

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

Poslovni načrt za širitev franšizne mreže Helen Doron

Ljubljana, junij 2016

KLEMEN MLAKER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Mlaker, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poslovni načrt za širitev franšizne mreže Helen Doron, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Patricio Kotnik

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 22. 6. 2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UČENJE TUJEGA JEZIKA V ZGODNJIH OBDOBJIH OTROKOVEGA RAZVOJA	2
2 POSLOVNI NAČRT	5
2.1 Povzetek	5
2.1.2 »Elevator pitch« za vašo poslovno priložnost	5
2.1.3 Kratek opis poslovne priložnosti	5
2.1.4 Konkurenčna prednost in strategija	6
2.1.5 Ciljni trgi in tržni segmenti.....	6
2.1.6 Ekonomika in dobičkonosnost	6
3 ANALIZA TRGA	7
3.1 Opredelitev potrebe, ki jo podjetje zadovoljuje.....	7
3.2 Kupci	7
3.2.1 Velikost tržnega segmenta.....	8
3.3 Konkurenca.....	8
3.3.1 Analiza konkurence	9
3.5 Opredelitev in obseg trga ter trendi	10
4 UTEMELJITEV PRILOŽNOSTI IN OPIS PODJETJA	12
4.1 Utemeljitev priložnosti	12
4.2 Proizvodi oziroma storitve podjetja.....	12
4.3 Ime podjetja in blagovne znamke.....	16
4.4 Poslovni model podjetja in konkurenčna prednost.....	17
4.5 Velikost tržnih deležev	18
5 NAČRT TRŽENJA	19
5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)	19
5.2 Cenovna strategija	19
5.3 Tržne poti.....	19
5.4 Trženjsko komuniciranje	20
5.5 Trženje storitev	23
6 NAČRT STORITVENEGA PROCESA.....	24
6.1 Ključni dejavniki poslovnega procesa	24
6.2 Izvedbeni proces	24
6.3 Kosovnica	25
6.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas.....	25
6.5 Zunanji sodelavci in najeta podjetja	26
6.6 Pravna vprašanja in dovoljenja.....	26
6.7 Ključne tehnologije	26
7 DOLGOROČNA STRATEGIJA PODJETJA	27
7.1 Vizija in poslanstvo	27
7.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja	27

7.3 Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja)	28
8 SPLOŠNI ČASOVNI NAČRT	28
8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu	28
8.2 Časovni načrt	28
9 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	29
9.1 Vodstvo podjetja	29
9.2 Ključni kadri	30
9.3 Načrt zaposlovanja	30
9.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	30
9.5 Organizacijska struktura	30
10 FINANČNI NAČRT	31
10.1 Prihodki in predpostavki za izračun: cena, količina	31
10.2 Variabilni stroški	32
10.3 Fiksni stroški	32
10.4 Točka preloma	33
10.5 Dobiček	33
10.6 Opredelitev opreme in denarja, potrebnega za zagon poslovanja	34
10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju	34
10.8 Analiza donosnosti	35
11 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	35
11.1 Kritična tveganja in problemi	35
SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	38
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število žensk po starostnih skupinah v Velenju za leto 2013	8
Tabela 2: Ponudba podjetja Lingua	9
Tabela 3: Predvideno število tečajnikov po letih	18
Tabela 4: Stroški trženjskega komuniciranja po oblikah in letih	20
Tabela 5: Cilji za prvih pet let poslovanja v novi poslovni enoti Velenje	27
Tabela 6: Časovni načrt ključnih aktivnosti v prvem letu poslovanja v novi poslovni enoti v Velenju	29
Tabela 7: Promet od šolnin in učbenikov v novi poslovni enoti v Velenju po letih	31
Tabela 8: Postavke in zneski letnih fiksnih stroškov za novo poslovno enoto v Velenju ...	32
Tabela 9: Izkaz poslovnega izida za novo poslovno enoto v Velenju za prvih 5 let poslovanja	33
Tabela 10: Seznam opreme z vrednostmi in amortizacijskimi stopnjami	34
Tabela 11: Prikaz različnih stopenj donosa (ROA, ROE in ROS) po letih, na novi poslovni enoti v Velenju	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodek in dobiček podjetja Lingua po letih	11
Slika 2: Podelitev priznanj najmlajšim tečajnikom in izkustveno učenje	13
Slika 3: Logotip podjetja Helen Doron Educational Group	17
Slika 4: Grafičen primer izvedbe viralne nagradne igre	21
Slika 5: Primer lokalne prisotnosti Helen Doron učnega centra na terenu.....	22

UVOD

V današnjem hitrem tempu življenja in v času, ko svet vedno bolj postaja velika globalna vas, postaja znanje vsaj enega tujega jezika nekaj samoumevnega. Vedno več staršev se tega zaveda in intenzivno razmišlja o tem, da otroku tuji jezik čim prej in čim bolj učinkovito tudi približa. Mnogo jih razmišlja tudi o drugem tujem jeziku, ki v vedno bolj konkurenčnem okolju lahko pomeni še dodaten plus na mnogih področjih. Znanje enega tujega jezika ali več jezikov lahko pomeni boljše izhodišče pri iskanju zaposlitve, nadaljnjem študiju doma ali v tujini, izpopolnjevanju in spremljanju svetovnih trendov in novosti na posameznem strokovnem delovnem mestu, pri navezovanju stikov z zunanjim svetom poslovno ali zasebno ter seveda pri lažjem sporazumevanju na potovanjih.

V diplomski nalogi smo predstavili poslovno idejo o širitvi franšizne mreže Helen Doron. Franšizni učni centri Helen Doron otroke poučujejo angleščino. Pripravili smo poslovni načrt za širitev franšizne mreže na novo območje, kjer bomo otroke po naravni metodi oz. metodi materne jezika učili angleščino. Tukaj vidimo na trgu dobro priložnost, ker ponujamo storitev, ki se izvaja v majhnih, obvladljivih skupinah, kjer lahko vsak otrok pride do izraza in pri vsaki uri govori tudi po večkrat. To prednost že izkoriščamo, ko ponujamo storitve v Celju, v nadaljevanju pa jo nameravamo izkoristiti še na novi lokaciji. Načinov dela, postopkov in metod na trgu za tako majhne otroke ni v izobilju. Na področju gibalnega razvoja imamo v Celju gibalne vaje za dojenčke od šestega meseca do vstopa v šolo. Na področju jezikov pa je tu Helen Doron angleščina za otroke od treh mesecev dalje.

Namen diplomskega dela je bil preučiti smiselnost širitve na novo območje, v Velenje, ki smo ga preverili s poslovnim načrtom. Utemeljiti želimo smiselnost širitve in preveriti, kakšen obseg poslovanja bo potreben, da bo nova poslovna enota prinašala toliko prihodkov, da se bodo pokrili vsi načrtovani stroški in da bo prinašala tudi dobiček.

Cilj diplomskega dela je tako izdelan poslovni načrt, ki bo preverjal smiselnost odločitve o investiciji v širitev franšizne mreže Helen Doron na novo lokacijo, v Velenje.

Če povzamemo, je napisanih ogromno knjig in člankov, pri čemer je narejenih kar nekaj raziskav, da je otroka smiselno in priporočljivo spodbujati pri zgodnjem razvoju možganov in ga pravočasno izpostaviti tujemu jeziku. Vsa ta dejstva in tudi to, da že imamo dobro delujoč Helen Doron center v Celju, so pripeljali do odločitve, da smo naredili analizo in poslovni načrt za novo dodatno enoto Helen Doron v Velenju. Ocenjujemo, da je potencial ustrezen, izkušenj in znanj pa imamo prav tako veliko. Tako bomo v nadaljevanju predstavili poslovni načrt za širitev poslovne mreže Helen Doron v Velenje.

V prvem delu diplomskega dela smo pogledali trenutno situacijo in trende na področju zgodnjega izobraževanja otrok. Na kratko smo predstavili določene raziskave s področja

zgodnjega učenja jezika in orisali trenutno situacijo na trgu v Sloveniji. V drugem delu, ki je daljši, smo predstavili poslovni načrt za širitev franšizne mreže Helen Doron. V poslovnem načrtu smo najprej naredili analizo trga in utemeljili priložnost za širitev. Sledila bo predstavitev podjetja in njegovih storitev, ki jih ponujamo že na matični lokaciji v Celju. V nadaljevanju smo predstavili načrt trženja, ki bo temeljil na dosedanjih izkušnjah iz Celja, in nato še načrt storitvenega procesa. Potem smo opredelili dolgoročno strategijo podjetja, splošen časovni načrt, določili vodstveno skupino in kadre. Na koncu sledi še finančni načrt, pri čemer so predstavljena kritična tveganja. Pri pisanju dela diplomskega dela, v katerem je predstavljen poslovni načrt, smo uporabili model finančnih projekcij, ki je v uporabi pri podjetniških predmetih na Ekonomski fakulteti.

1 UČENJE TUJEGA JEZIKA V ZGODNJIH OBDOBJIH OTROKOVEGA RAZVOJA

Večina staršev se zaveda, da se otroci maternega jezika naučijo spontano, mimogrede, nezavedno in brez kakršnih koli pritiskov ali stresa. Vedno več se jih zaveda tudi tega, da se je tujega jezika možno naučiti po metodi maternega jezika, če se ga otroci le začnejo učiti dovolj zgodaj – idealno je, da je to še pred otrokovim dopolnjenim prvim letom oz. čimprej, tem bolje. Na ta način namreč dosežemo učinek, kot bi otroci živeli v dvojezični družini, v kateri se dveh jezikov naučijo spontano in brez težav. Mnogo raziskav potrjuje tudi, da otroci, ki se jezika naučijo v predšolskem obdobju, jezik obvladajo veliko bolje kot tisti, ki se ga začnejo učiti kasneje. Dryden in Vos (2001, str. 258) potek razvoja možganov v zgodnjih letih opisujeta v naslednjih točkah:

- Rojstvo: Otroci imajo 100 milijard aktivnih nevronske celice, ki so povezane s 50 trilijoni različnih povezav v možganih in telesu.
- Prvi meseci otrokovega življenja: S tem ko otrok začne zaznavati svojo okolico, se mu v možganih začnejo vzpostavljati nove sinaptične povezave. Hitrost povečevanja je 3 milijarde na sekundo.
- Prvih šest mesecev: Otrok uporablja zvoke vseh jezikov sveta, v tem času žlobudra. Proces se nadaljuje, ko iz celotne množice zvokov začne uporabljati le tiste zvoke in besede, ki jih sliši v svojem okolju. V tem času možgani opustijo možnost govorjenja vseh jezikov in se posvetijo samo zvokom, ki prodirajo vanje.
- Osmi mesec: V otrokovih možganih je že približno tisoč trilijonov povezav. Po tem času začne njihovo število upadati, če otrok ne živi v dovolj stimulaturnem okolju, ki bi spodbujalo vsa čutila.
- Deseto leto: Približno polovica sinaptičnih povezav odmre, vendar jih je še vedno 500 trilijonov. To je število, ki ostane enako vse življenje.
- Po dvanajstem letu: Možgani so od rojstva do približno dvanajstega leta podobni super vpojni gobi. V tem obdobju, še posebej v prvih treh letih življenja, se razvijajo osnove

mišljenja, jezika, vida, odnosov, spretnosti in vseh ostalih lastnosti. Po tem obdobju se okno zapre in osnovna zgradba možganov je končana.

Pri razvoju možganov so torej bistvena prva leta otrokovega življenja. Kot pravi Rajović (Rajović, 2015, str. 15), je danes v znanosti, na področju nevrofiziologije, ogromno novih dognanj, ki jih nezadostno izkoriščamo in traja desetletja, da pridejo spoznanja od odkritja do uporabe v vsakdanjem delu. V tem vmesnem času lahko odrastejo cele generacije otrok, ki so prikrajšane za izjemno pomoč pri njihovem razvoju. Rajović se tudi sprašuje, kaj bo z otroki, ki se še vedno izobražujejo na način, ki je zastarel in daje slabe rezultate. Ker metoda Helen Doron pokriva in vključuje ravno ta spoznanja s področja raziskav možganov in zgodnjega učenja, je to ena naših glavnih konkurenčnih prednosti na trgu. Poleg tega je treba poudariti, da pri Helen Doron angleščini pri najmlajših skupinah ne gre samo za učenje angleščine, ampak za širši otrokov razvoj na področju jezika, fizičnega, glasbenega, socialnega razvoja in za osnovno povezovanje med otrokom in staršem. Vsa ostala ponudba na trgu cilja na starejše otroke. To je povsem razumljivo, saj strokovno in kakovostno delo s tako majhnimi otroki pomeni prevzemanje velike mere odgovornosti in zahteva ogromno strokovnega znanja.

Kot navaja Helen Doron v svoji knjigi *The music of language* (2010, str. 28), so pri metodologijah zgodnjega učenja jezika otrok pomembne iste ponavljajoče se zahteve:

- Začni učiti zgodaj – kolikor zgodaj je možno.
- Uči glasbo jezika (to je metoda materne jezika).
- Ustvari učno okolje, ki je zabavno in nestresno, kjer so odnosi in način dela osredotočeni na pozitivne spodbude in pohvale in ne na stvari, ki so nepravilne in jih je treba popraviti.

Pri uricah, ki jih obiskujejo otroci v okviru Helen Doron angleščine, je tako glavni poudarek na igri, glasbi in na ustvarjanju spodbudnega okolja, ki je zabavno in nestresno ter je usmerjeno v pohvalo in pozitivno spodbudo. Ne gre za popravljanje napak, ampak za spodbujanje tistega, kar je pravilno, kar se še dodatno pohvali in izpostavi. Ocenjujemo, da je z vidika podjetnika ponudba takšne storitve izjemna konkurenčna prednost, ki jo imamo na trgu in ki jo potencialne stranke težko dobijo kjer koli drugje. To se je izkazalo že v prvih treh letih delovanja v Celju, kjer smo bili pozitivno sprejeti med našimi strankami, prav tako so navdušeni tudi otroci, ki prihajajo v Helen Doron center Celje.

Že v Kvintiljanu lahko preberemo (Fabij, 2015, str. 25), da ne smemo tratiti otrokovega časa v njegovih začetnih letih, posebej zato, ker temelji otrokovo začetno učenje branja in pisanja izključno na spominu. Slednji pri majhnih otrocih ni samo že razvit, ampak je prav takrat najzmogljivejši. Potem še posebej poudarja, da moramo biti previdni, da otrok umskega dela ne zasovraži ali razvije do njega upora in se ga boji v zrelih letih. Treba mu

je pustiti, da se igra, treba ga je spraševati in pohvaliti. In naj bo vedno vesel, da zna, spodbujamo pa ga lahko z nagradami, primernimi njegovi starosti. Pri tem lahko spet potegnemo vzporednice z metodo Helen Doron, ki temelji na pozitivni spodbudi, pohvali, igri, metodi, kjer so aktivno vključena vsa čutila, kar na koncu otroka pripelje do tega, da se rad uči tudi ostalih predmetov v šoli. Metoda mu prebujata čut radovednosti in vedoželjnosti ter kot ključno gradi otrokovo samozavest na področju tujega jezika, ki je tudi izjemnega pomena. Na splošno je namreč mogoče opaziti, da odrasli in otroci velikokrat tuji jezik razumejo, veliko slabši pa so v komunikaciji v tem jeziku. Razlog je zagotovo tudi, da je v šolskem sistemu na voljo zelo malo časa, da otroci npr. lahko pri angleščini govorijo.

Zanimive so raziskave, ki kažejo, da so otrokove intelektualne sposobnosti odvisne od povezav med nevroni v možganih, ki se imenujejo sinapse. Kot pravi Diamond v svoji raziskavi (Diamond, Berkely, ZDA), se 50 odstotkov sinaps tvori do otrokovega petega leta, do sedmega leta se jih vzpostavi 70 odstotkov in do dvanajstega leta 95 odstotkov. Tvorjenje sinaps in dozorevanje možganov tudi sovpadata z dolžino REM-faze spanca, ki je v tem zgodnjem otroštvu prav tako najdaljša. Avtorica Peltzer – Karpf v svojem delu *Die dynamic des fruhen fremdsprachenerwerbs* (1998, str. 14) tudi piše, da posameznik z največjo gostoto sinaps oz. nevronskih stičišč razpolaga med drugim in šestim letom, potem se začne razgradnja nevronskih stičišč, ki poteka vzporedno z zmanjševanjem plastičnosti možganov. Vedno več avtorjev poudarja zgodnji razvoj možganov in gradnjo povezav med možganskimi celicami. To za učenje tujega jezika predšolskih otrok pomeni, da se ga ti otroci potem kasneje učijo veliko lažje in hitreje. Ogromno je na to temo napisanega, vendar prehoda v prakso ni videti v obsegu, kot bi si za naše otroke želeli. Že samo to, da se otroci lažje učijo iz konkretnih izkušenj, dejavnosti, kjer so vključena vsa čutila, iz intuitivnih iger, je zelo pomembno.

Zanimive so tudi raziskave, ki jih omenja Campbell (2000, str. 27) v svoji knjigi *Mozart za otroke*. Pravi, da glasba spreminja otrokove možgane. Raziskovalci lahko s pozitronsko-emisijsko tomografijo vidijo, kateri deli možganov oživijo med določenimi aktivnostmi, tako da lahko strokovnjaki možgane opazujejo v procesu razvoja. Pomembno je tudi ugotovljeno dejstvo, da na otrokov razvoj v zgodnjih letih življenja vpliva prav vse, kar vidi, česar dotika, kar sliši ali kako drugače sprejema z enim od čutil. Na ta način se spet gradijo in krepijo povezave med živčnimi celicami v možganih, imenovane sinapse. Te potem otroci vsakodnevno uporabljajo, s čimer se ohranjajo in krepijo ter postanejo del stalnega omrežja v otrokovih možganih. Če teh povezav ne ohranjajo in krepijo, potem propadejo. Tu pridemo tudi do pomembne povezave najnovejših raziskav možganov in metode Helen Doron. Slednja v svojem bistvu uporablja ravno ta holistični pristop poučevanja, ki je za otrokove možgane najboljši in posledično je tudi učinek največji.

Glede na to, da so današnji starši v Sloveniji zelo ambiciozni, da za svoje otroke želijo največ, kar si glede na svoje finančno stanje lahko privoščijo, sta ponudba in njena širitev na trgu dobrodošli. Zavedamo se, da bomo za to, da bo celoten trg spoznal vse prednosti zgodnjega učenja in spodbujanja razvoja možganov, preteklo še veliko časa. Prav tako bo treba še veliko časa, da se bodo vsi starši začeli zavedati dejstva, da lahko ravno z zgodnjim učenjem tujega jezika z dodatnimi različnimi elementi igre, glasbe, pozitivne spodbude še posebej dobro stimuliramo razvoj možganov. Vendar je pomembno tudi to, da bomo delali pravo stvar na pravilen način, ki bo realne rezultate pokazal v prihodnjem desetletju, ko bodo v šolski sistem prišli otroci, ki se po tej metodi jezika že učijo. Vidna bosta njihov napredek in razvoj, ki bosta posledično vplivala tudi na širitev dobrega glasu o metodi Helen Doron in tako še dodatno podkrepila vsa dejstva na to temo.

2 POSLOVNI NAČRT

2.1 Povzetek

2.1.2 »Elevator pitch« za vašo poslovno priložnost

Izjemno učinkovito metodo zgodnjega učenja angleščine Helen Doron bomo na podlagi dobrih triletnih rezultatov v Celju razširili še v Velenje. Na podlagi povprečnega mesečnega dohodka v Velenju, ki je primerljiv s Celjskim, smo predvideli podobno stopnjo zanimanja kot v Celju. Prav tako smo zaznali manjšo konkurenco, kot je v Celju. Vse skupaj smo ocenili kot dobro poslovno priložnost, ki jo bo z izkušnjami iz Celja tudi veliko enostavneje uresničili.

2.1.3 Kratak opis poslovne priložnosti

Podjetje Marketing Klemen Mlaker, s. p., smo lastniki franšize Helen Doron English – učenje angleščine za otroke – za območje Celjske regije. Ukvarjamo se s poučevanjem angleščine po naravni metodi – metoda materne jezika. Za vstop v franšizo smo se odločili, ker je bilo na trgu mogoče zaznati pomanjkanje kakovostnih storitev poučevanja angleščine za najmlajše in tudi za starejše otroke. Povpraševanje je bilo mogoče zaznati tako med starši vrtčevskih otrok kot tudi med starši otrok v osnovni šoli. Vedno več staršev se zaveda, da je zgodnje učenje tujega jezika angleščine vedno bolj pomembno. V današnjem globalnem svetu postaja visoka raven znanja angleščine nujen in skoraj samoumeven pogoj. Po natančnem pregledu trga smo ugotovili, da obstaja konkretno pomanjkanje storitev učinkovitega učenja angleščine. Raziskali smo tudi globalno ponudbo teh storitev in prišli do ugotovitve, da je Helen Doron angleščina vodilna metoda na svetu za učenje angleškega jezika. Ker je bila metoda v Sloveniji prisotna že dve leti, smo navezali stik z glavno poslovalnico (master franšizo) v Ljubljani in se dogovorili za franšizo za celjsko regijo. V približno treh letih, odkar delujemo na našem območju, vedno

bolj zaznavamo potrebo po teh storitvah tudi v okoliških večjih mestih. Glede na to, smo se najprej odločili preučiti možnost razširitve v Velenje. Ker je mesto veliko in ima tudi določen središčni položaj vse do Koroške, smo naredili analizo za širitev v Velenje.

2.1.4 Konkurenčna prednost in strategija

Poglavitna prednost pred konkurenti je nenehen razvoj novih in izboljšanih produktov za zgodnje poučevanje angleškega jezika. Nenehno se dodajajo tudi nove funkcionalnosti programov in prilagajanja novim trendom na področju razvoja mobilnih storitev in aplikacij. Ker gre za franšizo, imamo tudi kot majhni lokalni ponudniki dostop do vseh aktualnih programov, novosti in primerjalnih prednosti, ki bi jih kot individualno podjetje zelo težko dosegli na tako kratek rok. Tudi na dolgi rok so načrtovane izboljšave, nadgradnje in nepretrgan razvoj novih storitev in produktov. Na ta način bomo ohranjali konkurenčno prednost in vodilno vlogo pri ponujanju visoko kakovostnih programov zgodnjega poučevanja angleščine. Zelo pomemben vidik je homogena skupina posameznikov v obstoječi in novi poslovni enoti, ki bodo zadovoljevali potrebe trga in strank v skladu z njihovimi pričakovanji. Pomemben je pristen odnos med učiteljico in otrokom ter med vodjem centra in stranko (staršem otroka). To vidimo kot eno glavnih konkurenčnih prednosti, saj stranke ostajajo in se vračajo predvsem zaradi ljudi, ki v določenem podjetju delajo in ki jim je mar za napredek njihovih otrok.

2.1.5 Ciljni trgi in tržni segmenti

Naš glavni trg za novo poslovno enoto bo mesto Velenje z okolico. Z raziskavo trga s pomočjo izvedenih intervjujev smo ugotovili, da je zanimanja za učenje angleščine pri otrocih dovolj za vstop na trg, saj primanjkuje kakovostne in konkurenčne ponudbe.

Naš glavni tržni segment so družine z malimi otroki, starimi do 9 let. Znotraj te starosti imamo dve pomembnejši kategoriji. Prva so družine, ki imajo otroke, stare od 2 do 5 let. Druga so družine z otroki, starimi od 6 do 9 let. Znotraj družine ima na podlagi izkušenj v Celju glavno odločevalno vlogo pri vpisu otrok k angleščini mati. Tako da če še natančneje opredelimo svoj tržni segment, so to mamice otrok, starih od 2 do 9 let, ki imajo reden srednje visok ali visok dohodek.

2.1.6 Ekonomika in dobičkonosnost

V prvih petih letih poslovanja pričakujemo, da bo število vpisanih otrok naraslo na 230 in da bomo na tej podlagi ustvarili 2 novi delovni mesti ter dobiček iz poslovanja v višini 20.000 evrov. Število prihodkov bo po letih ves čas raslo. V začetnem letu pričakujemo skupne prihodke v višini 45.756 evrov, nato vsako leto rast in v petem letu delovanja 111.725 evrov prihodkov v novi poslovni enoti. Predvidena investicija za širitev franšizne

mreže v začetnem letu bo 14.000 evrov. Predvidena notranja stopnja donosa v novi poslovni enoti v Velenju bo 54,4 odstotka.

3 ANALIZA TRGA

3.1 Opredelitev potrebe, ki jo podjetje zadovoljuje

Kot lastniki franšize Helen Doron English za celjsko regijo smo na podlagi treh let izkušenj pri delu v Celju ugotovili, da so tudi pri naših strankah storitve zaznane kot kakovostne in strokovne. Starši namreč za svoje otroke želijo najboljše in zato tudi iščejo storitve, ki jim to lahko zagotovijo. Metoda Helen Doron poučevanja angleščine je znana kot učinkovita, preverjena in jo izvajajo samo učiteljice, ki imajo opravljeno ustrezno licenco Helen Doron. Ker je bilo na trgu pomanjkanje storitev učinkovitega učenja angleščine za najmlajše, so nas potencialne stranke hitro sprejele. V vsem tem času dela v Celju smo zaznali tudi potrebo po istih storitvah v okoliških večjih mestih. Za začetek smo se odločili, da bomo analizirali novo območje, v Velenju, in za novo poslovno enoto raziskali potencialne priložnosti za vstop na trg.

3.2 Kupci

Vstopamo na trg družin z otroki, starimi od 3 mesecev do 19 let. Naš glavni tržni segment, na katerega se bomo osredotočili, so starši, ki imajo otroke, stare od 2 do 9 let, in imajo reden srednje visok ali visok dohodek. Pri analizi kupcev smo v veliki meri upoštevali izkušnje iz Celja. Na podlagi statističnega urada je namreč višina povprečnega prihodka zaposlenega v Velenju zelo primerljiva s povprečnim dohodkom v Celju. V Velenju znaša za leto 2013 972,45 evra in za Celje za isto leto 969,3 evra. Ugotovili smo, da sta povprečna dohodka med Celjem in Velenjem zelo podobna, zato na tej podlagi sklepamo, da bo odziv novih potencialnih strank primerljiv z odzivom v Celju.

Opravili smo tudi nekaj intervjujev med izbrano ciljno skupino potencialnih strank v Velenju. Intervjuje smo izvajali pred vrtci in osnovnimi šolami v Velenju. Med starši, ki so bili pripravljene sodelovati, smo izvedli 7 razgovorov s tistimi, ki imajo otroke v vrtcu, in 5 razgovorov s tistimi, ki imajo otroke v prvem triletju osnovne šole. Pri približno polovici primerov smo ugotovili, da bi starši otroke vpisali na tečaj Helen Doron angleščine, če bi bil v Velenju. Četrtnina je rekla, da jih ne bi vpisala, medtem ko se je četrtnina opredelila, da bi jih mogoče vpisala.

Ker glede na izkušnje iz Celja na predstavitvene ure, vpise in tečaje večinoma prihajajo matere, ki pripeljejo otroke, je naš tipičen kupec ženska, stara med 25 in 39 let, z rednim srednjim visokim ali visokim virom dohodka in ima otroka starega od 2 do 9 let.

3.2.1 Velikost tržnega segmenta

Analizirali smo tržni segment za Velenje glede na podatke Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS). Občina Velenje je imela leta 2013 30.050 prebivalcev. Od tega 16.850 moških in 16.200 žensk. V glavnem ciljnem segmentu je glede na statistične podatke iz leta 2013 približno 1.741 žensk, starih med 25 in 39 let. Podrobno je glavni tržni segment razčlenjen v Tabeli 1.

Tabela 1: Število žensk po starostnih skupinah v Velenju za leto 2013

Starost (ženske)	Odstotek (v %)	Št. žensk
25–29	3,72	602
30–34	3,66	592
35–39	3,38	547
Skupaj		1.741

Vir: SURS. Podatki o številu prebivalcev v občini Velenje

Ključne ugotovitve glede naših kupcev:

- Glavni ciljni segment predstavljajo ženske z rednim srednjim ali visokim virom dohodka, ki so stare 25 do 39 let in imajo otroke, stare od 2 do 9 let, ki jih je bilo v Velenju leta 2013 približno 1.741.
- Pričakovana odzivnost potencialnega tržnega segmenta v Velenju glede na primerljive podatke iz Celja je 4,36 % vseh žensk, starih med 25 in 39 let, kar znaša 76 potencialnih strank.
- Glede na izkušnjo iz Celja vpiše povprečna ženska 1,26 otroka, kar pomeni potencialno 95 vpisanih otrok iz glavnega tržnega segmenta v prvih treh letih delovanja nove poslovne enote v Velenju.
- Večina intervjuvancev je izjavila, da v Velenju ni primerne ponudbe za učenje angleščine otrok, starih od 3 mesecev do 9 let.
- Polovica intervjuvancev je izjavila, da bi vpisala otroke na Helen Doron tečaj angleščine, če bi bili tečaji v Velenju.

3.3 Konkurenca

Trenutno je na trgu dokaj malo konkurentov. Gre za konkurente, ki sploh ne poučujejo tako majhnih otrok, kot jih poučujemo mi. Nimajo namreč metode, prilagojene poučevanju tujega jezika pri mlajših otrocih od štirih let, tako da v delu tržnega segmenta družin s predšolskimi otroki (starosti od 2 do 4 let) konkurenca sploh ni.

Pri poučevanju otrok, starejših od 4 let, pa je konkurent podjetje Lingua, jezikovna šola in storitve Lidia Napotnik, s. p. Kot neposredno konkurenco lahko štejemo vrtce in osnovne šole, ki imajo različne brezplačne angleške krožke.

3.3.1 Analiza konkurence

Lingua, jezikovna šola in storitve Lidia Napotnik, s. p. Podjetje obstaja že od leta 1990. Direktorica in lastnica podjetja je Lidia Napotnik. Podjetje po podatkih iz Ajpesa nima zaposlenih, kot samozaposlena je le direktorica podjetja. Pregled ponudbe podjetja Lingua je prikazan v Tabeli 2. Ponuja tečaje za otroke, dijake in odrasle.

Tabela 2: Ponudba podjetja Lingua

Ponudba	Trajanje (šolskih ur)	Cena v EUR
Angleščina za cicibane, stare od 4 do 6 let	30	210
Tečaj za otroke od 1. do 5. razreda OŠ (začetni)	30	210
Tečaj za otroke od 1. do 5. razreda OŠ (nadaljevalni)	30	210
Tečaj za otroke od 5. do 9. razreda OŠ	30	210

Vir: Lingula, Ponudba podjetja Lingula, 2016,

Podjetje ponuja tudi inštrukcije angleščine za dijake. Za odrasle izvaja začetni in osvežilni tečaj angleščine.

Poleg angleščine poučuje tudi nemščino za odrasle (začetni in osvežilni tečaj). Za oba jezika ponuja tudi individualno učenje. Ima še svoje založništvo, prevajanje.

Podjetje Lingua je imelo v letu 2015 26.039 evrov čistih prihodkov od prodaje, poslovni izid obračunskega obdobja je bil 7.437 evrov.

Osnovne šole. V primerih osnovnih šol gre tudi za konkurenco, saj ponujajo krožke angleščine in tudi angleščino imajo marsikje že v prvem razredu. Njihov način dela in metoda sta povsem neprimerljiva s Helen Doron metodo. V osnovnih šolah so skupine ponavadi zelo velike, otroci ni nujno, da poslušajo zvočne zapise, in kot posledica velikih skupin je tudi izkustvenega načina dela bolj malo. To je naša glavna konkurenčna prednost – majhne skupine, lastni zvočni zapisi in holistični pristop poučevanja z vključevanjem vseh otrokovih čutil.

Vrtci. Tudi v vrtcih imajo določene angleške oddelke. Ponovno gre za zelo velike skupine, v katerih je zelo težko oz. skoraj nemogoče delati z vsakim otrokom

individualno. Prav tako ni poslušanja zvočnih zapisov doma, enako tudi ni posebej prilagojenih gradiv za posamezno starost otrok. Tudi pri tem ima metoda Helen Doron veliko konkurenčno prednost zaradi majhnih skupin, lastnih zvočnih zapisov, posebej prilagojenih gradiv in izkustvenega učenja otrok z vključevanjem vseh možnih čutil.

Ključne ugotovitve glede konkurence:

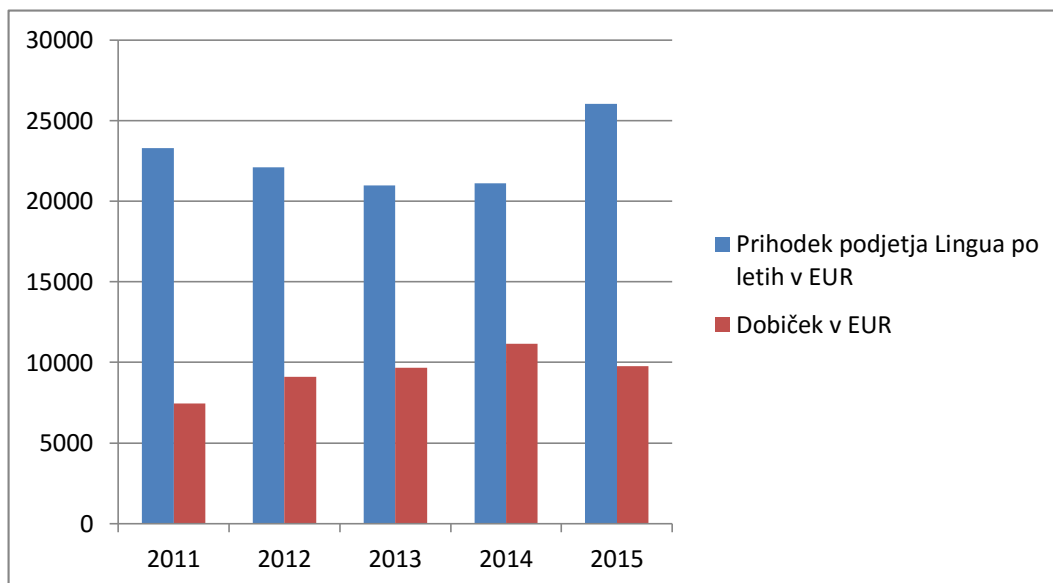
- Konkurence je v Velenju zelo malo. Zasedili smo le eno podjetje – podjetje Lingua – ki ponuja angleščino za otroke, starejše od 4 let.
- Konkurenčna podjetja ne ponujajo angleščine za otroke, mlajše od 4 let.
- Metoda, ki jo uporablja konkurenca, je zelo splošna in nima lastnih zvočnih zapisov.
- Konkurenca v obliki krožkov v vrtcih in šolah je prisotna, vendar dela v zelo velikih skupinah. Posledično v istem času naredi le petino tega, kar ponujamo in naredimo mi.

3.5 Opredelitev in obseg trga ter trendi

Geografsko je naš ciljni trg občina Velenje z okolico. Zanja smo se odločili, ker je 8. največje slovensko mesto in naša metoda poučevanja tam še ni prisotna. Ker imamo triletne izkušnje z delom v Celju, lahko na tej podlagi zelo dobro predvidimo tudi rezultate v Velenju. Torej so naš ciljni trg ženske, stare od 25 do 39 let, ki imajo reden vir srednje visokih ali visokih dohodkov in otroka v starostni skupini od 2 do 9 let. Tudi ta ciljni trg je izbran glede na triletne rezultate v Celju. Dejstvo je tudi, da je v Sloveniji mogoče zaznati trend rasti zanimanja za dodatno učenje angleščine pri otrocih. V petih letih delovanja franšize Helen Doron v Sloveniji je številka tečajnikov narasla na več kot 1.200 vpisanih otrok v šolskem letu 2015/16. V Sloveniji namreč skupaj deluje že deset lokalnih franšiz Helen Doron, ki vsaka posebej zaznavajo vsakoletni rast vpisa tečajnikov vsaj za 30 odstotkov. Trendi za širitev na nova območja so zato zelo pozitivni in spodbudni. To je tudi eden glavnih razlogov, da smo naredili podrobno analizo vstopa na novo območje.

Prihodki ključnega konkurenta, jezikovne šole Lingua, v zadnjih petih letih so po podatkih Ajpesa skupaj znašali 113.535 evrov. Dobiček podjetja je v zadnjih petih letih skupaj zanašal 47.136 evrov. Podjetje z izobraževalnimi storitvami deluje samo na območju Velenja in Šoštanja. Poleg izobraževanja ima tudi založniško dejavnost. Z učbeniki in ostalimi gradivi je prisotno v knjigarnah po Sloveniji. Gibanje prihodka in dobička podjetja Lingua je prikazano na Sliki 1.

Slika 1: Prihodek in dobiček podjetja Lingua po letih v EUR



Prihodki podjetja Lingua so bili zadnjih pet let zelo stabilni, v preteklem letu pa je celo mogoče zaznati njihovo rast. Vsako leto so se gibali med 20 in 25 tisoč evri, lani pa so presegli 25 tisoč evrov. Tudi dobiček je bil ves čas stabilen oz. je tudi malenkostno padel v zadnjem letu. Z vidika dohodkov bomo v Velenju ciljali predvsem na višji srednji in višji dohodkovni razred, ki ga konkurenca trenutno še ne pokriva dobro. Ponudbe za otroke, mlajše od štirih let, v Velenju sploh ni, zato toliko lažje predvidevamo zadovoljive številke glede vpisa v naše tečaje. Tu vidimo glavno priložnost, ki je zelo podobna priložnosti, ki smo jo pred tremi leti zaznali v Celju. V Celju je trend zanimanja staršev za dodatne obšolske dejavnosti v porastu, enako tudi zanimanje za učenje angleščine. Starši se vedno bolj zavedajo pomena zgodnjega učenja tujega jezika – v našem primeru angleščine – in so v otrokovo prihodnost pripravljani tudi vlagati. Takšen trend je bilo na podlagi intervjujev mogoče zaznati v Velenju. Tako da lahko na podlagi izkušenj iz Celja in opravljenih intervjujev v Velenju pričakujemo vsaj 160 tečajnikov v roku treh let. To okvirno pomeni 80.000 evrov letnega prometa v tretjem letu delovanja v Velenju.

Pri raziskovanju obsega trga smo na njegovo velikost pogledali glede na model TAM / SAM / SOM. TAM pomeni celotno potencialno povpraševanje po storitvi (angl. *Total available market*), kamor bi se v prihodnosti lahko širili. Če pride do resne širitve tudi izven krajev Celje in Velenje, je potencialno število strank lahko približno 900. SAM pomeni povpraševanje, ki ga dejansko lahko zadovoljijo vsa podjetja na trgu, ki se z določeno storitvijo ukvarjajo na našem geografskem območju (angl. *Serviceable available market*). Na kratek rok bi naš tržni delež lahko pridobili na novem območju iz baze

potencialnih strank, tako da bi lahko dosegli približno 500 potencialnih strank. SOM pa pomeni realen tržni delež SAM, ki ga na kratek rok lahko dosežemo (angl. *Serviceable obtainable market*). V našem primeru bo v prvem letu delovanja SOM okvirno v višini približno 20 odstotkov.

4 UTEMELJITEV PRILOŽNOSTI IN OPIS PODJETJA

4.1 Utemeljitev priložnosti

Širitev v občino Velenje vidimo kot dobro priložnost za rast poslovanja in povečanje prihodkov podjetja. Odkar smo v letu 2013 začeli z delom v Celju, zaznavamo veliko zanimanje, pozitivne izkušnje kupcev in rast števila vpisanih tečajnikov v Celju. Na podlagi intervjujev v Velenju ter na podlagi višine povprečne plače predvidevamo podobno zanimanje tudi v občini Velenje. Če uporabimo predpostavko, da bo v Velenju prišlo do podobnega zanimanja kupcev za naše tečaje kot v Celju, lahko pričakujemo 4,36 odstotno odzivnost našega glavnega tržnega segmenta, žensk z rednim virom dohodka, starih med 25 in 39 let. Ker v povprečju vsaka ženska vpiše v naše tečaje 1,26 otroka, pomeni to približno 100 vpisanih otrok v prvih treh letih poslovanja v Velenju.

Tudi z vidika konkurence je situacija zelo pozitivna za našo širitev na območje Velenja. Konkurence je namreč zelo malo. Gre predvsem za podjetje Lingua. Po obsegu prihodkov je to zelo majhno podjetje, ki niti ne ponuja angleščine za otroke, mlajše od 4 let. Tu vidimo zelo dobro priložnost za vstop na trg in nato z leti tudi za prevlado na tržišču.

Treba je omeniti še vrtce in šole. Tu gre tudi za določeno konkurenco, vendar pa imamo pred njimi veliko konkurenčno prednost. Predvsem kar se tiče velikosti skupin, ki so velike največ 8 otrok, kakovostnih lastnih gradiv in lastnih zvočnih zapisov. V šolah in vrtcih pa imajo velike skupine, nimajo zvočnih zapisov in lastnih gradiv. Učiteljice so v večini primerov tudi prepuščene lastni iznajdljivosti in idejam. V našem primeru pa ponujamo dolgoročno strategijo učinkovitega učenja angleščine po metodi maternega jezika. Zagotavljamo namreč možnost neprekinjenega obiskovanja tečajev več kot 15 let, vse do stopnje B2/C1.

4.2 Proizvodi oziroma storitve podjetja

Ponujali bomo proizvode/storitve za celoten starostni razpon otrok. To pomeni, da nameravamo v Velenju ponuditi prav vse tečaje, ki jih imamo na voljo.

V nadaljevanju sledi predstavitev tečajev, ki jih bomo ponujali. Vsi tečaji so pripravljene na sedežu podjetja Helen Doron Educational Group in so enotni v vseh franšizah po svetu.

Podrobnosti o tečajih smo povzeli po gradivih na spletni strani helendoron.si in iz lastnih gradiv, ki jih uporabljamo za delo.

Baby's Best Start je tečaj za dojenčke od 3 do 15 mesecev. Tečaj temelji na dogodivščinah male mucke Sunny, ki otroke in starše vodi skozi slikovit svet čutov. Na tečaju Baby's Best Start nudimo ustvarjalno, igrivo in spodbudno okolje, kjer starši in otroci skupaj rastejo in kjer otroci zablestijo v vsem svojem sijaju. Gre za edinstveni, vsestranski, razvojni tečaj za otroke, ki je sestavljen iz šestih različnih elementov, ki jih podrobno opisujemo v šestih točkah.

1. Baby's Best Start angleščina in jezikovni razvoj – otrok je izpostavljen učenju angleščine na naravni način, kot da je to njegov drugi materni jezik oz. kot bi živel v dvojezični družini.
2. Baby's Best Start angleščina kot otrokov fizični razvoj – poudarek je na posebnih vajah za izboljšanje finomotoričnih in grobomotoričnih sposobnosti dojenčka/otroka.
3. Baby's Best Start angleščina za mentalni razvoj – mnogo različnih aktivnosti, ki izboljšajo dojenčkovo umsko spretnost in gradijo nevrološke povezave v dojenčkovih možganih.
4. Baby's Best Start angleščina – glasbeni razvoj in otrokovo predbralno obdobje. Učenje angleščine s pomočjo pesmic in rim, ki razvijajo glasbene in predbralne sposobnosti dojenčka.
5. Baby's Best Start – socialni razvoj otroka, postavijo se temelji za otrokovo socialno zavedanje.
6. Baby's Best Start kot povezovanje in poglobljanje odnosa med starši in otrokom – igrivost in spodbuda preko izkušenj poglobljata in krepita vez med otrokom in starši.

Na Sliki 2 je primer izkustvenega učenja, ko otrok je sladoleđ. Slika je z zaključka tečaja Baby's Best Start, kjer otroci prejmejo tudi priznanja.

Slika 2: Podelitev priznanj najmlajšim tečajnikom in izkustveno učenje



It's a Baby Dragon. Tečaj je namenjen otrokom, ki so stari od 15 mesecev do 3 let. Gre za razigran, vesel in glasbeni uvod v angleščino. Na tečaju nastopajo zmajčica Didi, princ Sam in mačka Fluffy, ki na igriv način predstavijo osnove angleškega jezika. Otroci se naučijo govoriti na naraven in sproščen način, in sicer enako, kot so se naučili ali se učijo svojega maternega jezika. Tečaj *It's a Baby Dragon* je ustrezen za malčke začetnike in tudi za tiste najmlajše, ki so prej že kot dojenčki obiskovali naš začetni tečaj *Baby's Best Start*. Na tečaju imamo tudi risane epizode in pesmice, ki se jih malčki naučijo in so pripravljene posebej za to začetno osvajanje angleškega jezika.

Fun with Flupe je naslednji tečaj po vrsti in je namenjen otrokom, starim od 3 do 5 let. Jedro dogajanja na tečaju je spremljanje dogodivščin Paula Warda, ki gre vedno v knjigo otroških zgodbic (knjiga rim) in pomaga babici Granny Fix ter živahnemu in simpatičnemu Flupu popraviti zadeve, ki niso v najlepšem redu v svetu rim. Skozi vse risane epizode in vsebino tečaja se otroci ves čas učijo govornje angleščine. Preko Paulovih dogodivščin se otroci naučijo več kot 660 besed, pravilno izgovorjavo in osnovne angleške stavčne strukture. Tečaj *Fun with Flupe* sestavlja 12 risanih epizod in 25 pesmic, ki se jih tečajniki naučijo in so posebej pripravljene za utrjevanje jezika.

More Fun with Flupe je nadaljevalni tečaj *Fun with Flupe* tečaja in ni namenjen kot vstopni tečaj za otroke. Otroci se pri tem tečaju naučijo 650 novih besed in 25 novih pesmic. Kot podpora tečaju je tudi tu na voljo otrokom 12 novih risank, ki se nadaljujejo po podobnem principu kot pri tečaju *Fun with Flupe*, kjer skozi dialoge spoznavajo osnovne stavčne strukture.

Jump with Joey je tečaj za otroke, okvirno stare od 6 do 9 let. Tečaj *Jump with Joey* je sestavljen iz 12 risank, ki govorijo o dogodivščinah Paula Warda in njegove prijateljice Millie. Skupaj pomagata kengurujki Kangi in njenemu navihanemu sinu Joeyju reševati razne pripetljaje v mestu Storyville. Med učenjem angleščine se otroci poleg jezika naučijo tudi pomembnih vrednot; od prijateljstva in vse do varovanja okolja. Otroci se angleščine naučijo tudi s pomočjo 25 pesmic, ki so prepletene z veliko iger in različnih aktivnosti tako na tečaju v učilnici kot tudi doma. *Jump with Joey* je tudi prvi tečaj angleščine, ki uporablja napredno tehnologijo navidezne resničnosti (angl. *augmented reality*). Otrokova izkušnja učenja angleščine je dodatno obogatena s čarobnimi delovnimi zvezki, v katerih liki preko aplikacije oživijo in na ta način dopolnijo pomembne del Helen Doron English metode, ki predstavlja poslušanje zvočnih zapisov.

More Jump with Joey je tudi nadaljevalni tečaj in je namenjen le obstoječim tečajnikom, ki so primerni za nadaljevanje tečaja *Jump with Joey*. Otroci se naučijo 950 novih besed in ponovno 25 novih angleških pesmic. Vsebinsko gre torej za nadaljevanje tečaja *Jump with Joey*, v katerem otroci spoznajo 12 novih črk angleške abecede – v vsaki risanki po eno.

Enako gradiva uporabljajo napredno tehnologijo navidezne resničnosti (angl. *augmented reality*).

Polly Reads and Writes je najnovejši tečaj s ciljem, da otroke nauči govoriti, pisati in brati v angleščini. Cilj je, da otroci razvijejo govorne, slušne, pisne in bralne zmožnosti v angleščini. Na tečaju otroci sledijo dogodivščinam štirim različnim likov, ki že v svojem imenu vsebujejo rimo: Polly the Collie, Nat the Cat, Roy the Boy in Pearl the Girl. Poleg aktivnosti na urah tečaj dodatno dopolnjuje še aplikacija, ki vsebuje 32 interaktivnih knjig, ki so razdeljene na 8 ravni. Na ta način otrok lahko lepo sledi svojemu napredku. Z aplikacijo je otrokom omogočeno tudi samostojno delo izven učilnice in pomembno urjenje jezikovnih spretnosti. Jezikovnih struktur se tako otroci naučijo z dialogi, igrami, edinstveno aplikacijo, zgodbami in s pesmimi.

Botty the Robot daje velik poudarek fonetiki in je namenjen otrokom, ki že znajo pisati in brati. Tečaj Botty the Robot je okvirno namenjen otrokom, starim od 8 do 12 let. Na tečaju se naučijo več kot 1.400 besed, osnove pisanja in branja ter slovničnih struktur v angleščini. Tečaj je sestavljen iz 12 pesmi, videoposnetkov, knjige, v kateri so napisani vsi zvočni zapisi, ter 5 ilustriranih delovnih zvezkov.

Paul Ward's World je naslednji od tečajev. Gre za tečaj za otroke, okvirno stare od 9 do 12 let. Preden otroka, starejšega od 9 let, razporedimo na določen tečaj, z vsemi naredimo še uvrstitvene teste, da natančno ocenimo njihovo predznanje. Pri tečaju Paul Ward's World morajo otroci znati že kar dobro brati v angleščini in morajo predhodno poznati že kar nekaj angleškega besedišča. Na tečaju se otroci naučijo približno 1.700 besed, ki jih spoznavajo skozi dogodivščine Paula Warda doma, v trgovini, na počitnicah, v mestu ali živalskem vrtu. Tečaj obsega še osem izvornih pesmi in mnogo zabavnih aktivnosti, iger, zgodb in interakcij, s pomočjo katerih nadgrajujejo branje in pisanje v angleščini.

Paul Ward's and the Treasure je zasnovan kot nadaljevalni tečaj tečaja Paul Ward's World in je namenjen otrokom, starim od 10 do 13 let. Otroci se na tečaju naučijo 2.000 besed in 8 novih pesmi. Naučijo se angleških slovničnih struktur, bralne, pisne in pravopisne zmožnosti, ki so potrebne za dosego ravni A1 v skupnem evropskem jezikovnem okviru. Na tečaju je možna tudi nadgradnja znanja z dodatnimi slovničnimi urami, kjer se razvijata slušno in bralno razumevanje.

Teen Talent tečaj otroke pripravi na stopnjo A2 po skupnem evropskem jezikovnem okviru. Prvi Teen tečaj temelji na zgodbi celotnega gradiva in spremlja skupino najstnikov, ki skušajo postati slavni. Tako se na tečaju pojavljajo teme o rok zvezdah, potovanjih, reševanju planeta o služenju denarja. Vse skupaj je prepleteno v zanimivo zgodbo, podprto z avtorskimi pesmimi, s humorejm, z napetostjo in zanimivimi dejstvi ter vrednotami, ki

spodbujajo razpravo med tečajniki. Skupaj se na tem tečaju otroci naučijo 3.000 novih angleških besed. Tečaj se izvaja dve leti po dve uri tedensko.

Teen Choices je namenjen tečajnikom, ki končajo tečaj Teen Talent, ali otrokom, starim od 12 do 16 let, ki opravijo Helen Doron uvrstitveni test. Enote tečaja so razdeljene po posameznih področjih: od bralnega razumevanja do slušnega razumevanja, pesmi in zabavnih vaj. Tečajniki se naučijo 3.000 novih besed. Tečaj Teen Choices pokriva B1-raven skupnega evropskega okvirja.

Teen Express je tečaj za najstnike, stare od 13 do 17 let, ki uspešno rešijo Helen Doron uvrstitveni test, ali direktno za tiste, ki nadaljujejo tečaj Teen Choices. Udeleženci tega tečaja se naučijo tehnik bralnega razumevanja, besedišča in slovnice, ki sovpada s stopnjo B1+ skupnega evropskega jezikovnega okvirja. Tečaj zajema štiri ločene, vendar prepletene zgodbe, ki poudarjajo pomembne vrednote, kot sta npr. odgovornost za svoja dejanja in pomembnost, da sogovornikov ne ocenjujemo po njihovi zunanosti. Tečaj najstnike nauči 3.000 novih besed in predstavi 8 novih originalnih pop pesmi.

Teen Success je najnovejši Helen Doron Teen tečaj, ki je na trg prišel leta 2016. Pokriva starostno skupino od 14 do 19 let, ki opravi uvrstitveni test. Lahko se ga udeležijo tudi vsi tisti, ki napredujejo s tečaja Teen Express. Tečaj najstnike nauči 3.500 novih besed, jim predstavi 4 avtentične zgodbe na temo motivacije in razumevanja pomena osebnega uspeha. Prav tako je predstavljenih 8 originalnih pop pesmi. Tečaj Teen Success pokriva slovnico in besedišče ravni B2 skupnega evropskega jezikovnega okvirja.

Na koncu omenimo še, da je v pripravi tudi tečaj, ki bo pokrival raven C1 skupnega evropskega jezikovnega okvirja. Skupaj lahko tako otroci in kasneje najstniki tečaje Helen Doron angleščine obiskujejo več kot 15 let zapored in osvajajo vedno težje in zahtevnejše strukture jezika. Seveda vse to počnejo na zabaven, igriv in njihovi razvojni stopnji prilagojen način.

4.3 Ime podjetja in blagovne znamke

Enako kot imamo za območje celjske regije zakupljeno franšizo, jo bomo razširili še na občino Velenje. Za franšizo uporabljamo blagovno znamko in celotno grafično podobo Helen Doron Educational Group, ki je v celoti vnaprej določena in temelji na enotni podobi po vsem svetu. Na tem področju tako ni nič prepuščeno posameznikom v posameznih franšizah, ampak je vse koordinirano s sedeža podjetja v Izraelu. V nadaljevanju je na Sliki 3 predstavljen uradni logotip podjetja Helen Doron Educational Group, ki ga uporabljamo v vseh franšizah po svetu. Ime našega podjetja pa ostaja nespremenjeno od vsega začetka v letu 2006 in se glasi Marketing, Klemen Mlaker, s. p.

Tudi pri poslovanju in zunanjem nastopu vse naše poslovanje temelji na enotni celostni grafični podobi.

Slika 3: Logotip podjetja Helen Doron Educational Group



4.4 Poslovni model podjetja in konkurenčna prednost

Naši glavni viri prihodkov v novi poslovni enoti v občini Velenje bodo plačane šolnine za tečaje angleščine za otroke od 3 mesecev do 9 let. Poleg glavnega vira določene prihodke prinašajo še enotedenski poletni tečaji angleščine in rojstnodnevne zabave. Prav tako bodo vir prihodkov prodani učbeniški kompleti za tečaje, ki pa ne bodo predstavljali pomembnega vira zaslužka podjetja, saj je marža minimalna, poleg tega je treba celotno zalogo nabaviti vnaprej.

Glavna dodana vrednost za kupce je edinstvena metoda učenja angleščine po naravni metodi, ki temelji na metodi materne jezika. Otroci dojemajo učenje angleščine kot igro in se jo učijo spontano in neobremenjeno. Poleg tega poglobitno prednost in dodano vrednost za kupce predstavljajo lastni materiali, ki se uporabljajo na tečajih angleščine. Gre za posebej prilagojene delovne zvezke, ki se grafično in vsebinsko ujemajo z risankami, ki jih je v posameznem tečaju 12. Potem so tu še lastni zvočni zapisi, ki se vsebinsko ujemajo z risankami in vsebino tečaja na uricah ter z vsebino v delovnih zvezkih.

Poleg vseh lastnih materialov je kot ključna konkurenčna prednost pomembno tudi, da nihče na trgu ne ponuja posebej prilagojene angleščine za otroke, mlajše od 4 let. Ker se glede na izkušnje iz Celja naš glavni tržni segment žensk med 25 in 39 leti vedno bolj zaveda pomena zgodnjega učenja angleščine, je ponudba takšnih storitev, ki pokrivajo tovrstno povpraševanje, konkurenčna prednost, ki jo je treba izkoristiti tudi izven našega trenutnega območja – celjska regija. To je pripomoglo k odločitvi o analizi in raziskavi za širitev v občino Velenje.

4.5 Velikost tržnih deležev

Ocenjujemo, da lahko v prvih treh letih poslovanja v novi poslovni enoti v Velenju osvojimo primeljav tržni delež, kot ga imamo na območju Celja. To pomeni, da se bo za naše storitve odločilo približno 5 odstotkov žensk, ki imajo reden vir dohodka in so stare od 25 do 39 let ter imajo otroke, stare od 2 do 9 let. Poudariti velja, da so te predpostavke narejene zmerno optimistično in da so realne glede na to, da sta mesti Celje in Velenje zelo podobni tako po velikosti kot tudi po povprečnem mesečnem dohodku. Ker je konkurence v Velenju manj kot v Celju, lahko pričakujemo tudi višje odstotke v nadaljnjih letih. Drugače to pomeni 95 vpisanih otrok v prvem letu poslovanja, v petem letu delovanja pa že 230 tečajnikov. Glede na predpostavke iz Celja, kjer je 70 odstotkov vpisanih otrok, starih od 2 do 9 let, tudi v Velenju pričakujemo podoben starostni razpon tečajnikov.

Če poskušamo tržne deleže oceniti po posameznih storitvah, ocenjujemo, da bo naš tržni delež najvišji v starostnem segmentu od 2 do 9 let. Pri otrocih, mlajših od 2 let, bo naš tržni delež 100 odstotkov, saj na trgu ni nikogar, ki bi ponujal angleščino za tako majhne otroke. Res pa je, da bo število vpisanih otrok manjše v primerjavi s starejšimi otroki, saj veliko staršev še ne razmišlja tako zgodaj o tujem jeziku za otroka. Je pa na podlagi zanimanja in telefonskih klicev v Celju že mogoče zaznati povečano zanimanje pri starših najmlajših otrok, tako da se tudi tukaj stanje počasi spreminja. Pri starejših od 10 let je predviden tudi nižji tržni delež zaradi zmanjšane potrebe po tujem jeziku in predpostavke, da je angleščina na urniku že v šoli. Tudi v tem primeru je potreben daljši čas prisotnosti na trgu, da se spozna, da sta delo v manjših skupinah in poslušanje zvočnih zapisov jamstvo za vrhunsko znanje angleščine tudi takrat, ko je angleščina že na urniku v šoli.

Podrobna opredelitev velikosti trga in predvideno število tečajnikov po letih smo prikazali v Tabeli 3. Za izhodiščno velikost tržnega segmenta smo vzeli ženske, stare od 24 do 39 let, ki jih je 1.741. Potem smo predvideli, da bo odstotek tržnega segmenta, ki se odloči za vpise v naše tečaje, podoben kot v Celju – ta znaša 4,36 odstotka. V drugem in tretjem letu smo predvideli letno rast 30 odstotkov, nato v nadaljnjih letih 20-odstotno vsakoletno rast. Na začetku smo upoštevali še to, da v povprečju v naše tečaje vsaka mama vpiše 1,26 otroka.

Tabela 3: Predvideno število tečajnikov po letih

Leta	1	2	3	4	5
Št. tečajnikov	95	124	161	193	231

Na podlagi Tabele 3 lahko vidimo zelo velik potencial za vpis otrok na angleščino Helen Doron v Velenju. Velikost trga in primerljivi podatki za Celje namreč nakazujejo, da sta v Velenju zelo primerljiv trg in velik tržni potencial.

5 NAČRT TRŽENJA

5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)

Osnovni izdelek nove poslovne enote so različni celoletni tečaji angleščine za otroke, stare od 3 mesece do 19 let. Tečaji so visokokakovostni, saj Helen Doron Educational Group velja za vodilno podjetje na svetu pri razvoju programov za učenje angleščine pri otrocih. Tečaje izvajamo v majhnih skupinah z največ 8 otroki. Cenovno smo umeščeni v srednji in višji dohodkovni razred strank. Ker gre za enoten franšizni sistem, bo tudi v novi poslovni enoti v Velenju cenovno umeščanje enako. Naša glavna ciljna skupina potencialnih strank bodo mlade družine z otroki, starimi od 2 do 9 let. V tej starostni skupini tudi pričakujemo največje povpraševanje, tako da bomo temu primerno dali največji poudarek oglaševanju tečajev, primernih za to starost otrok. Velik poudarek bo na tem, da bomo ugotovili, kateri so ključni tržni kanali za doseg glavnega tržnega segmenta. Izhajali bomo iz izkušenj iz Celja, kjer je deljenje letakov po pošti učinkovito, oglaševanje na Googlu in Facebooku ter lastne promocije v mestu in prisotnost na dogodkih, ki so namenjeni mladim družinam in otrokom. Zavedamo se, da ima vsak kraj svoje posebnosti, ki so pomembne glede na ostale kraje. Predvidevamo, da je v Velenju ena od teh posebnosti Pikin festival, zato ocenjujemo, da je treba biti za promocijo nove poslovne enote prisoten celoten čas festivala.

5.2 Cenovna strategija

Ker gre za franšizno poslovanje, cenovno strategijo določa master franšiza v Ljubljani in nanjo nimamo vpliva. Za ceno lahko rečemo, da je določena na podlagi strategije visoke vrednosti. Tečaj traja 10 mesecev, mesečni obrok pa je 55 evrov. Tudi učbeniški kompleti so določeni na podobnih ravneh in na postavitev njihovih cen prav tako nimamo vpliva. Cena učbeniškega kompleta znaša 69 evrov. Imamo tudi poenoteno dajanje popustov za več vpisanih otrok iz iste družine. Drugemu otroku iz iste družine pripada 20-odstotni popust in tretjemu ter vsakemu nadaljnjemu otroku 50-odstotni popust za mesečno šolnino.

5.3 Tržne poti

Kupci bodo naše storitve lahko kupili neposredno pri nas, v našem učnem centru, kjer bodo tudi podpisali pogodbo o sodelovanju. Tako da bomo imeli samo neposredno tržno pot. S trženjem se bomo ukvarjali sami. Izhajali bomo iz baz potencialnih strank, ki jih bomo

pridobili s pomočjo najrazličnejših kanalov (Google AdWords oglaševanje – zakup ključnih besed in slikovnih (ang. *banner*) kontekstualnih oglasov, Facebook oglaševanje, promocije na terenu na raznih večjih dogodkih, v trgovskih centrih, priporočila prijateljev, radijsko oglaševanje, tiskani oglasi in podobno). S potencialnimi strankami bomo navezali stik najprej preko e-pošte in nato še z individualnimi telefonskimi klici. V vsakem primeru jih bomo najprej vedno povabili na brezplačne predstavitvene urice, kamor bodo prišli skupaj z otrokom. Po tej predstavitveni urici se bodo interesenti vpisali na tečaj angleščine in podpisali enoletno pogodbo o sodelovanju.

5.4 Trženjsko komuniciranje

Naša komunikacija s trgom bo potekala preko različnih prodajnih kanalov. Izbrali smo jih glede na triletne izkušnje z različnim trženjskim komuniciranjem v Celju. Izbrane oblike komuniciranja so se v Celju izkazale kot najbolj učinkovite. Vse stroške trženjskega komuniciranja po oblikah in letih smo prikazali v Tabeli 4.

Tabela 4: Stroški trženjskega komuniciranja po oblikah in letih

Oblika oglaševanja	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Google AdWords	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Facebook Ads	600	600	600	600	600
Bring a friend	350	350	350	350	350
Viralna nagradna igra	1.500	0	0	0	0
Raznos letakov	1.100	0	0	0	0
Pikin festival	2.000	2.000	0	0	0
Skupaj	6.630	4.030	2.030	2.030	2.030

Eden glavnih kanalov bo internetno oglaševanje. Gre za zakup ustreznih ključnih besed na temo učenja angleščine ter kontekstualno postavitev slikovnih oglasov preko Google AdWords platforme. Google bo služil kot osnovno orodje, ki pripelje obiskovalce na spletno stran helendoron.si. Potem na spletni strani potencialne stranke lahko oddajo povpraševanje za brezplačno predstavitveno urico, pokličejo ustrezen center ali preberejo več o posameznih tečajih. Spletna stran je enotna za celo Slovenijo, znotraj nje pa imamo posamezni centri svoje podstrani. Tako bomo imeli tudi svojo podstran za lokacijo v Velenju, kjer si bodo posamezniki lahko pogledali aktualne lokalne informacije. Na mesec načrtujemo za Google oglaševanje nameniti sredstva v višini 90 evrov. Pri tem bo v glavnih mesecih ta znesek znašal 150 evrov in v ostalih mesecih približno 40 evrov. Skupaj bomo na letni ravni v Google AdWords investirali 1.080 evrov.

Drugi pomemben promocijski kanal bo oglaševanje oziroma aktivno upravljanje lastne strani na Facebooku za lokacijo Velenje (Helen Doron Velenje), kjer bomo objavljali

lokalne informacije, dogodke iz učnega centra v Velenju, slike s tečajev in podobno. Poskušali bomo pridobiti čim več lokalnih »všečkov«, in tako priti v stik z lokalnimi potencialnimi strankami preko Facebooka, pri čemer bomo posledično gradili lokalno blagovno znamko ter pridobivali potencialne nove stranke. Nove »všečke« na Facebooku bomo pridobivali tudi preko plačanih oglasov. Ti oglasi nam namreč omogočajo zelo ciljno oglaševanje na podlagi spola, starosti, zanimanj, lokacije in še veliko drugih dejavnikov. Na ta način bomo lahko zelo natančno dosegli naše glavne tržne segmente. Proračun za Facebook oglaševanje bo znašal 50 evrov na mesec, in sicer s poudarkom na ključnih mesecih – to so avgust, september in oktober jeseni in januar ter februar v času zimskega vpisa. Skupaj bomo v Facebook oglaševanje vložili 600 evrov.

Naslednja oblika tržnega komuniciranja bodo priporočila prijateljev. V določenih obdobjih v letu bomo imeli prodajne akcije Pripelji prijatelja (ang. *Bring a friend*). Model je zastavljen na način, da lahko obstoječa stranka priporoči novo stranko in na ta način pridobi popust v višini 25 evrov za svojo šolnino za vsakega novega vpisanega tečajnika. Nov tečajnik, ki se vpiše po tem priporočilu, prav tako pridobi popust v višini 25 evrov za šolnino. Proračun za to obliko je težje določiti, saj je odvisen od odziva obstoječih strank. Okvirno pričakujemo 1 takšno stranko na dva meseca, kar pomeni okvirni mesečni strošek 50 evrov. Tisk letakov za to akcijo znaša prav tako približno 50 evrov, letno torej skupaj 350 evrov.

Za pospeševanje prodaje bomo organizirali tudi nagradno igro, s katero bomo gradili bazo potencialnih strank. Pritegnili jih bomo z zanimivimi nagradami, glavna nagrada pa bo letoletni tečaj angleščine. Nagradno igro bomo izvedli na posebni spletni strani s pomočjo podjetja Mobinia Interactive, d. o. o., ki je specializirano za tovrstne projekte. Poleg gradnje baze se bo vzporedno gradilo tudi Facebook skupnost. Investicija za ta projekt je predvidena v višini približno 1.500 evrov. Na Sliki 4 lahko vidimo grafičen primer izvedbe viralne nagradne igre.

Slika 4: Grafičen primer izvedbe viralne nagradne igre



Oglaševali bomo tudi z letaki. Načrtujemo, da jih bomo razdelili v vseh vrtcih in osnovnih šolah v občini. Prav tako v knjižnicah, zdravstvenem domu in javnih ustanovah. Za to bomo potrebovali približno 3.000 letakov. Razposlali jih bomo tudi v vsa gospodinjstva v občini. Po podatkih SURS (Vir: Popis prebivalstva, gospodinjstev in stanovanj 2002, SURS in Register prostorskih enot GURS) je v občini Velenje 9.417 stanovanj, tako da bomo potrebovali približno 10.000 letakov za pošiljanje po pošti. Da bomo imeli še nekaj rezerve, načrtujemo, da bomo naročili 15.000 letakov. Skupni strošek tiska bo znašal 600 evrov in stroški pošte 500 evrov.

Načrtujemo še prisotnost na Pikinem festivalu v Velenju, ki bo v letu 2016 med 18. in 24. septembrom. Gre za največji dogodek v Velenju v celem letu in je namenjen otrokom, mladim družinam in šolam ter vrtcem. Tu vidimo zelo dobro priložnost za svojo promocijo in gradnjo baze potencialnih strank. Investicijo za celotedensko prisotnost ocenjujemo na približno 2.000 evrov. Poskusili se bomo tudi vsebinsko vključiti v dogajanje in na ta način graditi blagovno znamko na novem poslovnem območju.

Prisotnost na terenu je po izkušnjah iz triletnega delovanja v Celju ključnega pomena za gradnjo prepoznavnosti na lokalni ravni. Prizadevali si bomo, da bomo prisotni na vseh dogodkih, ki kakorkoli vključujejo otroke in mlade družine. Na Sliki 5 je prikazan primer lokalne prisotnosti na dogodku z našo stojnico.

Slika 5: Primer lokalne prisotnosti Helen Doron učnega centra na terenu



Na lokalnih dogodkih in ob prisotnosti na terenu se namreč da vzpostaviti pristen stik s potencialnimi strankami. Lahko se bolj podrobno pogovorimo o storitvi in vseh podrobnostih, ki bi potencialne stranke lahko zanimala. Potencialne stranke imajo v teh primerih ponavadi tudi več časa in so se pripravljene pogovarjati. V tem času naše

učiteljice in promotorke otroke animirajo, imajo kakšno kratko ustvarjalno delavnico, tako da se starši lahko lažje posvetijo pogovoru in predstavitvi storitve.

5.5 Trženje storitev

Naša poglavitna dejavnost bo prodaja storitev izobraževanja angleščine za otroke od 3-h mesecev do 19 let. Pri storitvah so ključnega pomena dobra izkušnja stranke (staršev otrok) in zadovoljni otroci. Za zadovoljne otroke zelo dobro poskrbita metoda in način dela, saj vse skupaj poteka s pomočjo igre, pesmi, plesa in je sproščeno ter nevsiljivo. Za pozitivno izkušnjo staršev imamo pripravljenih več mehanizmov, kako bomo to dosegali. Za vsako stranko si bomo vzeli dovolj časa, da ji prisluhnemo, odgovorimo na vsa vprašanja in dvome. Z elektronskimi obvestili bomo stranke obveščali o vseh zadevah v povezavi s tečajji, z dodatnimi dejavnostmi in novostmi. Nujna in pomembna obvestila bomo pošiljali tudi s SMS-sporočili, saj želimo zagotoviti pravočasno in zanesljivo obveščenost strank. Zelo pomembni sta tudi urejenost učnega centra in prijaznost osebja, ki je v stiku s starši in z otroki. Vodja centra in učiteljice imajo pri tem pomembno nalogo, da naredijo okolje v učnem centru prijetno in pozitivno. Zaposleni morajo biti lepo urejeni in profesionalni, obenem morajo ohraniti pristen stik z otroki. Pri tem morajo biti zmožni prijaznega komuniciranja s strankami in z otroki. Učinkovito delo zaposlenih bomo z anonimno anketo vsako leto preverjali med starši tečajnikov. Tako bomo vedno imeli sveže podatke in odzive strank ter priložnosti za izboljšavo storitev.

Proces in način dela potekata po določenih standardih in protokolih franšiznega poslovanja. Pomembne so dobra pripravljenost učiteljic na ure tečaja ter usklajena in sprotna komunikacija s starši otrok. Na začetku šolskega leta je treba zagotoviti zadostno število materiala za otroke in nato tudi med letom za kakovostno in zanimivo izvedene učne ure.

Za fizične dokaze o naših storitvah na začetku, ko se s strankami spoznavamo, bomo uporabljali brezplačne predstavitvene urice, ki se jih udeležijo starši skupaj z otroki. Pri teh uricah starši lahko vidijo metodo in način dela, otroci pa začutijo utrip skupine in način dela s pomočjo igre, glasbe in zabave. Starši že po prvi predstavitveni urici lahko opazijo napredek, da so se otroci že naučili približno 20 angleških besed.

Med šolskim letom za stranke pripravljamo tudi odprte urice (angl. *open lessons*). To pomeni, da so na uricah lahko prisotni starši otrok in na ta način sproti med letom spremljajo njihov napredek pri učenju angleščine.

6 NAČRT STORITVENEGA PROCESA

6.1 Ključni dejavniki poslovnega procesa

Kot ključni dejavnik našega poslovnega procesa zgodnjega poučevanja angleškega jezika je vsekakor metoda Helen Doron, po kateri bomo poučevali tečajnike. Ker imamo zakupljeno franšizo, to pomeni neomejen dostop do uporabe metode na našem območju. Ključni so tudi stabilni poslovni odnosi s podjetjem Omnilingua, d. o. o., ki je nosilec master franšize za Slovenijo. Preko nje bomo imeli s sedežem podjetja Helen Doron Educational Group v Izraelu podpisano štiriletno pogodbo o zakupu franšize, ki se vsaka štiri leta podaljšuje.

Naslednji pomemben dejavnik so naše učiteljice, ki imajo pridobljene licence za poučevanje otrok. Učiteljice z licenco Helen Doron bodo naš osnovni človeški vir. Trenutno imamo na lokaciji v Celju dve učiteljici z licenco, z dvema pa bomo dogovor še sklenili.

6.2 Izvedbeni proces

Storitve zgodnjega poučevanja angleščine bomo izvajali celo šolsko leto, od septembra do junija. Na začetku šolskega leta bomo za potencialne stranke (starše z otroki) izvajali brezplačne predstavitvene urice. Na teh uricah bomo podrobno predstavili potek učne ure in način dela z otroki. Otroci bodo konkretno doživeli, kako s pomočjo igre, pesmi, rekvizitov in plesa poteka posamezna učna ura. Po predstavitveni uri se bodo starši vpisali za izbrani dan in uro v tednu in z nami podpisali enoletno pogodbo o sodelovanju. Na novi lokaciji bodo starši lahko izbirali ure v vseh dnevih tedna. Vsak dan bodo na voljo ura ob 16., 17. in 18. uri. Pri izbiri ur se bomo v največji možni meri prilagajali strankam in jim poskusili omogočiti njim sprejemljivo uro. V primeru, da bo več vpisanih otrok iz iste družine, bomo poskusili ure uskladiti tako, da bi tečaj imeli v zaporednih urah. Tečaj bo potekal enkrat tedensko po eno šolsko ali celo uro, odvisno od starosti otroka. Ura in dan tečaja bosta nespremenjena celo šolsko leto. Trenutno pri nas na lokaciji v Celju delata dve učiteljici. Ena dela vseh pet dni, druga tri dni. Glede na širitev poslovanja na trenutni lokaciji in širitev na novo lokacijo v Velenje bomo podpisali sodelovanje s še dvema učiteljicama. Z eno za delo v Velenju in eno za delo v Celju.

Postopek pridobivanja strank – od potencialne stranke, ki nam zaupa svoje podatke, do stranke, ki z nami podpiše pogodbo in njen otrok obiskuje tečaj eno šolsko leto – se začne z marketinškimi in s promocijskimi aktivnostmi. Pri marketinških aktivnostih v prvem delu, ki bo trajal tri mesece, od avgusta do oktobra, gre predvsem za zbiranje in gradnjo baze staršev, ki jih zanima angleščina za otroke. Te aktivnosti zajemajo vse prisotnosti na dogodkih v mestu Velenje in na mestnih ulicah, različna oglaševanja (Google, Facebook, letaki ...), predstavitve v šolah in vrtcih, razporeditev letakov v javnih ustanovah ... Pri

prvem koraku nabiranja novih potencialnih strank jim bomo najprej predstavili metodo, način dela in poglobljene prednosti. Nato bomo od potencialnih strank, ki jih metoda zanima, pridobili njihove podatke (e-naslov, telefonsko številko), ki jih bomo potem uporabili na nadaljnjo komunikacijo z njimi. Pri naslednjem koraku, ko bomo imeli bazo potencialnih strank zbrano, jih bomo preko elektronskih sporočil in telefonskih klicev povabili na brezplačne predstavitvene urice za otroke. Na teh uricah bodo prisotni tudi starši, da bodo spoznali metodo in način dela ter da se bodo lažje odločili za vpis otroka, ko bodo že na predstavitveni urici videli, kaj vse se je njihov otrok naučil. Po vsaki predstavitveni urici sledijo vpis otrok na tečaj in izbira ter usklajevanje ustrezne ure s starši in z vodjem centra. V naslednji fazi bomo začeli izvajati tečaj, to je v drugem tednu septembra. Tečaj traja 38 ur do junija 2017.

Celo šolsko leto izvajanja tečajev angleščine se bodo izvajale tudi poprodajne aktivnosti, ki zajemajo vsakodnevno komuniciranje s starši otrok pred izvedbo tečaja in po njej, četrtletno obveščanje po elektronski pošti glede prehoda na nov sklop zvočnih zapisov, enkrat mesečno elektronsko sporočilo o novostih v centru in dodatni ponudbi, SMS-obveščanja o nadomeščanjih, počitnicah in odpadlih uricah ... V juniju bomo izvajali tudi zaključek tečajev in predstavitve nadaljevalnih tečajev obstoječim strankam. Hkrati izvajamo odprte urice (ang. »*open lessons*«), da starši tečajnikov opazijo napredek otroka v letu, ko je obiskoval Helen Doron tečaj angleščine. S tem se bo končal enoletni izvedbeni proces, ki se potem v novem šolskem letu ponovi. Hkrati se bodo v nadaljevanju upoštevale izboljšave in pozitivne ter učinkovite prakse preteklega leta.

6.3 Kosovnica

S kosovnico bomo prikazali količino virov, ki jih potrebujemo za enoto storitve. Ključni elementi, potrebni za izvedbo tečaja, so različni materiali, delo in rojalitete. Enota storitve pri našem delu bo mesečna šolnina za tečaj angleščine. Poraba materiala na enoto storitve, ki bo mesečni tečaj angleščine, je 1,4 enote po povprečni ceni 1 evro, kar skupaj zneso 1,4 evra. Poraba dela na enoto storitve bo 6 delovnih ur. To pomeni, da bo v enem mesecu učiteljica učila eno skupino štirikrat po eno uro. Za to bo porabila še 2 uri priprav, katerih strošek je vštet v učno uro. Strošek dela bo 15 evrov na uro. Skupaj torej 4 delovne ure po 15 evrov, kar se bo naprej razdelilo na povprečno število otrok v skupini, ki je po izkušnjah iz Celja 5,9 otroka. Strošek dela na enoto storitve bo tako 2,5 evra. Tretji element enote storitve bodo rojalitete, ki znašajo 5,7 evra na enoto storitve. Skupni strošek potrebnih virov za izvedbo enote storitve bo 9,6 evra.

6.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Skupno število zaposlenih v podjetju bo šest. Najprej bo tu direktor podjetja in vodja obeh poslovnih enot v Celju in Velenju. Potem bodo še štiri učiteljice in vodja priprav ter

administracije. Od učiteljic bodo tri zaposlene v Celju in ena v Velenju. Osnovni delovni čas bo od 12. do 20. ure vsak dan, vendar glede na število učnih ur in obseg dela omogoča tudi veliko fleksibilnosti. Učnih ur bo praviloma med 3 in 4 na dan, tako da bodo realno učiteljice v centru od 6 do 7 ur dnevno. Delovno mesto vodje centra opravljam sam kot samozaposlen in si trenutno plače ne izplačujem. Plača vodje priprav bo v začetku minimalna, v višini 790 evrov bruto (560 evrov neto). Plača učiteljice v začetnem letu delovanju bo v višini 900 evrov bruto (neto 632 evrov), in sicer poleg vseh pripadajočih dodatkov in regresa. V drugem in tretjem letu poučevanja bo plača učiteljice 950 evrov bruto (665 evrov neto), in sicer poleg vseh dodatkov in regresa. V četrtem letu in naprej bo plača učiteljice 1000 evrov bruto (700 evrov neto), in sicer poleg vseh dodatkov in regresa. Pri učiteljicah gre za redno zaposlitev za polni delovni čas, pri čemer bodo imele povprečno 16 učnih ur na teden.

6.5 Zunanji sodelavci in najeta podjetja

Sodelovali bomo s podjetjem za računovodske storitve. Strošek računovodstva je 230 evrov + DDV. Imeli bomo sklenjeno pogodbo z vsemi dobavitelji za nemoteno delovanje učnega centra (elektrika, vodovod, kanalizacija, ogrevanje, komunala, upravnik) v Celju. Iste storitve bomo imeli tudi na novi lokaciji v Velenju. Stroški v Celju so povprečno 250 evrov mesečno. Potem je še strošek najema, kjer imamo v Celju pogodbo o najemnici s fizično osebo. Strošek najemnine je 450 evrov. Na novi lokaciji pričakujemo okvirno najemnino v višini 250 evrov. Potem bodo tu še stroški zavarovanja prostora in odgovornosti v višini 140 evrov letno.

6.6 Pravna vprašanja in dovoljenja

Za opravljanje naše dejavnosti posebna dovoljenja niso potreba. Z vidika varstva pri delu in požarne varnosti bomo na novi lokaciji v Velenju naredili elaborat, ki bo reševal to zadevo. Prav tako bomo imeli zavarovano odgovornost za primer poškodb strank v našem poslovnem prostoru.

6.7 Ključne tehnologije

Najpomembnejša tehnologija, ki jo bomo uporabljali v našem podjetju, je metoda učenja angleškega jezika po naravni metodi – metoda maternega jezika, poimenovana Helen Doron English. Gre za učenje jezika na naraven način – izkustveno, skozi igro, glasbo, animacijo, rekvizite, ples in s poslušanjem zvočnih zapisov doma. Poslušanje zvočnih zapisov pomeni, da starši otrokom doma ustvarijo navidezno angleško okolje – jezikovno kopel, ki je bistvena za visoko stopnjo uspešnosti metode. Dostope do metode in vseh gradiv bomo pridobili z nakupom franšize in jih ohranjali s plačilom rojalitet. Nakup

franšize za Celje je predstavljal strošek pred tremi leti. Za Velenje bo zaradi manjšega števila prebivalcev v regiji predvidena cena franšize 5.000 evrov. Rojalitete se bodo obračunavale glede na mesečni neto promet in bodo v višini 14 odstotkov. Za Velenje predvidevamo, da bo iz tega naslova mesečni strošek v višini 570 evrov.

7 DOLGOROČNA STRATEGIJA PODJETJA

7.1 Vizija in poslanstvo

V podjetju z novo poslovno enoto načrtujemo hitro umestitev na trg v prvem letu delovanja in nato ohranjanje tržnega deleža ter vsakoletno rast poslovanja. Za srednjeročno in tudi dolgoročno konkurenčnost bo ključnega pomena sprotna komunikacija s strankami, da se zavedajo in vidijo velik napredek otroka pri učenju angleščine skozi igro. To bomo v veliki meri dosegli z odprtimi uricami (ang. »*open lessons*«), na katerih bodo prisotni starši tečajnikov, ki bodo iz prve roku lahko videli napredek svojih otrok. Pomembni bodo tudi nenehna komunikacija s strankami pred izvedbo vsakotedenskega tečaja in po njej ter e-obvestila o novostih in napredku otroka.

Vizija podjetja. Podjetje bo postalo vodilni ponudnik učenja angleškega jezika za otroke v širši celjski regiji, ki zajema Celje, Žalec, Laško, Šentjur, Vojnik, Velenje, Šoštanj.

Poslanstvo podjetja. Podjetje Klemen Mlaker, s. p., ponuja staršem možnost izbire najučinkovitejšega učenja angleščine za njihovega otroka, otrokom pa nepozabno učno izkušnjo, ki bo pozitivno vplivala na vsa njihova nadaljnja izobraževanja.

7.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja

Merljivi cilji so npr. višina prihodkov, višina dobička, število zaposlenih podjetja. V prvih petih letih poslovanja želimo po letih doseči cilje poslovanja, navedene v Tabeli 5.

Tabela 5: Cilji za prvih pet let poslovanja v novi poslovni enoti Velenje

Leto poslovanja	Prihodki (v EUR)	Dobiček (v EUR)	Št. zaposl. Velenje
1	45.756	623	1
2	59.883	15.443	1
3	78.205	28.212	1
4	93.341	25.570	2
5	111.725	38.890	2

Za prihodke nove poslovne enote načrtujemo vsakoletno rast, nato v 5. letu poslovanja neprekinjeno ohranjanje števila tečajnikov in višine prihodkov. Dobičku v novi poslovni enoti je predviden že od začetnega leta poslovanja v nadaljnjih letih pa pričakujemo

vsakoletno rast dobička. V začetku načrtujemo zaposlitev ene učiteljice, ki bo hkrati vodja centra, v tretjem letu pa še dodatno učiteljico, ki bo hkrati opravljala tudi razna administrativna dela.

7.3 Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja)

V prvih desetih letih poslovanja se kot dobra priložnost za širitev odpirata širša celjska regija in območje vse od Koroške do Kozjanskega. Tu je možnost širitve v Slovenske Konjice, Rogaško Slatino, Slovensko Bistrico, Slovenj Gradec in Trbovlje. V vsakem od omenjenih krajev je možno do 10. leta poslovanja doseči stabilnih 80 do 100 tečajnikov. Skupaj bi samo v teh naštetih krajih to pomenilo 400 do 500 tečajnikov. Samo ti tečajniki pomenijo letni denarni tok v višini 200.000 do 250.000 evrov in dobiček v višini 46.000 do 57.500 evrov. Področja širjenja so stalna in enotna – angleščina za otroke od 3 mesecev do 19 let. Največji poudarek je na naši glavni ciljni skupini – otrocih, starih od 2 do 9 let.

8 SPLOŠNI ČASOVNI NAČRT

8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V prvem poslovnem letu bodo ključne aktivnosti podjetja glede nove poslovne enote v Velenju zajemale vse od marketinških aktivnosti, dogovora glede nove lokacije, nakupa franšize do izvedbe vseh poprodajnih aktivnosti. Poudariti moramo še zelo pomembno uporabniško izkušnjo novih strank, ki je pomembna celo prvo leto poslovanja in tudi v vseh nadaljnjih letih. To bomo dosegli z urejenimi odnosi med zaposlenimi v podjetju, ki so ključnega pomena za pozitivno in energično nastopanje v odnosu do strank. Na ta način bomo dosegli prijetno delovno okolje za zaposlene in tudi sproščeno ter sveže okolje za stranke. Cilj poslovanja je namreč v prvem letu usmerjen v nove stranke, v vseh nadaljnjih letih pa postanejo stalne stranke ključni dejavnik uspešnega poslovanja.

8.2 Časovni načrt

V Tabeli 6 smo okvirno po mesecih predstavili ključne aktivnosti v prvem letu poslovanja, ki jih moramo izvesti še pred odprtjem nove poslovne enote in potem naprej po odprtju. Časovni načrt vključuje pripravo poslovnega načrta, dogovor o najemu poslovnih prostorov, opremo poslovnih prostorov po standardih franšize, izdelavo spletne podstrani za novo lokacijo, izdelavo lastne Facebook strani, podpis pogodbe z novo učiteljico, marketinške in prodajne aktivnosti za pridobivanje novih strank, predstavitvene urice in vpis novih tečajnikov, začetek izvajanja tečajev na novi lokaciji in celoletno izvajanje

tečajev, sprotno lokalno udejstvovanje, izvajanje poprodajnih aktivnosti ter zaključek tečajev in ponovni vpis.

Tabela 6: Časovni načrt ključnih aktivnosti v prvem letu poslovanja v novi poslovni enoti v Velenju

Opravilo ↓/ Mesec →	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Priprava poslovnega načrta												
Najem poslovnih prostorov												
Oprema poslovnih prostorov po franšiznih standardih												
Izdelava spletne podstrani nove lokacije												
Izdelava svoje strani na Facebooku												
Podpis pogodbe z novo učiteljico												
Marketinške in prodajne aktivnosti za pridobivanje novih strank												
Predstavitvene urice in vpis novih tečajnikov												
Začetek izvajanja tečajev na novi lokaciji												
Celoletno izvajanje tečajev na novi lokaciji												
Sprotno lokalno udejstvovanje												
Neprekinjeno izvajanje poprodajnih aktivnosti												
Zaključek tečajev in ponovni vpis												

9 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

9.1 Vodstvo podjetja

V podjetju Klemen Mlaker, s. p., je kot nosilec samostojni podjetnik posameznik hkrati tudi direktor podjetja. Ima že skoraj tri leta delovnih izkušenj pri vodenju franšize v Celju in skoraj desetletne izkušnje pri vodenju lastnega podjetja. V prihajajočem šolskem letu nameravamo zaposliti novo delavko, ki bo imel delovno mesto vodje priprav. Zadolžena bo za delo v administraciji in vodenje priprav materialov za učne ure.

9.2 Ključni kadri

Poleg vodstvenih kadrov so ključni kadri v podjetju še učiteljice s pridobljeno licenco Helen Doron. Zaradi širitve poslovanja na novo poslovno enoto v Velenje predvidevamo potrebo po dodatni učiteljici v tej poslovni enoti. Učiteljica v tej enoti bo hkrati opravljala tudi funkcijo pomočnice vodja centra. Poleg tega bomo zaradi rasti obsega dela tudi na trenutni lokaciji v Celju potrebovali še eno dodatno učiteljico. Učiteljici bomo iskali z razpisom, objavljenim na portalu Mojedelo.com, in z oglasi, objavljenimi na fakultetah (filozofska, pedagoška). Predvidevamo vsaj 15 do 20 prijav za iskana delovna mesta. Po prvem pregledu prijav predvidevamo razgovor s 60 odstotkov ustreznih kandidatov. Nato jih bomo 50 odstotkov od teh povabili na hospitacije v drugi krog in k pripravi lastne aktivnosti pri eni naših rednih ur. Po tem delu se bomo v tretjem krogu odločili za dve učiteljici, ki ju bomo potem poslali na izobraževanje za licenco Helen Doron English.

9.3 Načrt zaposlovanja

V prvem letu delovanja nove poslovne enote bomo zaposlili novo učiteljico in vodjo priprav. Učiteljica bo izbrana na razpisu po treh izbirnih krogih. Prokuristka in vodja priprav pa bo izbrana preko priporočil. V nadaljnjih petih letih poslovanja načrtujemo zaposlovanje novih kadrov glede na potrebe in rast obsega poslovanja. Predvidoma bo to vsaj še ena učiteljica v četrtem letu poslovanja.

9.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Zaposlene bomo iskali s pomočjo zaposlitvenih portalov (predvsem portala Mojedelo.com) in z oglasi na fakultetah (filozofska, pedagoška). Plačilo bo glede na obseg dela in število učnih ur. Predvidene so redne zaposlitve z začetno plačo 900 evrov bruto. Dodatno se bo nagrajevalo aktivno udejstvovanje pri pridobivanju novih tečajnikov in pri ohranjanju starih tečajnikov. Nagrada za vsakega na novo pridobljenega tečajnika bo enkratno plačilo približno v višini polovice mesečne šolnine otroka (25 evrov). Za vsakega tečajnika, ki se ponovno vpiše v nadaljevalni tečaj, pa bo nagrada 5 evrov.

9.5 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja in nove poslovne enote bodo slonele na nosilcu dejavnosti, ki bo deloval kot vodja obeh poslovnih enot. Skupaj s celotno ekipo bomo oblikovali pojavno obliko podjetja, ki bo temeljila na strokovnosti, visoki kakovosti storitev, pripadnosti podjetju, samoiniciativnosti, visoki motiviranosti, inovativnosti in humanem odnosu do okolja.

Poleg direktorja bo kot vodja priprav in administracije zaposlena še ena oseba, katere strošek bo polovično šel na novo poslovno enoto v Velenju, druga polovica pa na strošek matične enote v Celju. Poleg tega bo na novi enoti zaposlena še ena učiteljica, ki bo izbrana za razpisu. V četrtem letu poslovanja pa načrtujemo zaposlitev še ene učiteljice.

10 FINANČNI NAČRT

10.1 Prihodki in predpostavki za izračun: cena, količina

V prvem letu poslovanja v novi poslovni enoti v Velenju pričakujemo prihodke iz naslova šolnin za tečaje angleščine in iz prodaje učbeniških kompletov. Predvideno število vpisanih otrok v prvem letu je 95. Ker mora vsak starš za otroka kupiti tudi učbeniški komplet, to pomeni 95 prodanih kompletov po 69 evrov. Šolnina znaša 55 evrov na mesec, pri čemer tečaj traja 10 mesecev. Ker ima drugi otrok iz iste družine 20-odstotni popust, tretji in vsak nadaljnji otrok pa 50-odstotni popust, predvidevamo povprečni mesečni znesek šolnine za otroka v višini 50 evrov. Skupaj to pomeni 45.756 evrov prihodkov letno iz naslova šolnin in iz naslova prodanih učbeniških kompletov.

V drugem in tretjem letu delovanja pričakujemo 30-odstotno rast vpisa, kar pomeni 124 vpisanih otrok drugo leto in 161 vpisanih otrok tretje leto. V četrtem letu pričakujemo 20 odstotkov rasti vpisa, kar pomeni 193 vpisanih otrok. V petem letu delovanja nove poslovne enote prav tako pričakujemo 20-odstotno rast vpisa glede na preteklo leto oz. 231 vpisanih otrok. Vpis smo predvideli glede na primerljive podatke prvih treh let poslovanja v matični poslovni enoti v Celju. Tolikšno kot bo število vpisanih otrok, bo tudi število prodanih učbeniških kompletov. Vsako leto predvidevamo, da imamo na zalogi 10 odstotkov učbeniških kompletov več, kot je vpisanih otrok. Promet po letih za šolnine in učbeniške komplete je predstavljen v Tabeli 7.

Tabela 7: Promet od šolnin in učbenikov v novi poslovni enoti v Velenju po letih

Leto poslovanja	Prihodki od šolnin v EUR	Prihodki od učbenikov v EUR	Prihodki skupaj v EUR
1	39.770	5.986	45.756
2	52.070	7.813	59.883
3	68.060	10.145	78.205
4	81.180	12.161	93.341
5	97.170	14.555	111.725

10.2 Variabilni stroški

Ključni variabilni stroški v vseh letih poslovanja bodo stroški rojalitet, ki ga bomo plačevali na sedež master franšize v Ljubljano. Iz Ljubljane pa rojalitete potem posredujejo naprej na sedež Helen Doron Educational Group v Izrael. Stroške rojalitet nam bodo obračunali od neto prometa v posameznem centru. Za novo poslovno enoto v Velenju, ki bo imela status Helen Doron English Studia, bodo rojalitete ves čas v višini 14 odstotkov od neto prometa in so določene že na začetku, ko se podpiše pogodba o sodelovanju. Poleg tega bodo tu še stroški materiala za pripravo uric in stroški pisarniškega materiala. Strošek rojalitet bo tako 5,7 evra na enoto storitve, ki je mesečna šolnina za tečaj angleščine. Stroška materiala za pripravo uric bo 1,4 evra na mesečno šolnino. Skupaj bo tako povprečni variabilni strošek na mesečno enoto šolnine 7,1 evra.

10.3 Fiksni stroški

Podjetje bo z novo poslovno enoto v Velenju imelo naslednje fiksne stroške: stroški najemnine in davka od oddajanja nepremičnin v najem, stroške ogrevanja, elektrike, komunale, odvažanja smeti in upravljanja. Potem bodo tu fiksni stroški zaposlene učiteljice in vodje priprav ter administracije v Celju. Iz prihodkov nove poslovne enote bomo pokrivali samo polovice plače vodje priprav. Stroški računovodstva bodo zaradi nove poslovne enote višji za 120 evrov mesečno. Telekomunikacijski stroški bodo zajemali internet na novi lokaciji in povečanje stroškov telefona. Interneta bo 30 evrov in telefona 15 evrov več. Podroben pregled fiksnih stroškov po postavkah in količinah je predstavljen v Tabeli 8. Zneski so navedeni na letni ravni.

Tabela 8: Postavke in zneski letnih fiksnih stroškov za novo poslovno enoto v Velenju

Fiksni strošek	Znesek v EUR
Najemnina	3.000
Ogrevanje	700
Elektrika	500
Komunala	240
Smeti	180
Upravljanje	240
Telefon in internet	540
Računovodstvo	1.440
Strošek zaposlenih	14.400
Tisk in raznos letakov	1.100
Strošek prevoza	2.600
Strošek oglaševanja	3.280
Strošek promocij	2.000
Skupaj	30.220

Skupni fiksni stroški v prvem letu poslovanja znašajo 30.220 evrov.

10.4 Točka preloma

Točka preloma (Q) bo dosežena z vpisom 89 otrok tečajnikov v prvem letu poslovanja. Izračunali smo jo kot kvocient fiksnih letnih stroškov in razlike med neto prodajno ceno in povprečnimi variabilnimi stroški $Q=(FC/(PC-AVC))$. Izračunano to pomeni: $Q=(30.220/(409/70,1))=89,14$ Tako potrebujemo prodanih vsaj 89 celoletnih tečajev, da dosežemo točko preloma. Glede na povprečno število vpisanih otrok na družino to pomeni približno 65 strank (mladih družin z otroki). Število vpisanih otrok 89, ki pomeni doseganje točke preloma, načrtujemo v novem šolskem letu doseči v sredini meseca oktobra.

10.5 Dobiček

Prispevek za kritje fiksnih stroškov, bo znašal 339 evrov. Povprečno plačilo po odbitih popustih in davku bo znašalo namreč 409 evrov na letni ravni. Fiksne stroške predstavljajo plače zaposlenih, stroški najemnine in prostora, stroški oglaševanja in promocij, stroški računovodstva, telekomunikacij, interneta, prevoza. Variabilnih stroškov bo manj in zajemajo stroške rojalitet ter materialov za ure na otroka. Prispevek za kritje fiksnih stroškov bo tako v našem primeru sorazmerno velik.

Je pa ključnega pomena, da bomo v podjetju čim prej dosegli točko preloma in da bomo na ta način ustvarili dovolj prihodkov, da se bodo pokrili vsi fiksni stroški. Že za prvo leto je predviden čisti dobiček v minimalni višini 623 evrov, v drugem letu pa je predviden že čisti dobiček v višini 15.443 evrov. V nadaljevanju smo v Tabeli 9 predstavili izkaz poslovnega izida za prvih 5 let poslovanja v novi poslovni enoti v Velenju.

Tabela 9: Izkaz poslovnega izida za novo poslovno enoto v Velenju za prvih 5 let poslovanja

Izkaz poslovnega izida	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Prihodki poslovanja	45.756	59.883	78.205	93.341	111.725
Proizvajalni stroški	33.406	29.677	32.614	50.933	53.270
Amortizacija	910	910	910	910	910
Kosmati dobiček iz prodaje	11.440	29.296	44.681	41.498	57.545
Stroški prodaje	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200

se nadaljuje

Tabela 9: Izkaz poslovnega izida za novo poslovno enoto v Velenju za prvih 5 let poslovanja (nad)

Izkaz poslovnega izida	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Stroški uprave	9.490	9.490	9.490	9.490	9.490
Dobiček iz poslovanja	750	18.606	33.991	30.808	46.855
Prihodki financiranja	0	0	0	0	0
Odhodki financiranja	0	0	0	0	0
Dobiček iz rednega delovanja	750	18.606	33.991	30.808	46.855
Izredni prihodi	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	0
Dobiček pred davki	750	18.606	33.991	30.808	46.855
Davek od dohodka	128	3.163	5.778	5.237	7.965
Čisti dobiček	623	15.443	28.212	25.570	38.890

Čisti dobiček iz poslovanja je torej pozitiven že od prvega leta delovanja naprej.

10.6 Opredelitev opreme in denarja, potrebnega za zagon poslovanja

Za zagon poslovanja bomo morali na začetku opremiti poslovne prostore, ki jih bomo vzeli v najem. Potrebovali bomo pohištvo, tehnično opremo in materiale za pripravo vsebine tečajev. Podrobno je oprema opredeljena v Tabeli 10, kjer so navedene tudi posamezne vrednosti in amortizacijske stopnje.

Tabela 10: Seznam opreme z vrednostmi in amortizacijskimi stopnjami

Oprema	Vrednost (v EUR)	Amortizacijska stopnja (v %)
Televizor	450	50
Računalnik	600	50
Pohištvo	600	50
Tiskalnik	400	50
Laminator	200	0
Skupaj	2.250	/

Za zagon poslovanja bomo skupaj predvidoma potrebovali 14.000 evrov.

10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju

Podjetje se bo večinoma financiralo z lastnimi sredstvi (prihranki, varčevanja) v višini 14.000 evrov, ki ga bomo v podjetje vložili kot začetni kapital. Lastnik podjetja je Klemen Mlaker, kot nosilec samostojnega podjetništva. V prihodnosti je sicer aktualno

preoblikovanje v družbo z omejeno odgovornostjo, kjer pa tudi trenutno niso predvideni kakšni drugi zunanji lastniki, razen žene, ki bo kot delna, 10-odstotna lastnica.

10.8 Analiza donosnosti

Interna stopnja donosa v podjetju v prvih petih letih poslovanja znaša 54,4 odstotka. ROE je ves čas pozitiven. ROE prvo leto znaša 0,04, drugo leto pa 1,06. ROA, ki prikazuje rentabilnost sredstev pa je v prvem letu minimalno pozitiven (0,04), v vseh nadaljnjih letih pa je še višji. V nadaljevanju bomo v Tabeli 11 predstavili različne stopnje donosa po letih.

Tabela 11: Prikaz različnih stopenj donosa (ROA, ROE in ROS) po letih, na novi poslovni enoti v Velenju

Stopnja donosa	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
ROA	0,04	0,63	0,59	0,35	0,37
ROE	0,04	1,06	0,94	0,44	0,46
ROS	0,01	0,26	0,36	0,27	0,35

11 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

11.1 Kritična tveganja in problemi

Ključna tveganja pri širitvi poslovanja na novo poslovno enoto so povezana s tem, da je posel ključno odvisen od enega človeka, saj kot samostojni podjetnik Klemen Mlaker opravlja vse ključne funkcije pri vodenju podjetja in je veliko odvisno od lastne iznajdljivosti in komunikativnosti. V primeru kakšne hujše bolezni ali poškodbe lahko to zelo negativno vpliva na poslovanje podjetja in na njegovo stabilnost. Kot rešitev takšnega potencialnega problema je zaposlitev dodatne delavke, ki bo prevzela administrativne zadeve in vodenje priprav. Prav tako je predvideno, da se bolj podrobno vključi v samo poslovanje podjetja. V prihodnosti je predvideno tudi preoblikovanje samostojnega podjetja v družbo z omejeno odgovornostjo, kjer bi oba bila delna solastnika. Prav tako razmišljamo o dodatnem izobraževanju na področju prodaje in komunikacije s strankami.

Naslednje ključno tveganje je večje nihanje povpraševanja. Če se slučajno na trgu pojavi kakšna večja finančna kriza, če se brezposelnost drastično poveča, lahko to zelo negativno vpliva na uspešno poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev. Odziv na takšne potencialne težave vidimo v širitvi ponudbe na druga področja izobraževanja ter v ponujanju dodatnih aktivnosti za otroke (izvajanje poletnih tečajev med poletnimi počitnicami ter tudi med novembrskimi in zimskimi počitnicami, rojstnodnevne zabave, tematske zabave ob različnih letnih časih, zabave na temo večjih praznikov, pustovanje ...).

Kot naslednje tveganje bi lahko bil vstop novih konkurentov na trg. Kot rešitev sta na naši strani kakovost storitev, ki jih izvajamo, in podpora najmočnejše blagovne znamke na svetu na področju angleščine za otroke. Sedež nam na tem področju zagotavlja nenehen razvoj in dotok novih in izboljšanih programov. To je jamstvo, da lahko strankam ponujamo najboljše, kar na trgu obstaja in česar konkurenca ne more zagotoviti.

SKLEP

V zaključni diplomski nalogi smo analizirali in preverili smiselnost investicije v širitev franšize na novo geografsko poslovno enoto v Velenje z izdelavo poslovnega načrta. V veliko pomoč so nam bile triletno izkušnje z istim poslovnim konceptom na območju Celja. Prav tako so nam dodatne informacije zagotovili izvedeni intervjuji na novi potencialni lokaciji v Velenju, ki smo jih izvedli pred vrtci in osnovnimi šolami. Izkazalo se je, da je zanimanja za naše storitve zelo pozitivno. Med anketiranci pa je bilo zaznati tudi potrebo po dodatni kvalitetni ponudbi dejavnosti za najmlajše, med drugim tudi angleščine, ki jo bomo ponujali mi.

Ugotovili smo smiselnost investicije in širitve. Minimalni dobiček iz poslovanja dosegamo že v prvem letu poslovanja. V nadaljnjih letih poslovanja pa bo dobiček znatno višji. Ugotovili smo tudi točko preloma, ki je v našem primeru minimalno potrebno število tečajnikov, da dosegamo pozitiven denarni tok. Točka preloma je pri 89 tečajnikih, ki jo bomo dosegli že v prvem letu poslovanja.

Ko smo analizirali trg na novem območju in ga primerjali s trgom, ki ga trenutno pokrivamo v Celju, smo ugotovili precej medsebojnih povezav. V Velenju je povprečen mesečni dohodek skoraj enak kot v Celju oz. malenkostno višji. Tudi po številu prebivalcev je Velenje kmalu za Celjem. Poleg tega smo na podlagi izvedenih intervjujev pred vrtci in šolami potrdili zanimanje in potencial vpisa novih strank, če bi imeli center Helen Doron tudi v Velenju. Vse skupaj je podkrepjeno tudi s konkretno izdelanim poslovnim načrtom, ki potrjuje smiselnost investicije.

Tudi na področju analize konkurence se je pokazala dobra priložnost za vstop na nov geografski trg v Velenje. Konkurence je namreč zelo malo; konkretno gre le za eno manjše podjetje, ki se med drugim ukvarja tudi z založniško dejavnostjo, s katero je prisotno tudi v knjigarnah po Sloveniji. Pri ponudbi tečajev za otroke, mlajše od štirih let, pa konkurence sploh ni, tako da lahko med temi potencialnimi strankami pričakujemo 100 odstotni tržni delež.

Izpostavili smo tudi določena tveganja pri poslovanju. Eno glavnih tveganj je namreč dejstvo, da v podjetju lastnik opravlja vse ključne funkcije in aktivnosti. Kot rešitev tega je dodatna zaposlitev na področju vodje priprav in administracije. Prav tako je na dolgi rok

predvideno tudi preoblikovanje v družbo z omejeno odgovornostjo, z delnim solastništvom žene.

Za zaključek povzemamo, da je investicija smiselna, poslovni načrt in narejeni izračuni pa prav tako kažejo vse znake upravičenosti in smiselnosti investicije.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. (2016). *Finančni podatki podjetja Lingua, Lidija Napotnik, s. p.* Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5433711000&id_prikaza=2&id=617864
2. Benjanac Lubej, S. (2013). Intervju z Rankom Rajovičem. Najdeno 4. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/znanost-in-tehnologija/reproduktivno-ucenje-je-napaka-ali-kaj-imata-skupnega-sipa-in-france-preseren/305041>
3. Campbell, D. (2004). *Mozart za otroke* (str. 27). Ljubljana: Tangram.
4. Doron, H. (2010). *The Music of Language* (str. 28). Izrael: Helen Doron Educational Group.
5. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dryden, G., & Vos, J. (2001). *Revolucija učenja* (str. 258). Ljubljana: EDUCY.
7. Fabij, M. (2015). *Kvintilijan* (str. 25). Ljubljana: Šola retorike Zupančič& Zupančič.
8. Helen Doron Slovenija. (2016). *Predstavitve tečajev Helen Doron*. Najdeno 23. 5. 2016 na spletnem naslovu www.helendoron.si
9. Peltzer – Karpf, A., (1998). *Die dynamic des fruhen fremdsprachenerwerbs* (str. 14). Michigan: Univerza v Michiganu.
10. Pižorn, K. (2009). Učenje in poučevanje dodatnih jezikov v otroštvu. Zbornik. *Prednosti učenja tujega jezika v predšolski dobi* (str. 63-70). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
11. Rajovič, R. (2015). *Kako z igro spodbujati miselni razvoj otroka* (str. 15). Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Rajovič, R. (2016). Skakanje po blatu je življenjskega pomena. Najdeno 12. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://zastarse.si/2016/05/ranko-rajovic-skakanje-po-blatu-je-zivljenjskega-pomena/>
13. Skela, J. (2008). *Učenje in poučevanje tujih jezikov na Slovenskem*. Ljubljana: Tangram.
14. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Podatki o številu prebivalcev v občini Velenje*. Najdeno 25. 4. 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/obcine/sl/2015/Municip/Index/190>
15. Sutherland, M. (2015). *Nadarjeni v zgodnjem otroštvu; Dejavnosti za otroke, stare od 3 do 6 let*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

PRILOGA

PRILOGA 1: Finančni izkazi podjetja

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja

PROJEKCIJE 2014	+ -		Mesec												Leto				
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
BILANCE		Izpis bila												Priprava za tisk					
BILANCA STANJA																			
SREDSTVA	14000	14630	15847	16479	17148	17834	18552	14246	12123	13426	14079	14704	15336	15336	33837	61890	85049	126939	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	13913	7409	7334	7258	7182	7106	7058	6983	6879	6803	6727	6651	6651	6334	5562	5469	4156	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	4958	4917	4875	4833	4792	4750	4708	4667	4625	4583	4542	4500	4500	4000	3500	3000	2500	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	2016	1982	1948	1913	1879	1845	1811	1777	1743	1708	1674	1640	1640	1230	820	410	0	
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	1041	0	0	0	0	0	28	28	0	0	0	0	0	0	0	541	0	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	5898	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	1104	1242	1518	1656	
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR	14000	717	8438	9146	9890	10652	11446	7188	5141	6547	7276	7977	8685	8685	27503	56328	79580	122783	
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	14000	14630	15847	16479	17148	17834	18552	14246	12123	13426	14079	14704	15336	15336	33837	61890	85049	126939	
KAPITAL	14000	14618	15238	15857	16506	17175	17873	14170	12047	12735	13384	14003	14623	14623	30066	58278	83849	122738	
OSNOVNI KAPITAL	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	
ZADRŽANI DOBIČEK	0	618	1238	1857	2506	3175	3873	170	-1953	-1265	-616	3	623	623	16066	44278	69849	108738	
DOLG	0	12	610	622	642	659	680	77	77	691	695	701	713	713	3771	3612	1200	4201	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	12	610	622	642	659	680	77	77	691	695	701	713	713	3771	3612	1200	4201	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																			
PRIHODKI POSLOVANJA		9881	3895	3895	3895	3895	3895	410	410	3895	3895	3895	3895	45756	59883	78205	93341	111725	
PROIZVAJALNI STROŠKI		8350	2362	2362	2332	2312	2282	2422	1632	2292	2332	2362	2362	33406	29677	32614	50933	53270	
AMORTIZACIJA		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	910	910	910	910	910	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		1455	1457	1457	1487	1507	1537	-2088	-1298	1527	1487	1457	1457	11440	29296	44681	41498	57545	
STROŠKI PRODAJE		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1200	1200	1200	
STROŠKI UPRAVE		725	725	725	725	725	725	1515	725	725	725	725	725	9490	9490	9490	9490	9490	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		630	632	632	662	682	712	-3703	-2123	702	662	632	632	750	18606	33991	30808	46855	
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		630	632	632	662	682	712	-3703	-2123	702	662	632	632	750	18606	33991	30808	46855	
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	

se nadaljuje

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

DOBIČEK PRED DAVKI	630	632	632	662	682	712	-	-	702	662	632	632	750	18606	33991	30808	46855
DAVEK OD DOHODKA	12	12	12	13	13	14	0	0	14	13	12	12	128	3163	5778	5237	7965
ČISTI DOBIČEK	618	620	620	649	669	698	-	-	688	649	620	620	623	15443	28212	25570	38890
IZKAZ DENARNIH TOKOV																	
DENAR KONEC OBDOBJA 14000	717	8438	9146	9890	10652	11446	7188	5141	6547	7276	7977	8685	8685	27503	56328	79580	122783
ČISTI DOBIČEK	618	620	620	649	669	698	-	-	688	649	620	620	623	15443	28212	25570	38890
AMORTIZACIJA	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	910	910	910	910	910
POVEČANJE DOLGA	12	598	12	19	18	20	-603	0	614	4	6	12	713	3059	-159	-2412	3000
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	13989	6428	0	0	0	0	28	0	-28	0	0	0	7561	593	138	817	-403
DENARNI TOK	13283	7721	708	744	762	794	4258	2047	1407	729	701	708	-5315	18819	28825	23251	43203
PODATKI	Izpis podatkov											IME PODJETJA: SKUPINA: Vnesi firmo podjetja S.00.00 - vnesi šifro skupine					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																	
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																	
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	2466	272	272	265	261	254	118	118	256	265	272	272	272	280	331	384	424
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	1426	857	857	857	857	857	90	90	857	857	857	857	857	1016	1328	1585	1897
SALDO IZ NASLOVA DDV	1041	-585	-585	-592	-596	-603	28	28	-601	-592	-585	-585	-585	-736	-997	-1200	-1472
NEOPREDMETENA SREDSTVA												Število enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	500	500
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	1000	1500	2500
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	4958	4917	4875	4833	4792	4750	4708	4667	4625	4583	4542	4500	4500	4000	3500	3000
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1100	0	0	0
FRANŠIZA ZA NOVO ENOTO																	
NABAVNA VREDNOST	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
AMORTIZACIJA	0	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	500	500
POPRAVEK VREDNOSTI	0	42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	1000	1500	2500
NEODPISANA VREDNOST	0	4958	4917	4875	4833	4792	4750	4708	4667	4625	4583	4542	4500	4500	4000	3500	3000
NABAVE V OBDOBJU	0	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	0	0	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

NEODPISANA VREDNOST NABAVE V OBDOBJU	0	4958	4917	4875	4833	4792	4750	4708	4667	4625	4583	4542	4500	4500	4000	3500	3000	2500
NEOPREDMETENO SREDSTVO		5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	0	0	0	0
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINE													Število enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINA													Število enot: 1					
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREMA													Število enot: 5					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	410	410	410	410
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	34	68	103	137	171	205	239	273	308	342	376	410	410	820	1230	1640	2050
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	2016	1982	1948	1913	1879	1845	1811	1777	1743	1708	1674	1640	1640	1230	820	410	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	2050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2050	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	451	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	451	0	0	0	0
PRINTER													Število enot: 5					
NABAVNA VREDNOST	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
AMORTIZACIJA	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80	80	80	80
POPRAVEK VREDNOSTI	0	7	13	20	27	33	40	47	53	60	67	73	80	80	160	240	320	400
NEODPISANA VREDNOST	0	393	387	380	373	367	360	353	347	340	333	327	320	320	240	160	80	0
NABAVE V OBDOBJU	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0
RAČUNALNIK													Število enot: 5					
NABAVNA VREDNOST	0	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
AMORTIZACIJA	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120	120	120
POPRAVEK VREDNOSTI	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	120	240	360	480	600
NEODPISANA VREDNOST	0	590	580	570	560	550	540	530	520	510	500	490	480	480	360	240	120	0
NABAVE V OBDOBJU	0	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	0	0	0	0
TELEVIZOR													Število enot: 5					
NABAVNA VREDNOST	0	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
AMORTIZACIJA	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	90	90	90	90
POPRAVEK VREDNOSTI	0	8	15	23	30	38	45	53	60	68	75	83	90	90	180	270	360	450
NEODPISANA VREDNOST	0	443	435	428	420	413	405	398	390	383	375	368	360	360	270	180	90	0
NABAVE V OBDOBJU	0	450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	450	0	0	0	0
POHIŠTVO													Število enot: 5					
NABAVNA VREDNOST	0	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
AMORTIZACIJA	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120	120	120
POPRAVEK VREDNOSTI	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	120	240	360	480	600
NEODPISANA VREDNOST	0	590	580	570	560	550	540	530	520	510	500	490	480	480	360	240	120	0
NABAVE V OBDOBJU	0	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

OPREMA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI NEODPISANA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE																		
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NALOŽBA																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA																		
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATEV																		
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE TERJATVE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	0	5898	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	1104	1242	1518	1656	
UČBENIŠKI KOMPLETI na zalogi		5898	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	552	621	759	828	
VREDNOST MATERIALA 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	552	621	759	828	
KAPITAL																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	14000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14000	0	0	0	0
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	14000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14000	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA														0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA																		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA																		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI													Število enot: 3						
SKUPAJ PRIHODKI	0	9881	3895	3895	3895	3895	3895	410	410	3895	3895	3895	3895	45756	59883	78205	93341	111725	
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	1426	857	857	857	857	857	90	90	857	857	857	857	857	9318	12198	15937	19015	22760
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	5520	133	133	133	133	133	14	14	133	133	133	133	133	6745	1778	2324	2772	3318
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	544	544	544	544	544	544	57	57	544	544	544	544	544	5558	7277	9512	11345	13580
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	38	38	38	38	38	38	4	4	38	38	38	38	38	388	508	664	792	948
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	661	149	149	149	149	149	16	16	149	149	149	149	149	2033	1992	2604	3106	3718
TEČAJ ANGLEŠČINE																			
NETO PRODAJNA CENA		41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0
PRODANA KOLIČINA		95	95	95	95	95	95	10	10	95	95	95	95	95	970	1270	1660	1980	2370
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		3895	3895	3895	3895	3895	3895	410	410	3895	3895	3895	3895	3895	39770	52070	68060	81180	97170
IZSTOPNI DDV		857	857	857	857	857	857	90	90	857	857	857	857	857	8749	11455	14973	17860	21377
STROŠKI MATERIALA		133	133	133	133	133	133	14	14	133	133	133	133	133	1358	1778	2324	2772	3318
STROŠKI STORITEV		544	544	544	544	544	544	57	57	544	544	544	544	544	5558	7277	9512	11345	13580
STROŠKI DELA		38	38	38	38	38	38	4	4	38	38	38	38	38	388	508	664	792	948
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		149	149	149	149	149	149	16	16	149	149	149	149	149	1522	1992	2604	3106	3718
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53	7,53
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
REKVIZITI ZA URE		1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
CENA ENOTE MATERIALA		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
VSTOPNI DDV V STORITVAH		1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
ROJALITETE		5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
CENA STORITVE		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	6	6	6	6	6
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
NAGRADE ZA UČITELJICE		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
CENA DELA		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

se nadaljuje

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

UČBENIŠKI KOMPLETI																		
NETO PRODAJNA CENA	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	
PRODANA KOLIČINA	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	95	124	161	193	231
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	5986	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5986	7813	10145	12161	14555
IZSTOPNI DDV	569	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	569	742	964	1155	1383
STROŠKI MATERIALA	5387	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5387	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	512	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	512	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	56,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	56,71	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	56,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	56,7	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
UČBENIŠKI KOMPLETI		56,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		56,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	56,71	56,71	56,71	56,71	56,71
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
PROIZVOD																		
NETO PRODAJNA CENA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRODANA KOLIČINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

se nadaljuje

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	
NEPOSREDNO DELO 0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																	
SKUPAJ																	
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI 0	2247	1647	1647	1617	1597	1567	2347	1557	1577	1617	1647	1647	20714	20114	20114	36024	35424
SKUPAJ VSTOPNI DDV	228	96	96	90	85	79	76	76	81	90	96	96	1189	1057	1057	1189	1057
PLAČA UČITELJICA 1	1210	1210	1210	1210	1210	1210	2000	1210	1210	1210	1210	1210	15310	15310	15310	15310	15310
NAJEMNINA	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	3000	3000	3000	3000
ELEKTIKA	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480	480	480	480
OGREVANJE	100	100	100	70	50	20	10	10	30	70	100	100	760	760	760	760	760
VODOVOD	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	180	180	180	180
SMETI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	144	144	144	144
UPRAVNIK	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	240	240	240	240
IZOBRAŽEVANJE UČITELJICE	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	0	0	600	0
PLAČA UČITELJICA 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15310	15310
STROŠEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI PRODAJE																	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE 0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1200	1200	1200
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI - PO POGODBI	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1200	1200	1200
STROŠEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE																	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE 0	725	725	725	725	725	725	1515	725	725	725	725	725	9490	9490	9490	9490	9490
SKUPAJ VSTOPNI DDV	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	317	317	317	317	317
VODJA PRIPRAV IN ADMINISTRACIJE	605	605	605	605	605	605	1395	605	605	605	605	605	8050	8050	8050	8050	8050
RAČUNOVODSTVO	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440	1440	1440	1440	1440
STROŠEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI PRIHODKI																	
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI																	
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

KAZALNIKI	Izpis kazalnikov															
-----------	------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**CILJNE
SPREMENLJIVKE**

KAPITAL	14000	14618	15238	15857	16506	17175	17873	14170	12047	12735	13384	14003	14623	14623	30066	58278	83849	122738
DOBIČEK	0	618	620	620	649	669	698	-3703	-2123	688	649	620	620	623	15443	28212	25570	38890
DENAR	14000	717	8438	9146	9890	10652	11446	7188	5141	6547	7276	7977	8685	8685	27503	56328	79580	122783

**STRUKTURA
PRIHODKOV (v
%)**

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TEČAJ ANGLEŠČINE	39,4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	86,9	87,0	87,0	87,0	87,0
UČBENIŠKI KOMPLETEI	60,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,1	13,0	13,0	13,0	13,0
PROIZVOD	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

se nadaljuje

Slika 1: Struktura prihodkov

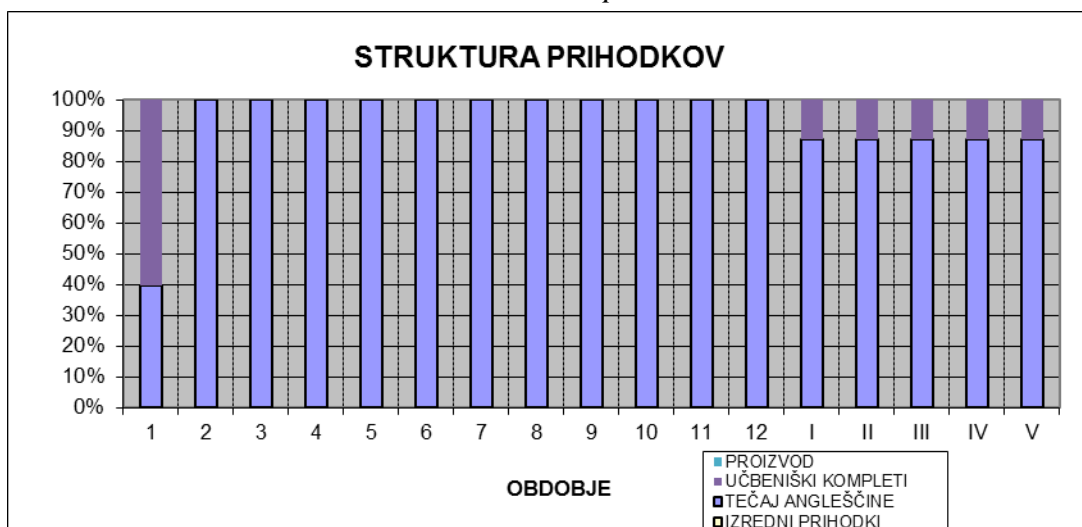


Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

**STRUKTURA
ODHODKOV (v %)**

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI	55,9	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	14,7	3,0	3,0	3,0
MATERIALA																
SKUPAJ STROŠKI	5,5	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	12,1	12,2	12,2
STORITEV																
SKUPAJ STROŠKI	0,4	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8
DELA																
AMORTIZACIJA	0,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	18,5	18,5	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	1,5	1,2
SKUPAJ PROIZVAJALNI	22,7	42,3	42,3	41,5	41,0	40,2	572,4	379,8	40,5	41,5	42,3	42,3	45,3	33,6	25,7	38,6
STALNI STROŠKI																
SKUPAJ STROŠKI	1,0	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	24,4	24,4	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,0	1,5	1,3
PRODAJE																
SKUPAJ STROŠKI	7,3	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	369,5	176,8	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	20,7	15,8	12,1
UPRAVE																
ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FINANCIRANJA																
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,0	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	5,3	7,4
ČISTI DOBIČEK	6,3	15,9	15,9	16,7	17,2	17,9	903,2	517,8	17,7	16,7	15,9	15,9	15,9	1,4	25,8	36,1

se nadaljuje

Slika 2: Struktura odhodkov

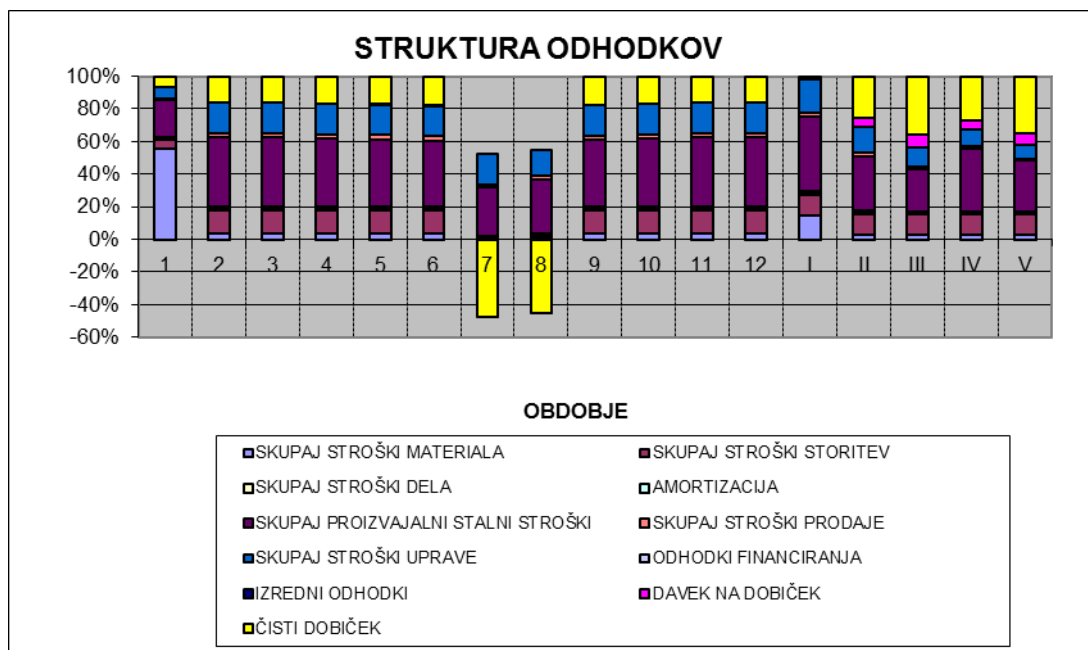


Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V
OBDOBJU

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	7158	7619	8082	8407	8745	9097	8200	6592	6387	6876	7196	7510	7668	12293	23932	24490	35331
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------

se nadaljuje

Slika 3: Povprečna sredstva na zaposlenega

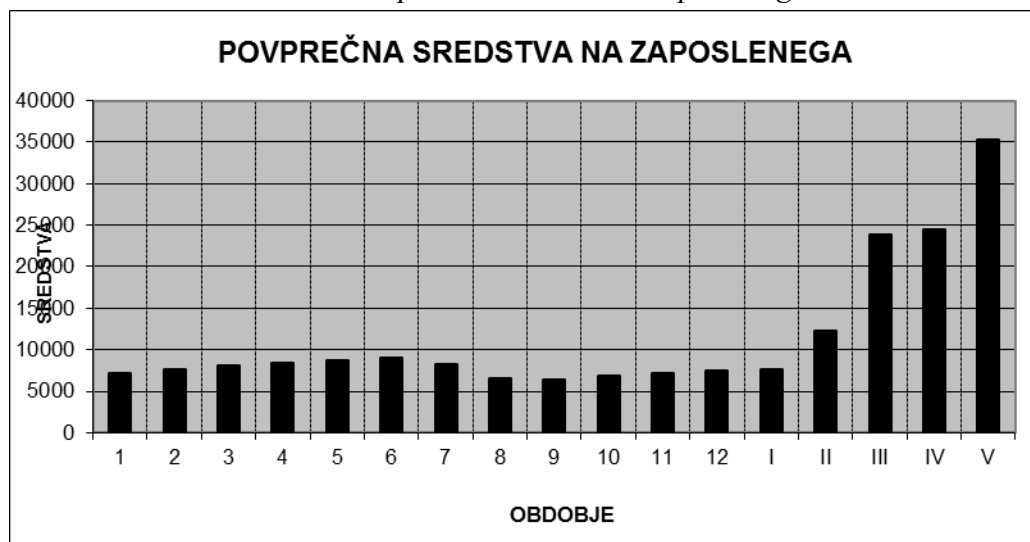


Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

PRIHODEK NA
ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	4940	1948	1948	1948	1948	1948	205	205	1948	1948	1948	1948	22878	29942	39102	31114	37242
----------------------------	------	------	------	------	------	------	-----	-----	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------

se nadaljuje

Slika 4: Prihodek na zaposlenega

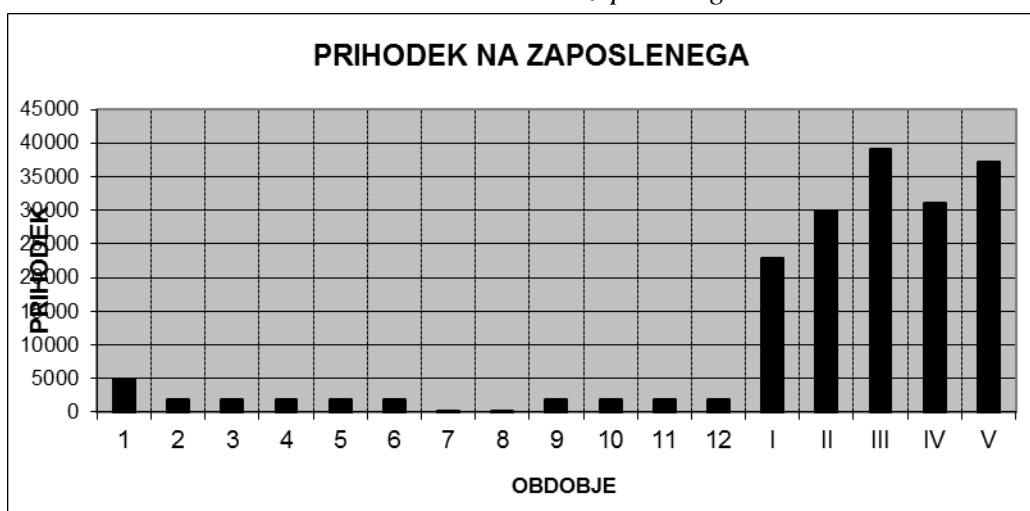


Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

ČISTI DOBIČEK NA
ZAPOSLENEGA
ČISTI DOBIČEK NA
ZAPOSLENEGA

309 310 310 324 334 349 1852 1062 344 324 310 310 311 7722 14106 8523 12963

se nadaljuje

Slika 5: Prihodek na zaposlenega

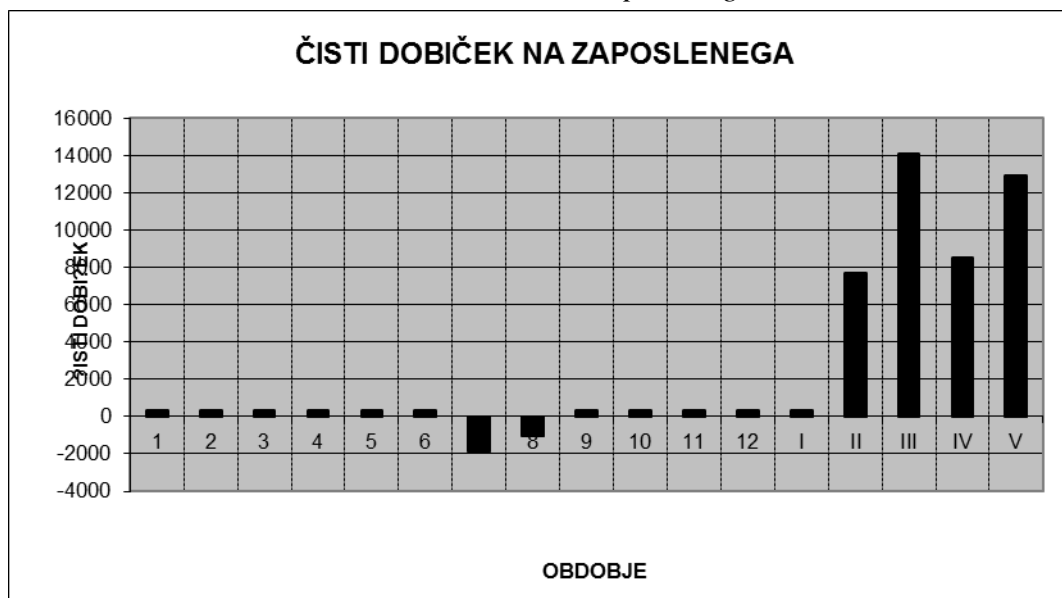


Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

**STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC
OBDOBJA (V %)**

CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		99,9	96,2	96,2	96,3	96,3	96,3	99,5	99,4	94,9	95,1	95,2	95,4	95,4	88,9	94,2	98,6	96,7
DOLG		0,1	3,8	3,8	3,7	3,7	3,7	0,5	0,6	5,1	4,9	4,8	4,6	4,6	11,1	5,8	1,4	3,3

se nadaljuje

Slika 6: Struktura obveznosti konec obdobja

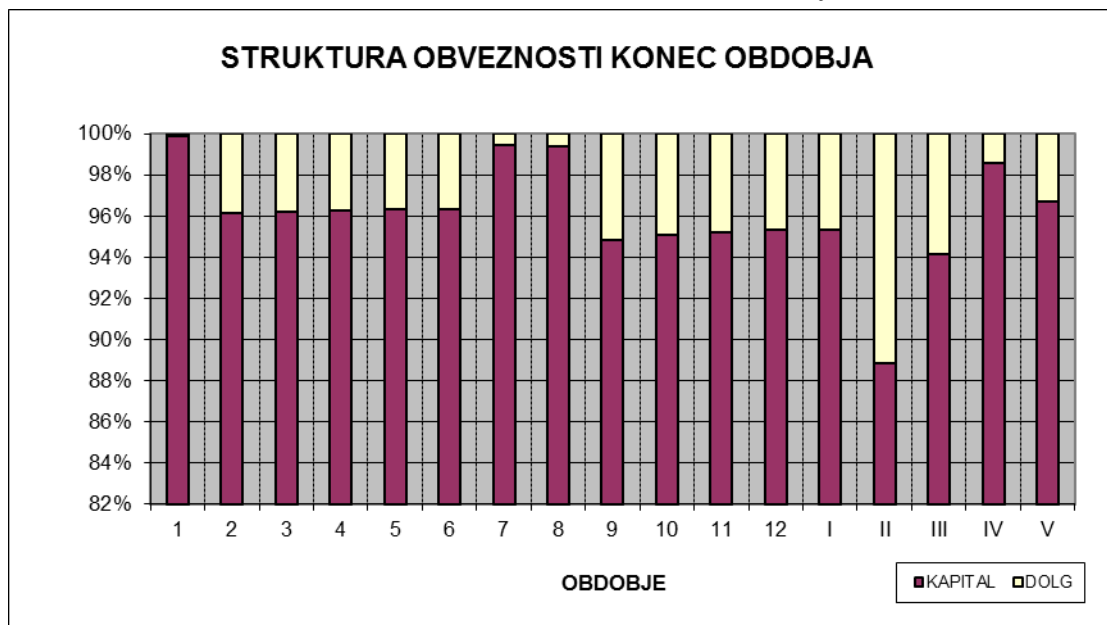


Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

STOPNJE DONOSOV

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	0,52	0,49	0,46	0,46	0,46	0,46	-2,71	-1,93	0,65	0,57	0,52	0,49	0,04	0,63	0,59	0,35	0,37
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	0,52	0,50	0,48	0,48	0,48	0,48	-2,77	-1,94	0,67	0,60	0,54	0,52	0,04	1,06	0,94	0,44	0,46
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0,06	0,16	0,16	0,17	0,17	0,18	-9,03	-5,18	0,18	0,17	0,16	0,16	0,01	0,26	0,36	0,27	0,35

se nadaljuje

Slika 7: Stopnje donosov

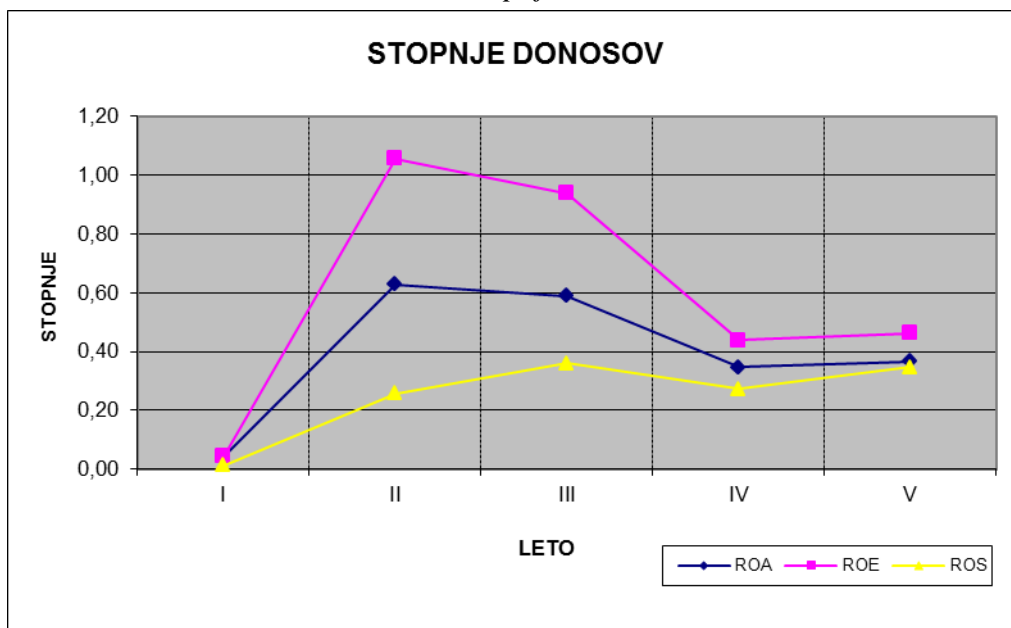


Tabela 1: Finančni izkazi podjetja (nad.)

INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

	0	I	II	III	IV	V	
INTERNA STOPNJA DONOSA	54,4%	-14000	0	0	0	0	122738