi patenta leta 1765. Leta 1774 je bila sprejeta 'Splošna ljudska naredba'. Ta je uzakonila splošni in obvezni osnovnošolski pouk, le-ta se še vedno izvaja v šolah, ki so namenjene pripadnikom posameznih veroizpovedi (Krek, Šimenc, 1996, str. 33-40).

Javna šola v strogem pomenu besede je bila na ozemlju Avstro-Ogrske uvedena šele leta 1868 in je bila namenjena pripadnikom vseh veroizpovedi. S tem država prevzame nadzor nad šolstvom, tako da šole postanejo državne in deželne ustanove, učitelje pa plačujejo dežele. Hkrati se ohrani pravica državljanom ali verskim skupnostim ustanavljati zasebne šole, če na zakonit način dokažejo svoje sposobnosti za to, vendar imajo **pravico javnosti** in s tem državno priznana spričevala le tiste zasebne šole, ki izpolnjujejo postavljene pogoje glede učnih načrtov, usposobljenosti učiteljev in materialnih pogojev delovanja šole. V tem obdobju nastane kar nekaj zasebnih šol, večinoma pod okriljem rimskokatoliške cerkve, vendar se razmere njihovega delovanja postopno slabšajo, z zakonom iz leta 1929 pa jih Kraljevina Jugoslavija prepove na novo ustanavljati (Krek, Šimenc, 1996, str. 33-40).

Po drugi svetovni vojni se delovanje zasebnih šol v celoti **prepove** in te šole se **podržavijo**, tako da se javno veljavne zasebne šole na ozemlju Slovenije spet pojavijo šele po osamosvojitvi. Tako sta leta 1991 ustanovljeni dve cerkveni gimnaziji, v Želimljah in Vipavi (čeprav sta obe šoli že prej delovali, vendar samo kot verski šoli za vzgojo duhovnikov) in obema je naslednje leto podeljena koncesija in s tem državno sofinanciranje. Istega leta je podeljena koncesija še Waldorfski osnovni šoli, naslednje leto pa še sedmim srednjim šolam s programom nižjega poklicnega izobraževanja (Krek, Šimenc, 1996, str. 33-40).

Od leta 1991 do 1996 je ustanavljanje in delovanje zasebnih šol zakonsko omogočeno le na podlagi podeljene **koncesije**, medtem ko leta 1996 sprejet Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja dovoli ustanavljati zasebne osnovne šole domači fizični ali pravni osebi, druge zasebne šole pa tudi tuji fizični ali pravni osebi. Tako po letu 1996 nastane kar nekaj zasebnih šol, ki omogočajo pridobitev javno veljavne izobrazbe, večinoma s področja srednjega in višjega strokovnega izobraževanja.

2.3. Obstoječa zakonska ureditev zasebnega šolstva v Republiki Sloveniji

Po zakonodaji, ki v tem trenutku velja v naši državi, se lahko šolo ustanovi kot **vzgojno-izobraževalni zavod ali gospodarsko družbo**, osnovno šolo in gimnazijo pa kot vzgojno-izobraževalni zavod ali organizacijsko enoto le-tega, s tem da je vzgojni-izobraževalni zavod

opredeljen kot zavod, ki kot pretežno dejavnost izvaja javno veljavne programe s področja vzgoje oziroma izobraževanja. Kot sem že omenila, lahko zasebno šolo ustanovijo domače ali tuje fizične ali pravne osebe, razen osnovne šole, ki jo lahko ustanovijo samo domače fizične ali pravne osebe. Šola, ki izvaja javno veljavne izobraževalne programe, lahko začne opravljati dejavnost vzgoje in izobraževanja po vpisu v **razvid**, ki ga vodi Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, pri čemer mora za vpis v razvid izpolnjevati enake pogoje, kot so predpisani za strokovne delavce, prostor in opremo v javni šoli. Z odločbo o vpisu v razvid se določi tudi največje število dijakov, ki jih lahko šola vpiše glede na veljavne normative in standarde (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, 2003).

Nadzor nad delovanjem šol izvaja Republiški inšpektorat za šolstvo in šport, s tem da se nadzor v zasebnih šolah nanaša na organizacijo, financiranje in izvajanje javno veljavnih izobraževalnih programov (Zakon o šolski inšpekciji, 1996). Tako kot javne so tudi zasebne šole pri svojem delovanju dolžne upoštevati veljavno zakonodajo, ki ureja izvajanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, tako pravila glede izobrazbe učiteljev in drugih strokovnih delavcev kot tudi pravila glede vpisa učencev v izobraževalni program, šolskega reda, preverjanja in ocenjevanja znanja, zaključevanja izobraževanja in šolske dokumentacije.

Zasebni šoli, ki izvaja javno veljavne programe osnovnošolskega ali gimnazijskega izobraževanja, pripadajo **sredstva iz državnega proračuna** oziroma iz proračuna lokalne skupnosti pod pogojem, da izvaja izobraževalni program od prvega do zaključnega razreda oziroma letnika, da ima vpisana najmanj dva oddelka prvega razreda oziroma letnika in da ima zagotovljene ustrezne učitelje, potrebne za izvedbo izobraževalnega programa. Pod temi pogoji zasebni šoli pripada za posameznega učenca oziroma dijaka 85% sredstev, ki jih država oziroma lokalna skupnost zagotavlja za plače, druge osebne prejemke in materialne stroške na učenca oziroma dijaka v javni šoli (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, 2003).

3. POSLOVNI NAČRT PODJETJA GIMNAZIJA d.o.o.

3.1. Panoga dejavnosti, podjetje in storitve izobraževanja

Panoga dejavnosti

Podjetje Gimnazija d.o.o. bo registrirano za opravljanje sledečih dejavnosti: **80.210 – srednješolsko splošno izobraževanje** in **80.422 – drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, d.n.** (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002). Podjetje bo v okviru teh dejavnosti izvajalo programe izobraževanja po javno veljavnih programih Gimnazije in Maturitetnega tečaja za odrasle in mladino ter priprave na maturo v obliki dvomesečnih tečajev iz posameznih maturitetnih predmetov za odrasle udeležence izobraževanja.

Ker bo glavna dejavnost podjetja izvajanje izobraževanja tako za mladino (rednega izobraževanja) kot za odrasle udeležence po izobraževalnih programih Gimnazije in Maturitetnega tečaja, lahko kot njegove konkurente označim mrežo javnih šol, ki izvajajo gimnazijske programe ter program Maturitetnega tečaja, 4 cerkvene gimnazije, Waldorfsko šolo Ljubljana in Euro šolo Ljubljana. Od teh lahko kot **neposredne konkurente** podjetja Gimnazija d.o.o. štejem le šole, ki izobražujejo po splošnih gimnazijskih programih (to je po programu Gimnazije ali Klasične gimnazije) ali Maturitetnega tečaja in delujejo na področju Ljubljane in ožje okolice. Med neposredne konkurente bi tako vključila Euro šolo Ljubljana, Škofijsko klasično gimnazijo Ljubljana - Šentvid in 10 javnih gimnazij: Gimnazijo Bežigrad, Gimnazijo Jožeta Plečnika, Gimnazijo Ledina, Gimnazijo Ljubljana Šiška, Gimnazijo Moste, Gimnazijo Poljane, Gimnazijo Šentvid, Gimnazijo Vič, Srednjo vzgojiteljsko šolo in gimnazijo Ljubljana in Šolski center Ljubljana.

Pri tem moram poudariti, da so **zmogljivosti** tako neposrednih kot tudi širših konkurentov podjetja **omejene**, saj šole zaradi omejenega razpoložljivega prostora ne morejo občutno povečati števila vpisnih mest, poleg tega pa so javne gimnazije omejene tudi s strani države, saj jim Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport¹ financira le tisti obseg izvedbe dejavnosti, ki ga samo odobri. Euro šola je kot zasebna šola s tega vidika bolj prilagodljiva, saj sama odloča o številu vpisnih mest, ki jih bo razpisala.

Slabost javnih gimnazij je tudi v izredni togosti njihove organizacijske strukture in tudi same izvedbe izobraževanja, saj si morajo za vsako bistveno spremembo pridobiti soglasje ministrstva. Res pa je, da imajo javne gimnazije izredno konkurenčno prednost v primerjavi z zasebnimi, saj so brezplačne.

Med vstopne ovire za vstop v panogo lahko izpostavim le pogoje, ki jih zahteva ministrstvo za vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, zato je presenetljivo, da obstajata v Sloveniji razen cerkvenih le dve zasebni gimnaziji, Euro šola in Waldorfska gimnazija.

Potencialni uporabniki storitev Gimnazije d.o.o. so učenci, ki zaključujejo oziroma so že zaključili osnovnošolsko izobraževanje in nameravajo nadaljevati izobraževanje po gimnazijskem programu in dijaki, ki niso zadovoljni s srednjo šolo, ki jo trenutno obiskujejo, in bi se radi prepisali v gimnazijski program na drugi srednji šoli. Drug segment možnih uporabnikov storitev podjetja sestavljajo dijaki, ki so že zaključili srednje poklicno ali srednje strokovno izobraževanje, ter tisti, ki so izobraževanje prekinili, in bi želeli opravljati maturo po opravljenih pripravah na maturo ali Maturitetnem tečaju. Ugotavljam, da je pogajalska moč tako prve kot druge skupine možnih uporabnikov majhna, saj je ponudba razmeroma omejena glede na njihovo povpraševanje (glej poglavje o analizi povpraševanja).

¹ V nadaljevanju: ministrstvo.

Dobavitelji našega podjetja so predvsem ponudniki učne tehnologije in pripomočkov, pisarniškega materiala, računalniške opreme in gostinskih storitev. Ponudnikov je več in nimajo velike pogajalske moči.

Ocenjujem, da so **poglavitni dejavniki uspeha** v tej panogi prilagodljivost in kakovost izvedbe izobraževanja, ki vodi do dobrih uspehov dijakov na maturi.

Podjetje

Podjetje bo ustanovljeno kot **družba z omejeno odgovornostjo** predvidoma v novembru 2004. Podjetje bosta ustanovili **2 ustanoviteljici** – fizični osebi, pri čemer bosta obe pred ustanovitvijo vplačali po 5.000.000 SIT osnovnega kapitala družbe v obliki denarnih vložkov. **Osnovni kapital** družbe bo tako znašal 10.000.000 SIT.

Ker bo glavna dejavnost podjetja srednješolsko splošno izobraževanje, ki bo potekalo po javno veljavnih programih izobraževanja, si mora pred pričetkom dejavnosti podjetje pridobiti tudi odločbo o vpisu v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, ki jo izda ministrstvo na podlagi verifikacije šole. Ocenjujem, da bi si Gimnazija d.o.o. to odločbo lahko pridobila do konca meseca januarja 2005, to je v dveh mesecih od ustanovitve, tako da bi bila ponudba podjetja za izobraževanje mladine objavljena že v Razpisu za vpis v srednje šole za šolsko leto 2005/2006, ki ga bo ministrstvo objavilo v mesecu februarju 2005.

S 1. septembrom 2005 bi tako Gimnazija d.o.o. začela z izobraževanjem po programih Gimnazije in Maturitetnega tečaja, s pripravami na maturo v obliki dvomesečnih tečajev iz posameznih maturitetnih predmetov pa bi začela v mesecu aprilu 2005. Pri tem bo glavni **cilj** podjetja v prvem poslovnem letu vpisati 1 oddelek 30-ih rednih dijakov in 1 oddelek 30-ih odraslih udeležencev v program Gimnazije, po 1 oddelek tako mladine kot odraslih v program Maturitetnega tečaja ter 30 odraslih v dvomesečne tečaje iz posameznih maturitetnih predmetov.

Storitve podjetja

Znanje postaja vse bolj pomemben dejavnik konkurenčnosti gospodarstva. Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva, pridobivajo drugoten pomen, saj jih lahko učinkovito pridobimo in uporabimo le, če razpolagamo z ustreznim znanjem (Jaklič, 2002, str. 116). **Izobraževanje** kot formalni proces pridobivanja znanja je tako gonilna sila v razvoju gospodarstva, z vidika države torej izobraževanje posameznikov vpliva na blaginjo in spodbuja gospodarsko rast.

Delež vključenosti tako mladine kot odraslih v vse stopnje formalnega izobraževanja se v naši državi vztrajno povečuje, zato se posledično izboljšuje tudi izobrazbena struktura prebivalstva.

Tabela 1: Delež prebivalstva v starosti 25 do 64 let z vsaj višjo izobrazbo v obdobju 1995-2002 (v %)

Delež prebivalcev / Leto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Prebivalci z višjo izobrazbo	7,5	6,9	7,2	7,7	7,6	7,4	6,9	6,6
Prebivalci z visoko izobrazbo	6,1	5,8	6,0	6,8	7,2	7,7	8,5	9,5
Prebivalci s podiplomsko izobrazbo	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9	1,3
Skupaj	14,2	13,4	13,9	15,3	15,6	16,0	16,3	17,5

Vir: Poročilo o razvoju 2004, 2004, str. 81.

Delež prebivalstva v starosti od 25 do 64 let z vsaj višji izobrazbo se je od leta 1995, ko je znašal 14,2 %, do leta 2002 povzpел na kar 17,5 % prebivalstva v tej starostni skupini. Kot je razvidno tudi iz zgornje tabele, se je med prebivalci v tem starostnem intervalu najbolj povečal delež tistih s pridobljeno visokošolsko izobrazbo, s 6,1 % leta 1995 na kar 9,5 % leta 2002 in tistih z zaključeno podiplomsko izobrazbo, in sicer z 0,7 % leta 1995 na 1,3 % leta 2002.

Tabela 2: Delež prebivalstva v starosti 20 do 24 let, ki se izobražuje za pridobitev višje ali visoke izobrazbe – terciarno izobraževanje (v %)

Leto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Dodiplomski študenti	30,1	30,0	40,1	44,2	50,6	52,7	57,8	62,7

Vir: Poročilo o razvoju 2004, 2004, str. 81.

Podatki iz tabele 2 kažejo na to, da se je delež mladostnikov, ki se po končanem srednješolskem izobraževanju vpišejo v izobraževalne programe za pridobitev višje ali visoke izobrazbe, v zadnjih 9 letih podvojil, kar lahko pomeni tudi povečano zanimanje za srednješolske izobraževalne programe, ki nudijo dobro izhodišče za nadaljevanje študija na višji stopnji, prav to pa je tudi značilnost izobraževalnih programov, ki jih bo izvajalo naše podjetje. In res interes učencev za vpis v gimnazijske programe in v program Maturitetnega tečaja po podatkih Ministrstva za šolstvo, znanost in šport v zadnjih letih vztrajno narašča (glej poglavje o tržni raziskavi in analizi).

Program gimnazije ima na ozemlju Slovenije že več sto-letno tradicijo. Kljub temu, da je v tem obdobju doživljal različne reforme, je vsekoli ohranjal svoj prvotni namen, to je splošno-izobraževalno naravo kot pogoj za uspešen visokošolski študij. V Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju (Krek, 1995, str. 158) je gimnazijski program opredeljen kot najsplošnejši vzgojno-izobraževalni program v sistemu srednjega izobraževanja, ki pripravlja dijake za nadaljnji študij. Ob tem spodbuja ustvarjalnost, razvija znanje in osebnostne lastnosti,

potrebne za kasnejši uspeh v poklicni karieri in življenju in zagotavlja dovolj široko splošno izobrazbo, ki je skupni temelj za vsa področja univerzitetnega študija, hkrati pa omogoča refleksijo o mejah znanosti (Slanc, 2001, str. 368). V program gimnazije se lahko vpišejo vsi, ki so uspešno končali osnovno šolo.

Namen gimnazijskega programa je (Krek, 1995, str. 164):

- razvijanje znanj in spretnosti, potrebnih za nadaljnje samostojno delo oziroma študij;
- globalen in celosten pristop k izobraževanju, ki temelji na kompleksnosti sveta in soodvisnosti znanj z različnih področij;
- vzpodbujanje interesa za teoretično delo, razvijanje zmožnosti samostojnega, kritičnega mišljenja in presojanja;
- razvijanje sposobnosti strokovne komunikacije;
- razvijanje sposobnosti oblikovanja lastnega pogleda na svet;
- razvijanje zavesti o pripadnosti skupnemu kulturnemu prostoru;
- razvijanje odgovornosti do sebe, drugih ljudi ter naravnega in družbenega okolja;
- doseganje mednarodno primerljive ravni znanja.

Maturitetni tečaj je enoletni tečaj, ki dijake načrtno in sistematično pripravlja na splošno maturo. Namenjen je mladini ali odraslim, ki so uspešno končali program srednjega poklicnega ali srednjega strokovnega izobraževanja, tistim, ki so opravili tretji letnik gimnazije in potem prekinili izobraževanje najmanj za eno leto, ter tistim, ki so končali osnovnošolsko izobraževanje in opravili preizkus znanja iz treh letnikov gimnazije (Slanc, 2001, str. 10).

Izobraževalna programa Gimnazije in Maturitetnega tečaja je sprejel minister, pristojen za šolstvo, na predlog Strokovnega sveta Republike Slovenije za splošno izobraževanje v mesecu maju oziroma juniju 1998 in se v taki obliki uporabljata od šolskega leta 1998/1999, njuna predmetnika pa sta opisana v poglavju Storitveni načrt.

Tako javne kot zasebne šole so pri izvajanju izobraževalnih programov vezane na sprejete programe in učne načrte za posamezne predmete iz predmetnikov, kar pomeni, da morajo za vsak letnik posebej izvesti predavanja iz posameznih predmetov vsaj v obsegu, določenem v predmetniku in pri tem pri posameznem predmetu podati učencem snov vsaj v obsegu, določenem v učnem načrtu tega predmeta, imajo pa razmeroma proste roke pri sestavljanju svoje ponudbe izbirnih predmetov in izbirnih maturitetnih predmetov (to je predmetov, iz katerih lahko dijaki na tej šoli opravljajo maturo) ter ponudbe obveznih izbirnih vsebin. Za razliko od javnih šol pa imajo zasebne šole in s tem tudi Gimnazija d.o.o. še svobodo izbire, seveda v zakonsko določenih mejah, svetovnega ali religioznega nazora, metod poučevanja in vzgoje, organizacije pouka in učil ter učnih pripomočkov.

Dvomesečni tečaji posameznih maturitetnih predmetov za odrasle udeležence izobraževanja so namenjeni pripravi udeležencev na opravljanje splošne mature oziroma

ponovitvi in utrditvi vsebin posameznih predmetov, navedenih v izpitnih katalogih za splošno maturo. Ti tečaji ne spadajo v sistem formalnega izobraževanja, zato tudi nimajo predpisane strukture in obsega, kar omogoča prilagajanje izvedbe tečajev dejanskim potrebam posameznih udeležencev izobraževanja.

Poslanstvo in vizija Gimnazije d.o.o.

Gimnazija d.o.o. bo po svojem **nazoru** laična in napredna šola, njeno **poslanstvo** se bo namreč glasilo: Gimnazija d.o.o. pripravi dijake za njihov nadaljnji študij in delo, tako da spodbuja njihovo radovednost in odprtost za sodoben razvoj in jih hkrati opremi z ustvarjalnim in uporabnim znanjem z najrazličnejših področij. Pri poslovanju bo podjetje skušalo uresničiti svojo **vizijo**, ki bo izražena z naslednjimi besedami: Gimnazija d.o.o. bo postala prepoznavna zasebna šola za pridobitev srednje splošne izobrazbe, ki bo svojim dijakom nudila prijaznejšo in bolj kakovostno obravnavo, kot bi jo lahko dobili v javnih šolah. Da bi to vizijo dosegla, bo Gimnazija izobraževalna programa, ki ju izvaja, obogatila z možnostjo fakultativnega neformalnega učenja tretjega tujega jezika (nemščine ali francoščine), računalništva in informacijske tehnologije ter multimedije. Izobraževanje bo poskušala izvesti na **dijakom čim bolj prijazen način**, s poukom, ki se bo začel v skladu z 'evropskim' delovnim časom ob 9. uri, z manj številčnimi oddelki od tistih v javnih šolah, s korektnim in prijaznim odnosom in dialogom med profesorji in dijaki, s sprotnim in strokovnim spremljanjem napredovanja dijakov v učnem procesu ter s pomočjo napovedovanja ocenjevanja za vse obvezne predmete.

Strategija vstopa in rasti

Podjetje v prvem letu delovanja **načrtuje vpis** enega oddelka rednih dijakov in enega oddelka odraslih udeležencev v program Gimnazije, enega oddelka mladine in enega odraslih v program Maturitetnega tečaja ter 30 odraslih v dvomesečne tečaje iz posameznih maturitetnih predmetov. Tak vpis bo doseglo z ustrezno cenovno politiko ter s pomočjo objave svoje ponudbe v Razpisu za vpis v srednje šole in Razpisu za vpis odraslih za šolsko leto 2005/2006, z uspešnimi predstavitvami šole na informativnih dnevih in z intenzivnim oglaševanjem šole, predvsem v obdobjih vpisovanja učencev v srednje šole, to je mesecu februarju, marcu, juniju in avgustu 2005. Oglaševanje bo potekalo preko tiskanih medijev in preko interneta. Funkcijo povečevanja prepoznavnosti podjetja bo imela tudi njegova kvalitetno oblikovana spletna stran, ki bo registrirana v večini znanih spletnih iskalnikih, do nje pa bodo vodile tudi povezave na nekaj najbolj obiskanih slovenskih spletnih straneh (www.siol.net, www.najdi.si,...). Pri postavljanju cen se bo podjetje zgledovalo po cenah izobraževanj, ki jih zaračunavajo druge organizacije za izobraževanje odraslih, pri tem pa bo tistim, ki se vpisujejo v program Gimnazije, ponudilo možnost obročnega plačevanja.

Ocenjujem, da bo Gimnazija d.o.o. v drugem letu poslovanja na podlagi že uveljavljenega imena **povečala obseg vpisa** novincev v gimnazijski program na 2 oddelka rednih dijakov in 1 oddelek odraslih udeležencev, medtem ko bi obseg vpisa v program Maturitetnega tečaja in vpis v tečaje priprav na maturo obdržala na ravni prvega leta delovanja. V nadaljnjih letih naj bi **obdržala obseg vpisa** dijakov v začetne letnike na ravni drugega leta delovanja. Ob tem računam na to, da bo s kvalitetno in dijaku prijazno izvedbo pouka šoli uspelo obdržati dijake in odrasle, vpisane v program Gimnazije, ves čas njihovega izobraževanja, ki traja 4 leta.

3.2. Tržna raziskava in analiza

Potencialni kupci storitev Gimnazije d.o.o.

Glavna **korist**, ki jo kupci pričakujejo od uporabe storitev, ki jih bo nudilo naše podjetje, je čim boljša priprava uporabnikov teh storitev na visokošolsko oziroma univerzitetno izobraževanje, v katerega se nameravajo vpisati po opravljeni splošni maturi.

Potencialni uporabniki storitev podjetja so učenci, ki so zaključili osnovno šolo (za vpis v program Gimnazije), dijaki, ki so zaključili srednjo poklicno ali strokovno šolo in tisti, ki so po opravljenih treh letnikih prekinili izobraževanje po gimnazijskem programu (za vpis v Maturitetni tečaj) ter odrasli, ki nameravajo opravljati splošno maturo.

Te potencialne uporabnike lahko glede na njihovo starost in predhodno pridobljeno izobrazbo ter zaposlitveni status razdelim na naslednje segmente:

- prva skupina uporabnikov storitev našega podjetja so mladostniki (13 do 16 let), ki so uspešno zaključili osnovno šolo, niso zaposleni in bi želeli izobraževanje nadaljevati v programu Gimnazija;
- druga skupina potencialnih uporabnikov so mladostniki ali starejši mladostniki (13 do 21 let), ki so uspešno zaključili osnovno šolo, so zaposleni ali se nameravajo zaposliti ali pa nimajo pogojev za redni vpis v program Gimnazija (če so že npr. že izkoristili vse možnosti ponavljanja letnika v tem programu in niso napredovali v naslednji letnik), zato bi želeli nadaljevati izobraževanje v tem programu kot odrasli udeleženci;
- tretjo skupino uporabnikov predstavljajo starejši mladostniki (16 do 21 let), ki so uspešno končali program srednjega poklicnega ali srednjega strokovnega izobraževanja ali pa so opravili tretji letnik gimnazije in potem prekinili izobraževanje najmanj za eno leto, ki niso zaposleni in bi se želeli redno vpisati v Maturitetni tečaj, da bi lahko opravljali maturo;
- v četrto skupino potencialnih uporabnikov bi uvrstila starejše mladostnike (16 do 21 let), ki so uspešno končali program srednjega poklicnega ali srednjega strokovnega izobraževanja ali pa so opravili tretji letnik gimnazije in potem prekinili izobraževanje najmanj za eno leto, ki so zaposleni ali iz katerih drugih razlogov ne morejo obiskovati

pouka v dopoldanskem času, zato bi se želeli izobraževati v Maturitetnem tečaju kot odrasli udeleženci in po opravljenem tečaju opravljati maturo;

- peto skupino potencialnih uporabnikov pa predstavljajo odrasli (nad 21 let), ki so lahko zaposleni ali pa tudi ne, in želijo izkoristiti možnost, katero jim ponuja Zakon o maturi (Uradni list RS, št. 15/2003), da maturo opravljajo brez predhodno končanega gimnazijskega izobraževanja ali Maturitetnega tečaja, zato bi radi obiskovali dvomesečne priprave na maturo.

Obseg trga in trendi

Glede na to, da se bodo dejavnosti Gimnazije d.o.o. izvajale na sedežu podjetja, ki bo v središču Ljubljane, bodo tudi trženjske aktivnosti podjetja geografsko osredotočene na področje **Ljubljane in njene okolice**.

Obseg trga in s tem tudi število potencialnih uporabnikov storitev podjetja lahko ocenim iz zbranih podatkov o številu prijav učencev za vpis v gimnazijske programe posameznih srednjih šol, o ponudbi učnih mest za vpis v te programe s strani srednjih šol ter iz podatkov o številu dejansko vpisanih dijakov v gimnazijske programe teh šol. Po podatkih Ministrstva za šolstvo, znanost in šport (Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, 2000 - 2004) o prijavah za vpis v 1. letnike gimnazijskih programov ljubljanskih srednjih šol in dejanskem razpisu učnih mest za vpis v gimnazijske programe teh šol lahko sklepam, da obstaja na tem področju kar široka tržna niša, saj **ponudba teh šol ne doseže povpraševanja** učencev za vpis v gimnazijske programe, kot je razvidno tudi iz tabele 3:

Tabela 3: Razpisana mesta in stanje prvih prijav za redni vpis v 1. letnik splošnih gimnazijskih programov na območju Ljubljane

ŠOLA	Šolsko leto 2000/2001		Šolsko leto 2001/2002		Šolsko leto 2002/2003		Šolsko leto 2003/2004		Šolsko leto 2004/2005	
	Razpis	Št. prijav	Razpis	Št. prijav	Razpis	Št. prijav	Razpis	Št. prijav	Razpis	Št. prijav
Gimnazija Bežigrad	240	359	240	354	240	378	240	342	240	318
Gimnazija Ledina	240	269	240	231	240	271	240	260	240	205
Gimnazija Moste	120	76	120	44	150	36	150	40	150	61
Gimnazija Vič	180	229	180	300	180	233	180	246	180	224
Sr. vzgojit. šola in gimnazija	60	79	90	73	90	183	90	76	90	116
Gimnazija Šentvid	198	218	228	199	228	145	210	180	202	181
Šolski center Ljubljana	90	81	60	30	120	105	120	148	150	158
Gimnazija Jožeta Plečnika	210	276	210	271	210	296	210	283	210	262
Gimnazija Poljane	240	244	240	349	240	312	240	313	240	322
Gimnazija Ljubljana - Šiška	144	178	144	188	132	258	150	244	150	228
Škofijska klasična gimnazija	150	212	150	214	150	206	150	201	180	172
Euro šola Ljubljana	/	/	60	13	90	27	90	21	44	24
SKUPAJ	1872	2221	1962	2266	2070	2450	2070	2354	2076	2271
VIŠEK PRIJAV		349		304		380		284		195

Vir: Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, 2000 - 2004.

Iz tabele je razvidno, da je ponudba razpisanih mest za vpis v gimnazijske programe navedenih šol zadnja tri leta bolj ali manj konstantna, saj je šole zaradi **zapolnjenih kapacitet** ne morejo več zviševati. Število prijav za vpis v gimnazijske programe se sicer zadnja tri leta počasi znižuje, vendar je to posledica zmanjševanja obsega populacije, ki zaključuje osnovnošolsko izobraževanje, in ne zmanjševanja interesa te populacije, da bi se vpisala v gimnazijske programe, saj je delež dijakov, vpisanih v gimnazijske programe v naši državi, v zadnjih desetih letih močno narasel in še se zvišuje, kot je razvidno tudi iz tabele 4:

Tabela 4: Napoved števila vpisanih dijakov v 1. letnike srednješolskih programov na območju RS

Šolsko leto	Zaključili osnovnošolsko izobraževanje v predhodnem šolskem letu	Vpisani v 1.l vseh srednješolskih programov	Delež ponavljavcev in učencev iz prejšnjih generacij	Vpisani v 1.l gimnazijskih programov	Delež: gimnazije/vsi
1994/1995	26.611	32.862	23 %	7.025	21 %
1995/1996	26.474	32.527	23 %	7.055	22 %
1996/1997	26.400	32.362	23 %	7.352	23 %
1997/1998	25.165	31.078	23 %	7.392	24 %
1998/1999	24.446	31.472	29 %	9.209	29 %
1999/2000	24.089	29.802	24 %	9.671	32 %
2000/2001	23.569	28.531	21 %	9.766	34 %
2001/2002	24.007	28.042	17 %	9.800	35 %
2002/2003	23.780	28.533	20 %	10.331	36 %
2003/2004	23.542	27.909	19 %	10.415	37 %
PROJEKCIJA:					
2004/2005	22.006	26.407	20 %	10.563	40 %
2005/2006	21.941	26.329	20 %	10.532	40 %
2006/2007	21.222	25.466	20 %	10.187	40 %
2007/2008	21.259	25.511	20 %	10.204	40 %
2008/2009	21.237	25.484	20 %	10.194	40 %

Vir: Podatki o vpisu in kadrih v srednjih šolah in dijaških domovih, 2003, str.7; Statistični letopis Republike Slovenije 2003, 2003, str. 112; Število učencev po posameznih razredih v šolskem letu 2003/04 v 8-letni in 9-letni OŠ, 2004, str. 1; Lastni izračun.

Če upoštevam skrajno pesimistično oceno, da se bo delež gimnazijcev med vsemi srednješolci ustalil na ravni 40%, lahko iz podatkov o številu učencev, ki trenutno obiskujejo posamezne razrede osnovne šole (in se bodo torej čez določeno število let vpisovali v srednje šole), predvidim število bodočih srednješolcev in tudi bodočih gimnazijcev, ob čemer predpostavim, da se delež ponavljavcev in učencev iz prejšnjih generacij, ki se vpisujejo v 1. letnike srednjih šol, v prihodnosti ne bo bistveno spreminjal, in bo ostal na ravni 20%. Tako je iz tabele 4 razvidno, da bo število dijakov, vpisanih v gimnazijske programe, v prihodnosti sicer počasi upadalo, vendar bo do šolskega leta 2008/2009 še vedno dosegalo približno 10.200 dijakov. Tudi če ob tem upoštevam pesimistično napoved, da bo delež prijavljenih za vpis v ljubljanske gimnazije v primerjavi z vpisanimi v vse gimnazije na ozemlju Slovenije v prihodnosti manjši kot je bil v preteklosti in bo znašal okrog 22%, lahko ocenim, da bo za

vpis v gimnazijske programe na območju Ljubljane do šolskega leta 2008/2009 še vedno več kot 2.200 prijavljenih kandidatov, kot je razvidno tudi iz tabele 5.

Tabela 5: Napoved števila prijav za vpis v 1. letnike gimnazijskih programov na območju Ljubljane

Šolsko leto	Vpisani v 1.l gimnazijskih programov	Delež: prijavljeni za vpis v gimnazijske programe ljubljanskih šol / vpisani v gimnazijske programe na ozemlju RS	Prijavljeni za vpis v 1.l gimnazijskih programov ljubljanskih šol
2000/2001	9.766	23%	2.221
2001/2002	9.800	23%	2.266
2002/2003	10.331	24%	2.450
2003/2004	10.415	23%	2.354
PROJEKCIJA:			
2004/2005	10.563	21%	2.271
2005/2006	10.532	22%	2.317
2006/2007	10.187	22%	2.241
2007/2008	10.204	22%	2.245
2008/2009	10.194	22%	2.243

Vir: Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, 2000 – 2004; Podatki o vpisu in kadrih v srednjih šolah in dijaških domovih, 2003, str.7; Lastni izračun.

Če primerjam oceno prijav za vpis v 1. letnike gimnazijskih programov ljubljanskih šol s trenutno kapaciteto obstoječih šol, ki na tem območju izvajajo te programe (2076 vpisnih mest), lahko ugotovim, da obstoječe kapacitete ljubljanskih šol ne bodo omogočile pokritja predvidenega povpraševanja. Seveda obstaja možnost, da obstoječe ljubljanske srednje šole razširijo obseg ponudbe vpisnih mest v gimnazijske programe ali z uvedbo dvoizemskega pouka ali pa na račun ukinjanja ponudbe vpisnih mest v druge srednješolske izobraževalne programe (kar velja predvsem za ljubljanske strokovne in poklicne srednje šole, ki še ne ponujajo izobraževanja po gimnazijskih programih). Oba navedena načina povečanja ponudbe vpisnih mest v gimnazijske programe sta sicer izvedljiva, vendar je prvi vprašljiv zaradi nepriljubljenosti izmeničnega pouka pri dijakih, pa tudi zaradi nesorazmernega povečanja stroškov izvedbe pouka, drugega načina pa se Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport izogiba, saj želi ohraniti širino ponudbe srednješolskih izobraževalnih programov.

Tabela 6: Razpisana mesta in stanje prijav za redni vpis v Maturitetni tečaj na šolah v Ljubljani

Šola	Šolsko leto 2003/2004		Šolsko leto 2004/2005	
	Razpis	Št. prijav na dan 2.9.2003	Razpis	Št. prijav na dan 2.9.2004
Gimnazija Moste	60	119	90	80
Šolski center Ljubljana	90	248	90	278

Vir: Informacija o stanju prijav učencev za vpis v Maturitetni tečaj za š.l.2003/2004, 2003, str.3; Informacija o stanju prijav učencev za vpis v Maturitetni tečaj za š.l.2004/2005, 2004, str.3.

Iz tabele 6 je razvidno, da tudi **povpraševanje** po rednem vpisu v Maturitetni tečaj, merjeno s prijavami dijakov za vpis v ta tečaj v edini dve ljubljanski šoli, ki tako izobraževanje nudita, **bistveno presega ponudbo**. Zaradi raznolikosti populacije, ki se vpisuje v Maturitetni tečaj, natančnejše ocene bodočega povpraševanja po vpisu v ta tečaj sicer ne morem narediti, vseeno pa je iz podatkov, navedenih v tabeli 7, mogoče sklepati, da interes dijakov za vpis v Maturitetni tečaj vztrajno narašča.

Tabela 7: Število dijakov, vpisanih v program Maturitetnega tečaja na javnih šolah v RS

Šolsko leto	Vpisani v Maturitetni tečaj	Vsi dijaki, vpisani v programe srednješolskega izobraževanja	Delež: Maturitetni tečaj / vsi
1998/1999	68	106.536	0,1%
1999/2000	182	105.455	0,2%
2000/2001	378	104.508	0,4%
2001/2002	621	103.230	0,6%
2002/2003	1.073	103.178	1,0%
2003/2004	1.287	103.203	1,2%

Vir: Podatki o vpisu in kadrih v srednjih šolah in dijaških domovih, 2003, str.6.

Iz navedenega lahko ocenim, da obstaja in bo obstajalo na območju Ljubljane precejšnje nezadovoljeno povpraševanje po rednem vpisu v program Gimnazije in Maturitetnega tečaja, ki bi ga lahko ponudba našega podjetja vsaj delno pokrila.

Na področju izobraževanja odraslih točnih podatkov o obsegu populacije, ki se oziroma se je izobraževala v gimnazijskih programih ali po programu Maturitetnega tečaja sicer nimam, lahko pa sklepam, da tudi na tem področju trg še ni zasičen, saj obstaja samo 5 šol (od tega 3 javne), ki v Ljubljani nudijo izobraževanje za odrasle po gimnazijskem programu, in 4 šole (od tega 3 javne), ki izobražujejo odrasle po programu Maturitetnega tečaja.

Organizirane priprave na maturo v obliki tečajev posameznih maturitetnih predmetov nudi na področju Ljubljane kar 16 podjetij, vendar od tega kar 10 podjetij nudi zgolj tečaje tujih jezikov, samo eno podjetje pa organizira tudi tečaje posameznih izbirnih maturitetnih predmetov. Glede na povedano lahko ocenim, da obstaja tudi na tem področju **tržna vrzel**, ki bi jo naše podjetje lahko zapolnilo.

Konkurenca

Kot sem že omenila, je največja **slabost** bodočih konkurentov Gimnazije d.o.o. omejena kapaciteta, ki se po vsej verjetnosti v bližnji prihodnosti ne bo bistveno povečala. Slabost javnih srednjih šol, ki predstavljajo veliko večino bodočih konkurentov podjetja, je tudi v izredni togosti njihove organizacijske strukture in tudi same izvedbe izobraževanja, saj si

morajo za vsako bistveno spremembo pridobiti soglasje ministrstva, pa tudi v omejeni možnosti izvajanja ustrezne kadrovske politike, kar je posledica državnega lastništva in lahko pripelje do neustrezne ali manj kvalitetne izvedbe pouka s strani neustreznih ali manj motiviranih profesorjev. Med slabosti bodočih konkurentov podjetja lahko uvrstim tudi slab sloves nekaterih obstoječih ljubljanskih gimnazij, ki je lahko posledica ali neustreznega vodstva ali pa lastnosti populacije, ki se je na te šole v preteklosti vpisovala, in se izraža v zmanjševanju prijav učencev za vpis na te šole.

Največja **prednost** bodočih konkurentov podjetja, razen Euro šole, je ta, da so cenovno ugodne, saj za redni vpis ne zaračunavajo vpisnine. Med prednosti bodočih konkurentov lahko uvrstim tudi dobro ime nekaterih izmed njih, predvsem Gimnazije Bežigrad, Gimnazije Vič in Gimnazije Poljane.

Gimnazija d.o.o. se bo **razlikovala** od svojih konkurentov predvsem z organizacijo izobraževanja, ki bo bolj prilagojena dijakom in njihovim potrebam. Tako bo organizirala začetek pouka ob 9. uri, da se dijakom ne bi bilo potrebno zbujati prezgodaj, da bi prišli pravočasno v šolo. Hkrati si bodo delavci šole prizadevali vzpostaviti korekten in prijazen odnos do dijakov ter delovno vzdušje, v katerem se bodo dijaki z zanimanjem in z veseljem učili.

Dijakovo napredovanje v učnem procesu bodo profesorji neprestano spremljali in dijakom ob morebitnih zastojih in težavah nudili strokovno pomoč. Ob tem bodo dijakom omogočili tudi lažjo organizacijo dela s pomočjo napovedovanja ocenjevanja znanja.

Morebitne kupce oziroma uporabnike bo Gimnazija d.o.o. skušala pritegniti tudi s tem, da jim bo ponudila možnost fakultativnega neformalnega učenja tretjega tujega jezika (nemščine, francoščine, italijanščine ali španščine), računalništva in informacijske tehnologije ter multimedije.

Verjetno bo največja **slabost** našega podjetja v očeh potencialnih kupcev ta, da bo za vpis v izobraževalne programe zaračunavalo vpisnino. To slabost bo podjetje poskušalo zmanjšati s tem, da bo za vpis v program Gimnazije ponudilo možnost obročnega odplačevanja.

Sprotno ocenjevanje trga

Tudi v prihodnosti bo podjetje ocenjevalo obseg in strukturo svojega ciljnega trga s pomočjo podatkov, ki jih letno zbira in objavlja Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. Kakovost svojih storitev in zadovoljstvo odjemalcev pa bo podjetje preverjalo tudi z rednim tromesečnim anonimnim anketiranjem svojih dijakov.

3.3. Ekonomika poslovanja

Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Iz spodnje tabele je razvidno, da bo podjetje prvi dve leti poslovalo z izgubo, dokler se ne bo obseg poslovanja povečal do te mere, da bo v **tretjem letu** doseglo **pozitivni poslovni izid**.

Tabela 8: Prikaz poslovanja Gimnazije d.o.o. v prvih 5 letih delovanja (v 1000 SIT)

Kazalci poslovanja / Leto	1	2	3	4	5
Prihodki poslovanja	49.800	94.800	139.800	184.800	199.800
- Proizvajalni stroški	38.306	75.071	100.477	123.023	123.322
- Amortizacija	1.109	2.708	3.075	3.748	9.538
= Kosmati dobiček	10.385	17.021	36.248	58.029	66.939
- Stroški prodaje	5.250	5.000	5.000	5.000	5.000
- Stroški uprave	7.926	11.930	11.930	11.930	11.930
= Dobiček iz poslovanja	- 2790	91	19.318	41.099	50.009
+ Prihodki financiranja	73	0	75	75	0
- Odhodki financiranja	518	1.350	960	450	150
= Dobiček iz rednega delovanja	- 3.235	- 1.259	18.433	40.724	49.859
- Davek na dohodek pravnih oseb	0	0	4.363	8.471	11.355
= Čisti dobiček	- 3.235	- 1.259	14.070	32.253	38.505

Vir: Izkaz uspeha Gimnazije d.o.o., 2004 (Priloga 1).

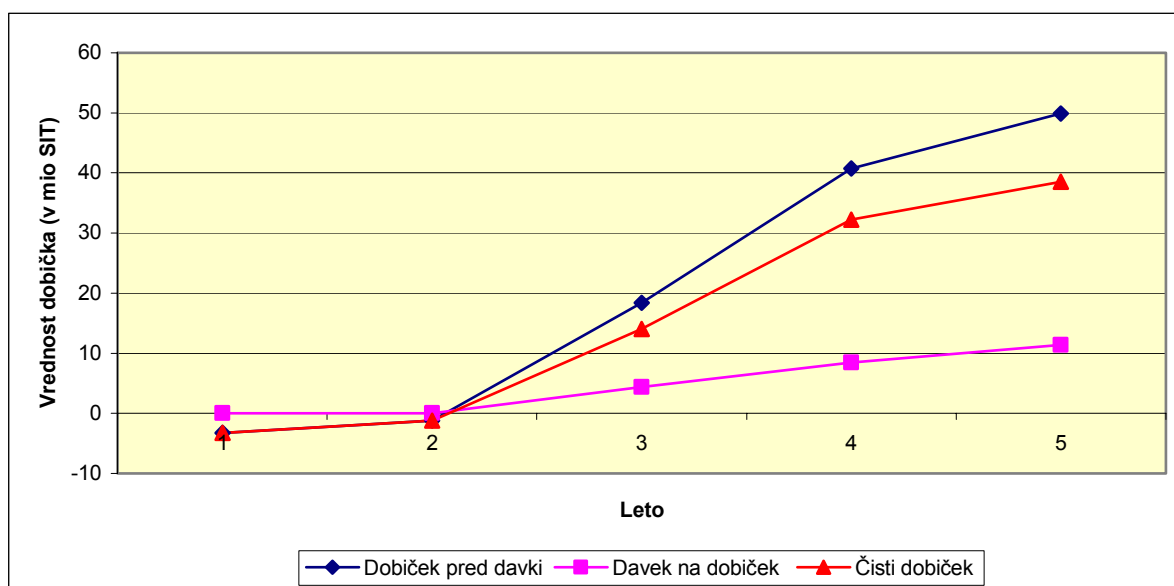
Tako prihodki poslovanja kot proizvodjalni stroški se bodo od prvega do petega leta povečevali v skladu z večanjem obsega poslovanja zaradi vpisa novih dijakov v začetne letnike, medtem ko bodo že vpisani dijaki gimnazijskega programa napredovali v višje letnike. Po petem letu se bodo prihodki poslovanja in proizvodjalni stroški ustalili na ravni petega leta delovanja, če seveda podjetje ne bo zviševalo prodajnih cen storitev ter če se stroški dela ne bodo bistveno povečali zaradi morebitne spremembe panožne kolektivne pogodbe. Znesek amortizacije se bo iz leta v leto povečeval zaradi povečanega investiranja v osnovna sredstva. V prvih dveh letih delovanja podjetje zaradi negativnega poslovnega izida ne bo plačalo davka na dohodek.

Donosnost in dobiček

Glede na to, da se bodo prihodki od poslovanja podjetja z večanjem obsega poslovanja v prvih petih letih povečevali hitreje kot stroški, ki pri tem nastajajo, se bo tudi **dobiček** v tem obdobju **povečeval**, tako da bo podjetje v petem letu doseglo skoraj 50 milijonov SIT dobička iz rednega delovanja. Res je, da se bo ob tem povečevala tudi višina davka na dohodek, ki ga bo morale podjetje plačati državi, tako da bo čisti dobiček v petem letu znašal okrog 38 milijonov SIT. Ker bo podjetje v petem letu delovanja doseglo tisti obseg izvedbe in prodaje

storitev, ki ga bo obdržalo tudi v prihodnje, pričakujem, da bo tudi višina dobička v prihodnje obstala nekje na ravni petega leta delovanja.

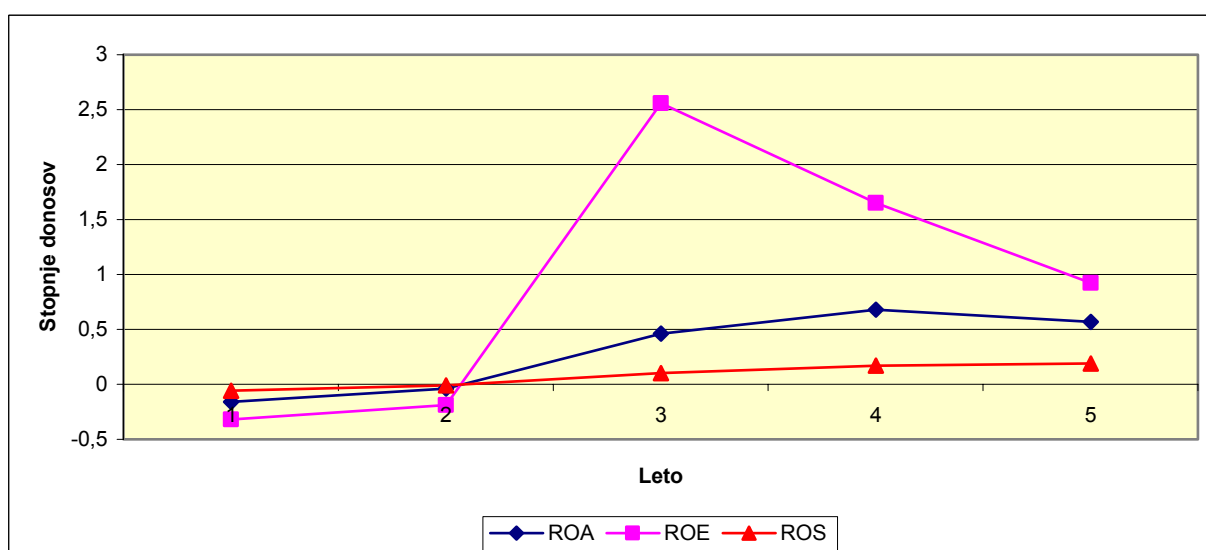
Slika 1: Gibanje dobička Gimnazije d.o.o. v prvih petih letih poslovanja (v mio SIT)



Vir: Izkaz uspeha Gimnazije d.o.o., 2004 (Priloga 1).

Podjetje naj bi v prvih petih letih delovanja doseglo **55 % interno stopnjo donosa**. Kot je razvidno iz slike 2, bo **donosnost sredstev**, izražena s kazalnikom ROA, v prvih štirih letih delovanja podjetja naraščala, potem pa se bo znižala predvsem zaradi povečanja obsega sredstev, ki bo posledica velikih investicij v četrtem in petem letu.

Slika 2: Gibanje stopenj donosa podjetja v prvih petih letih poslovanja



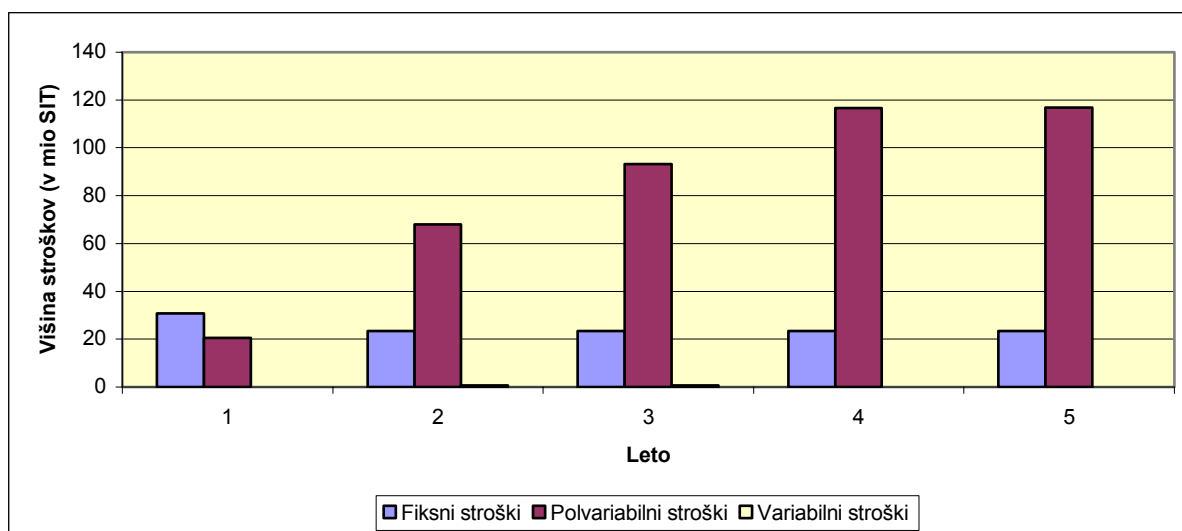
Vir: Izkaz uspeha Gimnazije d.o.o., 2004 (Priloga 1).

Tudi **donosnost kapitala** podjetja, izražena s kazalnikom ROE, bo v prvih treh letih delovanja podjetja naraščala, v četrtem in petem letu pa se bo znižala zaradi relativno večjega povečanja obsega kapitala podjetja v primerjavi s povečanjem dobička. Tudi delež čistega dobička v prihodku podjetja se bo v prvi petletki delovanja podjetja zviševal, tako da bo v petem letu dosegel raven 19 %.

Sestava stroškov podjetja

Ker bo podjetje delovalo v **delovno intenzivni panogi**, bodo najpomembnejši stroški podjetja prav stroški dela oziroma stroški plač izvajalcev izobraževalnih storitev. Te stroške lahko označim kot polvariabilne, saj niso v celoti odvisni od obsega izvedbe storitev. Med popolnoma gibljive stroške lahko uvrstim le stroške zunanjih storitev ter potrošnega materiala, medtem ko lahko med stalne stroške štejem stroške uprave, stroške prodaje, stroške najema poslovnih prostorov, stroške stalnega strokovnega spopolnjevanja učnega osebja ter stroške elektrike, ogrevanja in podobne stroške.

Slika 3: Sestava stroškov podjetja v prvih 5 letih poslovanja (v mio SIT)



Vir: Izkaz uspeha Gimnazije d.o.o., 2004 (Priloga 1).

Iz zgornje slike je razvidno, da bodo pri poslovanju podjetja v prvih petih letih polvariabilni stroški, se pravi stroški plač učnega osebja, naraščali razmeroma hitreje kot vsi ostali stroški.

Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Izvajanje izobraževalnih storitev podjetja bo sicer trajalo čez celo šolsko leto, se pravi vsako leto od meseca septembra do meseca junija, vendar bo podjetje pridobivalo prihodke samo v obdobjih vpisovanja udeležencev izobraževanja v izobraževalne programe, to je v mesecu

aprilu, septembru in oktobru. Zato si bo moralo podjetje v nekaterih obdobjih izposoditi manjše količine denarja, da bi ohranilo likvidnost poslovanja. Po drugi strani bo imelo podjetje v obdobjih vpisa v izobraževalne programe presežek sredstev na svojem računu, ki ga bo za določen čas vezalo v kratkoročne finančne naložbe.

3.4. Načrt trženja

Celotna trženjska strategija

Gimnazija d.o.o. bo storitveno podjetje, zato moram pri pripravi trženjske strategije upoštevati **značilnosti storitev**, po katerih se razlikujejo od izdelkov:

- neopredmetenost: storitve so praviloma neotipljive, obstajajo pa fizični dokazi o njihovem obstoju (v primeru izobraževanja so to predvsem zapiski dijakov in profesorjev, dokazi o izkazanem znanju, ocene v redovalnici, spričevala,...);
- neločljivost: pri izvajanju storitve morata biti navzoča tako izvajalec kot uporabnik storitve, med katerima se zato v postopku izvajanja teh storitev vzpostavi osebni stik;
- minljivost: storitve praviloma ustvarimo in porabimo istočasno, ni jih mogoče skladiščiti;
- spremenljivost: kakovost storitev se spreminja glede na to, kdo, kje in kdaj jih izvaja, zato bo moralo naše podjetje toliko več pozornosti nameniti izboru ustreznih profesorjev oziroma izvajalcev storitev ter vzpostavitvi ustreznega delovnega okolja in ugodne klime;
- težavnost merjenja in nadziranja kakovosti, ki pa je v primeru izvajanja storitev izobraževanja po javno priznanih izobraževalnih programih manjša, saj so cilji, obseg in način podajanja učne snovi ter usposobljenost in način delovanja izvajalcev storitev jasno določeni, posredno pa lahko na kakovost izvajanja storitev sklepamo tudi iz rezultatov preverjanja in ocenjevanja znanja dijakov.

Naše podjetje bo **izkoristilo prednosti** zgoraj naštetih značilnosti storitev, tako da se bo zaradi neločljivosti storitev od izvajalca in uporabnika med dijaki in profesorji vzpostavil prijazen in spoštljiv odnos, spremenljivost storitev pa bo profesorjem omogočila, da izvedbo izobraževanja prilagodijo vsakemu dijaku posebej.

Jedro posameznih storitev Gimnazije d.o.o. predstavlja izvedba posameznega izobraževalnega programa (Gimnazije, Maturitetnega tečaja in priprav na maturo), ki jo bo podjetje **nadgradilo** s prilagoditvijo organizacije izobraževanja dijakom in njihovim potrebam in z organizacijo neobveznega dodatnega izobraževanja.

Prav ta **fleksibilnost in pripravljenost prilagajanja** uporabnikom svojih storitev bo največja konkurenčna prednost podjetja, ki jo bo, poleg poudarjanja kakovosti svojih zaposlenih, podjetje izpostavljalo pri komuniciranju s potencialnimi kupci.

Ker bo podjetje izvajalo več vrst izobraževanja, bo svoje trženjske aktivnosti usmerilo v **več ciljnih skupin** kupcev oziroma uporabnikov:

- k vpisu v redno izobraževanje po gimnazijskem programu bo skušalo pritegniti mladostnike (13 do 16 let) z zaključeno osnovno šolo;
- mladostnikom ali starejšim mladostnikom (13 do 21 let), ki nimajo pogojev za redni vpis v gimnazijski program, bo ponudilo možnost izrednega vpisa v gimnazijski program;
- za redni ali izredni vpis v Maturitetni tečaj bo poskušalo prepričati starejše mladostnike (16 do 21 let), ki so uspešno končali program srednjega poklicnega ali srednjega strokovnega izobraževanja ali pa so opravili tretji letnik gimnazije in potem prekinili izobraževanje najmanj za eno leto;
- odraslim (nad 21 let), ki bi želeli opravljati maturo brez predhodno končanega gimnazijskega izobraževanja ali Maturitetnega tečaja, bo podjetje ponudilo priprave na maturo v obliki dvomesečnih tečajev.

Trženjske aktivnosti podjetja bodo geografsko osredotočene na področje Ljubljane in njene okolice, **komunikacija** s kupci pa bo potekala predvsem preko tiskanih medijev in preko interneta. Pri tem bo podjetje nagovorilo vsako skupino ciljnih kupcev oziroma uporabnikov posebej, vendar bo oglaševanje, namenjeno različnim uporabnikom, potekalo v različnih časovnih obdobjih. Tako bo podjetje v spomladanskih mesecih, ko učenci vlagajo na srednje šole prijave za vpis v prve letnike srednješolskega izobraževanja, podjetje opozarjalo predvsem na možnost vpisa v gimnazijski program, v mesecu septembru, ko poteka vpis v maturitetne tečaje, bo ponudilo kupcem vpis v ta program, v obdobju pred začetkom mature pa bo oglaševalo predvsem tečaje posameznih maturitetnih predmetov.

Cenovna strategija in prodajna politika

Višino **vpisnine** v izobraževalne programe bo podjetje postavilo glede na višine vpisnine, ki jih zaračunavajo druge organizacije za izobraževanje odraslih, pri tem pa bo tistim, ki se vpisujejo v program Gimnazije, ponudilo možnost obročnega plačevanja. Tako bo višina vpisnine v program Gimnazije znašala 500.000,00 SIT za letnik, višina vpisnine v program Maturitetni tečaj pa 300.000,00 SIT. Pri tem moram poudariti, da sta postavljeni ceni občutno nižji od vpisnin, ki jih zaračunavajo druge organizacije za izobraževanje odraslih za vpis v omenjena programa. Za udeležbo pri tečajih iz posameznih maturitetnih predmetov (priprave na maturo) bo podjetje zaračunavalo 60.000,00 SIT vpisnine, kar je približno toliko, kot zaračunavajo za primerljivo storitev tudi druge organizacije za izobraževanje odraslih.

Prodaja izobraževalnih storitev podjetja bo potekala neposredno na sedežu podjetja, saj menim, da sodijo storitve podjetja med storitve, ki jih kupec kupi po premisleku, pri tem pa je pomemben dejavnik odločitve o nakupu stik s podjetjem in njegovimi zaposlenimi ter ogled prostorov, v katerih bo potekalo izobraževanje.

Tržno komuniciranje

Podjetje bo opozorilo nase že z **objavo svoje ponudbe** v publikacijah Ministrstva za šolstvo, znanost in šport, to je v Razpisu za vpis v srednje šole za šolsko leto 2005/2006 in Razpisu za vpis odraslih za šolsko leto 2005/2006. Poleg tega bo v obdobjih vpisovanja učencev v srednje šole svojo dejavnost intenzivno oglaševalo, predvsem preko tiskanih medijev in preko interneta. Oglasni prostor bo podjetje najelo v časopisih Delo, Nedelo in Slovenske Novice, v revijah, namenjenih najstnikom (Nova, Smrklja) in na nekaterih slovenskih spletnih straneh (www.siol.net, www.zvpl.com, www.pinkponk.com, www.najdi.si,...), ki jih mladi pogosto obiskujejo.

Ukrep pospeševanja prodaje, ki ga bo podjetje uporabilo, bo organizacija **informativnih dni**, na katerih bodo zainteresiranim predstavljeni izobraževalni programi, katere bo podjetje izvajalo, načrtovan način izvedbe izobraževanja, učiteljski zbor in prostori, v katerih bo izobraževanje potekalo. Na informativne dni bo podjetje povabilo tudi predstavnike različnih medijev in jih seznanilo s svojo dejavnostjo.

Funkcijo povečevanja prepoznavnosti podjetja bo imela tudi njegova kvalitetno oblikovana **spletna stran**, ki bo registrirana v večini znanih spletnih iskalnikih, do nje pa bodo vodile tudi povezave na nekaj najbolj obiskanih slovenskih spletnih straneh.

Stroški tržnega komuniciranja bodo predstavljali pomemben del letnih stroškov podjetja in bodo sestavljeni iz naslednjih postavk:

Tabela 9: Stroški tržnega komuniciranja podjetja Gimnazija d.o.o. v prvih petih letih delovanja

Vrsta stroška	Letna višina stroška (v 1000 SIT)	Čas nastanka stroška
Izdelava spletne strani	500	Februar 2005
Vzdrževanje spletne strani	500	Vsako leto čez celo leto
Oglaševanje v tiskanih medijih	3.000	Vsako leto v mesecih: februar, marec, junij in avgust
Oglaševanje na internetu	1.000	Vsako leto v mesecih: februar, marec, junij in avgust
Priprava in izvedba informativnih dni	250	Vsako leto, 2 dni v mesecu februarju, po 1 dan v mesecih: marec, junij in avgust
Skupaj	5.250	

Vir: Lasten prikaz.

Prodajne poti

Podjetje bo svoje storitve tržilo **direktno**, brez prodajnih posrednikov.

3.5. Načrt dizajna in razvoja

Izobraževalne storitve, ki jih bo podjetje izvajalo, so **že izoblikovane in uveljavljene na trgu**. Čeprav morajo pri izvajanju teh storitev, predvsem izobraževanja po programu Gimnazije in Maturitetnega tečaja, izobraževalci upoštevati predmetnike teh izobraževalnih programov ter učne načrte posameznih predmetov iz predmetnikov, imajo pri samem podajanju snovi in organizaciji dela v razredu razmeroma proste roke (ob upoštevanju veljavnih pravilnikov o preverjanju in ocenjevanju znanja, o šolskem redu in šolskem koledarju), tako da lahko način izvajanja storitev stalno izboljšujejo in prilagajajo potrebam dijakov. Podjetje se bo odlikovalo po visoki strokovni usposobljenosti zaposlenih, katerih prioriteta bo stalno izboljševanje izvajanja izobraževalnih storitev.

Razen same 'gole' storitve upoštevajo odjemalci pri ocenjevanju kvalitete storitve tudi vidne elemente storitve, predvsem fizično okolje, kontaktno osebje in druge stranke v procesu opravljanja storitve. Zato bo podjetje posvetilo dosti pozornosti tudi usposobljenosti, dostopnosti in urejenosti profesorjev in drugih zaposlenih, funkcionalni in estetski opremljenosti prostorov ter samemu imidžu podjetja.

Za **razvoj oziroma izboljšave storitev** bomo namenili 1 milijon SIT letno. Ta sredstva bodo namenjena predvsem analizi potreb odjemalcev storitev ter stalnemu strokovnemu popolnjenju izvajalcev izobraževalnih storitev.

3.6. Storitveni načrt

Geografska lokacija podjetja

Sedež podjetja Gimnazija d.o.o. bo v prvem letu delovanja na Mestnem trgu v Ljubljani. Lokacija se nahaja v centru Ljubljane, v neposredni bližini magistrata ter v bližini glavne ljubljanske tržnice, prostorov Upravne enote Ljubljana, knjigarne in nekaterih drugih dobro obiskanih lokalov. Prometnost lokacije bo podjetju ob primernih oznakah na stavbi, v kateri bo imelo sedež, zagotovilo večjo **prepoznavnost**. V drugem letu delovanja načrtuje podjetje selitev v lastne poslovne prostore, ki bodo prav tako na prometni lokaciji v središču Ljubljane.

Poslovni prostori

Podjetje bo prvo leto najemnik prostorov v prenovljeni staro-meščanski hiši na Mestnem trgu. Poslovni prostori v skupni površini 400 kvadratnih metrov bodo zajemali 3 učilnice, pisarno za direktorico in za vodjo izobraževanja, pisarno za svetovalno delavko, ločene toaletne prostore za dijake in za delavce podjetja ter zbornico. Lastnik je pripravljen za mesečno

najemnino 5.000 EUR poslovne prostore popolnoma preurediti po želji najemnika, kar pomeni, da bo nabava pisarniškega pohištva ter opreme učilnic v domeni lastnika, samo podjetje pa bo priskrbelo računalniško in programsko opremo, pisarniško opremo ter učila in učne pripomočke. Ker podjetje v prvih treh letih ne bo imelo lastne telovadnice, bo pouk športne vzgoje izvajalo v najeti telovadnici Športnega društva Narodni dom Ljubljana.

Že v mesecu septembru prvega leta delovanja bo podjetje investiralo v nakup poslovnih prostorov, v katerih bo dovolj prostora za 5 učilnic ter za pisarno za direktorico in za vodjo izobraževanja, pisarno za svetovalno delavko, delavnico za hišnika, ločene toaletne prostore za dijake in za delavce podjetja ter za zbornico, v kateri bodo urejeni ustrezni delovni prostori za izobraževalno osebje. Novi poslovni prostori naj bi bili pripravljene za uporabo v mesecu decembru 2005, tako da bi lahko 3. januarja 2006 pouk potekal že v novih prostorih. V letu 2008 bo podjetje te prostore razširilo s prizidkom, v katerem bo prostora še za 4 učilnice. Prav tako bo v istem letu urejena še telovadnica, v kateri bo potekal pouk športne vzgoje za dijake gimnazijskega programa.

Operativni cikel

Storitveni cikel se prične z prijavo dijaka za vpis v enega od izobraževalnih programov, ki jih podjetje izvaja. Na podlagi prijave podjetje izda dijaku oziroma njegovemu financerju račun za šolnino oziroma vpisnino v izobraževalni program. Po plačilu šolnine (oziroma 1. obroka šolnine v primeru vpisa v gimnazijski program) se cikel nadaljuje z izvajanjem izobraževanja (in s plačilom preostalih obrokov šolnine pri gimnazijskem programu) in se v primeru formalnega izobraževanja (Gimnazija in Maturitetni tečaj) zaključi z izdajo potrdila o (ne)opravljenem letniku gimnazijskega programa oziroma o (ne)opravljenem Maturitetnem tečaju. V primeru rednega izobraževanja po gimnazijskem programu je ta del ciklusa razdeljen na tri ocenjevalna obdobja. Pri pripravah na maturo se s samo izvedbo tečajev ciklus tudi zaključi.

Izobraževanje po programu Gimnazije in Maturitetnega tečaja bo potekalo v skladu s veljavnim šolskim koledarjem² ter učnimi načrti za posamezne predmete v okviru predmetnikov posameznega programa. Tako bo izobraževanje po gimnazijskem programu potekalo vsako šolsko leto vsak delavnik od začetka septembra do konca junija (za dijake 4. letnikov bo potekal pouk od začetka septembra do konca maja, nato bo organiziran teden dni priprav na splošno maturo), izobraževanje po programu Maturitetnega tečaja pa bo potekalo od začetka oktobra do konca maja. V času šolskih počitnic in prostih dni po veljavnem šolskem koledarju pouk ne bo potekal. Za redne dijake bo pouk organiziran v dopoldanskem, za izredne dijake pa v popoldanskem času.

² Vsako leto do konca meseca maja sprejme Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport šolski koledar za naslednje šolsko leto.

Priprave na maturo v obliki organiziranih tečajev iz posameznih maturitetnih predmetov bodo potekale vsako leto od začetka meseca aprila do konca meseca maja, vas delavnik v popoldanskem času.

Tabela 10: Predmetnik izobraževalnega programa Gimnazija

Predmeti	1. letnik		2. letnik		3. letnik		4. letnik		Skupno št. ur v programu	Maturitetni standard
	št. ur na		št. ur na		št. ur na		št. ur na			
	teden	leto	teden	leto	teden	leto	teden	leto		
Slovenščina	4	140	4	140	4	140	4	140	560	560
Matematika	4	140	4	140	4	140	4	140	560	560
Prvi tuji jezik	3	105	3	105	3	105	3	105	420	420
Drugi tuji jezik	3	105	3	105	3	105	3	105	420	420
Zgodovina	2	70	2	70	2	70	2	70	280	280
Športna vzgoja	3	105	3	105	3	105	3	105	420	
Glasba	1,5	52							52+18 ¹	
Likovna umetnost	1,5	52							52+18	
Geografija	2	70	2	70	2	70			210	280
Biologija	2	70	2	70	2	70			210	315
Kemija	2	70	2	70	2	70			210	315
Fizika	2	70	2	70	2	70			210	315
Psihologija					2	70			70	280
Sociologija			2	70					70	280
Filozofija							2	70	70	280
Informatika	2	70							70	
Izbirni predmeti			1-3	35-105	1-5	35-175	8-12	280-420	490-630	
Obvezne izbirne vsebine		90		90		90		30	300	
Št. tednov pouka		35		35		35		35	140	
Št. tednov obveznih izbirnih vsebin		3		3		3		1	10	
Skupno št. tednov izobraževanja		38		38		38		36	150	

¹ Izvaja se v okviru obveznih izbirnih vsebin

Vir: Srednješolski izobraževalni programi II, šolsko leto 2000/2001, 2001, str. 368-371.

Iz predmetnikov izobraževalnih programov Gimnazija in Maturitetni tečaj v tabelah 10 in 11 je razvidno število ur, ki jih mora podjetje tedensko organizirati za vsak posamezni predmet iz predmetnika.

Tabela 11: Predmetnik izobraževalnega programa Maturitetni tečaj

Predmeti	Število tedenskih ur	Skupno št. ur v programu
Slovenščina	6	174
Tuji jezik	6	174
Matematika	6	174
Izbirni maturitetni predmet	4-6	116-174
Izbirni maturitetni predmet	4-6	116-174
6. maturitetni predmet oz. tuji jezik 2	0-4	0-116
Skupaj	26-30	754-870
Število tednov pouka		29

Vir: Srednješolski izobraževalni programi II, šolsko leto 2000/2001, 2001, str. 420.

V sklopu priprav na maturo v obliki organiziranih tečajev bo potekalo izobraževanje iz obveznih maturitetnih predmetov (slovenščina, matematika, prvi tuj jezik) ter iz tistih izbirnih maturitetnih predmetov, za katere se bo prijavilo zadostno število tečajnikov (vsaj 10).

Vse izobraževalne storitve bodo izvajali usposobljeni profesorji, ki bodo s podjetjem sklenili pogodbo o redni zaposlitvi, pri laboratorijskih vajah pa bodo profesorjem pomagali še trije honorarno zaposleni laboranti.

Tabela 12: Stroški dela Gimnazije d.o.o. v šolskem letu 2005/2006 (v SIT)

Delovno mesto	Obseg zaposlitve	Mesečne bruto plače	Mesečni stroški v zvezi z delom		Mesečni prispevki in davki na plače	Mesečni stroški dela	Regres za letni dopust	Letni stroški dela	
			Prehrana	Prevoz					
Prof. slovenščine	1 + 1/5	424.016	17.424	6.800	84.379	532.620	138.800	6.342.987	
Prof. matematike	1 + 1/5	424.016	17.424	6.800	84.379	532.620	138.800	6.342.987	
Prof. angleščine	1	353.347	14.520	6.800	70.316	444.983	138.800	5.297.156	
Prof. nemščine	1/3	117.665	14.520	6.800	23.415	162.400	138.800	1.906.157	
Prof. francoščine	1/5	70.669	2.904	6.800	14.063	94.437	138.800	1.113.831	
Prof. zgodovine	1/2	171.614	14.520	6.800	34.151	227.085	138.800	2.682.386	
Prof. geografije	1/2	171.614	14.520	6.800	34.151	227.085	138.800	2.682.386	
Prof. biologije	1/2	171.614	14.520	6.800	34.151	227.085	138.800	2.682.386	
Prof. kemije	1/2	171.614	14.520	6.800	34.151	227.085	138.800	2.682.386	
Prof. fizike	1/2	171.614	14.520	6.800	34.151	227.085	138.800	2.682.386	
Prof. informatike	1/5	66.622	2.904	6.800	13.258	89.584	138.800	1.055.597	
Prof. psihologije	1/5	68.646	2.904	6.800	13.660	92.010	138.800	1.084.714	
Prof. soc. in svetovalni delav.	1/2	171.614	14.520	6.800	34.151	227.085	138.800	2.682.386	
Prof. filozofije	1/5	68.646	2.904	6.800	13.660	92.010	138.800	1.084.714	
Prof. glasbe	1/5	66.622	2.904	6.800	13.258	89.584	138.800	1.055.597	
Prof. likovne umetnosti	1/5	66.622	2.904	6.800	13.258	89.584	138.800	1.055.597	
Prof. šport. vzgoje	1/2	166.555	14.520	6.800	33.144	221.019	138.800	2.609.594	
Čistilka	1	106.510	14.520	6.800	21.195	149.025	138.800	1.745.666	
Vodja izobraževanja	1	353.347	14.520	6.800	70.316	444.983	138.800	5.297.156	
Direktor	1	351.483	14.520	6.800	69.945	442.748	138.800	5.270.337	
Delovno mesto	Obseg zaposlitve	Bruto vrednost ure	Letni bruto honorar	Letni stroški v zvezi z delom - prevoz	Letni prisp. in davki na pogodbe o delu	Letni stroški dela			
Laborant-biologija	102 uri	1.236	126.072	10.000	39.082	175.154			
Laborant-kemija	60 ur	1.236	74.160	10.000	22.990	107.150			
Laborant-fizika	60 ur	1.236	74.160	10.000	22.990	107.150			
Mesečni stroški dela				Letni stroški dela					
SKUPAJ				4.872.573				57.745.858	

Vir: Lastni prikaz.

Za izobraževalne storitve, ki jih bo izvajalo podjetje, je značilno, da so predvsem delovno intenzivne, kar pomeni, da je **bistveni strošek**, ki nastane z izvajanjem teh storitev, strošek porabljenega **neposrednega dela**. Ostali stroški, ki nastajajo s poslovanjem podjetja (prodajni stroški, stroški najema, stroški uprave, stroški režije), ne bodo sestavljali lastne cene storitve, temveč bodo neposredno bremenili poslovni izid. Tabela 12 sestavlja prikaz načrtovanih stroškov dela podjetja v šolskem letu 2005/2006, ko bosta pouk obiskovala po dva oddelka dijakov Gimnazije in Maturitetnega tečaja (rednih in izrednih) ter en oddelek udeležencev priprav na maturo. Pri tem so stroški dela profesorjev izračunani v skladu z veljavno Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/1994, 49/1995, 34/1996, 51/1998, 28/1999, 39/1999, 39/2000, 56/2001, 64/2001 in 56/2002) in pod predpostavko, da imajo vsi zaposleni profesorji vsaj 5 let redne delovne dobe in naziv mentorja.

Neposredne stroške dela sem v tabeli 13 razdelila po posameznih izobraževalnih storitvah glede na letno število ur opravljanja posamezne storitve.

Tabela 13: Letni neposredni stroški dela po storitvah v šolskem letu 2005/2006 (v SIT)

Delovno mesto	Ključ delitve neposrednih stroškov dela po storitvah = letno št. ur			Letni neposredni stroški dela po storitvah		
	%GIM	% MT	%PRIPRAVE	GIM	MT	PRIPRAVE
Prof. slovenščine	51	43	6	3.264.773	2.705.097	373.117
Prof. matematike	51	43	6	3.264.773	2.705.097	373.117
Prof. angleščine	44	49	7	2.346.841	2.592.701	357.614
Prof. nemščine	100	0	0	1.906.157		
Prof. francoščine	100	0	0	1.113.831		
Prof. zgodovine	100	0	0	2.682.386		
Prof. geografije	64	36	0	1.727.917	954.469	
Prof. biologije	58	42	0	1.550.907	1.131.479	
Prof. kemije	61	39	0	1.631.180	1.051.205	
Prof. fizike	61	39	0	1.631.180	1.051.205	
Prof. informatike	100	0	0	1.055.597		
Prof. psihologije	0	100	0		1.084.714	
Prof. sociologije in svetovalni delavec	0	100	0		2.682.386	
Prof. filozofije	0	100	0		1.084.714	
Prof. glasbe	100	0	0	1.055.597		
Prof. likovne umetnosti	100	0	0	1.055.597		
Prof. športne vzgoje	100	0	0	2.609.594		
Laborant pri biologiji	100	0	0	175.154		
Laborant pri kemiji	100	0	0	107.150		
Laborant pri fiziki	100	0	0	107.150		
SKUPAJ				27.285.784	17.043.067	1.103.848

Vir: Lasten prikaz.

Iz izračunanih letnih neposrednih stroškov dela, ki bremenijo posamezne storitve, sem v tabeli 14 ob upoštevanju števila tednov izvajanja, tedenskega števila ur in števila odjemalcev posamezne storitve izračunala stroške izvedene ure posamezne storitve na dijaka. Iz prikazanega je razvidno, da izvajanje priprav na maturo podjetje stroškovno relativno bolj obremeni kot izvajanje drugih dveh izobraževalnih programov.

Tabela 14: Izračun cene ure posamezne storitve na dijaka v šolskem letu 2005/2006 (v SIT)

Izračun cene ure izvajanja storitve	GIM	MT	PRIPRAVE
Letni stroški dela po storitvah	27.285.784	17.043.067	1.103.848
Število tednov izvajanja storitve	35	29	8
Tedenski stroški dela po storitvah	779.594	587.692	137.981
Tedensko št ur posamezne storitve	64	52	18
Število dijakov	60	60	30
Strošek izvedene ure storitve na dijaka	203,02	188,36	255,52

Vir: Lasten prikaz.

Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Pred izvedbo postopka ustanovitve podjetja morava bodoči ustanoviteljici z lastnikom poslovnih prostorov skleniti **pogodbo o najemu prostorov**, v katerih bo podjetje delovalo. Nato bova sklenili **pogodbo o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo** in jo overili pri notarju. Po vpisu družbe v **sodni register** sodišče po uradni dolžnosti objavi vpis v Uradnem listu Republike Slovenije.

Po sklenitvi pogodbe bova vplačali **vsaka po 5.000.000,00 SIT osnovnega kapitala** na transakcijski račun podjetja, ki bo odprt pri Novi Ljubljanski banki. Zatem morava pri pristojnem Okrožnem sodišču urediti vpis podjetja v **sodni register**. Po vpisu družbe v **Poslovni register** Slovenije pri Agenciji RS za javnopravne evidence in storitve, na podlagi katerega bo podjetje pridobilo matično številko, morava pri pristojni davčni izpostavi urediti še postopek vpisa podjetja v **register davčnih zavezancev**, na podlagi katerega bo podjetju dodeljena davčna številka.

Ker bo dejavnost podjetja izvajanje programov vzgoje in izobraževanja, si mora pred pričetkom dejavnosti podjetje pridobiti tudi odločbo o vpisu v **razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja**. Ker Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport kot pogoj za vpis podjetja v razvid zahteva izpolnjevanje določenih kadrovskih in prostorskih pogojev, bo podjetje takoj po ustanovitvi na Zavodu RS za zaposlovanje objavilo razpis prostih delovnih mest in izbralo določeno število ustreznih profesorjev, s katerimi bo sklenilo dogovor o nameri zaposlitve. Poleg tega bo sklenilo pogodbo o zaposlitvi vodje izobraževanja, ki bo ena izmed ustanoviteljic podjetja. Za doseganje pogojev o ureditvi

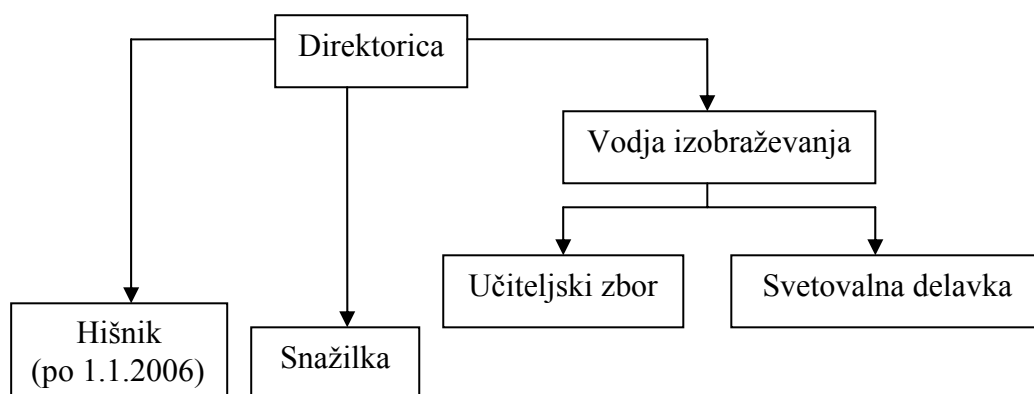
poslovnih prostorov, ki jih ministrstvo zahteva, bo poskrbel lastnik teh prostorov. Računam, da bi se izbor profesorjev in ureditev prostorov lahko izvedla v mesecu decembru 2004, tako da bi podjetje do konca meseca januarja 2005 že prejelo odločbo ministrstva o vpisu v register izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja in bi lahko začelo z opravljanjem svoje dejavnosti.

Pri opravljanju svoje dejavnosti bo moralo podjetje upoštevati tako formalno pravno ureditev, ki velja za gospodarske družbe, kot tudi tisto, ki velja za izvajalce programov vzgoje in izobraževanja.

3.7. Vodstvena skupina in kadri

Organizacijska struktura

Slika 4: Organizacijska shema zaposlenih Gimnazije d.o.o.



Vir: Lasten prikaz.

Prvi zaposleni v podjetju bodo direktorica, vodja izobraževanja in snažilka, s katerim bo podjetje sklenilo pogodbo o zaposlitvi s polnim delovnim časom z nastopom dela 1.4.2005. Ker bo v obdobju od 1.4.2005 do 31.8.2005 podjetje izvedlo samo dvomesečne priprave na opravljanje mature iz matematike, slovenščine in angleščine, v tem času še ne bo potrebe po rednem zaposlovanju izobraževalcev, zato bodo 3 profesorji, ki bodo v tem času izvajali izobraževalne storitve, zaposleni honorarno, vsak za izvedbo 48 ur izobraževanja.

S 1.9.2005 bo podjetje sklenilo pogodbo o zaposlitvi še s 17 profesorji, od katerih bo prvo leto večina zaposlenih za krajši delovni čas. Zaradi vpisa novih dijakov in napredovanja dijakov začetnih letnikov gimnazije v višje letnike se bo v naslednjih šolskih letih obseg dela toliko povečal, da bo moralo podjetje zaposliti še določeno število novih profesorjev, nekaterim že zaposlenim pa bo povečalo obseg zaposlitve na polni delovni čas. Poleg profesorjev bodo od 1.9.2005 v podjetju prek študentskega servisa zaposleni še trije laboranti,

tako da bo sestava učiteljskega zbora v šolskem letu 2005/2006 takšna, kot je razvidna iz tabele 15. Pri tem moram omeniti, da bo izbor profesorjev izveden že v mesecu decembru 2004, takrat bo podjetje z izbranimi profesorji sklenilo dogovor o nameri zaposlitve.

Zbiranje prijav bo sicer potekalo prek javnega razpisa, ki bo objavljen na oglasni deski Zavoda RS za zaposlovanje, vendar bo vodja izobraževanja k sodelovanju skušala pritegniti **že uveljavljene in izkušene ter kakovostne profesorje.**

Kot je razvidno tudi iz slike 4, bo vodja izobraževanja tudi vodila, nadzorovala in usklajevala delo učiteljskega zbora in s tem skrbela za izvedbeno funkcijo, medtem ko bodo ostale poslovne funkcije v domeni direktorice.

S 1.1.2006, ko bo Gimnazija d.o.o. preselila poslovanje v lastne prostore, bo podjetje zaposlilo še hišnika za polni delovni čas.

Tabela 15: Sestava učiteljskega zbora Gimnazije d.o.o. v šolskem letu 2005/2006

DELOVNO MESTO	IZOBRAZBA	OBSEG ZAPOSLOTITVE
Redno zaposleni, s polnim ali skrajšanim delovnim časom		
prof. slovenščine	prof. slovenščine	1 + 1/5
prof. matematike	prof. matematike	1 + 1/5
prof. angleščine	prof. angleščine	1
prof. nemščine	prof. nemščine	1/3
prof. francoščine	prof. francoščine	1/5
prof. zgodovine	prof. zgodovine	1/2
prof. geografije	prof. geografije	1/2
prof. biologije	univ. dipl. biolog	1/2
prof. kemije	univ. dipl. kemik	1/2
prof. fizike	univ. dipl. fizik	1/2
prof. informatike	univ. dipl. informatik	1/5
prof. psihologije	prof. psihologije	1/5
prof. sociologije in svetovalni delavec	prof. sociologije	1/2
prof. filozofije	prof. filozofije	1/5
prof. glasbe	univ. dipl. glasb. pedagog	1/5
prof. likovne umetnosti	akad. slikar	1/5
prof. športne vzgoje	univ. dipl. športne vzgoje	1/2
Honorarno zaposleni		
laborant pri biologiji	gimnazijski maturant	102 uri
laborant pri kemiji	gimnazijski maturant	60 ur
laborant pri fiziki	elektrotehnik elektronik	60 ur

Vir: Lasten prikaz.

Ključno vodstveno osebje

Direktorica

Direktorica podjetja, Vesna Marčič, bom v prvi vrsti odgovorna za planiranje, organizacijo in kontrolo izvajanja strategije podjetja. Z učinkovitim upravljanjem naložb bom morala ustvariti ustrezno strukturo sredstev podjetja ob čim manjšem zadolževanju ter hkrati zagotavljati likvidnost podjetja. Ob tem bom opravljala še računovodska dela, izvajala pa bom tudi kadrovsko funkcijo, ko bom pripravljala pogodbe o zaposlitvi drugih delavcev podjetja in se z njimi pogajala o pogojih zaposlitve, kot tudi prodajno funkcijo, saj bom nastopala v vlogi glavnega prodajalca storitev podjetja in ob tem skrbela za ustrezno izvedbo tržnega komuniciranja. Ker mi je študij na ekonomski fakulteti dal dobro teoretično osnovo tako na področju podjetništva, organizacije in poslovnih financ, kot tudi na področju trženja, vodenja ter na nekaterih drugih področjih, ocenjujem, da bom svoje naloge znala uspešno opraviti. Poleg tega imam na podlagi 10-letnega dela na radijski postaji izkušnje s področja ravnanja z ljudmi in tržnega komuniciranja, v petih letih delovne dobe na Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport pa sem si pridobila mnogo znanja o organizaciji in delovanju srednjih šol ter izkušnje s področja računovodstva, financ ter dela s strankami.

Vodja izobraževanja

Vodja izobraževanja, Nada Marčič, bo zadolžena za načrtovanje, organizacijo in kontrolo dela učiteljskega zbora. Pri tem bo med drugim pripravljala in nadzorovala izvajanje urnikov izobraževanja, skrbela za skladnost izvajanja izobraževanja s predmetniki in učnimi načrti, pripravljala in po potrebi izvajala programe obveznih izbirnih vsebin, organizirala nadomeščanja profesorjev in asistentov in skrbela za stalno strokovno spopolnjevanje učnega osebja. Pooblašena bo za vodenje učiteljskega zbora in ga bo v njegovem imenu zastopala pred direktorico. Vodja izobraževanja je za to delovno mesto visoko usposobljena, saj ima poleg 13 let delovnih izkušenj iz poučevanja matematike na srednji šoli še 17 let delovne dobe na Zavodu RS za šolstvo, kjer je med drugim vodila projektne naloge s področja uvajanja zaključnih izpitov, poskusne mature, računalniškega opismenjevanja ter organizirala in izvajala usposabljanja učiteljev z vsebinami: priprava na maturo, preverjanje in ocenjevanje znanja, didaktika matematike in z drugimi vsebinami. Sodelovala je tudi pri pripravi učnih načrtov in katalogov znanj ter pri pripravi in ocenjevanju eksternih preverjanj znanj.

Politika zaposlovanja in nagrajevanja

Tako kot bo veljalo za ostale zaposlene v podjetju, bo tudi višina plač vodstvenega osebja določena v skladu s **Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS** (Ur.l. RS, št. 52/1994, 49/1995, 34/1996, 51/1998, 28/1999, 39/1999, 39/2000, 56/2001, 64/2001, 56/2002), in sicer bova tako direktorica kot vodja izobraževanja prejemale plačo v višini plače profesorja z univerzitetno izobrazbo, nazivom mentor in petimi leti delovne dobe. Ta višina

plače je sicer precej nižja od plače, katero vodja izobraževanja prejema v trenutni službi, vendar bo kot 50-odstotna lastnica podjetja upravičena tudi do udeležbe pri dobičku, katerega si bova lastnici prvič razdelili v petem letu delovanja podjetja.

3.8. Terminski načrt

Tabela 16: Terminski načrt ključnih aktivnosti Gimnazije d.o.o. v prvem letu delovanja

Aktivnost	nov 2004	dec 2004	jan 2005	feb 2005	mar 2005	apr 2005	maj 2005	jun 2005	jul 2004	avg 2005	sep 2005	okt 2005	nov 2005	dec 2005
Priprava poslovnega načrta	→													
Najem poslovnih prostorov	→													
Ustanovitev in registracija podjetja	→													
Izbor profesorjev ter sklenitev pogodb s o nameri zaposlitve		→												
Zaposlitev vodje izobraževanja		→												
Pridobitev odločbe o vpisu v razvid izvajalcev izobr. programov			→											
Izdelava spletne strani podjetja			→	→										
Objava ponudbe v Razpisu za vpis v SŠ				→										
Oglaševanje ponudbe v tiskanih medijih in na internetu				→	→									
Sprejemanje prijav za redni vpis v program Gimnazije				→	→	→	→	→	→	→				
Honorarna zaposlitev 3 profesorjev					→									
Zaposlitev direktorja in snažilke						→								
Vpis v priprave na maturo in poračun vpisnine						→								
Izvajanje priprav na maturo						→	→							
Objava ponudbe v razpisu za vpis odraslih										→				
Sprejemanje prijav za vpis odraslih v program Gimnazije									→	→				
Vpis v program Gimnazija										→	→			
Zaposlitev učnega osebja										→				
Izvajanje izobraževalnega programa Gimnazija											→	→	→	→
Vpis v program Maturitetni tečaj											→	→	→	
Izvajanje izobraževalnega programa Maturitetni tečaj												→	→	→
Odlivi sredstev	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Prilivi sredstev						→				→	→	→	→	

Vir: Lasten prikaz.

V tabeli na prejšnji strani so navedene ključne aktivnosti podjetja in terminski načrt njihovega izvajanja. **Bistvenega pomena** je, da se vse aktivnosti, potrebne za **pridobitev odločbe** ministrstva o vpisu v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, izvedejo do konca meseca decembra 2004, tako da bi podjetje do konca meseca januarja 2005 lahko prejelo omenjeno odločbo.

Izvajalec in odgovorna oseba za izvedbo večine aktivnosti bo direktorica podjetja, razen za izvedbo samega izobraževanja, katerega bo izvajal učiteljski zbor, za ustrezno izvedbo izobraževalnih aktivnosti pa bo odgovorna vodja izobraževanja. Tudi za izbor ustreznih profesorjev bo odgovorna vodja izobraževanja, medtem ko bo njihove pogodbe o zaposlitvi pripravila direktorica.

3.9. Kritična tveganja in izzivi

Makro raven

Največje tveganje, na katero podjetje ne more neposredno vplivati, izhaja iz statusa dejavnosti podjetja v sistemu **davka na dodano vrednost**. Storitve izobraževanja in usposabljanja otrok, mladine in odraslih so namreč po 26. členu Zakona o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, št. 97/2004 – uradno prečiščeno besedilo) oproščene plačevanja davka na dodano vrednost.

V primeru, da bi se zakonodaja spremenila v tej smeri, da bi morale podjetje od prodaje izobraževalnih storitev plačevati davek na dodano vrednost (npr. po stopnji 8,5 %), bi se podjetju ob nespremenjenih prihodkih povečali odhodki in s tem poslabšal poslovni izid, seveda pod predpostavko, da podjetje ne bi zviševalo končnih prodajnih cen storitev.

Iz simulacije poslovnega izida (priloga 2), v kateri sem upoštevala 8,5 % davek na dodano vrednost iz prodaje izobraževalnih storitev, je razvidno, da bi v lahko tudi tem primeru podjetje ob sicer večjem zadolževanju in manjšem investiranju doseglo pozitivni poslovni izid v tretjem letu delovanja. Ker je tak razvoj dogodkov za lastnici še vedno dovolj ugoden, podjetje ob morebitni omenjeni spremembi zakonodaje ne bi zviševalo končnih prodajnih cen.

Raven podjetja

Naslednje tveganje, s katerim se bo podjetje soočalo, izhaja iz potencialne **možnosti povečanja vpisnih mest** za vpis v program Gimnazije in Maturitetnega tečaja s strani **obstojećih ljubljanskih srednjih šol**. Uresničitev te možnosti bi lahko pomenila zmanjšanje tržnega deleža Gimnazije d.o.o. in s tem tudi zmanjšanje prihodkov ter poslabšanje

poslovnega izida podjetja. Vendar pa kadrovske in prostorske kapacitete obstoječih ljubljanskih šol ne omogočajo bistvenega povečanja obsega njihove ponudbe vpisnih mest v omenjena programa oziroma ga omogočajo samo s hkratno uvedbo dvoizemskega pouka ali pa na račun ukinjanja ponudbe vpisnih mest v druge srednješolske izobraževalne programe.

Če do povečanja obsega ponudbe obstoječih ljubljanskih srednjih šol vseeno pride, se bo podjetje odzvalo s povečanim obsegom oglaševanja, kar bo sicer povečalo stroške delovanja podjetja, vendar mu bo hkrati omogočilo ohranitev določenega tržnega deleža.

Kakršnih koli težav z **nezadostno kvaliteto zaposlenih** ali s pretirano **fluktuacijo zaposlenih** v primeru Gimnazije d.o.o. ne pričakujem, predvsem zaradi ustrezne usposobljenosti vodje izobraževanja, ki bo že s samim izborom kot tudi s kasnejšim vodenjem učiteljskega zbora zagotovila kvalitetno izvedbo izobraževanja ob ugodni delovni klimi.

3.10. Finančni načrt

Predračun izkaza uspeha

Predviden izkaz uspeha podjetja v prvih petih letih delovanja je priložen v prilogi 1 in je izdelan na podlagi tržne analize, s katero sem predvidela obseg prodaje izobraževalnih storitev v prvih petih letih delovanja podjetja, in na podlagi ocene stroškov oziroma odhodkov, ki bodo nastali pri delovanju podjetja v tem obdobju.

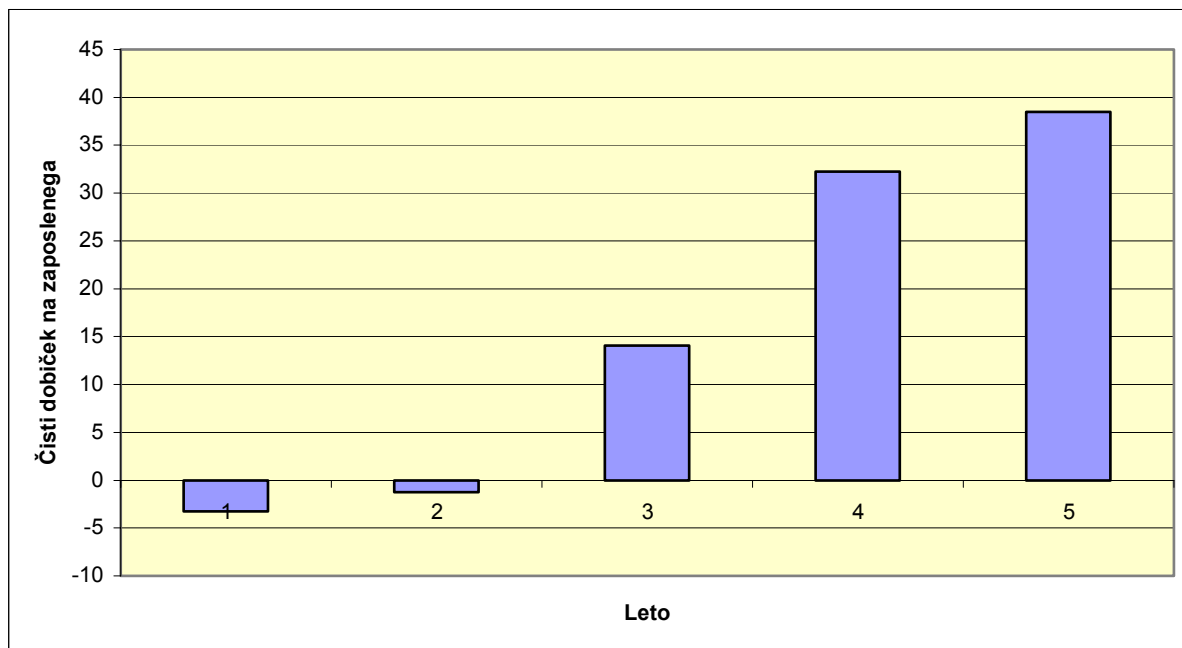
Prihodnje stroške sem skušala oceniti čim bolj realno, tako da sem pri napovedi stroškov dela izhajala iz določil veljavnega Pravilnika o normativih in standardih za vrednotenje gimnazijskih programov (Ur.l. RS, št. 76/2003 in 78/2004) ter Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Ur.l. RS, št. 52/1994, 49/1995, 34/1996, 51/1998, 28/1999, 39/1999, 39/2000, 56/2001, 64/2001, 56/2002).

Stroške komuniciranja sem ocenila na podlagi primerjave cenikov različnih medijev, medtem ko sem pri napovedi stroškov najema poslovnih prostorov izhajala iz ponudbe lastnikov teh prostorov.

Točko preloma bo podjetje doseglo v tretjem letu delovanja. **Dobiček** se bo do konca petega leta delovanja še povečeval, saj se bodo prihodki od poslovanja podjetja z večanjem obsega poslovanja v prvih petih letih povečevali hitreje kot stroški. Podjetje bo tako v petem poslovnem letu doseglo skoraj 50 milijonov SIT dobička iz rednega delovanja oziroma okrog 38 milijonov SIT čistega dobička. Ker bo podjetje v petem letu delovanja doseglo tisti obseg izvedbe in prodaje storitev, ki ga bo obdržalo tudi v prihodnje, pričakujem, da bo tudi višina dobička v prihodnje obstala nekje na ravni petega leta delovanja.

Čeprav bo povprečno število zaposlenih v podjetju naraslo z 9 zaposlenih v prvem letu na kar 29 zaposlenih v petem letu delovanja, se bo tudi čisti dobiček na zaposlenega v tem obdobju občutno povečal, kot je razvidno tudi iz slike 5.

Slika 5: Čisti dobiček podjetja na zaposlenega v prvih petih letih poslovanja



Vir: Izkaz uspeha Gimnazije d.o.o., 2004 (Priloga 1).

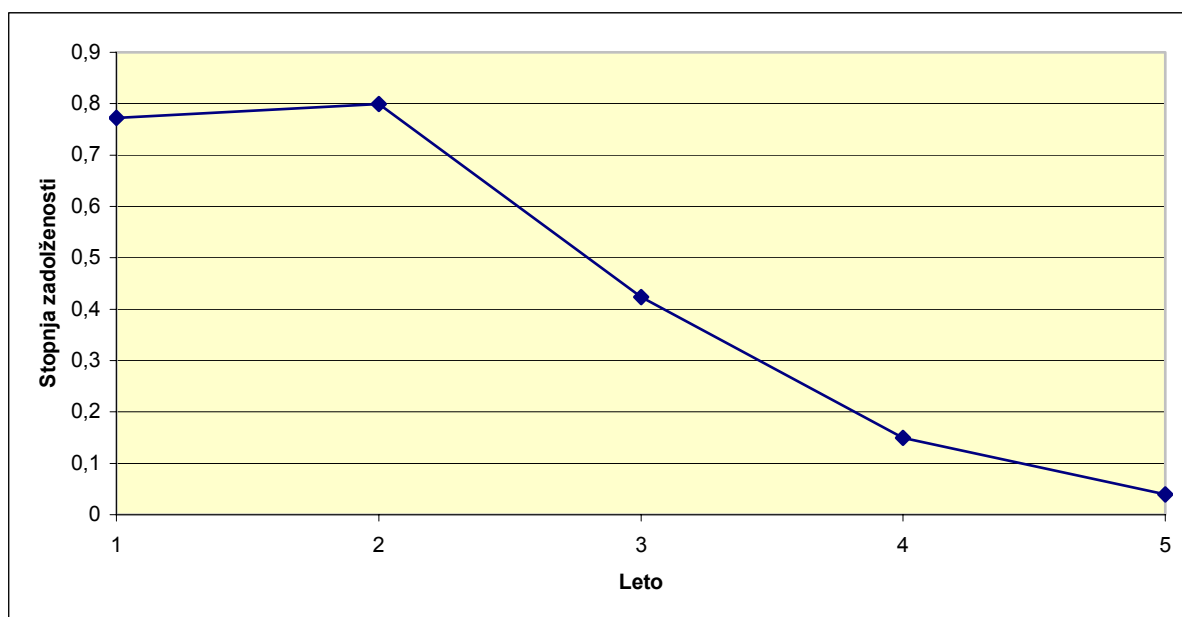
Predračun bilanc stanja

Tudi bilance stanja sredstev in obveznosti do virov sredstev na zadnji dan poslovnih obdobj v prvih petih letih delovanja podjetja so razvidne iz priloge 1. Pri pripravi bilanc sem predpostavljala, da bo podjetje zaradi narave izobraževalnih storitev, ki jih ni mogoče skladiščiti, poslovalo brez zalog ter da bodo kupci plačevali za uporabo storitev ob začetku njihove izvedbe.

Iz bilanc stanja lahko razberem, da se bo na račun zadržanega dobička **kapital** podjetja v petih letih povečal na 700 % svoje prvotne vrednosti, pri tem pa sem že upoštevala, da si lastnici v petem letu razdelita vsaka po 10 milijonov SIT dobička.

Razmerje med kapitalom in dolgom podjetja bo sicer konec prvega poslovnega leta zaradi najema investicijskega kredita znašalo 3:1 v korist dolga, vendar se bo to razmerje že v četrtem letu spremenilo na 5:1 v korist kapitala, na koncu petega leta pa bo že večina sredstev financirana s kapitalom, kot je razvidno tudi iz slike 6.

Slika 6: Delež dolga v obveznostih do virov sredstev podjetja v prvih petih letih poslovanja



Vir: Bilance stanja Gimnazije d.o.o., 2004 (Priloga 1).

Predračun bilanc finančnih tokov

Ker bo podjetje pridobivalo prihodke samo v obdobjih vpisovanja udeležencev izobraževanja v izobraževalne programe, se pravi vsako leto aprila, septembra in oktobra, si bo moralo v nekaterih obdobjih izposoditi manjše količine denarja, da bi ohranilo likvidnost poslovanja. V obdobjih pridobivanja prihodkov pa bo imelo podjetje presežke denarja na svojem računu, ki jih bo za določen čas vezalo v kratkoročne finančne naložbe. Tako bo na računu podjetja vedno ravno zadostna količina denarja za poravnane tekočih obveznosti. Podrobneje je izkaz finančnih tokov prikazan v prilogi 1.

Davčni status

Gimnazija d.o.o. ne bo davčni zavezanec za davek na dodano vrednost, saj je promet storitev, ki jih bo podjetje izvajalo, po 26. členu Zakona o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, št. 97/2004 – uradno prečiščeno besedilo) oproščeno plačevanja tega davka. Bo pa podjetje zavezanec za plačevanje davka na dohodek ter davkov na izplačane plače zaposlenih in prispevkov za socialno varnost.

Kontrola stroškov

Za kontrolo stroškov bo odgovorna direktorica podjetja, ki bo skrbela za to, da bodo dejanski stroški ustrezali načrtovanim in ukrepala v primeru neugodnih odmikov.

4. SKLEP

Namen te diplomske naloge je bil preveriti, ali lahko v dejavnost izobraževanja vstopamo iz povsem ekonomskih nagibov, z namenom ustvarjanja dobička oziroma z namenom povečevanja vrednosti kapitala podjetja. Zato sem izdelala poslovni načrt podjetja Gimnazije d.o.o., zasebne šole, ki bo izvajalo izobraževalne storitve s področja srednjega splošnega izobraževanja.

Ugotovila sem, da obstaja na področju Ljubljane dovolj veliko presežno povpraševanje po izobraževanju v programih Gimnazije in Maturitetnega tečaja, katerega bi lahko podjetje vsaj deloma pokrilo, poleg tega pa obstaja tržna vrzel tudi na področju priprav na maturo. Podjetje pa bo moralo potencialne uporabnike svojih storitev prepričati, da nadaljujejo izobraževanje pod njegovim okriljem, čeprav bi bil zanje vpis v katero izmed javnih srednjih šol cenovno ugodnejši. To bo doseglo predvsem z ustreznim tržnim komuniciranjem ter s skrbno graditvijo imidža podjetja, ki bo slonel na kvaliteti njegovih zaposlenih.

Podjetje si bo moralo pred pričetkom delovanja pridobiti odločbo Ministrstva za šolstvo, znanost in šport o vpisu v razvid izvajalcev javno veljavnih izobraževalnih programov. Moralo bo poskrbeti, da bo izpolnjevalo vse pogoje za pridobitev te odločbe že v mesecu decembru 2004 in bi tako odločbo prejelo v januarju 2005, tako da bi bila lahko njegova ponudba izobraževanja objavljena že v Razpisu za vpis učencev v srednje šole za šolsko leto 2005/2006, ki izide februarja 2005. Z objavo svoje ponudbe v publikacijah ministrstva in s primernim oglaševanjem bo podjetje v prvem letu delovanja zbralo dovolj prijav za vpis, da bo vpisalo 2 oddelka dijakov v izobraževalni program Gimnazija, 2 oddelka v Maturitetni tečaj in 30 dijakov na priprave na maturo. Na podlagi ustreznega tržnega komuniciranja se bo v prihodnjih letih število vpisanih dijakov v izobraževalne programe podjetja še povečevalo.

Gimnazija d.o.o. bo pozitivni poslovni izid dosegla že v tretjem letu delovanja in ker bodo prihodki, katere predstavljajo vpisnine vpisanih dijakov, naraščali hitreje kot stroški, bo zaradi povečanja vrednosti kapitala na račun zadržanega dobička v petih letih dosegla 55 % interno stopnjo donosa. Ob tem bo delež čistega dobička v prihodkih podjetja v petem letu znašal 19 %.

Ugotavljam torej, da bo v primeru uresničitve načrtovanega obsega vpisa investicija v ustanovitev zasebne šole zelo donosna. Zato sklepam, da vstopanje v dejavnost izobraževanja **ni več samo način vlaganja dobička, temveč tudi način njegovega pridobivanja.**

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 484 str.
2. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
3. Krek Janez: Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport, 1995. 343 str.
4. Krek Janez, Šimenc Marjan: Zasebno šolstvo. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport, 1996. 200 str.
5. Slanc Anton: Srednješolski izobraževalni programi II, šolsko leto 2000/2001. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2001. 423 str.
6. Vahčič Aleš et al.: Osnove podjetništva, priročnik za vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 149 str.
7. Walford Geoffrey: Privatne šole. Zagreb : Educa, 1992. 206 str.

VIRI

1. Informacija o stanju prijav učencev za vpis v Maturitetni tečaj za šolsko leto 2003/2004. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2003. 4 str.
2. Informacija o stanju prijav učencev za vpis v Maturitetni tečaj za šolsko leto 2004/2005. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2004. 4 str.
3. Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, za šolsko leto 2000/2001. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport, 2000. 16 str.
4. Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, za šolsko leto 2001/2002. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2001. 16 str.
5. Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, za šolsko leto 2002/2003. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2002. 16 str.
6. Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, za šolsko leto 2003/2004. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2003. 16 str.
7. Informacija o stanju prijav učencev za vpis v srednje šole, za šolsko leto 2004/2005. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2004. 16 str.
8. Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/1994, 49/1995, 34/1996, 51/1998, 28/1999, 39/1999, 39/2000, 56/2001, 64/2001 in 56/2002).
9. Podatki o vpisu in kadrih v srednjih šolah in dijaških domovih. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2003. 88 str.
10. Poročilo o razvoju 2004. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2004. 140 str.
11. Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževalnih programih gimnazije (Uradni list RS, št. 74/2002).

12. Pravilnik o normativih in standardih za vrednotenje gimnazijskih programov (Uradni list RS, št. 76/2003 in 78/2004).
13. Standardna klasifikacija dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/2002).
14. Statistični letopis Republike Slovenije 2003. Ljubljana : Statistični urad RS, 2003. 667 str.
15. Število učencev po posameznih razredih v šolskem letu 2003/04 v 8-letni in 9-letni OŠ. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2004. 1 str.
16. Zakon o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, št. 97/2004 – uradno prečiščeno besedilo).
17. Zakon o davku na izplačane plače (Uradni list RS, št. 34/1996, 31/1997, 109/2001 in 83/2004).
18. Zakon o davku od dohodka pravnih oseb (Uradni list RS, št. 40/2004 in 54/2004).
19. Zakon o maturi (Uradni list RS, št. 15/2003).
20. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 115/2003 – uradno prečiščeno besedilo).
21. Zakon o prispevkih za socialno varnost (Uradni list RS, št. 5/1996, 18/1996, 34/1996, 87/1997, 3/1998, 7/1998, 106/1999, 81/2000 in 97/2001).
22. Zakon o šolski inšpekciji (Uradni list RS, št. 29/1996).

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov Gimnazije d.o.o. v prvih petih letih delovanja.....	2
Priloga 2: Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov Gimnazije d.o.o. v prvih petih letih delovanja v primeru 8,5 % DDV za storitve izobraževanja....	3
Priloga 3: Življenjepis vodje izobraževanja Nade Marčič	4
Priloga 4: Življenjepis direktorice Vesne Marčič.....	6
Priloga 5: Podatki za bilanco stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov Gimnazije d.o.o. v prvih petih letih.....	7

**Priloga 1: Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov
Gimnazije d.o.o. v prvih petih letih delovanja**

PROJEKCIJE 2004	Simulacija: 1												Leto					
	OBDOBJE: -1	Mesec												I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	10000	8561	5626	2933	1779	1817	2139	1696	1987	33234	43082	34936	29765	29765	27506	33939	60937	73217
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	200	7739	5101	2019	1689	1482	1689	1386	1591	32373	42552	34732	29748	29748	27020	33926	59961	72323
NEOPREDMETENA SREDSTVA	200	197	193	190	187	183	180	177	173	170	167	163	160	160	120	80	40	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	211	301	291	1047	1003	960	916	872	26705	29488	29271	29251	29251	26703	28568	59060	71762
FINANČNE NALOŽBE	0	7000	4000	1000	0	0	0	0	0	12000	5000	0	0	0	5000	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	331	607	537	455	295	545	295	545	5497	897	297	337	337	197	277	760	560
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKE ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	9800	822	524	915	90	335	454	308	397	861	529	204	16	16	485	13	1076	895
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	10000	8561	5626	2933	1779	1817	2139	1696	1987	33234	43082	34936	29765	29765	27506	33939	60937	73217
KAPITAL	10000	8561	5626	2933	1779	-1183	-4961	-7304	-11013	13234	23082	14936	6765	6765	5506	19576	51829	70333
OSNOVNI KAPITAL	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-1439	-4374	-7067	-8221	-11183	-14861	-17304	-21013	3234	13082	4936	-3235	-3235	-4494	9576	41829	60333
DOLG	0	0	0	0	0	3000	7000	9000	13000	20000	20000	20000	23000	23000	22000	14363	9108	2684
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	3000	7000	9000	13000	20000	20000	20000	23000	23000	22000	10000	5000	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4363	4108	2884
IZKAZ USPEHA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		0	0	0	1800	0	0	0	0	30000	18000	0	0	49800	94800	139800	184800	199800
PROIZVAJALNI STROŠKI		1435	1435	1435	2027	2027	1475	1475	1475	4620	6966	6966	6966	38306	75071	100477	123023	123322
AMORTIZACIJA		12	14	14	47	47	47	47	47	170	220	220	224	1109	2708	3075	3748	9538
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-1447	-1449	-1449	-274	-2074	-1522	-1522	-1522	25209	10814	-7186	-7190	10385	17021	36248	58029	66939
STROŠKI PRODAJE		0	1500	1250	0	0	1250	0	1250	0	0	0	0	5250	5000	5000	5000	5000
STROŠKI UPRAVE		0	0	0	881	881	881	881	881	881	881	881	881	7926	11930	11930	11930	11930
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-1447	-2949	-2699	-1155	-2955	-3653	-2403	-3653	24329	9933	-8067	-8070	-2790	91	19318	41099	50009
PRIHODKI FINANCIRANJA		9	14	6	1	0	0	0	0	0	15	21	6	73	0	75	75	0
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	8	25	40	55	83	100	100	108	518	1350	960	450	150
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-1439	-2935	-2693	-1154	-2963	-3678	-2443	-3708	24246	9848	-8146	-8172	-3235	-1259	18433	40724	49659
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		-1439	-2935	-2693	-1154	-2963	-3678	-2443	-3708	24246	9848	-8146	-8172	-3235	-1259	18433	40724	49659
DAVEK NA DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4363	8471	11355
ČISTI DOBIČEK		-1439	-2935	-2693	-1154	-2963	-3678	-2443	-3708	24246	9848	-8146	-8172	-3235	-1259	14070	32253	38505
IZKAZ FINANČNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	9800	822	524	915	90	335	454	308	397	861	529	204	16	16	485	13	1076	895
ČISTI DOBIČEK		-1439	-2935	-2693	-1154	-2963	-3678	-2443	-3708	24246	9848	-8146	-8172	-3235	-1259	14070	32253	38505
AMORTIZACIJA		12	14	14	47	47	47	47	47	170	220	220	224	1109	2708	3075	3748	9538
POVEČANJE DOLGA		0	0	0	0	3000	4000	2000	4000	7000	0	0	3000	23000	-1000	-7637	-5255	-6224
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-20000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DAVK)		7551	-2624	-3070	-282	-160	250	-250	250	30952	10400	-7600	-4760	30657	-20	9980	29683	22000
DENARNI TOK		-8978	-298	391	-825	244	119	-146	89	464	-332	-325	-188	-9784	463	-472	1063	-181

Priloga 2: Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov Gimnazije d.o.o. v prvih petih letih delovanja v primeru 8,5 % DDV za storitve izobraževanja

PROJEKCIJE 2004	Simulacija: 1												Leto					
	Mesec												I	II	III	IV	V	
OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	10000	8561	5626	2933	1626	1664	1986	1543	1834	30531	44339	35666	30469	30469	27062	33717	46197	48265
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	200	7739	5101	2018	1549	1482	1685	1388	1591	30039	41655	34732	29748	29748	26823	33648	46100	47962
NEOPREDMETENA SREDSTVA	200	197	193	190	187	183	180	177	173	170	167	163	160	160	120	80	40	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	211	301	291	1047	1003	960	916	872	26705	29488	29271	29251	29251	26703	28568	46060	47962
FINANČNE NALOŽBE	0	7000	4000	1000	0	0	0	0	0	0	12000	5000	0	0	0	5000	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	331	607	537	315	295	545	295	545	3164	0	297	337	337	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKE	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	9800	822	524	915	77	182	301	155	244	491	2684	934	721	721	239	69	97	323
OBVEZNOSTI DO VIROV																		
SREDSTEV	10000	8561	5626	2933	1626	1664	1986	1543	1834	30531	44339	35666	30469	30469	27062	33717	46197	48265
KAPITAL	10000	8561	5626	2933	1626	-1336	-5014	-7457	-11166	10531	18836	10666	2469	2469	-7355	-3027	16485	25200
OSNOVNI KAPITAL	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-1439	-4374	-7067	-8374	-11336	-15014	-17457	-21166	531	8836	666	-7531	-7531	-17355	-13027	6485	15200
DOLG	0	0	0	0	0	3000	7000	9000	13000	20000	25003	25000	28000	28000	34417	36744	29712	23066
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	3000	7000	9000	13000	20000	25000	28000	28000	34000	35000	25000	18000	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	503	0	0	0	417	1744	4712	5086
IZKAZ USPEHA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		0	0	0	1647	0	0	0	0	27450	16470	0	0	45567	86745	127920	169095	182820
PROIZVAJALNI STROŠKI		1435	1435	1435	2027	2027	1475	1475	1475	4620	6966	6966	6966	38306	75071	100477	123023	123322
AMORTIZACIJA		12	14	14	47	47	47	47	47	170	220	220	224	1109	2708	3075	2748	3338
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-1447	-1449	-1449	-427	-2074	-1522	-1522	-1522	22659	9284	-7186	-7190	6152	8966	24368	43324	56160
STROŠKI PRODAJE		0	1500	1250	0	0	1250	0	1250	0	0	0	0	5250	5000	5000	5000	5000
STROŠKI UPRAVE		0	0	0	881	881	881	881	881	881	881	881	881	7926	11930	11930	11930	11930
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-1447	-2949	-2699	-1306	-2955	-3653	-2403	-3653	21779	8403	-8067	-8070	-7023	-7964	7436	26394	39230
PRIHODKI FINANCIRANJA		9	14	6	1	0	0	0	0	0	15	21	6	73	0	75	75	0
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	8	25	40	55	83	113	125	133	580	1860	2070	1800	1290
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-1439	-2935	-2693	-1307	-2963	-3678	-2443	-3706	21696	8306	-8171	-8197	-7531	-8624	5443	24669	37940
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		-1439	-2935	-2693	-1307	-2963	-3678	-2443	-3706	21696	8306	-8171	-8197	-7531	-8624	5443	24669	37940
DAVEK NA DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1116	5157	9225
ČISTI DOBIČEK		-1439	-2935	-2693	-1307	-2963	-3678	-2443	-3706	21696	8306	-8171	-8197	-7531	-8624	4327	19512	28715
IZKAZ FINANČNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	9800	822	524	915	77	182	301	155	244	491	2684	934	721	721	239	69	97	323
ČISTI DOBIČEK		-1439	-2935	-2693	-1307	-2963	-3678	-2443	-3706	21696	8306	-8171	-8197	-7531	-8624	4327	19512	28715
AMORTIZACIJA		12	14	14	47	47	47	47	47	170	220	220	224	1109	2708	3075	2748	3338
POVEČANJE DOLGA		0	0	0	0	3000	4000	2000	4000	7000	5503	-503	3000	28000	6417	2327	-7032	-4627
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-20000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARNI TOK		7551	-2624	-3070	-422	-20	250	-250	250	28619	11836	-6703	-4760	30657	-217	9900	15200	5200
DENARNI TOK		-8978	-298	391	-838	104	119	-146	89	248	2193	-1750	-213	-9079	-481	-170	28	226

Priloga 3: Življenjepis vodje izobraževanja Nade Marčič

Jaz

Rojena leta 1950, v sedaj tuji državi, imam na svojo izobraževalno pot zelo lepe spomine. Skozi prve štiri razrede mi je nudila varnost, me spodbujala in vodila v svet in domišljijo ena izjemna učiteljica. Predmetno stopnjo osnovne šole in gimnazijo sem končala v Kranju. Sreča je hotela, da so me učili in vzgajali odlični učitelji in me navdušili za različna področja. Zdi se mi, da je bila odločitev za študij matematike na Fakulteti za naravoslovje in tehnologijo v Ljubljani in za pedagoški poklic slučajna, vendar prava.

Pri življenju in delu me vodijo moja temeljna spoznanja:

- ★ da je vsak človek edinstven, neponovljiv in najdragocenejši trenutek narave,
- ★ da je ključ za učenje in življenje komuniciranje, sprejemanje in dajanje,
- ★ da se celo življenje učim in bogatim na različne načine, iz različnih virov, najraje s komuniciranjem z ljudmi,
- ★ da je moja stroka – matematika kot jezik, mišljenje, struktura in harmonija, splošno-civilizacijsko, univerzalno in kulturno dobro, ki je v vseh nas in za nas,
- ★ da je pri delu poleg izkustva, poznavanja in znanja pomembna tudi intuicija.

in moje delo

Trinajst let sem bila učiteljica matematike na Srednji lesarski šoli v Ljubljani in sedemnajst let se kot pedagoška svetovalka na Zavodu za šolstvo ukvarjam z matematiko v šoli.

V nepregledni množici makro in mikro pedagoških sestavin sem se kot svetovalka ukvarjala z učnimi načrti, katalogi znanj, različnimi (internimi in eksternimi) preverjanji znanja (zaključni izpit, matura, sprejemni izpit, popravni izpit, skupinsko preverjanje osmošolcev, nacionalni preizkusi devetošolcev, tekmovanja v znanju), didaktičnimi gradivi, uvajanjem »nove« učne tehnologije v pouk, seminarji za učitelje, tematskimi konferencami za učiteljske zbornice, strokovno periodično publikacijo pa tudi s čem nezaukazanim, »za svojo dušo«.

Sem soavtorica knjige Matematika – Zbirka nalog za pregledno ponovitev osnovnošolskega programa, ki je od prve izdaje (1992) doživela sedem ponatisov in je prevedena tudi v italijanščino.

S skupino učiteljev sem napisala Priročnik za učitelje – uporaba programa Cabri ob uvajanju računalniške tehnologije in računalniških didaktičnih programov v osnovne in srednje šole. Ob tem sem tudi usposabljala učitelje multiplikatorje za izvajanje seminarjev v okviru projekta »računalniško opismenjevanje«.

Sodelujem v projektu prenove poklicnih šol in sem soavtorica Kataloga ključne kvalifikacije – matematika za srednje poklicne šole (2003).

Kot glavna urednica že deset let, od njene ustanovitve, skrbim za strokovno revijo Matematika v šoli, namenjeno učiteljem matematike v osnovni in srednji šoli.

Najdragocenejša in najpomembnejša izkušnja pa je zame aktivno timsko delo s različnimi skupinami (matematiki, svetovalci, učitelji, učenci).

ter pričakovanja

Šola in področje vzgoje in izobraževanja sta zame ne le stopnica pač pa stopnišče in ključ za doživljanje in sprejemanje novih spoznanj ter osebni razvoj vsakega posameznika. Spričo hitrega razvoja informacijsko komunikacijske tehnologije, čedalje hitrejših sprememb na vseh področjih življenja in dela, je po mojem poslanstvo šole, da s svojo vizijo in delovanjem pripravi mlade na izzive prihodnosti in kakovostno življenje.

Priloga 4: Življenjepis direktorice Vesne Marčič

Rojena sem bila leta 1976 v Ljubljani, kjer sem se 18 let kasneje po končanem izobraževanju na Gimnaziji Šentvid vpisala na univerzitetni študij Ekonomije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, katerega nameravam v letošnjem letu tudi zaključiti z diplomom.

Tekom študija sem si pridobila kar nekaj znanja s področja podjetništva, organizacije, trženja, vodenja, poslovnih financ in z mnogih drugih področij. Hkrati sem pri osemnajstih letih pričela opravljati delo tonskega tehnika in glasbenega urednika na ljubljanskem radiu Poslovni val, čez dve leti pa sem zamenjala radijsko postajo in od takrat opravljam to službo na domžalskem Radiu Hit. V desetih letih dela na radijski postaji sem si nabrala mnogo izkušenj tako s področja radijske tehnike in ustvarjanja radijskega programa, kot tudi s področja ravnanja z ljudmi in tržnega komuniciranja. Poleg tega sem se leta 1999 redno zaposlila na Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport, kjer sem v petih letih delovne dobe pridobila mnogo znanja o organizaciji in delovanju srednjih šol ter izkušnje s področja računovodstva, financ ter dela s strankami.

Tako pri svojem delu kot v življenju na splošno sem se pripravljena soočiti z določenimi tveganji, ob tem pa sem zadosti realistična, da znam ločiti izvedljivo od neizvedljivega. Ker sem hkrati zadosti trmasta, da začeto nalogo prej ali slej končam, menim, da bom delo direktorice podjetja sposobna dobro opravljati.

***Priloga 5: Podatki za bilanco stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov
Gimnazije d.o.o. v prvih petih letih***

