

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT PODJETJA ŠOLA GLASBE IN UMETNOSTI
OZLINKA**

Ljubljana, junij 2016

NINA VRABEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Vrabc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Poslovni načrt podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Patricio Kotnik

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da 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;
7. 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;
8. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ IN TREND GLASBENEGA IZOBRAŽEVANJA.....	2
1.1 Sistemi glasbenega izobraževanja	2
1.1.1 Razvoj glasbenega šolstva.....	2
1.1.2 Javno glasbeno šolstvo (javne šole in zasebne šole s koncesijo)	3
1.1.3 Glasbene šole zasebnih podjetij	10
1.1.4 Sistemi glasbenega izobraževanja v tujini	14
1.2 Trendi v glasbenem izobraževanju	16
1.2.1 Podatki o vpisu v šole.....	16
1.2.2 Trend pri posameznih predmetih.....	18
2 POSLOVNI NAČRT - POVZETEK	20
2.1 Kratek opis podjetja	20
2.2 Priložnost in strategija	20
2.3 Ciljni trgi.....	21
2.4 Konkurenčne prednosti	21
2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	22
2.6 Vodstvena skupina in kadri.....	22
3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE IN STORITVE	22
3.1 Panoga dejavnosti	22
3.2 Podjetje	24
3.3 Storitve.....	24
3.4 Vizija in poslanstvo podjetja.....	27
4 ANALIZA TRGA	27
4.1 Trg in velikost trga.....	27
4.2 Tržni segmenti in tipični kupci	28
4.3 Analiza konkurence	30
4.4 Trendi in sprotno ocenjevanje trga	32
5 NAČRT PRODAJE IN STRATEGIJA TRŽENJA	32
5.1 Strategija vstopa na trg	32
5.2 Oblikovanje cen	33
5.3 Prodajna politika	33
5.4 Trženjsko komuniciranje	34
6 STORITVENI NAČRT	35
6.1 Geografska lokacija	35
6.2 Poslovni prostori in oprema	36
6.3 Pravne zahteve	37
7 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI	38
8 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	39
9 OCENA PROBLEMOV IN TVEGANJ	40
10 FINANČNI NAČRT	41

10.1 Prihodki in predpostavke za izračun	41
10.2 Fiksni in variabilni stroški	42
10.3 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja.....	43
10.4 Opredelitev opreme in denarja za zagon poslovanja.....	43
10.5 Viri financiranja in deleži v podjetju.....	44
10.6 Analiza donosnosti	44
SKLEP.....	45
LITERATURA IN VIRI.....	47

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Višina vpisnine in prispevka nekaterih glasbenih šol na Primorskem za š.l. 2015/16.....	7
Tabela 2: Število zaposlenih in učencev glasbenih šol na Goriškem v letih 2014–2016	9
Tabela 3: Podatki šestih največjih zasebnih podjetij v Sloveniji z dejavnostjo glasbenega izobraževanja.....	12
Tabela 4: Šolnine v šestih največjih zasebnih podjetij z dejavnostjo glasbenega izobraževanja.....	13
Tabela 5: Učenci, vključeni v osnovno glasbeno in plesno izobraževanje v začetku š.l. 2015/16.....	17
Tabela 6: Odstotek učencev po posameznih predmetih glasbene smeri za leto 2011*	19
Tabela 7: Analiza prednosti in slabosti posamezne lokacije podjetja Šola glasbe Ozlinka..	36
Tabela 8: Splošni terminski plan aktivnosti podjetja Šola glasbe Ozlinka	39
Tabela 9: Pregled in ovrednotenje tveganj podjetja Šola glasbe Ozlinka.....	41
Tabela 10: Prodajna količina in prihodki po storitvah podjetja Šola glasbe Ozlinka	42

UVOD

Glasbeno izobraževanje na Slovenskem letos praznuje 200 let. Toliko časa je že preteklo od ustanovitve prve glasbene šole. Danes imamo v Sloveniji razvit sistem javnega glasbenega šolstva. Na osnovni stopnji deluje več kot šestdeset glasbenih šol, na srednji konservatorija za glasbo v Ljubljani in Mariboru ter glasbeni oddelki na nekaterih gimnazijah drugod po Sloveniji, na visoki stopnji pa Akademija za glasbo v Ljubljani.

Dejavniki, kot so omejitev vpisa na javnih glasbenih šolah, vedno večje povpraševanje po glasbenem izobraževanju, razvoj modernih glasbenih zvrsti ter pojav povpraševanja po izobraževanju v njihovem okviru, so izven javnega šolskega sistema v zadnjih desetih letih botrovali nastanku vedno večjega števila zasebnih podjetij z dejavnostjo glasbenega izobraževanja. Eno takšnih podjetij je tudi zasebni zavod Šola glasbe in umetnosti Ozlinka, za katerega bom v tej diplomski nalogi izdelala poslovni načrt.

Podjetniška ideja je voditi zasebno glasbeno šolo, ki nudi različne storitve osnovnega glasbenega izobraževanja, je usmerjena na več segmentov kupcev in na različna glasbena področja. Ključno za obstoj podjetja je zadostno povpraševanje, zato bom preverila trende vpisa v glasbene šole zadnjih nekaj let in tako preverila smiselnost ideje in njen potencial. Pomembno za podjetje je tudi poznavanje in spremljanje delovanja javnih glasbenih šol, ki so zaradi svoje dolge in močne tradicije glavni konkurenti podjetja. Javne šole sofinancira in nadzoruje ministrstvo, ki pa za to dejavnost podeljuje koncesije tudi zasebnim podjetjem. Ob doseganju pogojev bi koncesijo, vsaj za določene programe izobraževanja, lahko v prihodnosti pridobilo tudi obravnavano podjetje.

Podjetje ima sedež na Goriškem, kjer na treh lokacijah svojo dejavnost opravlja od septembra 2016. Poleg javnih glasbenih šol podjetje trenutno na tem območju nima resnejših konkurentov, saj je edini oz. prvi večji zasebni ponudnik storitev glasbenega izobraževanja. Njegove prednosti so, da pri vpisu nima starostne omejitve, nudi izobraževanje pri predmetih, ki jih javne glasbene šole ne poučujejo, ter večje posvečanje posameznemu učencu – učenje ne poteka po ustaljenem učnem načrtu, pač pa se program prilagodi vsakemu posamezniku posebej. Program določi učitelj, sledi in prilagaja pa se tudi kupčevim željam in zahtevam.

Cilj poslovanja podjetja je postati vodilni zasebni ponudnik osnovnega glasbenega izobraževanja na severnem Primorskem. Namen diplomske naloge je zato oceniti poslovne priložnosti, preučiti prednosti in pomanjkljivosti podjetniške ideje ter analizirati morebitne nevarnosti in napake v poslovanju. S tem želim nakazati prihodnje razvojne smernice podjetja ter podati priporočila in rešitve za morebitne težave pri poslovanju. Diplomaska naloga zajema teoretični del, v katerem bom na kratko predstavila značilnosti glasbenega šolstva v Sloveniji, razliko med javnimi in zasebnimi šolami ter statistična dejstva in trende glasbenega izobraževanja v Sloveniji in po svetu. Sledi poslovni načrt, ki zajema povzetek, opis panoge in podjetja, njegovo vizijo in poslanstvo, opis storitev, analizo trga, načrt prodaje in strategijo

trženja, opis podjetniške skupine, splošni terminski plan, oceno problemov in tveganj ter nazadnje finančni načrt s projekcijami finančnih izkazov.

1 RAZVOJ IN TREND GLASBENEGA IZOBRAŽEVANJA

1.1 Sistemi glasbenega izobraževanja

1.1.1 Razvoj glasbenega šolstva

Zgodovina glasbenega šolstva na Slovenskem sega v začetek 19. stoletja. Pred tem so na slovenskem ozemlju glasbene predmete poučevali le v okviru samostanskih in stolnih šol, jezuitskih kolegijev in cerkvenih pevskih šol. Ob koncu 18. stoletja se je družbeni ustroj spremenil, dela mnogih uveljavljenih skladateljev so zahtevala več izvajalcev, ki so morali biti strokovno izobraženi, zato je potreba po sposobnih instrumentalistih in dobrih pevcih postajala čedalje večja. Ne samo razmere doma, ustanovitev glasbene šole so narekovali tudi dosežki glasbenega izobraževanja drugih držav. Slovensko ozemlje je namreč bilo, kar se tiče glasbenega izobraževanja, precej v zaostanku v primerjavi z drugimi zahodnoevropskimi narodi. Zlasti v Italiji in Franciji so že od 18. stoletja ustanavljali ustrezne glasbene zavode, konservatorije in strokovna glasbena združenja. Po vztrajnem in močnem pritisku raznih glasbenih in kulturnih društev je pisarna na Dunaju končno dovolila odprtje Javne glasbene šole pri ljubljanski normalki, ki je s poukom pričela leta 1816. V šoli je bil zaposlen en učitelj, ki je poučeval petje, violino, klavir, orgle in generalni bas. Šolanje je trajalo štiri leta. Z vzponi in padci se je v težkih razmerah šola obdržala 59 let (Budkovič, 1992, str. 11–45).

V tem času je delovalo tudi več orglarskih šol, svojo glasbeno šolo v Ljubljani pa sta ustanovila tudi Filharmonična družba (kjer je šola delovala kot nemški zavod) in društvo Glasbena matica, po vzoru katerega so se glasbene šole kmalu začele ustanavljati tudi v drugih slovenskih krajih. Glasbena matica je, kot navajajo na svoji spletni strani, svoj najpomembnejši cilj – omogočiti glasbeno izobraževanje poklicnih glasbenikov – izpolnila z ustanovitvijo konservatorija leta 1919 ter glasbene akademije leta 1939 (Budkovič, 1992, str. 51 in 193; Glasbena matica Ljubljana, 2016).

Danes glasbeno izobraževanje v Sloveniji poteka na treh stopnjah: osnovni, srednji in visoki. Za visoko glasbeno izobraževanje je pristojna Akademija za glasbo v Ljubljani, za srednjo stopnjo izobraževanja pa Konservatorija za glasbo in balet v Ljubljani in Mariboru ter še tri gimnazije, ki izvajajo program umetniške gimnazije.

Osnovno stopnjo glasbenega izobraževanja nudi več glasbenih šol po Sloveniji. Na spletni strani Ministrstva Republike Slovenije za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju Ministrstvo) je navedeno, da je vseh glasbenih šol skupaj 65, s podružnicami in dislociranimi enotami pa 83. Od tega ima trinajst zasebnih glasbenih šol koncesijo, ostale so javne. Med zasebnimi je devet glasbenih šol, ki izvajajo javno veljavne vzgojno-izobraževalne programe,

medtem ko ostale štiri izvajajo javno veljavni program zasebnih glasbenih šol po posebnih pedagoških načelih (spletna stran Ministrstva RS za izobraževanje, znanost in šport, Seznam glasbenih šol, 2016). Vedno več pa je v Sloveniji tudi zasebnih podjetij brez koncesije, katerih dejavnost je izvajanje glasbenega izobraževanja.

Glasbene šole javnega značaja in zasebne glasbene šole s koncesijo, konservatoriji in nekatere glasbene šole iz zamejstva so združeni pod Zvezo slovenskih glasbenih šol. Kot je navedeno na spletni strani zveze, so njene temeljne naloge naslednje: zavzemanje za kakovost slovenskega glasbenega šolstva, zavzemanje za izboljševanje učnih in delovnih pogojev, uveljavljanje glasbenega izobraževanja v državi, usklajevanje aktivnosti glasbenih šol in njihovo medsebojno povezovanje, dajanje pobud in predlogov za izpopolnjevanje šolskega sistema, organizacija glasbenih tekmovanj in revij, izmenjava izkušenj na področju pedagoškega vodenja, sodelovanje in povezovanje z glasbenimi društvi, zvezami in glasbenimi inštitucijami, itd (O zvezi, 2016). Zveza je od leta 1991 tudi članica Evropske zveze glasbenih šol (angl. *European Music School Union*, v nadaljevanju EMU).

1.1.2 Javno glasbeno šolstvo (javne šole in zasebne šole s koncesijo)

1.1.2.1 Pogoji za opravljanje dejavnosti

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/2007-UPB5, v nadaljevanju ZOFVI) določa, da osnovno glasbeno izobraževanje opravljajo tako javne glasbene šole kot zasebne šole s koncesijo Ministrstva. Javne glasbene šole navadno ustanavljajo lokalne skupnosti. Javna glasbena šola se lahko ustanovi, če je zagotovljen pouk vsaj petih orkestrskih inštrumentov (to so inštrumenti iz skupine godal, pihal in trobil), klavirja, nauka o glasbi, predšolske glasbene vzgoje in šolskega godalnega ali pihalnega orkestra. V pouk inštrumentov mora biti vključenih najmanj 130 učencev, od tega vsaj polovica na orkestrskih inštrumentih.

Za opravljanje svoje dejavnosti mora javna glasbena šola imeti zagotovljene strokovne delavce (to so učitelj, korepetitor in knjižničar), ki imajo z zakonom predpisano izobrazbo ustrezne študijske smeri in pedagoško-andragoško izobrazbo ter prostor in opremo, ki jih določi Ministrstvo. Programe osnovnega glasbenega izobraževanja, predmetnike in učne načrte predmetov glasbenih šol ter izpitne kataloge znanj za preverjanje ob koncu posameznega obdobja določa Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje.

ZOFVI pravi, da se za opravljanje dejavnosti javnega glasbenega izobraževanja koncesija lahko dodeli tudi zasebni šoli, če to omogoča program in šola izpolnjuje pogoje, določene za izvajanje javno veljavnih programov. Koncesija se dodeli na podlagi javnega razpisa, dodeli pa jo minister. Kot ugotavlja Krajnc (2012, str. 37), je razlog, da država za opravljanje dejavnosti osnovnega glasbenega izobraževanja podeljuje koncesijo, najverjetneje ta, da so zmogljivosti javnih šol premajhne glede na povpraševanje. V javnih glasbenih šolah se

pogosto dogaja, da vsi otroci ne morejo biti sprejeti v šolo, ker ni dovolj prostih mest. Če torej država zasebne izvajalce vključi v javno mrežo, ji ni potrebno ustanavljati novih zavodov oziroma povečevati zmogljivost obstoječih, saj oboje pomeni visoke stroške.

Zasebna glasbena šola s koncesijo mora po zakonu izpolnjevati naslednje pogoje:

- izvajati mora pouk najmanj treh orkestrskih inštrumentov in imeti vpisanih najmanj 35 učencev,
- imeti mora zaposlene oziroma drugače zagotovljene učitelje, potrebne za izvedbo javno veljavnega programa v skladu z zakonom in drugimi predpisi,
- učencem mora zagotavljati vsaj enakovreden standard znanja, kot ga zagotavlja program javne glasbene šole.

1.1.2.2 Delovanje javnih glasbenih šol

Javni vzgojno-izobraževalni programi osnovnega glasbenega izobraževanja so določeni v Zakonu o glasbenih šolah (Ur. l. RS, št. 81/2006-UPB1, v nadaljevanju ZGla) in so naslednji:

- program predšolske glasbene vzgoje,
- program glasbene pripravnice in
- glasbeni program.

Obvezne predmete, tedensko oziroma letno število ur rednega in dodatnega pouka ter načine izvajanja pouka določajo predmetniki, učni načrti pa določajo vsebino predmetov, cilje in standarde znanj. Oboje predpiše Ministrstvo.

Zakon o glasbenih šolah določa tudi:

- obliko in velikost razredov, oddelkov in učnih skupin,
- obliko pouka za posamezni predmet (individualni in skupinski pouk),
- izvajanje pouka (pogostost učnih ur, dodatni pouk),
- obiskovanje pouka ter izpis in izključitev učenca,
- način izvedbe vpisa,
- število vpisnih mest,
- obveznost sprejemnega preizkusa oziroma preizkusa nadarjenosti,
- preverjanje znanja in način ocenjevanja,
- napredovanje učencev in končanje izobraževanja,
- šolski koledar.

Te določbe niso obvezne za zasebne šole s koncesijo.

Pouk na glasbenih šolah navadno poteka v dveh stopnjah, nižji in višji. Nižja stopnja glasbenega izobraževanja obsega šest razredov (torej šest let učenja), višja pa še dodatni dve leti učenja. Učne ure programov predšolske glasbene vzgoje in glasbene pripravnice potekajo skupinsko, pouk v programu glasba pa poteka individualno, razen predmeta glasbene teorije oziroma solfeggia, ki ravno tako poteka skupinsko (15. člen ZGla). Na javnih glasbenih šolah je glasbena teorija, poleg instrumenta in petja, obvezni predmet. Ravno tako sta obvezna predmeta orkester in komorna igra, ki ju učencu določi učitelj glede na predmetnik in presojo učenčevih sposobnosti. Poleg predpisanih izobraževalnih programov nekatere šole izvajajo tudi nadstandardni program. To je organiziran pouk za mladostnike in odrasle, v okviru katerega poučujejo glasbeno teorijo, električne instrumente ter modernejše glasbene zvrsti, kot sta predvsem jazz in pop. Pouk ne poteka po predpisanem programu, zato so tu želje učencev veliko bolj upoštevane (Glasbena šola Logatec 2016; Glasbena šola Nova Gorica, 2015; Glasbena šola Tolmin, 2015).

Individualni pouk na nižji stopnji navadno poteka dvakrat tedensko po 30 minut, na višji pa ravno tako dvakrat tedensko, a po 45 minut. Skupinski pouk navadno poteka enkrat tedensko po 45, 60 ali 90 minut, kar je odvisno od števila učencev. Nekatere šole, predvsem izven mest, dovoljujejo, da se v izjemnih primerih, kar vključuje oddaljenost od kraja šolanja ali večjo obremenjenost učenca, starši lahko z učiteljem dogovorijo za izvajanje individualnega pouka enkrat tedensko, vendar le v višjih letnikih osnovnega glasbenega izobraževanja oziroma pri starejših učencih. Glasbena šola (kot na primer v Novi Gorici) lahko poleg obveznih predmetov za zelo nadarjene učence organizira še dodatni pouk, kjer se seznanijo z obsežnejšim in zahtevnejšim programom, oziroma se dodatno pripravljajo na glasbena tekmovanja (Glasbena šola Koper, 2015; Glasbena šola Nova Gorica, 2015; Glasbena šola Tolmin, 2015; Glasbena šola Vinko Vodopivec Ajdovščina, 2016).

Priporočljiva najnižja starost za vpis v glasbene šole v program glasba je po podatkih iz publikacij različnih glasbenih šol od 7 do 11 let, za petje pa 15 oziroma 16 let, razlikuje pa se glede na glasbeni instrument, ki ga učenec izbere. Za pihala in trobila je običajno ob začetku igranja priporočljiva višja starost kot za klavir, godala in brenkala. V glasbeno pripravnico sprejmejo otroke stare 6 let, v predšolsko glasbeno vzgojo pa otroke v 5. letu starosti.

Kot določa zakon (23. člen Zgla), je pred vpisom v javne glasbene šole (ni obvezujoče za zasebne šole s koncesijo) obvezen preizkus nadarjenosti otroka, ki določa prednost pri vpisu. Javne šole tudi preverjajo in ocenjujejo znanje svojih učencev. Pri individualnem pouku učenci ob koncu šolskega leta opravljajo izpit pred izpitno komisijo, kjer se ocenjuje po učnem načrtu predelana snov, upošteva pa se tudi njen obseg in kakovost ter učenčev muzikalni in tehnični razvoj, marljivost in uspešnost pri nastopanju. Pri skupinskem pouku se konec šolskega leta znanje oceni na podlagi pisnega preverjanja z zaključno nalogo. Pri individualnem pouku popravni izpit (v primeru negativne ocene) ni možen, pač pa lahko učenec izobraževanje podaljša za eno leto. Nadpovprečno uspešni in nadarjeni učenci lahko po predlogu učitelja hitreje napredujejo.

Večina šol v svojih publikacijah omenja tudi stike s starši, ki so, zaradi posebnosti dela (ena na ena) izrednega pomena. Zato imajo starši v javnih šolah pravico do informacij in razgovorov v obliki pogovornih ur in roditeljskih sestankov, lahko prisostvujejo individualnemu pouku svojih otrok, se udeležujejo internih in javnih nastopov šol ter preko sveta staršev in sveta zavoda vplivajo na delovanje šole.

1.1.2.3 Financiranje javnih glasbenih šol

Javne glasbene šole v Sloveniji so financirane iz različnih virov, ki jih določa zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (78. člen ZOFVI). Ti viri so:

- Javna sredstva iz državnega proračuna. Država iz državnega proračuna zagotavlja sredstva za izvedbo programa osnovnega glasbenega izobraževanja, kar pomeni, da zagotovi sredstva za plače s prispevki in davki redno zaposlenih učiteljev, strokovnih delavcev in tehničnega osebja ter pripravnikov.
- Sredstva ustanovitelja. Ustanovitelji javnih glasbenih šol so navadno občine oziroma lokalne skupnosti. Te krijejo stroške najema in uporabe prostorov, del materialnih stroškov, stroške regresa za prehrano, prevozne stroške in druga nadomestila iz kolektivnih pogodb zaposlenih ter sredstva za naložbe, investicijsko vzdrževanje in opremo.
- Prispevki staršev. Po zakonu javne glasbene šole za izvajanje programov, ki se financirajo iz proračunskih sredstev, ne morejo pridobivati sredstev iz šolnin (83. člen ZOFVI). Lahko pa šola za materialne stroške osnovnega glasbenega izobraževanja, za katere lokalna skupnost ne zagotavlja sredstev, v soglasju s svetom zavoda določi prispevek. Prispevek, ki je torej nekakšna neformalna šolnina, se zato od šole do šole razlikuje.
- Sredstva od prodaje storitev. Glasbene šole lahko organizirajo koncerte, predavanje, mojstrske tečaje ipd., za katere pobirajo vstopnino ali kotizacijo.
- Donacije, prispevki sponzorjev in drugi viri.

Prispevek staršev obsega vpisnino in prispevek za materialne stroške. Vpisnina je prispevek za kritje stroškov šolske dokumentacije, ki ga šole zaračunavajo na letni ravni (praviloma na začetku šolskega leta). Prispevek za materialne stroške pa starši ali skrbniki plačujejo v devetih ali desetih mesečnih obrokih (odvisno od šole), od septembra do vključno maja oziroma junija. Šola lahko izjemoma določi tudi drugače. Tako je, na primer, Glasbena šola Tolmin sprejela pravilnik, ki omogoča plačilo letnega prispevka tudi v enem ali dveh obrokih. Šole obenem omogočajo znižanje prispevka v primeru slabših ekonomskih razmer v družini (povzeto iz publikacij različnih glasbenih šol v Sloveniji, 2015/16).

Višina vpisnine in prispevka (Tabela 1) je v mestih nekoliko višja od višine prispevkov šol v manjših krajih, kar je pričakovano. Ravno tako je prispevek za nadstandardni program višji kot za program rednega glasbenega izobraževanja. V Novi Gorici je cena nadstandardnega programa (če odštejemo možnost občinskih subvencij) celo primerljiva s cenami zasebnih

podjetij (kar bomo videli v nadaljevanju). Prispevek za nadstandardni program je višji zato, ker ta program ni sofinanciran s strani Ministrstva. S prispevkom glasbene šole krijejo plačilo pedagoškega dela učiteljev in nastale materialne stroške (Glasbena šola Logatec, 2016).

Tabela 1: Višina vpisnine in prispevka nekaterih glasbenih šol na Primorskem za š.l. 2015/16

Glasbena šola / Vrsta prispevka v evrih	Vpisnina	Glasba - individualno	Pripravnica - skupinsko	Nadstandard
Glasbena šola N. Gorica	20,20	30,29	17,68	77,00*
Glasbena šola Ajdovščina	13,00	23,00	13,00	30,00
Glasbena šola Tolmin	13,00	23,00	19,00	/
Glasbena šola Idrija	14,60	25,00	12,50	/
Glasbena šola Koper	20,00	30,50	15,25	15,25

Legenda: * Učenci, dijaki in študentje s stalnim bivališčem v eni izmed občin ustanoviteljic imajo pravico do 50 % subvencije

Vir: Glasbena šola Idrija, 2016; Glasbena šola Koper, 2016; Glasbena šola Nova Gorica, 2016; Glasbena šola Tolmin, 2016; Glasbena šola Ajdovščina, 2016

Glasbena šola Koper je leta 2009 ustanovila šolski sklad, v katerem se zbirajo sredstva za finančno pomoč nadarjenim učencem pri nakupu boljših glasbil, udeležbi na tečajih, poletnih šolah in tekmovanjih, za financiranje nadstandardnega programa ter za pomoč učencem iz socialno šibkejših družin, na primer s plačevanjem prispevka in izposojevalnine šolskih glasbenih instrumentov. Dejavnost sklada je pridobivanje denarnih in materialnih sredstev, ki jih šoli podarjajo donatorji (Glasbena šola Koper, 2015, str. 36).

Financiranje zasebnih šol s koncesijo določa ZOFVI in je podobno kot pri javnih šolah, le da zasebnim pripada manj javnih sredstev, natančneje 85 % sredstev, ki jih država oziroma lokalna skupnost zagotavljata za izvajanje programov javnih šol. Pri tem so izvzeta sredstva za naložbe, investicijsko vzdrževanje in opremo, ki zasebnim šolam ne pripadajo. Lahko pa zasebne šole, skupaj z javnimi, sodelujejo na natečajih za učila in učne pripomočke. Javna sredstva zasebni šoli ne pripadajo, če je zaradi vpisa v zasebno glasbeno šolo ogrožen obstoj edine javne glasbene šole v istem šolskem okolišu. O tem odloča minister.

Če torej predpostavimo enakovreden standard znanja v javnih in zasebnih šolah, ki ga zahteva zakon, ugotovimo, da si morajo zasebne šole 15 % sredstev za izvajanje programov (plače učiteljev in ostalih delavcev) ter sredstva za naložbe in opremo zagotoviti same (Krajnc, 2012, str. 36).

Kljub dolgi tradiciji javnega glasbenega šolstva v Sloveniji pa proračunsko financiranje te oblike izobraževanja v prihodnosti morda ne bo tako samoumevno. O tem pričajo dogodki preteklih nekaj let. Najprej je Ministrstvo leta 2005 uvedlo skrajšan program pri pouku instrumentov (iz deset na osem let), kar je gotovo spremenilo način dela javnih glasbenih šol.

Nato je vlada RS oktobra 2012 iz proračuna izključila določilo o financiranju glasbenega šolstva, kar se je nekaj mesecev pozneje izkazalo za pomoto in so javne šole nato lahko delo nemoteno nadaljevale. Poleg tega je istega leta Ministrstvo učiteljem in delavcem, zaposlenim v javnih glasbenih šolah, znižalo plače za 8 % (EMU, 2013, str. 29; Šutej Adamič, 2015).

Zadnji udarec na področju glasbenega šolstva pa se je zgodil oktobra 2014, ko je vlada z utemeljitvijo, da glasbeno šolstvo ne spada v okvir obveznega izobraževanja, napovedala znižanje subvencij. Po vrsti medijskih prispevkov, katerih avtorji so poudarjali, da javno glasbeno šolstvo v Sloveniji pomeni dolgoročno korist družbe in ga ni mogoče obravnavati zgolj skozi prizmo stroška in finančnega bremena državne blagajne, se je preplah polegel, financiranje javnih glasbenih šol pa za zdaj ostaja nespremenjeno. Ministrstvo v prihodnjih letih tudi ne načrtuje radikalnih posegov na področju glasbenega šolstva, bodo pa skrbeli za čim bolj racionalno porabo sredstev, namenjenih izvedbi in kakovosti programov (Šutej Adamič, 2015).

1.1.2.4 Primeri javnih glasbenih šol na Primorskem

Na Primorskem so Glasbene šole začele nastajati leta 1946. Pouk je sprva potekal v neprimernih prostorih, inštrumenti so bili v zelo slabem stanju, učiteljev je bilo malo. Toda v vsakem kraju, kjer je nastala glasbena šola, je zanesenjakom uspelo postaviti temelje današnjemu sistemu glasbenega izobraževanja, ki velja za enega najbolj izpopolnjenih v Evropi. Danes so glasbene šole lepo urejene in se s prostorskimi in podobnimi problemi večinoma ne srečujejo v tolikšni meri kot na začetku. Imajo pa drugačne izzive. Glasba in kultura postajata vse pomembnejša dejavnika, zato je naloga današnjega glasbenega izobraževanja še zahtevnejša (ZPGŠ, 2014, str. 3).

Glasbena šola Nova Gorica, ki jo je ustanovilo šest goriških občin, deluje na območju, kjer živi okrog 59 tisoč prebivalcev. Po velikosti okoliša in številu prebivalstva sodi v vrh slovenskih glasbenih šol. Velik okoliš se pozna tudi pri vpisu, saj je na oddelkih glasba in ples že vrsto let število vpisanih otrok na sprejemne preizkuse bistveno večje od števila prostih mest. Sedež ima v Novi Gorici, v 10 kilometrov oddaljenem kraju Šempeter pa deluje tudi podružnična šola. Prostori šole so učilnice, pisarne, knjižnica ter tri dvorane: večja koncertna in manjša komorna dvorana ter dvorana za balet. Koncertna dvorana je med drugim opremljena s snemalnim studiem, ki omogoča visokokakovostne zvočne zapise. Šola zaposluje naslednje delavce: ravnatelja, poslovno sekretarko, računovodkinjo, knjigovodkinjo, dva hišnika, štiri čistilke ter 44 učiteljev. Trije učitelji imajo še dodatne funkcije: pomočnik ravnatelja, vodja podružnične šole in knjižničar. Šola se financira s prispevki staršev, izposojo glasbenih inštrumentov, dajanjem v najem dvoran in učilnic zunanjim uporabnikom ter dajanjem v najem snemalnega studia (Glasbena šola Nova Gorica, 2015, str. 6; ZPGŠ, 2014, str. 26–27).

Glasbena šola Nova Gorica izvaja predpisane vzgojno-izobraževalne glasbene programe, pouk baleta ter nadstandardni program, v okviru katerega poučujejo električno kitaro, jazz klavir ter jazz in pop petje. Šola ima štiri šolske orkestre in 18 komornih skupin. Na leto priredi več šolskih nastopov ter mednarodne tečaje saksofona, že dve leti zapored pa prireja tudi koncertni cikel, kjer pretežno nastopajo tako šolajoči se mladi nadarjeni glasbeniki kot profesionalci. V šolskem letu 2015/16 je šola priredila tudi več izobraževalnih predavanj na temo glasbe, glasbil in glasbene programske opreme. Ima tudi svojo šolsko knjižnico, v kateri hrani pretežno strokovno gradivo, njeni uporabniki pa so delavci šole ter redno vpisani učenci (Glasbena šola Nova Gorica, 2015, str. 8–16).

Glasbena šola Vinka Vodopivca Ajdovščina pokriva območje Vipavske doline in spada med srednje velike javne glasbene šole. Izvaja redni izobraževalni program, ponuja pa tudi nadstandardni program glasbene teorije. Kot opažajo na šoli, število kandidatov z vsakim letom narašča. Tudi v oddelkih predšolske glasbene vzgoje, glasbene pripravnice, plesa in v nadstandardnem programu glasbene teorije je vedno več otrok. Glasbena šola vsako leto izvaja predstavitvene nastope za predšolske otroke in otroke nižjih razredov osnovne šole. Sodeluje tudi na številnih prireditvah in se tako predstavlja v javnosti. Najpomembnejši pri promociji, kot navajajo v zborniku, pa so uspehi njenih učencev na regijskih, državnih in tekmovanjih v tujini (ZPGŠ, 2014, str. 12–14).

Matična glasbena šola Tolmin je locirana v Tolminu, ima pa še štiri dislocirane oddelke v Bovcu, Kobaridu, Podbrdu in Mostu na Soči. Šola se je dolga leta borila za svoje prostore in tako leta 2010 dobila novo stavbo. Število učencev z vsakim letom delovanja šole narašča. Razlog je morda tudi ta, da šola v zadnjih letih veliko vlaga v svojo promocijo: na dneve odprtih vrat vabi predšolske otroke, prireja nastope za otroke v vrtcu, prireja koncertne cikle, kjer nastopajo njeni nekdanji nadarjeni učenci, ki so glasbo izbrali za svojo profesionalno pot, organizira koncerte svojih orkestrov, itd. (ZPGŠ, 2014, str. 28–29).

Tabela 2: Število zaposlenih in učencev glasbenih šol na Goriškem v letih 2014–2016

Glasbena šola	Zaposleni	Skupaj učencev	Glasba	Balet	Predšolska vzgoja	Pripravnic	Nadstandard
Nova Gorica	55	670	524	33	13	65	35
Ajdovščina	31	404	267	63	42		32
Tolmin	29	287	222	29	10	14	12
Sežana	30	340	326	/	0	7	7

Vir: Glasbena šola Nova Gorica, 2015; ZPGŠ, 2014; Glasbena šola Tolmin 2015

1.1.2.5 Primeri zasebnih glasbenih šol s koncesijo

V Sloveniji je 13 zasebnih glasbenih šol s koncesijo Ministrstva, locirane pa so večinoma na severovzhodnem delu države, medtem ko na Primorskem oziroma Goriškem ni nobene takšne šole. Zasebne šole s koncesijo, ki izvajajo javno veljavne in predpisane vzgojno-izobraževalne programe predšolske glasbene vzgoje, glasbene pripravnice in program glasba, so (spletna stran Ministrstva RS za izobraževanje, znanost in šport, Zasebne glasbene šole, 2016):

- Glasbeni atelje Tartini (d.o.o.), Ljubljana, začetek delovanja 1990/91;
- Glasbena šola v Zavodu sv. Stanislava, Ljubljana, začetek delovanja 1996/97;
- Zasebna glasbena šola Muta (d.o.o.), Muta, začetek delovanja 2000/01;
- Glasbena šola Rakovnik (zavod), Ljubljana, začetek delovanja 2003/04;
- Zasebna glasbena šola v samostanu sv. Petra in Pavla, Ptuj, začetek delovanja 2007/08;
- Glasbena šola Beltinci (zavod), Beltinci, začetek delovanja 2008/09;
- Glasbena in baletna šola Antona Martina Slomška (zavod), Maribor, začetek delovanja 2008/09;
- Zasebna glasbena šola Maestro, Gornja Radgona, začetek delovanja 2008/09;
- Glasbena šola Lartko (zavod), Cerklje na Gorenjskem, začetek delovanja 2010/11 (izvaja samo program glasba).

Poleg teh obstajajo še štiri zasebne šole s koncesijo, ki izvajajo program po posebnih pedagoških načelih in za katere je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje sprejel sklep, s katerim ugotavlja enakovreden izobrazbeni standard in s tem javno veljavnost zasebnega programa šole. Te šole so: Glasbeni center Edgar Willem (zavod s sedežem v Ljubljani in začetkom delovanja v letu 2006/07) in Glasbeni center DO RE MI (zavod s sedežem na Bledu in začetkom delovanja v letu 2014/15), ki izvajata vzgojno izobraževalni program po pedagoških načelih Edgarka Willemsa, Waldorfska glasbena šola (s sedežem v Ljubljani in začetkom delovanja v letu 2007/08), ki izvaja program Waldorfske glasbene šole ter Zasebni zavod glasbena šola Avsenik (Begunje na Gorenjskem, začetek delovanja v letu 2012/13), ki osnovno glasbeno izobraževanje izvaja po modulu Avsenikove glasbe.

1.1.3 Glasbene šole zasebnih podjetij

V Sloveniji je po podatkih AJPEŠ-a registriranih skoraj 300 zasebnih podjetij, katerih glavna dejavnost je izobraževanje na področju kulture in umetnosti (pod katero pa spada tudi poučevanje plesa). Organizirane so kot društva, družbe z omejeno odgovornostjo ali samostojni podjetniki, katerih je tudi največ. Samostojni podjetniki, ki se ukvarjajo z glasbenim izobraževanjem, imajo večinoma manjše število učencev, namen njihove dejavnosti pa je zgolj zaslužek za preživetje. V Sloveniji je vedno več takšnih podjetij, ki se odločijo svojo dejavnost razširiti, bodisi z namenom pridobitve koncesije ali pa zgolj z namenom izkoristiti potencial tržne niše.

Programsko so šole takšnih podjetij drugače usmerjene, saj morajo podjetja z drugačno ponudbo konkurirati javno financiranim in zato občutno cenejšim javnim glasbenim šolam. Med storitvami takšnih podjetij najdemo poučevanje električnih instrumentov, brenkal, inštrumentov s tipkami in petja ter redkeje ponudbo poučevanja orkestrskih inštrumentov. Večinoma so tudi bolj usmerjena v poučevanje modernejših glasbenih zvrsti (pop, rock, jazz) ter poučevanje glasbenih skupin in odraslih. V ponudbah zasledimo tudi bolj specifične storitve, kot so:

- Band coaching: cilj večine mladih glasbenikov je, da svoje znanje igranja instrumenta in petja uporabijo v glasbeni skupini – bendu. Storitev mladim in starejšim glasbenikom, ki so zmožni samostojnega igranja instrumenta in/ali petja, nudi možnost, da se pod strokovnim vodstvom seznanijo z vsemi pomembnimi elementi delovanja v bendu. Za razliko od javnih glasbenih šol, ki pri komorni igri večinoma izvajajo klasično glasbo, se band coaching ukvarja z glasbenimi stili, kot so rock, pop, funk, reggae, jazz, ipd. Ker se v skupinah uporablja večinoma tudi električne instrumente, se kupci seznanijo tudi s posebnostmi, ki se tičejo ozvočenja, česar javne šole navadno ne poučujejo.
- Šola tonske tehnike: moderne glasbene zvrsti večinoma vključujejo električne instrumente, zato je izvedba glasbenih del zelo odvisna od produkcije zvoka. Storitev ponuja učenje znanj, kot so: osnove psihoakustike, spoznavanje tehnične opreme in njihove namembnosti, akustika prostorov, način postavljanja mikrofonov, funkcija mešalnih miz, itd.
- Studijska produkcija: storitev ponuja učenje in osvajanje znanj za delo v glasbenih studiih, ki zajema snemanje in obdelavo zvočnih posnetkov ter obvladovanje številnih računalniških programov.
- E-učenje (ure na daljavo): nekatere šole nudijo tudi učenje na daljavo, preko interneta. Za takšno storitev kupec potrebuje računalnik, širokopasovno povezavo, kamero, mikrofona, slušalke, instrument in program za internetno komuniciranje, kot je na primer Skype.
- Učenje na domu: prav tako nekatere šole ponujajo učenje na domu.

Podrobno sem si ogledala šest glasbenih šol, ki v Sloveniji delujejo v okviru zasebnih podjetij. Skoraj vse imajo glavni sedež v Ljubljani, s svojo dejavnostjo pa so prisotne tudi v Mariboru, Ptuju, Celju, Kranju ter ostalih manjših krajih na območju osrednje Slovenije, Štajerske in Gorenjske. Vzrok za razpršenost lokacij je morda poskus približevanja potencialnim kupcem v krajih, kjer takšna ponudba še ne obstaja. Verjetno pa je tudi, da šole delujejo tam, kjer so ugodni pogoji najema prostorov in stavb. Glede na vrednosti osnovnih sredstev po podatkih iz njihovih bilanc lahko sklepamo, da skoraj nobeno izmed podjetij, ki upravljajo s temi šolami, nima v lasti nepremičnin.

Po višini prihodkov (Tabela 3) je največja Glasbena šola B.A.S.E., ki se tudi oglašuje kot vodilna zasebna glasbena šola v Sloveniji za pop, rock in jazz glasbo. Nastala je leta 2006, z namenom obogatiti in razgibati slovenski glasbeno-izobraževalni prostor, saj učni programi tedanjih glasbenih šol, kot navajajo na svoji spletni strani, niso dosegali standardov in

raznolikosti, ki so v tujini nekaj vsakdanjega. Šola se lahko pohvali z najsodobnejšimi načini poučevanja, visoko izobraženimi mentorji in vidnimi rezultati svojih učencev. Dejavnost izvaja na štirih večjih lokacijah, nudijo pa tudi poučevanje na domu. Glasbo poučuje več kot 20 strokovno izobraženih mentorjev, ki so večinoma tudi uspešni in aktivni glasbeniki. Poučujejo kitaro, bas kitaro, bobne, klavir, violino, flavto, trobento, saksofon, harmoniko, kontrabas in petje. Pri pouku uporabljajo različne računalniške programe, ki učencem olajšajo učenje in ga hkrati naredijo bolj zabavnega. Glasbeno izobraževanje nudijo otrokom, mladim in starejšim, ki se z glasbo ukvarjajo profesionalno ali amatersko. Organizirajo tudi nastope in predavanja.

Drugo največje podjetje s ponudbo glasbenega izobraževanja je glede na višino prihodkov od prodaje Glasbena šola VOX. Šola deluje že od leta 1999. Podobno kot B.A.S.E. ponuja glasbeno izobraževanje za vse generacije ter vrsto drugih storitev, kot so e-učenje, šola tonske tehnike, studijska produkcija in glasbeni pouk za mlajše otroke, stare od 3 do 5 let. Šola ima tudi svoj studio.

Tabela 3: Podatki šestih največjih zasebnih podjetij v Sloveniji z dejavnostjo glasbenega izobraževanja

Glasbena šola	Pravnoorganizacijska oblika podjetja	Prihodki od prodaje 2015 v evrih	Tržni delež (%)	Leto ustanovitve	Lokacije
ARSEM	s.p.	49.800	12	2015	Ljubljana
B.A.S.E.	s.p.	142.600	35	2006	Ljubljana, Maribor, Ptuj, Slov. Bistrica
Glasbosned	s.p.	22.500	5	2011	Kranj in območje širše Gorenjske
Gvido	društvo	31.600	8	2002	Ljubljana, Celje, Slov. Gradec, Velenje
Muzikaviva	društvo	32.900	8	2004	Ljubljana, Notranje Gorice
VOX	d.o.o.	130.100	32	1999	Ljubljana, Škofja Loka, Maribor

Vir: AJPES, 2016; ARSEM, 2016; Glasbena šola B.A.S.E., 2016; Glasbosned, 2016; Gvido, 2016; Glasbena šola Muzikaviva, 2016; Glasbena šola VOX, 2016

Glasbeno izobraževanje za mlajše otroke imata tudi glasbeni šoli Arsem (tudi otroci mlajši od enega leta) in Glasbosned. Slednja uvaja drugačen, neklasičen način pouka predšolskih otrok, kjer je prvi vir učiteljeve inspiracije neskončna otroška domišljija. Otroci pri glasbenih urah s pomočjo igre razvijajo posluš, ritmizirajo s celim telesom, igrajo na preproste inštrumente, pojejo in predvsem doživljajo glasbo kot celoto. Pouk nudijo v skupinah, ločenih v dve starostni skupini: 3–5 let in 5–7 let.

Pouk v glasbenih šolah zasebnih podjetij poteka od septembra ali oktobra do junija. Učne ure trajajo različno dolgo, najpogosteje 45 minut za individualni pouk, zasledimo pa tudi možnost 30-ih ali 60-ih minut. Poleg individualnega pouka nekatere šole ponujajo tudi poučevanje glasbenega instrumenta v paru ali skupini. Šole sicer navajajo, da ima poučevanje v skupini določene prednosti (primerjava z drugimi učenci, medsebojno učenje in komunikacija ter ritmično, melodično in stilistično prilagajanje), vendar glede na to, da je prednost takšnega pouka tudi nižja cena, lahko sklepamo, da je storitev nastala tudi zato, da se šole približajo čim večjemu številu kupcev – torej tudi tistim, ki si cene individualnega pouka ne morejo privoščiti.

Cene storitev teh glasbenih šol (Tabela 4) so namreč občutno večje kot prispevki, ki jih zaračunavajo javne glasbene šole. Glasbene šole zasebnih podjetij se namreč financirajo same, glavni vir njihovih prihodkov pa je prodaja storitev glasbenega izobraževanja. Cene storitev so, podobno kot pri javnih glasbenih šolah, sestavljene iz vpisnine, ki se zaračunava enkrat letno, mesečne šolnine za individualni pouk ter doplačila za skupinski pouk glasbene teorije. Šole za svoje storitve ponujajo tudi različne popuste, najpogostejši je družinski popust. Na tak način se, tako kot s ponudbo skupinskega pouka, poskušajo približati tudi manj premožni skupini kupcev.

Tabela 4: Šolnine v šestih največjih zasebnih podjetij z dejavnostjo glasbenega izobraževanja

Glasbena šola	Vpisnina v evrih	Cena individualnega pouka (45 min na teden) v evrih	Doplačilo za pouk gl. teorije v evrih
ARSEM	25	75	30
B.A.S.E. (Ljubljana)	25	109	15
B.A.S.E. (izven Ljubljane)	25	99	15
Glasbosned	/	70	/
Gvido	NP*	NP	NP
Muzikaviva (Ljubljana)	12	75	20
Muzikaviva (izven LJ)	12	70	20
VOX	15-30	82	30

Legenda: * NP – ni podatka

Vir: ARSEM, 2016; Glasbena šola B.A.S.E., 2016; Glasbosned, 2016; Gvido, 2016; Glasbena šola Muzikaviva, 2016; Glasbena šola VOX, 2016

Glasbene šole zasebnih podjetij nikjer ne omenjajo števila let šolanja in priporočljive starosti ob vpisu. Ravno tako za vpis na te šole ni potrebno opravljati preizkusa nadarjenosti in tudi znanje učencev se ne ocenjuje. Ravno nasprotno, glede na opise iz njihovih spletnih strani te glasbene šole zagovarjajo možnost, da se vsak lahko uči glasbenih veščin, in da je s pravilnim pristopom možno doseči zadovoljive rezultate tudi brez prirojene nadarjenosti.

Povzamem lahko, da imajo glasbene šole zasebnikov, v primerjavi z javnimi glasbenimi šolami, določene prednosti in slabosti.

Prednosti so:

- več prožnosti glede učnega programa, urnika,
- širša programska usmerjenost,
- glasbeno aktivnejši učitelji, ki so zato bolj v koraku s časom glede novosti in trendov na glasbenem področju,
- možnost prilagajanja zahtevam in željam uporabnikov storitev,
- manjše število učencev, zato se učitelji lahko vsakemu posebej bolje posvetijo.

Slabosti so:

- višje šolnine,
- slabše plačan kader kot v javnih glasbenih šolah (ni bolniških, regresa za prehrano, potnih stroškov in drugih ugodnosti, ki jih imajo redno zaposleni učitelji v javnih šolah),
- možnost slabše izobraženega kadra (v takšnih šolah lahko poučujejo tudi študentje ter manj izobraženi učitelji, ki v javnih šolah, kjer se zahteva določeno stopnjo izobrazbe, ne dobijo zaposlitve),
- več tveganj, kot so na primer: izguba višje izobraženih učiteljev, ker se zaposlijo v javnih šolah; pogoste in nenapovedane odsotnosti učiteljev (študijske obveznosti ali koncertna dejavnost učiteljev, ki so tudi glasbeniki); padec kupne moči kupcev, ki ne morejo zaprositi za subvencioniranje šolnin, ipd.

1.1.4 Sistemi glasbenega izobraževanja v tujini

Po Evropi in svetu je glasbeno šolstvo organizirano zelo različno, saj sistem predpisuje in uravnava vsaka država zase. Tako so na primer glasbene šole na Poljskem del državnega izobraževalnega sistema, medtem ko zakonodaja na Norveškem predpisuje, da za glasbene šole skrbi vsaka občina oziroma lokalna skupnost zase. EMU svojim članicam sporoča, da morata biti naloga in poslanstvo vsake države, ne glede na sistem in organiziranost glasbenega izobraževanja, zagotoviti glasbeno izobraževanje otrokom vseh statusnih razredov (EMU, 2011, str. 13).

Po podatkih EMU je delež prebivalstva, starega med 0 in 25 let, ki se glasbeno izobražuje, največji v Lihtenštajnu (20 %), sledijo Ferski otoki (13 %), Švedska (12 %) in Švica (11 %), nato pa še ostale države, članice zveze, z 8 % in manj (EMU, 2011, str. 13–15).

Čeprav sta Švedska in Švica po tem številu blizu vrha, se njuna sistema glasbenega šolstva precej razlikujeta. Na Švedskem, kot navaja Krajnc (2012, str. 38–39), je dobro organizirano javno glasbeno šolstvo, ki je tudi brezplačno. Zasebne šole so sicer plačljive, vendar imajo

organizirane sklade, v katerih se zbira denar za izobraževanje, zato imajo učenci možnost pridobitve štipendij. Nekoliko slabši, še navaja Krajnc, je na Švedskem le položaj učiteljev, ki se je v primerjavi s preteklimi leti poslabšal. Švica je razdeljena na t.i. kantone, vsak kanton pa glasbeni pouk organizira po svoje. V zahodnem delu Švice je pouk zaseben. Dohodek učitelja je odvisen od števila njegovih učencev in pogostosti učenja. Če zboli, ni upravičen do nobenega nadomestila. V nemško govorečem delu učitelje zaposluje bodisi občina bodisi kanton, zato je njihov položaj nekoliko boljši. Glasbeni pouk je v celoti subvencioniran, starši šolajočih se otrok pa krijejo samo prispevek za materialne stroške. Dolžina pouka se zelo razlikuje in traja od 20 do 45 minut. Na splošno, kot še navaja Krajnc, glasbeno šolstvo v Švici ni najbolje organizirano. Za to področje namreč primanjkuje financ, kar zagotovo pomeni dražje šolanje in slabši položaj učiteljev.

Položaj učiteljev, tako Krajnc (2012, str. 39), tudi ni najboljši na Nizozemskem, kjer sicer financiranje javnega glasbenega šolstva izvaja vlada, vendar so za to področje namenjena minimalna sredstva, ki se ves čas še dodatno zmanjšujejo. Plače učiteljev se od šole do šole razlikujejo, dodatno delo morajo včasih opravljati celo brezplačno. Tudi tu do nadomestila za čas bolezni niso upravičeni. Učitelji zato raje poučujejo v zasebnih šolah ali kot zasebniki. Tako si sami krojijo svoje finančno stanje in urnik. Za poučevanje v glasbenih šolah potrebujejo ustrezno izobrazbeno raven, ravno tako pa so pri zaposlitvi pomembne izkušnje.

EMU ocenjuje, da so učitelji na splošno preslabo zastopani. Od 27 držav članic zveze v dveh državah (Latvija in Irska) javne šole svojim učiteljem ne plačujejo pokojninskega zavarovanja, v osmih ne plačujejo zdravstvenega zavarovanja, do nadomestila za čas bolezni pa učitelji niso upravičeni v tretjini držav članic (EMU, 2011, str. 38–39).

Raznolikost se kaže tudi v organiziranosti glasbenega izobraževanja. Tako v Angliji, poleg javnih šol, izvajajo storitve glasbenega izobraževanja tudi posebne organizacije, angl. t.i. *Music Services*. Učitelji, ki so vključeni vanje, nimajo fiksnega delovnega mesta, pač pa poučujejo na različnih glasbenih šolah, izven ali pa tudi znotraj urnika teh šol. Plačani so neposredno s strani organizacij. Le te so delno financirane iz javnih sredstev, ostalo (v povprečju več kot 50 %) pa krijejo starši šolajočih se otrok (EMU, 2011, str. 13).

Po podatkih zveze glasbene šole v več kot polovici držav članic ob prvem vpisu nimajo sprejemnih izpitov. To še posebej velja, z izjemo Francije, za zahodne in južne države Evrope, medtem ko je za severne in zahodne države tak način vpisovanja otrok v glasbeni izobraževalni sistem običajen. Razlog za dva različna pristopa je, kot ocenjuje zveza, v različnih ciljih in namenih delovanja šol. Tako je cilj držav, ki nimajo sprejemnih izpitov, doseči čim več otrok, po možnosti celo vse. V preostalih državah pa je namen glasbeno izobraževanje preusmeriti predvsem v bolj nadarjene otroke in tako pridobiti več glasbenih profesionalcev, ki jih morda primanjkuje. Takšne države navadno tudi nudijo več podpore v smislu štipendij za uspešne učence. Držav članic zveze s takšnimi štipendijami je sicer manj kot polovica, medtem ko je delež držav, v katerih šole nudijo družinske popuste in

subvencioniranje šolnin za otroke iz socialno ogroženih družin, večji od 75 % (EMU, 2011, str. 18–19).

Slovenskemu sistemu je še najbolj podoben nemški sistem glasbenega izobraževanja, kjer so najpogostejše javne glasbene šole, ki so bile v preteklosti vedno odprte za nove vsebinske vidike in so pri tem upoštevale tudi družbeni razvoj. Poleg teh obstajajo tudi zasebne šole in posamezni zasebniki oziroma samostojni učitelji, ki nudijo glasbeni pouk na prostem trgu. V povprečju so šole oddaljene deset kilometrov druga od druge. S tem zagotavljajo pokritost tudi v podeželskih regijah. Glasbene šole so povezane v zvezo, ki svojim članom in politiki jamči določen strokovni nivo. Razvija tudi učne načrte, vodi dodatna izobraževanja in kongrese ter svetuje šolam članicam. Nemalo šol je razvilo celo dodatne posebne programe za zagotavljanje kakovosti (Krajnc, 2012, str. 40).

Za Združene države Amerike je značilna velika decentraliziranost v upravljanju šolskega sistema, saj se to razlikuje glede na posamezne zvezne države. Za vse pa velja že skoraj stoletje star odlok ustavnega sodišča, ki zapoveduje, da država nima ekskluzivne pravice vzgajati in izobraževati, da imajo posamezniki pravico do organizacije zasebnih šol, starši pravico do izbire šole, posamezna država pa pravico določiti minimalne pogoje za delovanje zasebnih šol, nima pa pravice teh šol zapreti (Krajnc, 2012, str. 41).

Po tem pregledu organiziranosti glasbenega izobraževanja v različnih državah lahko ugotovimo, da je Slovenija ena redkih držav, ki ima glasbeno izobraževanje urejeno večinoma v obliki javnega šolstva. To je posledica dolgoletnega vztrajanja glasbenih društev, združenj in tudi posameznikov, da ta veja izobraževanja postane in ostane javna, ter da se izpostavi izobraževalni sistem, ki omogoča vpis otrokom vseh premoženjskih kategorij ter zagotavlja celotno vertikalno izobraževanje in pridobitev čim višje stopnje izobrazbe.

1.2 Trendi v glasbenem izobraževanju

1.2.1 Podatki o vpisu v šole

Število otrok in mladostnikov, vpisanih v programe osnovnega glasbenega in plesnega izobraževanja, se po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) v zadnjih nekaj letih giblje okoli števila 25.500 (Arandelović, 2016). Na SURS-u navajajo tudi, da je med vsemi vpisanimi nekaj manj kot 23.400 osnovnošolcev, kar predstavlja 14 % delež osnovnošolske populacije. Po podatkih EMU znaša glede na celotno državno populacijo v Sloveniji delež učencev v starosti od 0 do 25 let 5 %, kar je glede na ostale članice zveze malce pod povprečjem (EMU, 2011, str. 13–15).

Glede na statistične podatke in po besedah ravnateljev različnih glasbenih šol se vpis v osnovno glasbeno izobraževanje iz leta v leto kljub težjim gospodarskim in socialnim razmeram povečuje (Šutej Adamič, 2015). V šolskem letu 2002/03 je bilo v glasbene šole

vpisanih nekaj manj kot 22.000 otrok, v šolskem letu 2007/08 pa skoraj 24.000, kar je za 10,9 % več kot v šolskem 2002/03 (Krajnc, 2012, str. 21). Ob začetku šolskega leta 2015/16 je bilo v osnovno glasbeno in plesno izobraževanje skupaj vključenih 25.500 otrok in mladostnikov (Tabela 5). To pomeni 6 % rast vpisanih v zadnjih osmih letih.

Zadnja tri leta se po statističnih podatkih (Arandelović, 2016) vpis v šolski sistem osnovnega glasbenega izobraževanja ne povečuje več toliko (okrog 0,5 % letne rasti). Razlog za to je, da ni nobena glasbena šola (ne javna in ne zasebna s koncesijo) v tem času pridobila soglasja za povečanje vpisa (Šutej Adamič, 2015). Soglasje je v skladu z 21. členom Zakona o glasbenih šolah (ZGla), ki določa, da morajo šole za širitev dejavnosti pridobiti poprejšnje soglasje ministra.

Tabela 5: Učenci, vključeni v osnovno glasbeno in plesno izobraževanje v začetku š.l. 2015/16

	Skupaj	Predšolska glasbena vzgoja	Glasbena pripravnica	Plesna pripravnica	Glasba	Ples
Skupaj	25.448	567	1.784	1.163	20.635	1.299
Javne šole	23.917	511	1.628	1.124	19.379	1.275
Zasebne šole	1.531	56	156	39	1.256	24

Vir: D. Arandelović, 2016, tabela 1

Glasbene šole torej lahko sprejmejo toliko novih učencev, kot je predpisanih vpisnih mest. Vendar je po besedah Ministrstva interes za vpis v glasbeno šolo vedno občutno večji od razpoložljivih prostih vpisnih mest (Šutej Adamič, 2015).

Enako ugotavlja tudi predsednik Zveze slovenskih glasbenih šol, ki pravi, da kljub krizi v zadnjih letih v zvezi opažajo, da trend zanimanja za vpis v glasbene šole narašča. Tako v mestih kot na podeželju se glasbene šole soočajo s problemom, da zaradi omejitev Ministrstva na šolanje ne morejo sprejeti vseh otrok, ki se zanimajo za vpis v njihove programe (Škrlec, 2014). Podobno lahko beremo na več neuradnih spletnih portalih, ki navajajo, da je povpraševanje v nekaterih šolah po Sloveniji celo dvakrat večje od ponudbe, ter da doma ostajajo otroci, ki so že opravili sprejemne preizkuse, a jih glasbene šole zaradi omejenih zmogljivosti ne morejo sprejeti v šolanje. Edini podatek o zmanjšanju zanimanja za vpis na glasbeno šolo sem zasledila v članku iz leta 2011. Članek navaja, da padec zanimanja najverjetneje ni posledica povečanja števila zasebnih učiteljev, temveč povečane ponudbe športnih dejavnosti, za katere se otroci lažje in hitreje odločijo (Žurnal, 2011).

Glede na to, da Ministrstvo v Sloveniji ne dovoljuje povečevanja vpisnih mest, si je število vpisanih otrok iz leta v leto precej podobno, zato je težko prikazati dejansko rast. Iz tega razloga lahko za primerjavo vzamemo Nemčijo, ki pri vpisu nima omejitev. Zveza nemških glasbenih šol navaja, da je v zadnjih petih letih povpraševanje večje od ponudbe, in da se

število učencev v glasbenih šolah večja. Povečanje opažajo pri vseh predmetih, še posebej pri zborovskem petju in skupinski igri (Zveza nemških glasbenih šol, 2016). Delež odraslih oseb, ki se glasbeno izobražujejo, je že nekaj let enak in znaša 10 %. Rahlo rast je opaziti samo pri starejših od 60 let. Kot navaja zveza, so odrasle osebe, ki se odločajo za izobraževanje, predvsem:

- starši šolajočih se otrok, od katerih dobijo motivacijo za učenje,
- glasbeni ljubitelji,
- odrasli, ki so se v preteklosti že učili glasbenih inštrumentov, a so učenje zaradi različnih razlogov prekinili ter
- upokojenci, ki se želijo družiti in tako obogatiti svoje socialno življenje.

V Sloveniji je v zadnjih desetih letih naraslo tudi število glasbenih šol. Po podatkih Ministrstva (Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo in šport, 2007, str. 51) je bilo leta 2006 vseh samostojnih šol 50 (s podružnicami in dislociranimi enotami jih je bilo 75), kar je 15 manj kot sedaj. Glede na podatke iz prvega poglavja o pričetku delovanja zasebnih šol s koncesijo sklepam, da je rast predvsem posledica dodeljevanja koncesij zasebnim šolam in ne ustanavljanja novih javnih glasbenih šol.

1.2.2 Trend pri posameznih predmetih

Po statistiki so v Sloveniji najbolj zastopane naslednje skupine glasbil: glasbila s tipkami, pihala, godala in brenkala. Od posameznih glasbil se največ učencev uči igrati klavir, kitaro in violino. V obdobju od konca šolskega leta 2004/05 do konca šolskega leta 2014/15 se je povečalo zanimanje za učenje kitare, violine ter vseh vrst pihal, najbolj pa za učenje fagota (47 % več kot pred 10-imi leti). Zelo se je povečalo tudi zanimanje za učenje ljudskih glasbil, predvsem diatonične harmonike (57 % več kot pred 10-imi leti). V tem obdobju je upadlo zanimanje za učenje klavirske harmonike, kljunaste flavte in tube. Izbira programa je tudi precej odvisna od spola, sporoča statistični urad. Tako pri petju, pihalih, godalih in glasbilih s tipkami prevladuje ženski spol, pri tolkalih in trobilih pa moški spol (Arandelović, 2016).

Po podatkih Evropske zveze glasbenih šol iz leta 2011 tudi na evropski ravni prevladujejo glasbila iz skupine pihal, godal, brenkal in glasbil s tipkami (Tabela 6). Zveza ugotavlja, da je v nekaterih državah poučevanje električnih inštrumentov enako zastopano kot poučevanje t. i. klasičnih glasbil. To razkriva, da šole pokrivajo celoten spekter glasbenega področja, torej tudi moderne in sodobne smernice. Države, v katerih je odstotek učencev električnih inštrumentov večji od povprečja so: Italija (7,4 %), Avstrija (5,8 %), Nemčija (5,3 %), Finska (4 %), Francija (3,9 %), Madžarska in Slovaška (3,6 %) (EMU, 2011, str. 26–27).

Podatki EMU za Slovenijo iz leta 2011 kažejo, da v javnih glasbenih šolah ni bilo učencev električnih inštrumentov. Podatek najverjetneje ostaja enak tudi v sedanjosti, saj v programu Ministrstva ta skupina glasbil v javnih glasbenih šolah še vedno ni predvidena.

Prav tako javne glasbene šole v Sloveniji, za razliko od večine ostalih evropskih držav, nimajo organiziranega pouka za jazz, rock in pop glasbene skupine ter tako imenovane brass bande (EMU, 2011, str. 30–31). To so skupine, sestavljene iz samih trobil, ki za naše območje niso tako tradicionalne.

Njihovo pomanjkanje pa si lahko razlagamo tudi z močno tradicijo pihalnih godb, ki ravno tako zajemajo glasbenike s trobili. Po podatkih Zveze slovenskih godb v Sloveniji deluje 112 pihalnih orkestrrov, v katere je vključenih več kot 5.200 glasbenikov z osnovno oziroma srednjo glasbeno izobrazbo. Čeprav je še pred desetletji v pihalnih godbah delovalo več starejših glasbenikov, pa se sedaj orkestri zelo pomlajujejo, kar pomeni, da interes za to tradicionalno slovensko dejavnost narašča (Škrlec, 2014).

Slabo so v Sloveniji zastopani tudi otroci s posebnimi potrebami, saj javne glasbene šole zanje nimajo organiziranih posebnih oddelkov. Ministrstvo za to skupino otrok ureja samo področje predšolske vzgoje ter osnovnošolskega, poklicnega, strokovnega in splošnega srednjega izobraževanja. Zato so ti otroci prepuščeni drugim organizacijam in zasebnikom. Sicer ima po podatkih zveze to področje v javnem glasbenem šolstvu urejeno le polovica držav članic zveze, čeprav je trend v Evropi otroke s posebnimi potrebami čim bolj vključevati v redne programe osnovnega glasbenega izobraževanja (EMU, 2011, str. 13–15).

*Tabela 6: Odstotek učencev po posameznih predmetih glasbene smeri za leto 2011**

Predmet oz. skupina glasbil	Odstotek (%)	Predmet oz. skupina glasbil	Odstotek (%)
Pihala	20,30	Solopetje	4,76
Klavir	18,31	Ostala glasbila s tipkami	4,05
Godala	15,25	Ostali inštrumenti	3,35
Brenkala	14,89	Električni inštrumenti	3,22
Trobila	7,65	Glasbila „ljudske glasbe“	1,67
Tolkala	6,18	Otroci s posebnimi potrebami	0,37

Legenda: * Podatki so zbrani za 26 držav, ki so članice Evropske zveze glasbenih šol.

Vir: Evropska zveza glasbenih šol – EMU, EMU 2010 Statistical information about the European Music School Union, 2011, tabela 6

Vse bolj na pomenu pridobiva tudi vseživljenjsko učenje, zato EMU navaja naraščanje deleža šolajočih se odraslih oseb. Novost, ki jo glasbene šole vedno bolj vključujejo v svoje predmetnike, pa je tudi uporaba elektronike in računalniških programov, kot pripomočkov v procesih glasbenega poučevanja (EMU, 2011, str. 13–15).

2 POSLOVNI NAČRT - POVZETEK

2.1 Kratek opis podjetja

Podjetje Šola glasbe in umetnosti Ozlinka je bilo ustanovljeno junija 2015. Njegova glavna in trenutno tudi edina dejavnost je glasbeno izobraževanje. Podjetje je organizirano kot zasebni zavod. Ima šest ustanoviteljev, od katerih je en zakoniti zastopnik. Sedež zavoda je na Goriškem, v kraju Ozeljan, medtem ko se dejavnost izvaja na treh lokacijah. Dejavnost se je pod istim storitvenim imenom (Ozlinka) izvajala že v obdobju od septembra 2013 do junija 2015, vendar v okviru drugega podjetja.

Storitve glasbenega izobraževanja obsegajo poučevanje glasbenih inštrumentov, petja in glasbene teorije na osnovni ravni. Pouk poteka individualno in/ali v skupini. Učna ura traja 45 minut in je na urniku enkrat tedensko. Storitve podjetja so namenjene tako otrokom kot tudi mladostnikom in odraslim osebam. Poleg storitev osnovnega glasbenega izobraževanja namerava podjetje v prihodnosti ponujati tudi druge storitve, ki so tesno povezane z glavno dejavnostjo. To so predavanja, delavnice, seminarji in tečaji s področja glasbe, glasbenega izpopolnjevanja, pedagogike, psihologije, medčloveških odnosov, idr.

2.2 Priložnost in strategija

Prednost podjetja je, da je trenutno edino tako veliko podjetje z dejavnostjo glasbenega izobraževanja na Goriškem oziroma Primorskem. Ponudba podjetja je edinstvena in kakovostna. Edinstvena je v tem, da nobena druga ustanova na Goriškem, ki nudi storitve glasbenega izobraževanja, ne ponuja individualnega izobraževanja za odrasle. Prav tako je edinstveno to, da za vpis v izobraževanje ni potrebno opravljati sprejemnih izpitov, zato je storitev kupcem dostopnejša.

Šola nima predpisanega poenotenega učnega načrta, zato se lahko vsakemu učencu posveti individualno in ga obravnava kot posameznika. Učitelji, ki poučujejo na šoli, so izkušeni glasbeniki. Pri najemanju podjetje od učiteljev ne zahteva določene stopnje izobrazbe, temveč jih izbira glede na njihovo znanje in dosežke. Od njih pričakuje, da so aktivni in predani, ter da s svojimi zamislimi bogatijo delovanje šole.

Strategija vstopa na trg in širjenja poslovanja podjetja je v razvoju storitev, ki dosegajo in zadovoljujejo potrebe širšega segmenta kupcev. Storitve morajo zato biti prilagojene tako različnim starostnim skupinam kupcev kot njihovim željam o načinu, vrsti in cilju izobraževanja. In seveda, biti morajo kakovostne. S takšno ponudbo bo podjetje pri kupcih dosegalo lojalnost in zadovoljstvo.

2.3 Ciljni trgi

Glede na lokacijo sta ciljna trga podjetja lokalni in regionalni trg, glede na porabnike storitev pa trg končnih potrošnikov. Trenutno podjetje storitev ponuja na lokalnem trgu, natančneje v Novi Gorici in okolici. V obdobju petih do desetih let je cilj ponudbo razširiti na celotno severnoprimorsko regijo, kar obsega Goriško in Vipavsko dolino, ter tako preiti na regionalni trg. Širitev ponudbe pomeni odprtje vsaj dveh podružnic, in sicer v Kobaridu in Ajdovščini.

Pri obravnavanju trgov, ne smemo spregledati sezonskega vpliva, ki se pojavi v času poletnih šolskih počitnic. Sezonski vpliv pomeni tudi velik izpad dohodka, kar lahko podjetje ublaži s ponudbo dodatnih storitev, kot so poletne šole, poletna varstva ter razni tečaji, seminarji in delavnice.

2.4 Konkurenčne prednosti

V krajih na Goriškem že obstajajo javne glasbene šole, ki nudijo individualno in skupinsko glasbeno izobraževanje. Javne glasbene šole, ki so sofinancirane iz državnega in občinskih proračunov, delujejo po predpisanem učnem načrtu, pri vpisu izvajajo preizkus nadarjenosti, prednost pa imajo mlajši otroci. Večinoma tudi ne nudijo storitve glasbenega izobraževanja za odrasle osebe ter ne poučujejo modernih glasbenih zvrsti in električnih glasbenih inštrumentov. Poleg javnih glasbenih šol na Goriškem obstajajo tudi godbeniške šole. To so zasebne šole, organizirane kot društva, ki nudijo pouk samo za določene glasbene inštrumente in katerih glavni cilj je šolajoče se glasbenike izobraziti v bodoče člane svojih pihalnih godb ter s tem ohraniti svojo tradicijo in obstoj. Tretja skupina so fizične osebe (največkrat organizirane kot samostojni podjetniki), ki ponujajo poučevanje enega ali največ dveh do treh glasbenih inštrumentov.

Konkurenčne prednosti podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka so:

- dostopnost: pri vpisu ni sprejemnega preizkusa nadarjenosti, zato so storitve dostopne vsem otrokom, podjetje pa nudi tudi poučevanje za mladostnike in odrasle osebe;
- prožnost: za dejavnost podjetja ne velja predpisan učni načrt, zato je bolj prožno glede načina poučevanja ter se lažje in bolj prilagaja željam kupcev;
- široka ponudba: poleg klasičnih glasbil nudi tudi poučevanje električnih inštrumentov in modernega petja, torej predmetov, ki so v javnih glasbenih šolah manj zastopani, kot tudi poučevanje glasbenih zvrsti (pop, rock, jazz, narodno-zabavna glasba), katerim se ostali ponudniki storitve glasbenega izobraževanja večinoma ne posvečajo.

2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Dejavnost podjetja ne zahteva visokih investicij. Podjetja v tej panogi poslovne prostore in glasbeno opremo večinoma najemajo, kupujejo pa glasbila slabše kakovosti in v nizkih cenovnih razredih oziroma rabljena, saj zadostujejo za osnovno izobraževanje. Zato bo podjetje največ stroškov imelo s plačilom učiteljev, ki je variabilni in največji strošek ter s plačilom ostalih delavcev in z najemninami prostorov. Najemnine so fiksne, zato bo potrebno paziti, da je število učencev dovolj veliko, da se zapolnijo razpoložljive zmogljivosti. Pri tem je seveda potrebno upoštevati razna tveganja.

Podjetje z leti predvideva povečanje obsega prodaje. S profitno dejavnostjo pa ne želi le pokrivati nastajajočih stroškov, temveč je njegov cilj žeti donose in na ta način razvijati in širiti delovanje šole.

2.6 Vodstvena skupina in kadri

Ustanovitelji podjetja enakopravno odločajo o smernicah in ciljih njegovega poslovanja. K delovanju zavoda prispevajo tudi s svojim delom. Podjetje je organizirano kot neprofitni zavod, zato večje udeležbe ustanoviteljev v dobičku ni pričakovati, saj se presežek vlaga v razvoj dejavnosti. Delitev dobička se dogovori v ustanovitvenem aktu podjetja.

Funkcije, ki jih zavod potrebuje za nemoteno delovanje so: učitelji, organizator del, knjigovodja, računovodja, tajnik, oblikovalec, čistilec in hišnik. Ključni so predvsem učitelji, saj brez njih dejavnost šole ne more potekati. Ker jih podjetje ne more zaposliti, saj dohodki tega ne dopuščajo, so tveganja za njihovo izgubo precej velika. Zato je potrebno paziti, da se z učitelji sklene jasne dogovore o sodelovanju, hkrati pa jim je potrebno nuditi dovolj stimulatивно delovno okolje, da bodo do šole čutili pripadnost in zato ostajali.

Podjetje trenutno nima zaposlenih delavcev, zato različne funkcije najema od zunanjih zasebnikov. V drugem letu poslovanja namerava za polni delovni čas zaposliti eno osebo, ki bo opravljala funkciji tajnika in čistilca, v tretjem letu pa še enega zaposlenega za opravljanje funkcij organizatorja del in knjigovodje.

3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE IN STORITVE

3.1 Panoga dejavnosti

Panoga, v katero spada dejavnost našega podjetja, ima po standardni klasifikaciji dejavnosti črkovno oznako P. To je panoga izobraževanja. Panoga izobraževanja se deli na predšolsko vzgojo (P85.1), osnovnošolsko izobraževanje (P85.2), srednješolsko izobraževanje (P85.3), posrednješolsko izobraževanje (P85.4), drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje

(P85.5) ter pomožne dejavnosti za izobraževanje (P85.6). Ker je celotna panoga izobraževanja zelo široka in specifična, in ker poslovanje predšolskih, osnovnošolskih, srednješolskih in posrednješolskih zavodov nima neposredne zveze s poslovanjem našega podjetja, se bom pri preučevanju panoge omejila samo na segment glasbenega izobraževanja.

Glasbeno izobraževanje spada v okvir dejavnosti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja na področju kulture in umetnosti z oznako SKD P85.520. Po podatkih AJPES-a je bilo v Sloveniji leta 2015 s to dejavnostjo kot glavno dejavnostjo registriranih 281 gospodarskih družb, od katerih je bila večina, to je 80 %, samostojnih podjetnikov, njihova dejavnost pa je bila tako poučevanje glasbe kot tudi plesa. V ta podatek niso vštete javne glasbene šole, ki delujejo v okviru Ministrstva RS za izobraževanje znanost in šport in so organizirane kot javni zavodi ter zasebni zavodi in gospodarske družbe s koncesijo. Teh je, po podatkih Ministrstva, skupaj 65, od tega 13 zasebnih šol s koncesijo.

Trenutno omejitev za vstop v panogo ni. Nevarnost bi bila, če bi vlada glasbeno izobraževanje v celoti prevzela pod svoje okrilje, vendar je glede na to, da za opravljanje dejavnosti podeljuje koncesije, malo verjetno, da te dejavnosti ne bi dovoljevala opravljati tudi zasebnim podjetjem.

Zaradi prevlade povpraševanja nad ponudbo, utemeljeno v teoretičnem delu diplomske naloge, ni velike konkurence med obstoječimi ponudniki v panogi. Javne glasbene šole še vedno poučujejo večino prebivalstva, zato po številu vpisanih prevladujejo. Na drugi strani pa zasebna podjetja s to dejavnostjo uspevajo zaradi drugačne ponudbe. Glavni akterji (javne šole) namreč ne zadovoljujejo potreb porabnikov v celoti. Zaradi predpisov Ministrstva je njihova prožnost dokaj majhna, ko gre za sledenje trendom glasbenega izobraževanja in razvoj dejavnosti.

Za panogo lahko napovemo, da se število javnih glasbenih šol skoraj zagotovo ne bo večalo, saj Ministrstvo že tako omejuje delovanje obstoječih. Ker pa se povpraševanje po glasbenem izobraževanju veča, obstaja verjetnost, da se bo v panogi pojavilo še več zasebnikov s to dejavnostjo.

Sorodni panogi sta:

- glasbeno ustvarjanje in poustvarjanje, kamor spadajo tudi glasbena društva in pihalne godbe ter
- glasbena produkcija.

V Sloveniji je močna tradicija glasbenih društev, ki za svoj obstoj vedno znova potrebujejo nove glasbenike. Zato tesno sodelujejo z glasbenimi šolami, saj želijo pritegniti tiste glasbenike, ki se ne odločijo za profesionalno pot. Glasbena produkcija pa je panoga v vzponu – pojavljajo se nove glasbene zvrsti, zaradi interneta in globalizacije so glasbene ustvaritve

lažje dostopne, spravljanje glasbenih del na trg je lažje in cenejše (danes lahko vsakdo svoj izdelek objavi na internetu, kjer hitro doseže veliko število poslušalcev, kupcev ali sledilcev). Zaradi lažje produkcije se na trgu pojavlja vedno več glasbenih ustvarjalcev, kar pomeni tudi vedno večjo konkurenco med njimi. Zato je pomembno, da se izobražujejo, saj se zaradi velike dostopnosti njihove stvaritve lahko hitro primerjajo in občinstvo lažje izloči, kar ni dovolj dobro. Z glasbeno izobrazbo postane torej njihova produkcija kakovostnejša.

3.2 Podjetje

Uradno ime podjetja je Šola glasbe in umetnosti Ozlinka, skrajšano pa Šola glasbe Ozlinka. Njegova glavna dejavnost je glasbeno izobraževanje otrok, mladostnikov in odraslih oseb. Dejavnost glasbenega izobraževanja je organizirana predvsem za prosti čas in osebnostni razvoj kupcev ter ne vodi do pridobitve naziva poklicne ali strokovne izobrazbe. Podjetje nima registriranih drugih dejavnosti, saj namerava posel širiti samo znotraj glavne dejavnosti. Pravnoorganizacijsko je podjetje organizirano kot pravna oseba zasebnega prava ali zasebni zavod (v nadaljevanju zavod). Zavod je ustanovilo šest ustanoviteljev, registriran pa je bil junija 2015. Sedež zavoda je na naslovu Ozeljan 49b, na Goriškem. Cilj zavoda je delovanje v splošnem družbenem interesu oziroma delovanje v splošne družbeno koristne namene. Kljub temu je dejavnost, ki jo zavod opravlja, profitne narave. Dobički iz dejavnosti se praviloma porabljajo za investicije in razvoj delovanja šole, torej razvijanja glavne dejavnosti.

Dejavnost se opravlja na treh lokacijah – v Ozeljanu, Bukovici in Novi Gorici. Ime Ozlinka je storitvena znamka storitev, ki jih podjetje ponuja.

Podjetje trenutno nima zaposlenih delavcev. Vse funkcije so najete od zunaj. Funkcije, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno delovanje, so:

- vodstvena skupina: direktor zavoda, računovodja, organizator del;
- učitelji;
- tehnična skupina: tajnik, knjigovodja, hišnik oziroma tehnik in čistilec.

Občasno bo podjetje potrebovalo tudi oblikovalca ter skrbnika spletne strani in socialnih omrežij.

3.3 Storitve

Glavna storitev podjetja je glasbeno izobraževanje za otroke, mladostnike in odrasle osebe. Podjetje ponuja poučevanje glasbenih inštrumentov, petja in glasbene teorije. Pouk glasbenih inštrumentov in petja poteka individualno, pouk glasbene teorije pa skupinsko. Glasbila, ki jih šola poučuje, so: kitara, klavir, klavirska, kromatična in diatonična harmonika, bobni in tolkala, violina, violončelo, bas in kontrabas, flavta, saksofon in klarinet. Kupec se lahko odloči med izobraževanjem iz različnih glasbenih zvrsti: klasična, narodno-zabavna, jazz in

sodobna glasba. Izobraževanje poteka enkrat tedensko po eno učno uro. Učna ura traja 45 minut. Kupec se lahko odloči med rednim izobraževanjem, kar pomeni, da prihaja na učne ure enkrat tedensko, in izobraževanjem po urah, kar pomeni, da se učne ure udeleži občasno in po predhodnem dogovoru z učiteljem oziroma vodstvom zavoda. Redno izobraževanje poteka od septembra do junija in obsega najmanj 18 in največ 36 ur letno, izobraževanje po urah pa poteka celo koledarsko leto, v času poletnih počitnic pa po predhodnem dogovoru. Predvidevamo, da bo ta oblika izobraževanja (po urah) doprinesla najmanjši delež k celotnemu prihodku, vendar je pomembna, saj se tako podjetje približa tistim kupcem, ki želijo samo delno izpopolnjevanje ali pa nimajo časa za obiskovanje rednih ur (zaradi službe, družinskih ali študijskih obveznosti, itd.). Poleg vsega naštetega podjetje organizira tudi poletne delavnice, predavanja in seminarje, ki so namenjeni tistim ciljnim potrošnikom, ki niso kupci glavne storitve – glasbenega izobraževanja.

Vrste storitev glasbenega izobraževanja Šole glasbe Ozlinka so:

- individualni pouk glasbenega inštrumenta, petja ali glasbene teorije, 45 minut na teden (namenjeno otrokom, mladostnikom in odraslim osebam),
- glasbeni vrtec – skupinski pouk, 45 minut na teden (namenjeno otrokom od 3. do 6. leta starosti)
- skupinski pouk glasbene pripravnice, 45 minut na teden (namenjeno otrokom od 6. do 8. leta starosti),
- skupinski pouk glasbene teorije, 45 minut na teden (namenjeno otrokom od 8. do 15. leta starosti),
- individualni pouk glasbenega inštrumenta in skupinski pouk glasbene pripravnice, skupaj 90 minut na teden (namenjeno otrokom od 6. do 8. leta starosti),
- individualni pouk glasbenega inštrumenta in skupinski pouk glasbene teorije, skupaj 90 minut na teden (namenjeno otrokom od 8. do 15. leta starosti).

Storitve so namenjene vsem začetnikom, cilj pa je znanje igranja na inštrument oziroma obvladanje osnovne pevske tehnike ter osnovno znanje glasbene teorije. Prav tako so storitve namenjene tudi kupcem z glasbenim predznanjem. V tem primeru šola znanje nadgradi, učence pa nauči kompleksnejših tehnik in naprednega teoretičnega znanja, ali pa na njihovo željo zgolj obnovi v preteklosti že osvojeno znanje.

Nakup storitev glasbenega izobraževanja poteka tako, da kupec ob začetku izobraževanja izpolni vpisni obrazec, v katerem navede vrsto glasbenega izobraževanja in način (redni ali po urah). Nato se po dogovoru s kupcem in učiteljem določi urnik (dan in uro učne ure). V kolikor gre za skupinski pouk, dan in uro pouka skupine določi vodstvo zavoda.

Posebnost ponudbe podjetja je v tem, da pri vpisu ni preizkusa nadarjenosti, in da šola nima poenotene učnega načrta. To pomeni, da v izobraževanje sprejme vsakega otroka oziroma odraslo osebo, nato pa učni načrt izdelava za vsakega posameznika posebej. Tako se

sposobnostim in nadarjenosti kupcev prilagodi šola in ne obratno, torej da bi moral kupec ustrezati določenim kriterijem, da bi bil v šolanje sploh lahko sprejet.

Učne načrte za posameznega učenca ali skupino sestavljajo učitelji v skladu z vrednotami in smernicami podjetja in šole, zato se o tem posvetujejo in uskladijo z vodstvom. Ker so učitelji neposredni izvajalci storitve, je pomembno, da jo podajajo v imenu in duhu podjetja. Pomemben je tudi način poučevanja. Učitelji so izobraženi in izkušeni glasbeniki, vendar je pri učenju, poleg izkušenj, pomemben tudi pedagoški pristop. Ker podjetje od učiteljev ne zahteva pedagoške izobrazbe, si pa želi, da so storitve kakovostne, bo za učitelje vsaj enkrat letno organiziralo izobraževanja in seminarje s področja pedagogike na splošno, pedagogike in različnih učnih pristopov na glasbenem področju, psihologije, vzgoje, sociale, medčloveških odnosov in podobno, s čimer bo skušalo zagotoviti čim bolj poenoteno izvajanje storitev.

Podjetje storitve izvaja na treh lokacijah – ena je v mestu, dve pa v njegovi okolici. S tem se podjetje želi približati predvsem kupcem iz predmestja in podeželja. Dosedanji največji ponudnik, javna glasbena šola, je namreč lociran v središču mesta, zato so njegove storitve težje dostopne kupcem iz okoliških krajev. Prednost Šole glasbe Ozlinka je tudi storitev izobraževanja mladostnikov in odraslih oseb, saj je bilo to področje na Goriškem do sedaj slabo pokrito. Storitve podjetje izvaja samo na lokacijah in ne preko interneta, na daljavo, na domu, ipd.

Cilj raznolikosti ponudbe je pritegniti različne segmente kupcev in zadovoljiti njihove potrebe, ki so na primer osvajanje novih znanj, izpopolnjevanje že doseženih znanj, kvalitetno preživljanje prostega časa ter za odrasle osebe največkrat izpolnitev dolgoletnih želja ali zapolnitev časa. Zaradi premajhne ponudbe izobraževanja odraslih te potrebe marsikdo prej ni mogel zadovoljiti. Poleg tega pa so s ponudbo izven mesta staršem olajšali breme prevozov, kar zanje pomeni tudi nižje potne stroške in prihranek časa. Enak učinek ima šolski urnik, saj je pouk za posamezni predmet samo enkrat tedensko (v javnih glasbenih šolah je pouk navadno dvakrat tedensko).

Pri storitvah je posebnost tudi to, da so dolgoročne. Storitve namreč zahtevajo rezultat v obliki dosežene stopnje znanja, za to pa je potrebnih več let izobraževanja. Kupce podjetje ob začetku seznanja z dolgoročnostjo storitev, hkrati pa jim dopušča možnost, da izobraževanje na svojo lastno željo kadarkoli prekinejo. Zaradi različnih sposobnosti in talentiranosti obstaja verjetnost, da različni kupci (učenci) v istem časovnem obdobju dosežejo različne stopnje znanja. Zato je še toliko bolj pomembno, da se šola posveti vsakemu kupcu posebej, saj lahko samo na tak način doseže popolno kakovost in namembnost storitev.

Dodatne storitve, ki so povezane z glasbenim izobraževanjem in povečujejo kakovost šole, so na primer: organiziranje šolskih nastopov in nastopov učencev izven šole v sodelovanju z drugimi organizacijami, društvi in podobno; nudenje možnosti govornih ur z učitelji;

posredovanje in svetovanje pri nakupu glasbenih inštrumentov, notnih zapisov in glasbene opreme ter posredovanje informacij o pomembnih dogodkih iz glasbenega sveta (koncerti, izobraževanja izven šole, glasbena tekmovanja, ipd.).

Storitve osnovnega glasbenega izobraževanja so na trgu precej razširjene, glede na trenutne trende pa se povpraševanje po njih še povečuje. Zato je pomembno, da podjetje svojo ponudbo stalno razvija, tako v skladu s povpraševanjem in potrebami kupcev kot tudi v skladu s smernicami in trendi v svetu.

3.4 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka je postati vodilna zasebna šola z dejavnostjo glasbenega izobraževanja na širšem območju severne Primorske, s ponudbo izobraževanja treh skupin – otrok, mladostnikov in odraslih, ter štirih programov – klasična, narodno-zabavna, jazz in sodobna glasba. Vizija je vzpostaviti glasbene skupine, šolski pevski zbor in šolski orkester. Cilj je na leto ustvariti dva glasbena projekta z avtorskimi glasbenimi priredbami in se z njima tudi javno predstaviti na različnih krajih.

Vrednote podjetja so:

- ljubezen do glasbe,
- delavnost,
- znanje,
- zaupanje,
- pripadnost,
- sodelovanje.

Poslanstvo podjetja je razvijati izobraževalno dejavnost, prepoznavati glasbene talente in jih pravilno usmerjati na izobraževalni poti, vsakega učenca spodbujati in mu nuditi možnost razvoja ter se vsakemu učencu posvetiti individualno, da lahko razvija svoj glasbeni talent v pravi smeri. Podjetje želi nuditi izobraževanje z izobraženimi in dejavnimi učitelji, učiteljem pa zagotavljati stimulatívno delovno okolje ter jih spodbujati tako znotraj dejavnosti šole kot tudi na njihovi glasbeni poti.

4 ANALIZA TRGA

4.1 Trg in velikost trga

Trg podjetja je trg končnih potrošnikov, torej prebivalcev območja Goriške in posameznikov vseh starostnih skupin (v primeru malčkov, otrok in nepolnoletnih mladostnikov so to njihovi

starši oziroma skrbniki), katerih želja in cilj sta, da se glasbeno izobrazijo na osnovni ravni oziroma želijo, da storitev uporabljajo njihovi otroci ali varovanci.

Glede na statistični podatek iz prvega dela diplomske naloge, da glasbeno izobraževanje obiskuje 14 % osnovnošolcev, ocenjujem, da se na območju Goriške tržni potencial malčkov in šoloobveznih otrok v prihodnjih petih letih giblje med številom 840 in 880 otrok. Ta podatek sem dobila tako, da sem 14 % delež izračunala iz vsote vseh prebivalcev Goriških občin, ki bodo v naslednjih petih letih dopolnili od 5 do 15 let. Po podatkih iz prvega dela diplomske naloge se v Glasbeni šoli Nova Gorica letno izobražuje okrog 670 otrok. Torej je velikost tržnega segmenta podjetja Šola glasbe Ozlinka razlika med navedenim potencialnim številom otrok in številom otrok, ki obiskujejo javno šolo.

Temu je seveda potrebno pripisati še mladostnike in odrasle osebe. Število prebivalcev na območju Goriške, starih med 15 in 25 let, je po podatkih SURS-a nekaj več kot 11.000. Ocenjujem, da je delež takšnih, ki bi jih zanimalo glasbeno izobraževanje, okrog 1,5 %, torej 165 mladostnikov. Za odrasle lahko štejemo osebe med 25-im in 65-im letom starosti. Takšnih oseb je na Goriškem po podatkih SURS-a nekaj več kot 67.000. Realno je mogoče oceniti, da je delež potencialnih kupcev v tej skupini manjši od 0,5 %. Vsekakor pa ne gre pozabiti dejstva, da ponudbe glasbenega izobraževanja za odrasle do sedaj v tej regiji ni bilo. Zato lahko podjetje s pravilnim trženjskim pristopom obudi potrebe tudi pri tem segmentu kupcev, ki se sicer zdi najmanj zainteresiran, vendar ga zaradi obsežnosti ne smemo zanemariti.

4.2 Tržni segmenti in tipični kupci

Kot je bilo utemeljeno v prvem poglavju te naloge, je trg glasbenega izobraževanja v razvoju, predvsem kar se tiče poučevanja sodobnih glasbenih zvrsti in njim ustreznih inštrumentov ter poučevanja določenih segmentov kupcev, kot so odrasli, malčki in otroci oziroma ljudje s posebnimi potrebami. Čeprav je v Sloveniji močno razvito javno glasbeno šolstvo, zaradi zakonskih omejitev svoje ponudbe na ta kritična področja ne more širiti. Zato so tržni segmenti podjetja tudi vsa tista področja, ki jih javne šole ne morejo dosegati.

Podjetje torej cilja predvsem na tiste kupce, ki:

- si želijo več fleksibilnosti: možnost izbire načina učenja in predmetnika ter možnost prilagajanja urnika, izbire učitelja in nadomeščanja ur,
- si želijo izobraževanje z individualnim učnim pristopom,
- jih zanimajo različne in predvsem moderne glasbene zvrsti,
- si želijo učenja glasbil, ki jih druge ustanove ne poučujejo,
- si želijo izobraževanja pri izkušenih glasbenikih,
- v javni šoli niso opravili preizkusa nadarjenosti,

- kljub opravljenemu preizkusu nadarjenosti v javni glasbeni šoli v izobraževanje, zaradi omejenega števila vpisnih mest, niso bili sprejeti,
- se v izobraževanje v javni glasbeni šoli ne morejo vpisati, ker presegajo starostno mejo,
- si želijo učnih ur samo občasno,
- si želijo obiskovati šolo izven mesta,
- so pripravljeni za storitve plačati tudi višjo ceno oziroma si to lahko privoščijo.

Storitve podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka so cenovno zagotovo dostopne bogatemu in srednjemu sloju prebivalstva, manj pa revnejšemu sloju. Ta segment kupcev bo podjetje poskusilo doseči z različnimi prilagajani ponudbe, kot je na primer skrajšana oblika izobraževanja (učna ura je na 14 dni in ne enkrat tedensko). To sicer podaljša čas napredovanja učenca, zato ni pričakovati, da bodo kupci množično povpraševali po tej obliki storitve, ampak bodo raje poskusili na javnih glasbenih šolah, kjer lahko, v primeru hujših socialnih stisk, zaprosijo tudi za oprostitev prispevka, ki ga te šole zaračunavajo.

Kupci, ki se odločajo za storitve podjetja, resno pristopajo k izobraževanju, so vztrajni, vedoželjni in imajo voljo do dela. Če se izkaže drugače, kmalu odstopijo, saj je cena previsoka, da bi vztrajali brez zanimanja za glasbeno znanje.

Čeprav podjetje večinoma cilja na tržne segmente, ki se razlikujejo od segmentov javne šole, pa ne gre zanemariti njene tradicije in prepoznavnosti (do nedavnega so te šole veljale za edinega možnega ponudnika storitev glasbenega izobraževanja). Zato med glavne konkurente podjetja štejemo tudi javno glasbeno šolo v Novi Gorici. V oceno velikosti trga bom zato vključila tudi njene prihodke. Tržni delež pa je tako razdeljen med javne in privatne konkurente.

Ocenjen tržni delež podjetja na Goriškem v prvem letu znaša 4 % (ocenjeni prihodki podjetja v primerjavi s prihodki treh glavnih konkurentov na Goriškem, ki po podatkih AJ PES-a za leto 2015 znašajo 1.480.000 evrov). Podjetje načrtuje letno povečanje tržnega deleža za 1 do 1,5 odstotno točko, saj si v petih letih želi doseči 10 %, v desetih pa 15 % tržni delež na goriškem območju.

Zaradi presežka povpraševanja nad ponudbo v panogi ocenjujem, da pogajalska moč kupcev ni pretirano velika. Bo pa v prvih letih delovanja podjetja zagotovo večja, saj si bo šola močno prizadevala pridobiti in obdržati čim več učencev. Več kot bo rednih učencev, torej zvestih kupcev, manjša bo njihova pogajalska moč.

Storitev pod storitveno znamko Ozlinka se je v okviru drugega podjetja ponujala že leto in pol pred registracijo zavoda. Zato je šola ob nastanku podjetja že imela nekaj rednih učencev, ki so imenu ostali zvesti in storitev še naprej kupovali.

4.3 Analiza konkurence

Glavni konkurenti na našem trgu so javne glasbene šole, godbeniške šole in zasebniki. Glede na to, da je povpraševanje še vedno večje od ponudbe, gre za srednjo stopnjo konkurence, kar pomeni, da si ponudniki konkurirajo s ponudbo in ceno, ni pa rivalstva na trgu, na primer v smislu namernega nižanja cen za pridobitev kupcev in tržnega deleža.

Opis glavnih konkurentov:

- Glasbena šola Nova Gorica: šola je organizirana kot javni zavod, njene ustanoviteljice pa so goriške občine. Ima dolgo tradicijo. S skoraj 700 učenci je na Goriškem največja šola na osnovni glasbeni stopnji. Šola ponuja glasbeno izobraževanje iz predmetov, predpisanih v učnem načrtu, razen predmetov diatonična harmonika, citre, tamburice, nima pa pevskega zbora. Šola ima svoje prostore, ki zajemajo učilnice, dve koncertni dvorani ter zelo dobro opremljen snemalni studio. Ima eno podružnico v bližnjem kraju, ki pa ravno tako kot matična šola ni dovolj blizu podeželja. Poleg rednega programa nudi tudi nadstandardni program, ki zajema jazz-pop petje, jazz improvizacijo in poučevanje električne kitare. Pri nadstandardnem programu ni starostne omejitve vpisa, izvede pa se preizkus nadarjenost in predznanja.
- Godbeniška šola Vogrsko: šola je sestavni del Pihalnega orkestra Vogrsko, katerega odbor šolo tudi upravlja in vodi. Šola deluje več kot desetletje, njeni učenci pa so večinoma domačini. Namen šole je nuditi otrokom in mladim kakovostno glasbeno izobraževanje. Pri vpisu ni sprejemnega izpita, zaželeno je le, da je otrok dopolnil sedem let. Izobraževalni program traja štiri oziroma šest let. Poučujejo glasbila, ki se igrajo v pihalnih orkestrih, torej pihala, trobila in tolkala, ter glasbeno teorijo. Pouk poteka individualno in skupinsko ter enkrat, dvakrat ali celo trikrat tedensko. Čeprav šola nima koncesije, pri programu upošteva predpisan učni načrt in ob koncu šolskega leta organizira zaključne izpite. Šola svoje učence vključuje tudi v komorne zasedbe, šolski pihalni orkester, ko pa dosežejo zadostno znanje, lahko postanejo člani mladinskega pihalnega orkestra Vogrsko. Viri financiranja dejavnosti so šolnine, ki jih plačujejo starši učencev, del sredstev pa šola prejme iz razpisa pristojne občine.
- PPS – Petr Böhm s.p.: gre za zasebnika, ki v kraju blizu Nove Gorice ponuja storitev poučevanja violine, akustične kitare in glasbene teorije ter storitev predšolske glasbene vzgoje za otroke od petega leta starosti. Zasebnik ima dejavnost registrirano od leta 2014. Storitve izvaja na domačem naslovu. Letno organizira nastope svojih učencev, za katere najame dvorane. Učne ure imajo določeno prodajno ceno, ki je tudi edini vir financiranja dejavnosti.
- Glasbena šola B.A.S.E.: Šola izvaja svojo dejavnost v okviru zasebnega podjetja (s. p.). Dejavnost izvaja na lokacijah v Ljubljani, Mariboru in Ptuj. Je največja zasebna glasbena šola, usmerjena v poučevanje modernih glasbenih zvrsti. Za podjetje Šola glasbe Ozlinka

ne predstavlja neposredne nevarnosti, je pa zelo močna in se hitro širi predvsem po vzhodnem delu države, zato je pametno spremljati njen razvoj.

Prednosti in slabosti konkurentov ter možnost sodelovanja:

- **Prednosti:** glavna prednost prvih treh konkurentov so zagotovo njihove šolnine oziroma prodajne cene storitev, ki so v vseh primerih nižje od prodajnih cen obravnavanega podjetja. Konkurenti si to lahko privoščijo zaradi subvencioniranja s strani države in občin oziroma nižjih operativnih stroškov, kot na primer omenjeni zasebnik (ni najemnin, ker poučuje doma, ni vzdrževalnih del in večjih investicij v glasbila in glasbeno opremo). Pri javni in godbeniški šoli sta prednosti tudi lastni prostori in močna tradicija ter, še posebno pri godbeniški šoli, velika pripadnost učencev. Godbeniška šola ob vpisu tudi ne opravlja sprejemnih izpitov in je zato dostopna širšemu krogu kupcev. Enako velja za zasebnika in glasbeno šolo B.A.S.E.
Javna šola ima svojo dvorano, snemalni studio in več glasbil, ki jih (proti plačilu) posoja svojim učencem in jim tako omogoča lažji začetek šolanja, staršem in skrbnikom pa manjšo finančno obremenitev. Javna glasbena šola ima tudi redno zaposlene učitelje, kar omogoča resnejši pristop do učenja ter redne urnike in nadomeščanja. Medtem ko je prednost zasebnika to, da ima manjše število učencev in je zato lahko zelo prilagodljiv tako glede učnega programa kot urnika.
Prednost glasbene šole B.A.S.E. je predvsem v njeni velikosti in prepoznavnosti.
- **Slabosti:** Slabost javne glasbene šole je preizkus nadarjenosti, saj tako šola postane dostopna samo bolj talentiranim otrokom. Ravno tako je slabost omejitev števila učencev, saj to pomeni, da kljub opravljenemu preizkusu nadarjenosti v šolanje ne more sprejeti vseh vpisanih otrok. Zaradi velikega števila učencev in predpisanih učnih načrtov je tudi manj prožna pri prilagajanju in spreminjanju učnega programa. Enako velja za godbeniško šolo, ki sledi predpisanemu programu. Je pa njena slabost tudi ta, da se močno drži tradicije in poučuje samo določene skupine glasbil. S tem sporoča, da nima namena širitve in bogatitve programa. Malo možnosti širitve ima tudi zasebnik, saj z manjšim obsegom dela ne premore dovolj kapitala za večje investicije. Poleg tega je slabost javne glasbene šole tudi ta, da so učitelji zaposleni polni delovni čas in tako večinoma ne koncertirajo ali glasbeno ustvarjajo (lastna glasbena produkcija), kar lahko pripelje do tega, da se kmalu oddaljijo od aktualnega glasbenega dogajanja in sodobnih razvijajočih se glasbenih trendov.
- **Možnost sodelovanja:** Možnost sodelovanja vidimo samo v primeru godbeniške šole, saj se njen predmetnik dopolnjuje s ponudbo obravnavanega podjetja. Godbeniška šola je namreč specializirana za poučevanje godbeniških inštrumentov, pri obravnavanem podjetju pa, razen flavte, ti inštrumenti ne prednjačijo. Možno bi bilo tudi sodelovanje z zasebnikom, vendar le v smislu, da ga podjetje najame kot učitelja, ki poučuje v njegovem

imenu. Predvidevam, da bi zasebnika takšno sodelovanje zanimalo le v primeru, da bi z delom v podjetju zaslužil več, kot če dejavnost opravlja samostojno.

Podjetje Šola glasbe in umetnosti Ozlinka svoje učitelje najema. To pomeni, da jih plačuje preko študentskih servisov, avtorskih pogodb ali izdanih računov. Največ učiteljev je namreč samostojnih podjetnikov z registrirano dejavnostjo glasbenega izobraževanja. To pomeni, da lahko prosto poučujejo, torej tudi izven podjetja in lahko v ekstremnem primeru pomenijo za podjetje celo konkurenco. Rešitev za to je lahko sklenitev dogovora o sodelovanju, s katerim podjetje omeji poučevanje svojih učiteljev izven njegove šole.

4.4 Trendi in sprotno ocenjevanje trga

Ocenjujem, da glavni konkurent Glasben šola Nova Gorica zaradi zakonskih omejitev ne bo širil obsega poslovanja, se bo pa zagotovo postopoma in znotraj zakonskih obsegov prilagajal novim trendom. Aktivnosti v okviru tega so lahko: večja vlaganja v nadstandardni program ali prepričevanje lokalnih oblasti, da sofinancirajo dodatne programe ali podružnice izven mesta.

Na trg bo postopoma vstopalo vedno več samostojnih podjetnikov z dejavnostjo glasbenega poučevanja. Z večanjem števila učencev se večja tudi število tistih, ki dokončajo študij in postanejo profesionalni glasbeniki in profesorji. Ker vsi ne bodo mogli dobiti zaposlitve, se bodo samozaposlovali ali pa storitev opravljali v obliki popoldanske dejavnosti.

5 NAČRT PRODAJE IN STRATEGIJA TRŽENJA

5.1 Strategija vstopa na trg

Podjetje se bo v začetku poslovanja osredotočilo predvsem na to, da zapolni čim več zmogljivosti. To pomeni, da mora pridobiti učence za čim več različnih glasbenih instrumentih ter hkrati pridobiti čim več učencev, da lahko zapolni delovni čas učiteljev. Zato se bo na začetku precej bolj prilagajalo kupcem, kot pa v kasnejših fazah poslovanja. Pomembno za podjetje je tudi, da pridobi čim večje število redno vpisanih učencev, ki predstavljajo večji del prihodka (kot bomo videli kasneje), hkrati pa pomenijo zvestobo podjetju in s tem zagotovilo, da bodo storitev kupovali na dolgoročni ravni.

Ker je glasbeno izobraževanje dolgotrajen proces, kupci, ko se enkrat odločijo za določenega ponudnika, pri njem navadno tudi ostanejo. Za prekinitev izobraževalnega procesa in menjavo ponudnika bi lahko bila ključna dva dejavnika: konkurenčna, torej nižja cena in/ali boljša, drugačna ponudba. Ker s ceno podjetje ne more neposredno konkurirati, je pomembno, da prilagaja in spreminja svojo ponudbo, tako na podlagi trendov kot cenovnih okvirov, ki so njegovim potencialnim kupcem dostopni. Tako bo morda pritegnilo tudi kupce pri konkurentih.

Dolgoročno si podjetje želi vstopiti na regionalni trg celotne severne Primorske. Predpogoj tega vstopa je dobro in pozitivno delovanje na obstoječem trgu. To pomeni predvsem dober odnos z obstoječimi kupci, ki lahko o podjetju širijo pozitivno mnenje. Pomembno je tudi, da podjetje redno prireja in organizira razne nastope in koncerte svojih učencev. Tako lahko širša publika vidi dosežek in napredek delovanja šole, podjetje pa doseže prepoznavnost, ki bo omogočila lažjo in hitrejšo širitev na zunanje trge.

Eden izmed ciljev poslovanja podjetja je njegovo ime Ozlinka razviti v storitveno znamko za storitve glasbenega izobraževanja vseh generacij in glasbenih zvrsti, od klasike do moderne glasbe. Tudi z uresničitvijo tega cilja bo podjetje doseglo prepoznavnost ter s tem večje zanimanje novih kupcev in lojalnost obstoječih.

5.2 Oblikovanje cen

Prodajna cena storitev je preračunana na uro individualnega glasbenega izobraževanja. Sestavljena je iz stroškovne vrednosti in marže. Cena rednega individualnega pouka, ki traja celo šolsko leto, je preračunana cena ene šolske ure, kar znaša 20 evrov, pomnožene s 36 termini. Vsota se nato deli na deset delov, kar predstavlja deset mesečnih obrokov po 72 evrov. Doplačilo za skupinski pouk glasbene teorije je 10 evrov na mesec. Cene storitev so primerljive s cenami ostalih sorodnih podjetij.

Kupci storitev plačujejo mesečno, na podlagi izdanih računov ob koncu meseca. Možnost enkratnega plačila, torej letne šolnine, ne obstaja. Posebnost v ponudbi podjetja je tudi ta, da učencem ne zaračunava vpisnine. Glede na pregled ponudbe ostalih podjetij je Šola glasbe Ozlinka najverjetneje v Sloveniji trenutno edina šola s to ugodnostjo.

Kupcem pripadata tudi dve drugi ugodnosti, in sicer:

- popust ob prvem vpisu in
- popust za družine (na več članov iz iste družine podjetje obračuna popust).

5.3 Prodajna politika

Podjetje storitve prodaja brez posrednika. Ko se kupec odloči za eno izmed storitev iz ponudbe, stopi v stik z vodstvom šole. To lahko stori preko telefona, elektronske pošte ali modula na spletni strani podjetja. Najkasneje v dveh dneh kupca nekdo iz podjetja kontaktira in se z njim dogovori za srečanje z učiteljem. Na srečanju se kupec neobvezujoče pogovori o načinu izvajanja storitve in pogojih nakupa. Nakup storitve dejansko pomeni vpis v glasbeno izobraževanje. Če do tega pride, se kupcu izroči vpisni list, na katerega navede osebne podatke ter podatke o izbiri storitve. Nato se določi dan in uro prve učne ure. Ko je urnik sestavljen, se kupcu termin še dodatno potrdi. Kupec nato začne obiskovati učne ure. Storitve

glasbenega izobraževanja preneha, ko kupec doseže želeno stopnjo znanja, ali ko se odloči šolanje prekiniti zaradi drugih razlogov.

Dejavnosti za pospeševanje prodaje:

- organiziranje dogodkov (koncerti in jam sessioni, na katerih nastopajo učenci, učitelji ali oboji),
- izdaja tiskanega gradiva (brošura o šoli in njenih dejavnostih),
- snemanje krajših predstavitvenih posnetkov (predstavitev šole, posameznih programov in učiteljev),
- dan odprtih vrat (soočenje z lokacijami, učitelji, programi),
- redno obveščanje o novostih in dogajanju na naši šoli (spletna stran, socialni mediji, elektronska pošta in SMS sporočila).

Poprodajne storitve:

- redni stik s kupci (informiranje o urnikih, šolskih nastopih, spremembah, novostih),
- redno in ažurno odgovarjanje na elektronsko pošto in klice strank,
- pošiljanje novoletnih voščil ter pozdravov ob koncu in dobrodošlic ob začetku šolskega leta,
- ugotavljanje zadovoljstva kupcev.

Storitve za lojalne kupce:

- poslovna darila (svinčniki, kemični svinčniki, majice...),
- učno gradivo (posnetki iz nastopov, skripte z zapiski, knjige),
- popusti na storitve izven glavne dejavnosti (tečaji, poletne delavnice),
- popusti pri poslovnih partnerjih (trgovine z glasbili, organizatorji koncertov, ipd.).

5.4 Trženjsko komuniciranje

Promocija storitev podjetja je najbolj pomembna v prvih treh letih delovanja, saj si je smiselno prizadevati, da postane šola v čim krajšem času čim bolj razpoznavna. Ker potencialni kupci pripadajo vsem generacijam, bo podjetje pri promociji in oglaševanju uporabljalo tisk in medije za množično obveščanje. Oglaševalski mediji podjetja bodo:

- plakati in letaki,
- lokalni časopisi,
- socialna omrežja (Facebook),
- lastna spletna stran.

Oglaševanja preko radia in televizije podjetje ne bo uporabljalo, saj menimo, da je cena oglasa predraga, učinek pa manjši kot pri že naštetih medijih. Proračun, ki ga podjetje predvideva za oglaševanje, znaša od 1.000 do 2.000 evrov letno.

Zelo pomembno je tudi, da se dejavnost šole oglašuje neposredno. Primer so nastopi učencev na raznih prireditvah, sodelovanje z društvi, pevsкими zbori in šolami, pa tudi predstavitve instrumentov na osnovnih šolah in v vrtcih, dnevi odprtih vrat ter navsezadnje koncerti in nastopi učiteljev.

Pri vseh kontaktih s kupci podjetje uporablja elemente celostne grafične podobe. Kontakti s kupci zajemajo: vpisne liste, dopise, elektronska pisma, spletno stran, socialna omrežja.

6 STORITVENI NAČRT

6.1 Geografska lokacija

Podjetje se nahaja in tudi posluje samo v eni regiji, in sicer na območju severne Primorske oziroma natančneje na Goriškem. Izbiri geografskega področja je botrovala predvsem odločitev ustanoviteljev, ki so vsi prebivalci tega okolja in jim je zato okolje poznano, poznajo njegove značilnosti in si želijo v njem delovati. Kot prebivalci tega okolja so prepoznali poslovno priložnost, ki jo želijo uresničiti.

V regiji ima podjetje tri lokacije, na katerih izvaja storitev glasbenega izobraževanja (Tabela 7): v Ozeljanu, Novi Gorici in Bukovici. Lokacije so ena od druge oddaljene od 10 do 15 kilometrov. Prednost tako majhne oddaljenosti je, da lahko učitelji v enem dnevu poučujejo na več lokacijah, saj jim premikanje vzame sorazmerno malo časa. Za podjetje sicer več lokacij pomeni tudi več stroškov, logistike učiteljev in koordinacije urnikov, zato se morda zdi nesmiselno na tako majhnem območju vzdrževati tri lokacije. Vendar bližina in dostopnost šole ter predvsem prisotnost v podeželskem in predmestnem okolju pomenijo veliko konkurenčno prednost, saj kupcem, predvsem staršem otrok, ki obiskujejo šolanje, veliko pomeni, da jim njihove popoldanske aktivnosti, ob že tako natrpanih urnikih, ne vzamejo še dodatnega časa zaradi prevozov. Zato je pomembno, da je podjetje prisotno na čim več lokacijah, tako v mestu kot izven njega, saj bo tako bližje in lažje dostopno potencialnim kupcem.

Delovanje podjetja je močno odvisno od števila vpisanih učencev. Demografski podatki kažejo, da je naravna rast prebivalstva v Mestni občini Nova Gorica negativna, v vseh okoliških občinah goriške regije pa pozitivna. Po drugi strani pa je selitveni prirast v vseh občinah, razen eni, negativen. Preverila sem tudi število živorojenih otrok v goriški regiji, ki se v zadnjih sedmih letih giblje med 570 in 630. Število se povečuje, padec je bil le v letih 2012 in 2013. Ti otroci bodo starost 7-ih let, ko se navadno vpisujejo v glasbeno izobraževanje, dosegli v letih 2019 in 2020. Drugi pomemben dejavnik potreben za delovanje

Šole glasbe Ozlinka je zadostno število učiteljev. Glede na to, da se vedno več otrok na Goriškem odloča za osnovno glasbeno izobraževanje, in da ga posledično zaključi vedno več učencev, lahko predvidevamo, da narašča tudi število učencev, ki se odločijo za nadaljevanje šolanja na srednji in akademski stopnji ter tako postanejo profesionalni glasbeniki, ki lahko poučujejo.

Tabela 7: Analiza prednosti in slabosti posamezne lokacije podjetja Šola glasbe Ozlinka

Lokacija	Ozeljan	Nova Gorica	Bukovica
Oddaljenost ciljnih trgov in kupcev podjetja?	Majhna	Majhna	Majhna
Moč konkurenčnih podjetij?	Majhna	Velika	Srednja
Razpoložljivost učiteljev?	Srednja	Srednja	Srednja
Posebnosti glede predpisov občin in lokalnih skupnosti?	Ni posebnosti	Ni posebnosti	Ni posebnosti
Razpoložljivost prostorov za najem?	Majhna	Srednja	Majhna
Možnost širjenja dejavnosti v prihodnosti?	Srednja	Velika	Srednja

6.2 Poslovni prostori in oprema

Podjetje Šola glasbe in umetnosti Ozlinka potrebuje za svoje delovanje naslednje poslovne prostore in opremo:

- manjše učilnice za izvajanje individualnega pouka,
- večje učilnice za izvajanje skupinskega pouka,
- sprejemno pisarno s čakalnico,
- toaletne prostore,
- nekatere inštrumente: pianino, klaviature, bobni (nujna glasbila za delovanje šole) ter kitara, violina, kljunasta flavta, manjša tolkala (niso nujna ob začetku poslovanja, vendar olajšajo delo šole, zato bo njihova nabava potrebna v drugem ali najkasneje tretjem letu delovanja),
- glasbena oprema: notna stojala, mikrofoni, zvočniki in ojačevalci,
- table in ogledala,
- mize in stoli,
- računalnik in tiskalnik.

Na vseh treh lokacijah ima podjetje prostore najete, najeto pa ima tudi določeno opremo (predvsem glasbila in glasbeno opremo). Nekaj opreme pa je prevzelo tudi od podjetja, ki je

predhodno že opravljalo to storitev. Trenutno so prostori opremljeni zelo skromno, zgolj toliko, da lahko šola posluje. Vendar pa šola za razvoj in predvsem doseganje kakovostnejših storitev potrebuje več opreme, v prihodnosti, ko se bo obseg poslovanja povečal, pa tudi dodatne prostore. V začetni fazi poslovanja sta se kot zelo funkcionalni izkazali lokaciji v Ozeljanu in Bukovici. Možen je dolgoročni najem in poseganje v prostore v smislu preurejanja, to pa pomeni tudi možnost širitve poslovanja. Problematična je lokacija v Novi Gorici, kjer poseganje v najete prostore ni mogoče, cenovno neugodna pa je tudi najemnina. Ker je v geografskem smislu lokacija dobra, bi moralo podjetje planirati aktivno iskanje novih prostorov.

Opremo bo podjetje nabavljalo sproti, prednost pa bo dajalo nujnejšim stvarim, torej tistim, brez katerih bi poslovanje in kakovost storitev lahko bila ogrožena. Podjetje bo kupovalo rabljena glasbila in glasbeno opremo večjih vrednosti. Ker storitev predstavlja glasbeno izobraževanje na osnovni ravni, šola ne potrebuje visokokakovostnih in s tem precej dragih inštrumentov. Podjetje bo opremo najverjetneje odkupilo od lastnikov, od katerih sedaj najema, od svojih učencev pa bo lahko odkupovalo glasbila, ki jih ne potrebujejo več (so jih prerasli ali pa so končali šolanje).

6.3 Pravne zahteve

Zakonodaja, ki vpliva na poslovanje podjetja, je:

- Zakon o zavodih (Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96, 36/00),
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 117/06),
- Pravilnik o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti (Ur. l. RS, št. 109/07),
- Zakon o davku na dodano vrednost (Ur. l. RS, št. 13/11),
- Zakon o varstvu potrošnikov (Ur. l. RS, št. 98/04).

Za javne glasbene šole in glasbene šole s koncesijo veljajo zakoni in predpisi Ministrstva. Ta ista zakonodaja za zavode in gospodarske družbe, ki na prostem trgu ponujajo storitev glasbenega izobraževanja, ne velja, je pa dobro, da se podjetje z njo seznanja. Zakoni in pravilniki za javne glasbene šole so:

- Zakon o glasbenih šolah (Ur. l. RS, št. 81/06),
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07),
- Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah,
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa glasbene šole,
- Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah,
- Pravilnik o šolskem redu za glasbene šole,
- Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov v glasbenih šolah,
- Pravilnik o dokumentaciji v glasbenih šolah,

- Pravilnik o publikaciji o glasbeni šoli,
- Pravilnik o obrazcih javnih listin v glasbeni šoli,
- Pravilnik o šolskem koledarju za glasbene šole.

7 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI

Za uspešno in nemoteno poslovanje potrebuje podjetje različne delovne funkcije. Vseh vodilnih delavcev s polnim delovnim časom še ni mogoče zaposliti, saj bi to bila prevelika finančna obremenitev novoustanovljenega podjetja. Poleg tega v začetnem obdobju takšna poteza tudi ni potrebna ali smiselna, saj posamezna funkcija še ne zahteva polnega delovnega časa. Zato podjetje ključne delavce najema od zunaj. Čas in kontinuiteta najemanja delavcev je odvisna od obsega dela zavoda, ki se glede na letna obdobja razlikuje, predvidena pa je tudi prihodnja rast. Več organizacijskega in koordinacijskega dela je tako, na primer, pred začetkom šolskega leta, ko je potrebno pripraviti urnike in sprejeti nove učence ter proti koncu šolskega leta, ko je potrebno pripraviti potrdila o šolanju, zaključne nastope in vpis za naslednje šolsko leto. Večji obseg dela, predvsem v prvih letih poslovanja, bo tudi v poletnih mesecih, ko je potrebno izvesti promocijo in pripraviti načrt dela za naslednje šolsko leto. V teh obdobjih bo podjetje zagotovo potrebovalo več zaposlenih.

Ključne funkcije v podjetju so:

- Učitelji: najemanje zunanjih delavcev. Navadno so to samozaposlene osebe, glasbeniki samozaposleni v kulturi in študentje.
- Organizator del: v začetnem obdobju bo to funkcijo opravljal nekdo izmed ustanoviteljev, v tretjem letu pa bo podjetje za opravljanje te funkcije zaposlilo eno osebo.
- Tajnik: funkcijo bo ravno tako sprva opravljal nekdo od ustanoviteljev, v drugem letu pa sledi zaposlitev ene osebe.
- Knjigovodja: funkcijo opravlja eden od ustanoviteljev. Po zaposlitvi organizatorja del se bosta ti dve funkciji združili in jih bo opravljala zaposlena oseba.
- Računovodja: najem. Funkcija je ključna predvsem ob zaključku poslovnega leta ter ob pomembnejših spremembah, ki zahtevajo računovodsko znanje.
- Oblikovalec: najemanje po potrebi. Predvsem v poletnih mesecih, ko bo podjetje izvajalo aktivno promocijo za vpis v novo šolsko leto in med letom, za promocijo ostalih aktivnosti (predavanja, delavnice). Oblikovalca bo podjetje potrebovalo za oblikovanje privlačnih plakatov, letakov, spletnih objav, itd.
- Čistilec: funkcijo opravlja eden od ustanoviteljev, po zaposlitvi tajnika se bosta ti dve funkciji združili in jih bo opravljala zaposlena oseba.
- Hišnik/tehnik: funkcijo opravlja eden od ustanoviteljev.

Z rastjo podjetja bo podjetje kadrovske skupino zagotovo razširilo in izboljšalo. Razvoj bo sam pokazal, katere funkcije so pomembne in jih je potrebno obdržati in nadgraditi, katere

funkcije manjkajo in jih mora podjetje uvesti ter končno tudi katere funkcije so nepotrebne in bi bilo za podjetje učinkoviteje, če bi jih opustilo.

8 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

Ključne aktivnosti pred pričetkom poslovanja so bile zagotovo najem, ureditev in opremljanje prostorov, ki jih podjetje potrebuje za izvajanje dejavnosti, postavitev in oblikovanje spletne strani, najem in nakup glasbil in glasbene opreme, sklenitev sodelovanja z učitelji ter oblikovanje ponudbe. Podobne aktivnosti se bodo v podjetju ponovile vsako leto. Še posebno pomembni aktivnosti, ki jih podjetje ne sme izpustiti, sta podaljšanje najemnih pogodb z lastniki prostorov, ki jih zavod uporablja za izvajanje svojih dejavnosti ter podaljšanje obstoječih oziroma sklenitev novih sodelovanj z učitelji, ki so ključni kader podjetja.

Tabela 8: Splošni terminski plan aktivnosti podjetja Šola glasbe Ozlinka

Aktivnost	Opredelitev aktivnosti	Začetek	Rok
Prvi vpis	Prvi rok za nove vpisne prijave in vpis obstoječih učencev v naslednji letnik	01.06.	30.06.
Sklenitev oz. podaljšanje sodelovanja z učitelji	Poiskati učitelje, se z njimi pogovoriti o pogojih dela in podpisati dogovore o sodelovanju ter podaljšati sodelovanje z obstoječimi	15.06.	15.08.
Najem prostorov oz. podaljšanje najemnih pogodb	Priprava in podpis najemnih pogodb oz. aneksov za podaljšanje najema	01.07.	31.07.
Ureditev in opremljanje prostorov	Obnova, beljenje, čiščenje in opremljanje prostorov	01.07.	15.08.
Nakup in izposoja glasbenih inštrumentov in opreme	Pregled in popis obstoječe opreme, načrtovanje ter nakup oz. najem nove	01.07.	25.08.
Poletne aktivnosti	Izvedba poletnih aktivnosti	15.07.	25.08.
Drugi vpis	Drugi rok za nove vpisne prijave in vpis obstoječih učencev v naslednji letnik	01.08.	31.08.
Naknadni vpis	Zbiranje naknadnih vpisnih prijav	Celo leto	
Urniki	Sestavljanje urnika	25.08.	31.08.
Redno izobraževanje	Redno izobraževanje na treh lokacijah	01.09.	24.06.
Učni načrt	Učitelji pripravijo učne načrte (določitev količine in težavnosti predelane snovi)	01.09.	15.09.
Letni plan	Določitev ostalih/pomožnih aktivnosti v šolskem letu (nastopi, delavnice, predavanja, sestanki, itd.)	01.10.	31.10.
Ostale aktivnosti	Promocija in izvedba ostalih aktivnosti	01.11.	31.03.
Zaposlitev	Zaposlitev tajnika in organizatorja del (v drugem in tretjem letu)	01.04.	15.04.
Planiranje poletnih aktivnosti	Planiranje poletnih aktivnosti in oblikovanje ponudbe	15.04.	15.05.

Tabela 9: Splošni terminski plan aktivnosti podjetja Šola glasbe Ozlinka (nad.)

Promocija	Oblikovanje reklame, tisk in distribucija letakov, ostala promocija	01.05.	31.08.
Zaključek šolskega leta	Priprava potrdil o opravljenem šolanju ter organizacija in izvedba zaključnih nastopov	15.05.	15.06.

9 OCENA PROBLEMOV IN TVEGANJ

Tveganja, ki jim je podjetje najbolj izpostavljeno, so naslednja:

- Povečanje konkurence v smislu širjenja ponudbe obstoječih konkurentov in vstopa novih konkurentov na trg: to je tveganje na ravni panoge. Oba scenarija sta verjetna, zato mora podjetje v čim krajšem času doseči dovolj veliko prepoznavnost in dobro ime ter slediti tako potrebam kupcev kot trendom, ki jih ponuja trg.
- Padec kupne moči ciljnih kupcev: tveganje na ravni panoge. Podjetje si bistvenega nižanja cen ne more privoščiti. Zato je pomembno, da gradi na kakovosti svojih storitev in skuša z njimi dosegati čim več tržnih segmentov.
- Pomanjkanje in izguba ustreznih učiteljev: pomanjkanje je tveganje na ravni panoge, izguba pa tveganje na ravni podjetja. Na ravni panoge je manj verjetno, saj predvidevamo vedno več izobraženih glasbenikov, ki se bodo zaposlovali tudi kot učitelji. Nevarno je takšno tveganje na ravni podjetja. Učitelji lahko odidejo, ker dobijo boljše zaposlitev (sofinancirane javne šole nudijo boljše plačilne pogoje). Zato je pomembno, da podjetje z učitelji sklepa sodelovanja na dolgi rok ter z raznimi ugodnostmi, kot so fleksibilen delovni čas, dodatna izobraževanja, dobri delavni pogoji, itd., razvija njihovo pripadnost podjetju.
- Poškodba učenca v času pouka: tveganje na ravni podjetja. Gre za odgovornost, ki jo nosi podjetje, zato je pomembno, da ob začetku šolskega leta sklene zavarovanje odgovornosti ter se tako obvaruje pred stroški morebitnih tožb.
- Spremembe v pogojih najema prostorov in pomanjkanje učilnic: tveganje na ravni podjetja. Razpoložljivost prostorov za najem je v Goriški regiji srednje velika. Kljub temu vsak poslovni prostor ni primeren za dejavnost podjetja. Zato je pomembno, da se prostore izbira načrtno ter izbiro pogojuje z dolgoročnimi potrebami in cilji. Najemne pogodbe pa je potrebno sklepati pravočasno, in če je le mogoče na dolgi rok.
- Združenost več funkcij podjetja v eni osebi: tveganje na ravni podjetja. Vsi ustanovitelji pri poslovanju podjetja sodelujejo idejno, samo eden pa opravlja tudi dejanske funkcije. Zato obstaja tveganje, da bi bili ostali ustanovitelji vedno manj vpleteni v odločanje, kar lahko pomeni več enostranskih in morda tudi prenapljenih odločitev.

Tabela 10: Pregled in ovrednotenje tveganj podjetja Šola glasbe Ozlinka

Področje	Opis tveganja	Ocena	Ukrepi
Panoga	Zakonske omejitve pri vstopu v panogo in registraciji dejavnosti	Nizko	Pravočasno prilagajanje in reagiranje na morebitne zakonske spremembe
Trg	Širjenje ponudbe obstoječih konkurentov	Srednje	Oblikovanje široke ponudbe storitev in sledenje trendom na trgu
Konkurenca	Vstop novih konkurentov	Srednje	Doseganje zadostne prepoznavnosti na trgu ter lojalnosti obstoječih kupcev
Kupci	Padec kupne moči	Srednje	Prilagajanje storitev, širitev na različne trge
Dobavitelji	Pomanjkanje in izguba ustreznih učiteljev	Srednje	Sklepanje dogovorov z učitelji, določitev odpovednega roka, vključevanje učiteljev v različne dejavnosti zavoda kot šole in s tem zagotavljanje njihove lojalnosti
Prodaja	Padec vpisa	Nizko	Gradnja na zaupanju in lojalnosti obstoječih kupcev ter vlaganje v promocijo
Storitev	Poškodba učenca v času pouka	Srednje	Sklenitev zavarovanja odgovornosti
Stroški	Dvig najemnin	Srednje	Pravočasno urejanje aneksov k pogodbam ter iskanje novih najemodajalcev
Menedžment	Združenost več funkcij podjetja v eni osebi	Srednje	Razdelitev funkcij med vse ustanovitelje
Finance	Zadolževanje	Nizko	Financiranje z lastnimi sredstvi in načrtovanje finančne politike
Denarni tok	Likvidnostne težave podjetja	Nizko	Pravočasno izdajanje mesečnih računov, načrtovanje in spremljanje dogajanja

10 FINANČNI NAČRT

10.1 Prihodki in predpostavke za izračun

Prihodki podjetja so razdeljeni v štiri skupine z naslednjimi prodajnimi cenami:

- prihodki od prodaje storitev rednega individualnega pouka s prodajno ceno 72 evrov na mesec;
- prihodki od prodaje storitev rednega individualnega pouka v kombinaciji s skupinskim poukom glasbene teorije s prodajno ceno 82 evrov na mesec;
- prihodki od prodaje storitev pouka po urah s prodajno ceno 20 evrov na učno uro;
- prihodki od prodaje storitev poletnih enotedenskih delavnic s prodajno ceno 150 evrov na udeleženca.

Pri storitvi pouka po urah predvidevam, da bodo učenci pouk obiskovali v povprečju dvakrat mesečno, zato so količine pomnožene z 2 (Tabela 10). Pouk med letom poteka od septembra do junija, kar je 10 mesecev. Iz tega razloga so količine pri izračunu prvih treh skupin

prihodkov pomnožene z 10. Količine se iz leta v leto povečujejo enakomerno, rahel skok je samo v četrtem letu. Takrat predvidevamo večji vpis zaradi intenzivnega oglaševanja in na novo zaposlenega organizatorja del, kar bo pospešilo prodajo.

Največ prihodkov (Tabela 10) bo v prvem letu podjetje imelo iz prodaje storitve rednega individualnega pouka (47 %) in rednega individualnega pouka v kombinaciji s skupinskim poukom glasbene teorije (43 %). Manjši delež (10 %) prihodkov iz poslovanja predstavlja storitev občasnega pouka (pouk po urah). V prihodnjih letih se pričakuje podobna razmerja. Nekoliko se bo zmanjšal delež prihodkov storitve individualnega pouka, saj se pričakuje, da se bodo kupci večinoma odločali za kombiniran pouk z glasbeno teorijo. Od drugega leta dalje bo podjetje v poletnih mesecih organiziralo delavnice. Delež teh prihodkov se giblje med 4,5 % in 5 % (Priloga 2).

Tabela 11: Prodajna količina in prihodki po storitvah podjetja Šola glasbe Ozlinka

Leto	I		II		III		IV		V	
	Q	Prihodki v evrih	Q	Prihodki v evrih	Q	Prihodki v evrih	Q	Prihodki v evrih	Q	Prihodki v evrih
Skupaj	77	53.800	90	66.500	105	76.950	130	95.100	145	105.550
I	35	25.200	40	28.800	45	32.400	55	39.600	60	43.200
I+GT	28	23.000	35	28.700	40	32.800	50	41.000	55	45.100
U	14	5.600	15	6.000	20	8.000	25	10.000	30	12.000
D	-	-	20	3.000	25	3.750	30	4.500	35	5.250

Legenda: I = individualni pouk, I+GT = individualni pouk v kombinaciji s skupinskim poukom glasbene teorije, U = pouk po urah, D = enotedenska poletna delavnica

Zakon o davku na dodano vrednost (Ur.l. RS, št. 13/11) pravi, da je vključitev podjetja v sistem davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) obvezna, ko znesek obdavčljivega prometa podjetja preseže 50.000 evrov v zadnjih 12-ih mesecih poslovanja. Podjetje Šola glasbe in umetnosti Ozlinka še ni vključeno v sistem DDV, vendar lahko, glede na finančni predračun, predvidevamo, da bo pogoj za vključitev izpolnilo ob koncu prvega poslovnega leta. Davčna stopnja, ki jo bo podjetje moralo zaračunati na cene svojih storitev, znaša 22 %. Podjetje je zvišanje cen zaradi davka predvidelo in zato že ob začetku poslovanja zastavilo nekoliko višjo ceno. Zato cen, po prehodu v sistem DDV, ne bo zviševalo.

10.2 Fiksni in variabilni stroški

Fiksni stroški podjetja so:

- strošek najema prostorov, v katere so že všteti tudi stroški ogrevanja, komunale in vode (vse tri lokacije),

- strošek elektrike (samo na eni lokaciji, na ostalih dveh je strošek že vštet v znesek najemnine),
- strošek amortizacije osnovnih sredstev,
- strošek računovodskih storitev,
- strošek zavarovanja.

Variabilni stroški so:

- stroški storitev učiteljev (storitev glasbenega poučevanja),
- stroški materiala (drobni inventar, kot so razni glasbeni pripomočki, pisarniški material),
- stroški ostalih storitev (pošta, banka).

Največji delež med variabilnimi stroški (48 % v prvem letu poslovanja) predstavljajo stroški učiteljev, kar je pričakovano. Cena njihove storitve postavi podjetje, do sodelovanja pa pride, če se učitelji z njo strinjajo. Takšna politika je potrebna zato, da lahko vsem zagotovi enako ceno. V nasprotnem primeru bi lahko med njimi prihajalo do rivalstva in posledično izsiljevanja višjih cen. Trenutno je namreč pogajalska moč učiteljev srednje visoka, saj jim poučevanje v okviru podjetja predstavlja lažji zaslužek. Podjetje namreč opravi storitve, za katere bi sami porabili preveč časa in jih tudi ne bi mogli v celoti financirati. Te storitve so: promocija, organizacija pouka (urniki, objavljanje sprememb, kontaktiranje kupcev), organiziranje pomožnih dejavnosti, ipd. Po drugi strani pa v podjetju nimajo tako urejene zaposlitve, kot bi jo imeli v javni šoli, saj podjetje ne nudi prevoznih stroškov, regresa za prehrano, nadomestila za bolniški dopust, regresa za dopust in ostalih ugodnosti.

10.3 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Ocenjeni kosmati dobiček podjetja se giblje od 16.000 evrov v prvem letu poslovanja do 37.000 evrov v petem letu poslovanja. Če pogledamo kosmati dobiček po mesecih za prvo leto, ugotovimo da je prisotna sezonska komponenta, saj podjetje v poletnih mesecih beleži izgubo. Za te mesece namreč ni predvidenega nakupa storitve rednega glasbenega izobraževanja. V teh mesecih bo podjetje prejelo le prihodke iz pomožnih storitev (poletne delavnice za otroke, pevska enotedenska izobraževanja, itd.). V prvem letu podjetje izkazuje dobiček iz poslovanja v vrednosti 2.400 evrov, v petem letu pa se dobiček poveča na 6.200 evrov (Priloga 1).

10.4 Opredelitev opreme in denarja za zagon poslovanja

Opremo bo podjetje v prvem letu poslovanja večinoma najemalo, kupilo pa le tisto, ki je nujna za opravljanje dejavnosti. Ker je večino opreme prevzelo od prejšnjega izvajalca dejavnosti, bodo stroški najema in nakupa v začetni fazi zelo nizki. Nabave v prihodnjih letih pa zajemajo glasbene inštrumente, glasbeno opremo, računalnike ter manjše pohištvo. Vse,

razen nekaterih manjših glasbil, opreme in pohištva, bo rabljeno. Letne amortizacijske stopnje, ki sem jih uporabila pri projekciji bilance stanja (Priloga 1) so naslednje:

- glasbila (bobni, pianino, klaviature, akustična kitara, violina): 20 %;
- glasbena oprema (mikrofon, zvočnik, notno stojalo, el. kabli, metronom): 33,3 %;
- računalnik: 50 %;
- pohištvo (mize, stoli, omare): 20 %.

Za zagon poslovanja je podjetje porabilo okrog 300 € sredstev, ki jih je namenilo za nakup osnovne opreme ene lokacije, oblikovanje, tisk in distribucijo 2.000 reklamnih letakov ter administrativne stroške ustanovitve podjetja.

10.5 Viri financiranja in deleži v podjetju

Organizacijska oblika podjetja je zasebni zavod, kar pomeni, da nima predpisanega minimalnega ustanovitvenega kapitala. Zakon o zavodih (ZZ, 7. člen) pravi, da se zavod lahko ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda. Ali vložena sredstva zadoščajo, ob vpisu zavoda v register presodi pristojno sodišče. Vsi ustanovitelji zavoda so ob ustanovitvi prispevali enakovreden delež v višini 50 evrov, kar je skupaj 300 evrov osnovnega kapitala. Poleg tega osnovni kapital sestavljajo še vrednosti opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev (oprema in spletna stran), ki jih je ob ustanovitvi podjetje prevzelo od prejšnjega izvajalca dejavnosti.

Vložek ustanoviteljev se kaže tudi v številnih urah prostovoljnega dela, ki so jih opravili pred začetkom poslovanja (delo je zajemalo predvsem čiščenje in opremljanje prostorov) in jih še opravljajo ter v donacijah raznega drobnega inventarja. Dejstvo, da so ustanovitelji enakovredno sofinancirali nastanek podjetja in vanj vložili tudi svoj čas in trud kaže, da so podjetju predani in bodo za njegov razvoj nesebično prispevali tudi v prihodnosti.

10.6 Analiza donosnosti

Dobiček iz poslovanja bo podjetje doseglo že v prvem letu, zato so tudi kazalniki v prvem letu pozitivni. ROA v prvem letu znaša 1,08, ROE pa 3,17. Oba kazalnika se z leti zmanjšata in tako v petem letu ROA znaša 0,46, ROE pa 0,68. Padanje vrednosti in nizki stopnji kazalnikov sta predvsem posledica večanja lastniškega kapitala in sredstev. Podjetje namreč dobičke zadržuje, zato se lastniški kapital povečuje, kar pomeni manjši vrednosti kazalnikov. Ti sicer pomenita manjšo poslovno uspešnost, a hkrati to pomeni nižje tveganje pri poslovanju podjetja.

ROS znaša v prvem letu 0,04, v petem pa 0,05. Kazalnik ima nizko vrednost. Vzrok temu so visoki proizvodjalni stroški, ki predstavljajo v povprečju 67 % vseh prihodkov. To so predvsem stroški dela učiteljev. Večjo učinkovitost lahko podjetje doseže s povečanjem števila učencev

pri skupinskem pouku, kjer en učitelj poučuje več učencev hkrati, kar pomeni več prihodkov na učno uro in manjši strošek na učitelja.

Interna stopnja donosa znaša 82,5 %. Visoko oceno donosa lahko razlagamo s tem, da je začetni vložek, glede na ocenjene prihodnje denarne tokove podjetja, zelo nizek.

SKLEP

V diplomski nalogi sem predstavila poslovni načrt podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka. Na podlagi izdelanega načrta poslovanja, projekcij izkaza poslovnega izida in kazalnikov uspeha lahko zaključimo, da bo poslovanje podjetja uspešno. Povpraševanje na trgu glasbenega izobraževanja trenutno presega ponudbo, pričakovani trendi pa kažejo na večanje povpraševanja tudi v prihodnosti. Zato podjetje ne bo imelo težav s pridobivanjem kupcev. V kolikor se bo podjetje dovolj trudilo ohranjati kakovost svojih storitev, bo zagotovilo tako lojalnost obstoječih kupcev kot pridobivanje novih, kar bo še povečevalo prihodke in s tem dobiček podjetja.

Glasbeno šolstvo ima v Sloveniji dolgo tradicijo, kot ponudniki teh storitev pa prevladujejo javne glasbene šole. Kljub temu v panogi že dobrih deset let storitve ponujajo tudi zasebna podjetja, njihova uspešnost pa priča o potencialu in smiselnosti ponudbe takšnih storitev tudi izven državno reguliranega sistema. Vsa ta podjetja so locirana in delujejo na vzhodnem delu države, kar pomeni, da je Šola glasbe in umetnosti Ozlinka na svojem območju trenutno edina takšna šola, in da ima zato podjetje odlične pogoje za uresničitev svojih ciljev. Kljub temu bi bilo med poslovanjem smiselno spremljati tudi pogoje za pridobitev koncesije (vsaj za del storitev) in s tem javnih subvencij, kar bi dejavnosti podjetja dalo še dodatno težo in smiselnost ter seveda pripomoglo k hitrejšemu in lažjemu razvoju.

Uspešnost podjetja in razvoj njegove dejavnosti sta odvisna od motiviranosti in sposobnosti ustanoviteljev. Ker je podjetje organizirano kot zasebni zavod neprofitnega značaja in si zato ustanovitelji ne morejo izplačevati doseženih dobičkov iz profitne dejavnosti, to pomeni, da je njihova motiviranost odvisna predvsem od pripadnosti podjetju in ne od finančnih zaslužkov ali nagrad. To lahko predstavlja določeno tveganje, saj se lahko zgodi, da vseh šest ustanoviteljev ne bo vedno enako motiviranih in bodo zato pomembne odločitve zaupane samo nekaterim ali, v najslabšem scenariju, samo eni osebi.

Tveganje za podjetje lahko predstavlja tudi padec kupne moči ciljnih kupcev ali vstop cenovno ugodnejših konkurentov na trg, zaradi česar bi bilo podjetje primorano znižati prodajne cene, kar bi zelo ogrozilo njegovo likvidnost. Ključni za podjetje so ponudniki storitev glasbenega poučevanja – učitelji, ki storitev neposredno izvajajo. Ker imajo neposreden stik s kupci, sta uspešnost in podoba podjetja močno odvisni tudi od njih. Podjetje učiteljev nima zaposlenih, ampak njihove storitve najema. Zato je zelo pomembno, da

podjetje učiteljem pravilno predstavi svoja pričakovanja in lastnosti storitve, ter da z učitelji ohranja dobre in pozitivne odnose.

Podjetje ima vse možnosti doseči svojo vizijo, bodo pa za to potrebni tako trud kot vztrajnost in pravilne odločitve. Dejavnost podjetja je družbeno koristna, zato je zelo pomembno, da poleg finančnih ciljev podjetje zasleduje tudi svoje poslanstvo.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
2. Arandelović, D. (2016, 22. februar). V osnovno glasbeno in plesno izobraževanje vključenih nekaj manj kot 25.500 učencev. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5764&idp=9&headerbar=7>
3. ARSEM. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.arsem.si/>
4. Budkovič, C. (1992). *Razvoj glasbenega šolstva na Slovenskem I*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
5. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Planiranje in ustanavljanje podjetja* (priročnik v nastajanju). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Evropska zveza glasbenih šol – EMU (2011, december). *EMU 2010 Statistical information about the European Music School Union*. Utrecht: Evropska zveza glasbenih šol, 2011.
7. Evropska zveza glasbenih šol – EMU. (2013). *National reports EMU members*. Utrecht: Evropska zveza glasbenih šol.
8. *Glasbena matica Ljubljana*. Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.glasbenamatica.si/o-drustvu/predstavitev>
9. *Glasbena šola B.A.S.E.* Najdeno 27. Aprila 2016 na spletnem naslovu <http://base.si/>
10. *Glasbena šola Idrija*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.glasbenaidrija.net/>
11. Glasbena šola Koper (2015, september). *Nota Brevis* (vodnik Glasbene šole Koper). Koper: Glasbena šola Koper, 2015.
12. *Glasbena šola Koper*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.glasbenakp.net/>
13. *Glasbena šola Logatec*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.gslogatec.si/>
14. *Glasbena šola Muzikaviva*. Najdeno 27. Aprila 2016 na spletnem naslovu <http://muzikaviva.si/>
15. Glasbena šola Nova Gorica (2000). *Z ljubeznijo do korenin. Zbornik Glasbene šole Nova Gorica*. Nova Gorica: Glasbena šola Nova Gorica, 2000.
16. Glasbena šola Nova Gorica (2015, november). *Publikacija 2015/16*. Nova Gorica: Glasbena šola Nova Gorica, 2015.
17. *Glasbena šola Nova Gorica*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.glasbena-sola.si/>
18. Glasbena šola Tolmin (2015, september). *Publikacija 2015/16*. Tolmin: Glasbena šola Tolmin, 2015.
19. *Glasbena šola Tolmin*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gs-tolmin.si/>

20. *Glasbena šola Vinko Vodopivec Ajdovščina*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gsajdovscina.net/>
21. *Glasbena šola VOX*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.vox-si.com/>
22. *Glasbosned*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://glasbosned.si/>
23. *Godbeniška šola Vogrsko*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.povogrsko.si/glasbena-sola/>
24. *Gvido*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gvido.si/>
25. Krajnc, M. (2012). *Možnosti preoblikovanja glasbenih šol v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Ministrstvo Republike Slovenije za izobraževanje, znanost in šport. (2016). *Seznam glasbenih šol*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_predsolsko_vzgojo_in_osnovn_o_solstvo/glasbeno_izobrazevanje/
27. Ministrstvo Republike Slovenije za izobraževanje, znanost in šport. (2016). *Zasebne glasbene šole*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_predsolsko_vzgojo_in_osnovn_o_solstvo/glasbeno_izobrazevanje/zasebne_glasbene_sole/
28. Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo in šport (2007). *Slovenski šolski sistem v številkah*. Ljubljana: Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo in šport, 2007.
29. *PPPS – Petr Böhm s.p.* Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://poucevanje-glasbe.si/>
30. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/statweb>
31. Škrlec, H. (2014, 20. oktober). Trend zanimanja za vpis v glasbene šole kljub krizi narašča. *Revija Ognjišče*. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://radio.ognjisce.si/sl/159/slovenija/15170/>
32. Šutej Adamič, J. (2015, 2. marec). Preplah glede subvencioniranja glasbenih šol za zadaj odveč. *Delo*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/politika/preplah-glede-subvencioniranja-glasbenih-sol-za-zdaj-odvec.html>
33. *Zakon o davku na dodano vrednost*. *Uradni list RS* št. 13/2011-UPB1.
34. *Zakon o glasbenih šolah (ZGla)*. *Uradni list RS* št. 81/2006-UPB1.
35. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)*. *Uradni list RS* št. 16/2007-UPB5.
36. *Zakon o zavodih*. *Uradni list RS* št. 12/1991, 45/1994, 8/1996, 36/2000, 127/2006-ZJZP; *Odl. US*: U-I-104/92.
37. *Zveza primorskih glasbenih šol – ZPGŠ* (2014, november). *Zbornik zveze primorskih glasbenih šol (ob 50 letnici)*. Koper: Zveza primorskih glasbenih šol, 2014.
38. *Zveza nemških glasbenih šol*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.musikschulen.de/>

39. *Zveza primorskih glasbenih šol*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.zpgs.net/>
40. *Zveza slovenskih glasbenih šol*. (2016). *O zvezi*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.zsgs.si/>
41. *Žurnal*. (2011, 10 junij). *Otroci so bolj za šport*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/otroci-so-bolj-za-sport-clanek-123557>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Projekcije finančnih izkazov podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka v prvih petih letih delovanja	1
Priloga 2:	Kazalniki poslovanja podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka v prvih petih letih poslovanja.....	2

Priloga 1: Projekcije finančnih izkazov podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka v prvih petih letih delovanja

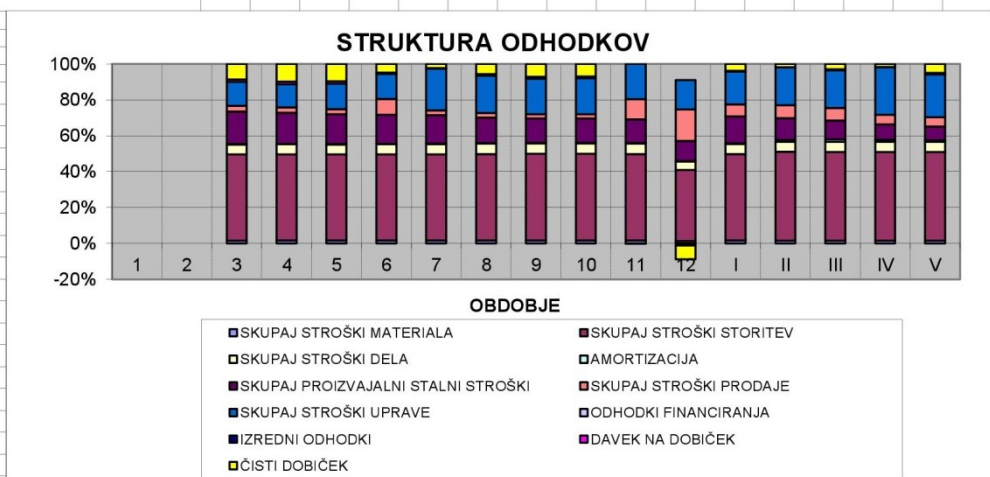
PROJEKCIJE 2005/2006	Simulacija: 1												Leto					
	OBDOBJE: -1	Mesec											I	II	III	IV	V	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	645	426	388	1124	1669	2209	2470	2653	3031	3632	4104	3995	3145	3145	4263	6883	8375	14379
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	345	382	334	319	1653	1846	1877	1998	2372	2521	2587	2552	2802	2802	4204	4880	4657	4829
NEOPREDMETENA SREDSTVA	95	91	87	83	79	75	71	67	63	59	55	51	48	48	0	234	0	468
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	250	245	240	236	231	376	327	431	763	745	726	707	918	918	2004	2338	1744	1194
FINANCNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	46	7	0	1343	1396	1478	1500	1546	1717	1805	1793	1837	1837	2200	2309	2912	3167
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	300	44	53	805	16	363	594	654	659	1111	1517	1443	343	343	59	2003	3718	9550
OBVEZNOSTI DO VIROV	645	426	388	1124	1669	2209	2470	2653	3031	3632	4104	3995	3145	3145	4263	6883	8375	14379
SREDSTEV	645	455	421	812	1269	1743	1984	2101	2422	2850	3265	3262	2691	2691	3933	6268	7768	13057
KAPITAL	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645	645
OSNOVNI KAPITAL	0	46	7	0	1343	1396	1478	1500	1546	1717	1805	1793	1837	1837	2200	2309	2912	3167
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-190	-224	167	624	1098	1339	1456	1777	2205	2620	2617	2046	2046	3288	5623	7123	12412
DOLG	0	-28	-33	313	399	466	486	552	609	781	839	733	454	454	330	615	607	1322
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	-28	-33	313	399	466	486	552	609	781	839	733	454	454	330	615	607	1322
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	4476	4652	4928	5000	5152	5722	6018	5978	6124	6012	54062	66500	76950	95100	105550	
PROIZVAYALNI STROŠKI	0	0	3279	3378	3529	3570	3660	3991	4164	4139	4215	4149	38073	45723	51625	61922	67824	
AMORTIZACIJA	9	9	9	9	15	14	17	23	23	23	23	28	199	677	1031	1178	901	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-9	-9	1189	1266	1384	1416	1475	1708	1832	1816	1886	1835	15790	20100	24294	32000	36825	
STROŠKI PRODAJE	210	30	140	140	140	440	140	140	140	140	690	1290	3640	4760	5460	5060	5460	
STROŠKI UPRAVE	0	0	600	600	700	700	1200	1200	1200	1200	1200	1200	9800	14000	16200	25200	25200	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-219	-39	449	526	544	276	135	368	492	476	-4	-655	2350	1340	2634	1740	6165	
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	-219	-39	449	526	544	276	135	368	492	476	-4	-655	2350	1340	2634	1740	6165	
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK PRED DAVKI	-219	-39	449	526	544	276	135	368	492	476	-4	-655	2350	1340	2634	1740	6165	
DAVEK NA DOBIČEK	-28	-5	58	68	70	36	17	48	63	61	0	-85	303	98	299	240	876	
CISTI DOBIČEK	-190	-34	391	458	474	241	117	321	428	415	-3	-570	2046	1242	2335	1500	5289	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	300	44	53	805	16	363	594	654	659	1111	1517	1443	343	343	59	2003	3718	9550
CISTI DOBIČEK	-190	-34	391	458	474	241	117	321	428	415	-3	-570	2046	1242	2335	1500	5289	
AMORTIZACIJA	9	9	9	9	15	14	17	23	23	23	23	28	199	677	1031	1178	901	
POVEČANJE DOLGA	-28	-5	346	87	67	20	65	58	172	57	-105	-280	454	-123	285	-8	715	
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)	47	-40	-7	1343	209	44	139	397	171	89	-12	278	2657	2079	1707	955	1073	
DENARNI TOK	-257	10	752	-790	347	231	61	5	452	406	-74	-1100	42	-284	1944	1715	5832	

Priloga 2: Kazalniki poslovanja podjetja Šola glasbe in umetnosti Ozlinka v prvih petih letih poslovanja

PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
KAZALNIKI																		
CILJNE SPREMENLJIVKE																		
KAPITAL	645	455	421	812	1269	1743	1984	2101	2422	2850	3265	3262	2691	2691	3933	6288	7788	13057
DOBICEK	0	-190	-34	391	458	474	241	117	321	428	415	-3	-570	2046	1242	2335	1500	5289
DENAR	300	44	53	805	16	363	584	654	659	1111	1517	1443	343	343	59	2003	3718	9550
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	#DEL/0!	#DEL/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
MESECNA ŠOLNINA ZA REDNI INDIVIDUAL	#DEL/0!	#DEL/0!	43,4	46,4	45,3	46,1	46,1	46,6	47,9	48,2	48,4	49,1	47,0	43,3	42,1	41,6	40,9	
MESECNA ŠOLNINA ZA REDNI INDIVIDUAL	#DEL/0!	#DEL/0!	47,6	45,8	46,6	45,9	44,6	41,6	39,5	39,8	40,2	40,9	42,9	43,2	42,6	43,1	42,7	
OBČASNI POUK (PO URAH)	#DEL/0!	#DEL/0!	8,9	7,7	8,1	8,0	9,3	11,9	12,6	12,0	10,5	10,0	10,1	9,0	10,4	10,5	11,4	
POLETNE DELAVNICE	#DEL/0!	#DEL/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,9	4,7	5,0
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DEL/0!	#DEL/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	#DEL/0!	#DEL/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

STRUKTURA PRIHODKOV

PROJEKCIJE 2005/2006		Simulacija: 1												Leto					
OBDOBJE: -1		Mesec																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DEL/0!				1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5	
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DEL/0!				48,0	48,0	48,0	48,0	48,1	48,2	48,3	48,3	48,3	48,3	48,2	49,5	49,4	49,4	
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DEL/0!				5,6	5,6	5,6	5,6	5,7	5,8	5,8	5,8	5,7	5,7	5,7	5,6	5,6	5,6	
AMORTIZACIJA	#DEL/0!				0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	1,0	1,3	1,2	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DEL/0!				18,1	17,4	16,4	16,2	15,7	14,2	13,5	13,5	13,2	13,5	15,0	12,2	10,5	8,5	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DEL/0!				3,1	3,0	2,8	8,8	2,7	2,4	2,3	2,3	11,3	21,5	6,7	7,2	7,1	5,3	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DEL/0!				13,4	12,9	14,2	14,0	23,3	21,0	19,9	20,1	19,6	20,0	18,1	21,1	21,1	26,5	
ODHODKI FINANCIRANJA	#DEL/0!				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
IZREDNI ODHODKI	#DEL/0!				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DAVEK NA DOBIČEK	#DEL/0!				1,3	1,5	1,4	0,7	0,3	0,8	1,1	1,0	0,0	-1,4	0,6	0,1	0,4	0,3	
CISTI DOBIČEK	#DEL/0!				8,7	9,8	9,6	4,8	2,3	5,6	7,1	6,9	-0,1	-9,5	3,8	1,9	3,0	1,6	5,0



PROJEKCIJE 2005/2006	Mesec												Leto				
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV

Simulacija: 1

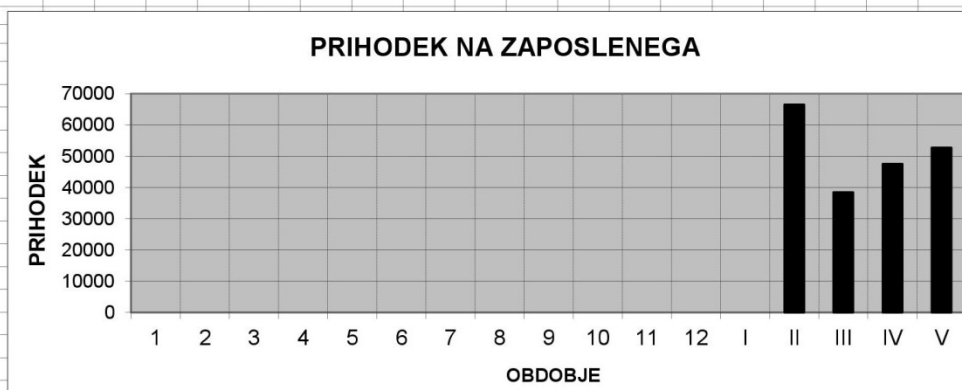
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	3704	2787	3815	5688
-----------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------	------	------	------



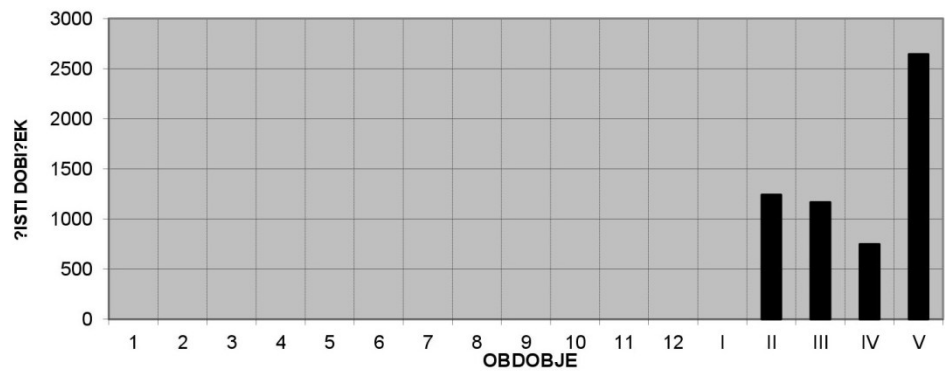
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	66500	38475	47550	52775
-------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-------	-------	-------	-------



PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec												Leto					
OBDOBJE:		-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																			
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA			#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	#DEL/0!	1242	1167	750	2645

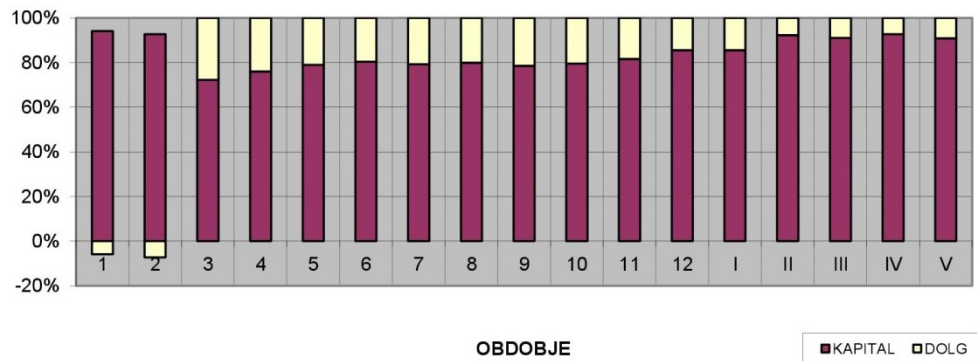
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA



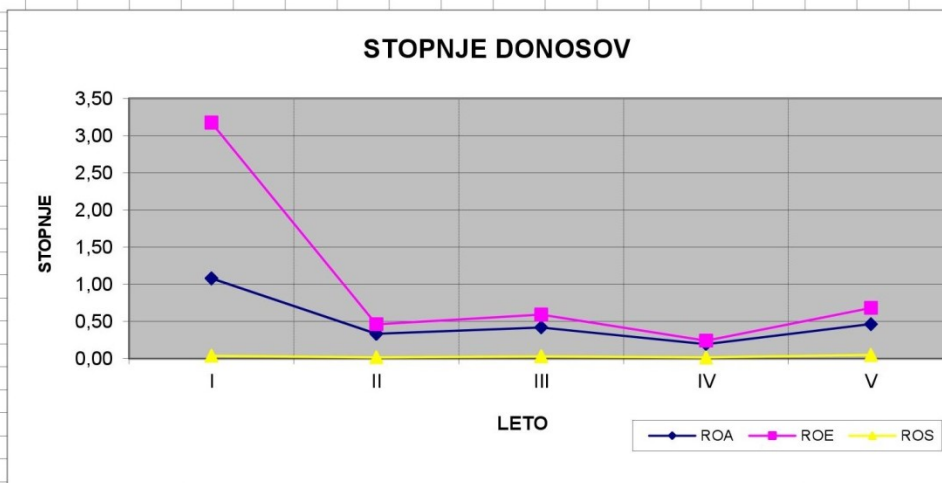
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	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		106,6	108,6	72,2	76,1	78,9	80,3	79,2	79,9	78,5	79,6	81,6	85,6	85,6	92,3	91,1	92,8	90,8
DOLG		-6,6	-8,6	27,8	23,9	21,1	19,7	20,8	20,1	21,5	20,4	18,4	14,4	14,4	7,7	8,9	7,2	9,2

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA



PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-4,27	-0,99	6,20	3,93	2,93	1,23	0,55	1,35	1,54	1,29	-0,01	-1,92	1,08	0,34	0,42	0,20	0,46
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-4,16	-0,92	7,61	5,28	3,77	1,55	0,69	1,70	1,95	1,63	-0,01	-2,30	3,17	0,46	0,59	0,24	0,68
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DEL/0!	#DEL/0!	0,09	0,10	0,10	0,05	0,02	0,06	0,07	0,07	0,00	-0,09	0,04	0,02	0,03	0,02	0,05



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	82,5%	-645	0	0	0	0	13057