

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV
ZASEBNEGA VRTCA**

Kandidat: Marko Treiber

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentorica predavateljica: dr. Andreja Terpotec

Mentor v podjetju: Zmagomir Potočnik, dipl. ekon.

Lektor: mag. Nataša Koražija, prof. slov.

Maribor, 2021

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Marko Treiber sem avtor diplomskega dela z naslovom Poslovni načrt za ustanovitev zasebnega vrtca, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Andreje Terpotec in Zmagomirja Potočnika, dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. a-členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, oktober 2021

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvalil bi se mentorjema dr. Andreji Terpotec in Zmagomirju Potočniku, dipl. ekon., za strokovne nasvete, pomoč ter mentorstvo pri izdelavi diplomskega dela. Posebej bi se rad zahvalil svojim staršem Metki in Dragu, ženi Janji in hčerki Tini za potrpežljivost in spodbudo pri raziskovanju, pridobivanju podatkov in pisanju diplomskega dela.

Hvala tudi vsem ostalim, ki ste kakorkoli drugače pripomogli k hitri in uspešni poti do končanega študija.

POVZETEK

Vsak resen podjetnik pred začetkom ustanavljanja podjetja sestavi poslovni načrt, v katerem objektivno zapiše vse notranje in zunanje dejavnike ter kratkoročne in dolgoročne cilje za najmanj tri prihodnja poslovna leta. Vanj praviloma vključi elemente trženja, financ, proizvodnje, kadrov, letnih računovodskih izkazov idr. Poslovni načrt je namenjen različnemu spektru ljudi, od vodstva podjetja, zaposlenih, bančnikov, lastnikov tveganega kapitala, dobaviteljev, svetovalcev in izvedencev, zato je pomembno, da v njem odgovorimo na vsa bistvena vprašanja in probleme. Zaradi nekaj letnih izkušenj na področju vzgoje in izobraževanja smo se odločili to združiti s pridobljenim znanjem ekonomije in računovodstva ter smo za temo diplomskega dela izbrali izdelavo poslovnega načrta za ustanovitev zasebnega vrtca.

V zadnjih dvajsetih letih v Sloveniji opazamo porast odstotka vključenosti predšolskih otrok v vzgojno-izobraževalne ustanove in zavode, tako javne kot tudi zasebne. Ugotovili smo, da je zasebnih vrtcev v Sloveniji relativno malo, saj je samo dobrih 5 % vseh predšolskih otrok, ki obiskujejo vrtce, vključenih v zasebne zavode. Zaradi velikega povpraševanja oz. premajhne ponudbe zasebnih vrtcev v Sloveniji smo se odločili izdelati poslovni načrt za ustanovitev zasebnega vrtca. Pri raziskavi trga zasebnih vrtcev v Podravski regiji smo ugotovili, da imajo skoraj vsi zasebni vrtci polno zasedene kapacitete in čakalne seznime za sprejem otrok. Ob tem vidimo, da je staršem zelo pomembno, da imajo poleg možnosti javnega vrtca z javnim kurikulumom za vrtce možnost izbire zasebnega vrtca, kjer mu lahko ponudijo alternativne vzgojne metode, kot so waldorfska vzgoja, Montessori vzgoja, razni krščanski in ostali programi.

Glavni del diplomskega dela predstavlja poslovni načrt za konkretni primer ustanovitve zasebnega vrtca, v katerem smo analizirali, primerjali in prikazali podatke o zasebnih vzgojno izobraževalnih ustanovah na območju Podravske regije. V finančnem delu poslovnega načrta smo prikazali stalne stroške, spremenljive stroške in predvidene prihodke. V nadaljevanju smo izdelali projekcije najpomembnejših računovodskih izkazov, kot sta bilanca stanja in izkaz poslovnega izida za prihodnja štiri poslovna leta. V zaključku finančnega dela poslovnega načrta smo s pomočjo izračunov različnih računovodskih kazalnikov gospodarnosti, donosnosti, financiranja ipd. dokazali dolgoročno uspešno poslovanje zasebnega zavoda.

Ključne besede: »poslovni načrt, zasebni vrtec, finančni načrt, ustanovitev zavoda, predšolski otroci«.

ABSTRACT

Business plan for the establishment of a private kindergarten

Every serious businessman puts together a business plan before founding a company. In it he objectively considers all the inner- and outer factors, as well as short and long-term goals for at least three coming business years. As a matter of rule, he also puts in elements of marketing, finances, production, personnel, accounting statements and so on. A business plan is meant for a variety of different people, from company management and employees, to bankers, risk capital partners, suppliers, advisors, and specialists. Therefore, it is important the company's business plan answers all core questions and problems. I have prior experience in the preschool education sector. I wanted to combine this experience with the acquired knowledge of economics and accounting. Thus, I have decided to make a business plan for establishing a private kindergarten. In Slovenia, during the last few decades, we have been noticing a rise in the percentage of preschool children, participating in educational establishments, public as well as privately owned. We have determined the number of privately owned kindergartens in Slovenia to be relatively small, since only about five percent of preschool children, who go to kindergartens, participate in privately owned establishments. After researching the market of privately owned kindergartens, we found out that almost all of them have their capacities fully used and additionally keep waiting lists to accept new children. It is clear to us that the parents find it very important having an option of a privately owned kindergarten (with alternative education methods, such as the Waldorf, Montessori as well as other Christian or non-Christian methods) in addition to a public kindergarten with a public curriculum.

The main part of the thesis consists of the business plan based on an actual case of establishing a private kindergarten. In it we've analysed, compared, and shown data concerning private kindergartens in the Drava region. In the financial part of the business plan we've considered fixed costs, variable costs and expected income. Later we've made projections, of the fundamental accounting documents, such as the annual balance sheet, business outcome record for the future four business years. In conclusion of the financial part of the business plan, we've managed to prove long-term successful functioning of the private Institute, using accounting indicators of good management.

Keywords: »business plan, privately owned kindergarten, financial plan, establishment of an institute, preschool children«.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	9
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	9
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	10
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	10
2	TEORETIČNE OSNOVE POSLOVNEGA NAČRTA	11
2.1	OPREDELITEV POSLOVNEGA NAČRTA	11
2.2	PRIKAZ POSAMEZNIH POGLAVIJ POSLOVNEGA NAČRTA	11
2.2.1	<i>Kazalo</i>	11
2.2.2	<i>Povzetek</i>	11
2.2.3	<i>Panoga dejavnosti, trg, razvojne možnosti</i>	12
2.2.4	<i>Tržne raziskave in analiza</i>	12
2.2.5	<i>Načrt trženja</i>	12
2.2.6	<i>Ekonomika poslovanja</i>	13
2.2.7	<i>Načrt razvoja</i>	13
2.2.8	<i>Vodstvo in kadri</i>	13
2.2.9	<i>Terminski načrt in gantogram</i>	14
2.2.10	<i>Ocena in obvladovanje tveganj</i>	14
2.2.11	<i>Finančni načrt</i>	14
2.2.12	<i>Pridobivanje in upravljanje z viri</i>	15
3	POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV ZASEBNEGA VRTCA	16
3.1	PANOGA DEJAVNOSTI, TRG, RAZVOJNE MOŽNOSTI	16
3.1.1	<i>Panoga dejavnosti</i>	16
3.1.2	<i>Podjetje</i>	16
3.1.3	<i>Proizvodi oz. storitve</i>	17
3.2	TRŽNE RAZISKAVE	17
3.2.1	<i>Kupci/uporabniki</i>	17
3.2.2	<i>Obseg trga</i>	18
3.2.3	<i>Konkurenca</i>	19
3.2.4	<i>Sprotno ocenjevanje trga</i>	20
3.3	NAČRT TRŽENJA	21
3.3.1	<i>Pestel analiza</i>	21
3.3.2	<i>SWOT-analiza</i>	22
3.3.3	<i>Tržni cilji</i>	23
3.3.4	<i>Tržne strategije</i>	23
3.4	EKONOMIKA POSLOVANJA	23

3.4.1	<i>Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja</i>	23
3.4.2	<i>Analiza donosnosti</i>	24
3.4.3	<i>Stalni, spremenljivi in drugi stroški</i>	24
3.4.4	<i>Upravljanje z denarnim tokom</i>	29
3.5	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	29
3.5.1	<i>Geografska lega podjetja</i>	29
3.5.2	<i>Poslovni prostori</i>	30
3.5.3	<i>Operativni cikel</i>	31
3.5.4	<i>Pravne zahteve, dovoljenja in okoljska vprašanja</i>	32
3.6	NAČRT RAZVOJA.....	33
3.6.1	<i>Status razvoja in prihodnje naloge</i>	33
3.6.2	<i>Izboljšave proizvoda in novi proizvodi</i>	33
3.6.3	<i>Sredstva, namenjena razvoju</i>	33
3.7	VODSTVO ZAVODA IN KADRI	34
3.7.1	<i>Organizacijska shema podjetja</i>	34
3.7.2	<i>Politika zaposlovanja in nagrajevanja zaposlenih</i>	34
3.7.3	<i>Zunanji sodelavci</i>	35
3.8	SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT	35
3.8.1	<i>Ključne aktivnosti v prvem letu poslovanja</i>	35
3.8.2	<i>Grafična ponazoritev terminov</i>	36
3.9	KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI.....	37
3.9.1	<i>Makro raven</i>	37
3.9.2	<i>Mikro raven</i>	37
3.9.3	<i>Spremembe na delovnem mestu v času epidemije</i>	38
3.10	FINANČNI NAČRT	39
3.10.1	<i>Predračun izkaza poslovnega izida</i>	39
3.10.2	<i>Predračun bilance stanja</i>	39
3.10.3	<i>Predračun izkaza denarnih tokov</i>	40
3.10.4	<i>Davčni status</i>	40
3.10.5	<i>Kontrola stroškov</i>	41
3.10.6	<i>Kazalci uspešnosti poslovanja</i>	41
3.11	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	47
3.11.1	<i>Zaželeno financiranje</i>	47
3.11.2	<i>Pridobivanje virov financiranja</i>	47
3.11.3	<i>Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja</i>	47
4	ZAKLJUČEK IN SKLEPNE UGOTOVITVE	48
5	VIRI IN LITERATURA	50

Kazalo tabel

TABELA 3.1: KLASIFIKACIJA DEJAVNOSTI ZAVOD ZASEBNI VRTEC MARIBOR..... 17

TABELA 3.2: PODATKI O PREDŠOLSKI VZGOJI PO STATISTIČNIH REGIJAH SLOVENIJE 19

TABELA 3.3: ČISTI DOBIČEK IZ POSLOVANJA..... 23

TABELA 3.4: LETNI STROŠEK PLAČ ZAPOSLENIH 24

TABELA 3.5: STROŠEK PLAČ ZAPOSLENIH POSAMEZNO V LETU 2022..... 25

TABELA 3.6: STROŠEK PLAČ ZAPOSLENIH POSAMEZNO V LETU 2023..... 25

TABELA 3.7: STROŠEK PLAČ ZAPOSLENIH POSAMEZNO V LETU 2024..... 26

TABELA 3.8: STROŠEK PLAČ ZAPOSLENIH POSAMEZNO V LETU 2025..... 26

TABELA 3.9: DRUGI STALNI STROŠKI MESEČNO IN V PRIHODNIH LETIH 27

TABELA 3.10: SPREMENLJIVI STROŠKI MESEČNO IN V PRIHODNIH LETIH 27

TABELA 3.11: VRSTE INVESTICIJE ZA ZAČETEK POSLOVANJA ZAVODA..... 28

TABELA 3.12: CELOTNI STROŠKI POSLOVANJA ZA PRIHODNJA POSLOVNA LETA..... 28

TABELA 3.13: ORGANIZACIJSKA SHEMA ZAVODA ZASEBNI VRTEC MARIBOR 34

TABELA 3.14: GANTOGRAM OZ. GRAFIČNI PRIKAZ KLJUČNIH AKTIVNOSTI POSLOVANJA ZAVODA V LETU 2022 36

TABELA 3.15: KAZALNIK ČISTE DONOSNOSTI SREDSTEV..... 41

TABELA 3.16: KAZALNIK ČISTE DOBIČKONOSNOSTI KAPITALA 42

TABELA 3.17: KAZALNIK CELOTNE GOSPODARNOSTI..... 42

TABELA 3.18: KAZALNIK NETO MARŽE 42

TABELA 3.19: KOEFICIENT OBRAČANJA TERJATEV 43

TABELA 3.20: KOEFICIENT OBRAČANJA OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV..... 43

TABELA 3.21: STOPNJA LASTNIŠKOSTI FINANCIRANJA 44

TABELA 3.22: STOPNJA DOLŽNIŠKOSTI FINANCIRANJA 44

TABELA 3.23: KAZALNIK FINANČNEGA VZVODA..... 45

TABELA 3.24: IZRAČUN ČISTEGA DOBIČKA 45

TABELA 3.25: DOBIČEK IZ POSLOVANJA PRED AMORTIZACIJO 45

TABELA 3.26: DOBIČEK IZ POSLOVANJA 46

Kazalo slik

SLIKA 3.1: PESTEL-ANALIZA ZAVODA ZASEBNI VRTEC MARIBOR 21

SLIKA 3.2: SWOT-ANALIZA ZAVODA ZASEBNI VRTEC MARIBOR 22

SLIKA 3.3: PRIKAZ PODRAVSKE REGIJE V SLOVENIJI 29

SLIKA 3.4: MESTNA OBČINA MARIBOR PO MESTNIH ČETRTEH 30

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

V Sloveniji je področje vzgoje in izobraževanja precej dobro urejeno. Področje predšolske vzgoje zajema vse otroke, stare med 11 mesecev do vstopa v osnovno šolo, ki obiskujejo vrtec ali varstvo. Vzgojo v vrtcih zagotavljajo tako javni kot zasebni vrtci. Zasebni vrtci lahko izvajajo javni program, lahko pa imajo drugi veljavni program zasebnih vrtecev, ki je vpisan v razvid ministrstva. Ker je v zasebne vrtece in zavode za opravljanje predšolske dejavnosti vključenih samo 5,54 % predšolskih otrok, verjamemo, da lahko le-ti koristno in bogato dopolnijo ter nadgradijo program javnih vrtecev za predšolske otroke, tako imenovan »Kurikulum za vrtece«. Zaradi tega smo se odločili v diplomskem delu izdelati poslovni načrt za ustanovitev zasebnega vrtca, saj verjamemo, da je v Sloveniji dovolj povpraševanja za alternativne vzgojne pristope in vsak dodatno ustanovljen zasebni vrtec pomeni dodano vrednost k trenutnemu vzgojno izobraževalnemu sistemu. Tako lahko starši izbirajo med različnimi vzgojno pedagoškimi programi, kot so waldorfski program, Montessori program, različni katoliški programi idr. Na ta način lahko starši svojim otrokom ponudijo vzgojo in izobraževanje, ki se jim zdi najboljša in najprimernejša.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Za namen diplomskega dela smo podrobno raziskali in analizirali področje zasebne predšolske vzgoje, pridobili informacije o ponudbi in povpraševanju storitev. Glede na pridobljene podatke bomo napisali poslovni načrt, ki je realen, konkreten in vsebuje vse potrebne elemente poslovnega načrta.

Pri oblikovanju teme diplomskega dela smo si zadali naslednje štiri hipoteze:

- H1: Za ustanovitev zasebnega vrtca zadostuje 50.000 evrov osnovnega kapitala.
- H2: V Podravski regiji je dovolj povpraševanja za zasebno vzgojo in izobraževanje.
- H3: Poslovanje zasebnega vrtca je dolgoročno uspešno.
- H4: V času epidemije so se zgodile spremembe na delovnih mestih v zasebnih vrtcih.

Cilj raziskovalnega dela je potrditi ali ovreči trditve, da je glede na podane predpostavke in omejitve mogoče z osnovnim kapitalom 50.000 evrov ustanoviti zasebni vrtec na območju Podravske regije v Sloveniji ter da je na tem območju dovolj povpraševanja po zasebnih programih predšolske vzgoje. Zanimalo nas je tudi, ali je s konkurenčnimi cenami in delnim financiranjem iz proračunov lokalnih občin poslovanje vrtca dolgoročno uspešno. Zadnji cilj diplomskega dela je vezan na krovno temo sprememb na delovnem mestu predvsem v času izrednih razmer in izbruha epidemije koronavirusa v začetku leta 2020, kjer smo raziskali odziv in spremembe delovnih mest v zasebnih vrtcih.

1.3 Predpostavke in omejitve

Ker smo oblikovali poslovni načrt za ustanovitev zasebnega vrtca, smo naše raziskovanje zaradi večje količine zasebnih vrtcev po Sloveniji in njihovih različnih značilnosti (vključenost otrok, programov, cen itd.) omejili na Podravsko regijo. Izmed vseh obstoječih programov zasebnih vrtcev smo izbrali tako imenovan »Angelin vrtec«, program Montessori vrtca. Predpostavili smo, da izpolnjujemo vse pogoje glede programa za predšolske otroke, strokovnih delavcev in prostorov. Prav tako smo predpostavili uspešen vpis vrtca v sodni register in pridobitev odločbe Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport ter vpis v razvid izvajalcev javno priznanih programov. Zasebni vrtci lahko pridobijo pravico do financiranja iz proračuna občine, kadar izpolnjujejo pogoje, ki jih določi občina. Za prvih nekaj poslovnih let smo predpostavili najem poslovnih prostorov za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja. Predpostavljamo tudi, da smo na območju Podravske regije, natančneje v občini Maribor, našli primerno nepremičnino, ki je ni treba posebej prevrežati za opravljanje naše dejavnosti.

V diplomskem delu smo omejili velikost zasebnega vrtca, in sicer na eno skupino dvanajstih otrok I. starostnega obdobja, ter eno skupino enaindvajsetih otrok II. starostnega obdobja. V diplomskem delu smo omejili tudi znesek osnovnega kapitala, ki znaša 50.000 evrov.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Na osnovi prebranih virov in literature smo pridobili informacije o številu javnih in zasebnih vrtcev v Sloveniji ter o vključenosti otrok v javne in zasebne programe predšolske vzgoje. S primerjalno metodo smo podatke analizirali in jih obdelali. Zanimali so nas stanje ponudbe in povpraševanja po zasebni vzgoji, cene programov in stroški poslovanja. Pridobljene informacije smo predstavili z deskriptivno metodo v poslovnem delu poslovnega načrta. V finančnem delu poslovnega načrta smo podatke predstavili opisno, tabelarično in grafično.

2 TEORETIČNE OSNOVE POSLOVNEGA NAČRTA

2.1 Opredelitev poslovnega načrta

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga po navadi sestavi podjetnik ali podjetniška skupina. Pri načrtovanju lahko podjetnik ali podjetniška skupina objektivno oceni lastne izkušnje ali pa poišče izvedenca s področja računovodstva, davkov, načrtovanja, napovedovanja, raziskovanja trga, prodaje, vodenja ljudi, snovanja izdelka, pravnih zadev in organiziranja, ali poseže po drugih virih odvisno od izkušenj, ki jih ima. V poslovnem načrtu opišemo vse pomembne notranje in zunanje dejavnike, ki so vezane na začetek poslovanja podjetja. Velikokrat gre za elemente trženja, financ, proizvodnje, kadrov. Po navadi se poslovni načrt loteva kratkoročnih in dolgoročnih odločitev za minimalno prva tri leta poslovanja podjetja. Poslovni načrt je namenjen različnemu spektru ljudi, od zaposlenih, vlagateljev, bančnikov, lastnikov tveganega kapitala, dobaviteljev, svetovalcev do izvedencev, zato je v njem treba opredeliti vsa bistvena vprašanja in probleme, saj bomo le tako zadovoljili potrebe vseh bralcev poslovnega načrta. (Antončič, idr., 2002)

2.2 Prikaz posameznih poglavij poslovnega načrta

2.2.1 Kazalo

Pomemben sestavni del poslovnega načrta je kazalo, saj le-ta strukturirano prikaže celotno vsebino. Bralcem poslovnega načrta tako omogoči, da hitro najdejo iskane informacije in jim ni treba brati poslovnega načrta v zapisanem zaporedju.

2.2.2 Povzetek

V povzetku zapišemo kratko predstavitev podjetja, ustanovitelja in poslovne ideje. Prav tako predstavimo panogo dejavnosti, konkurenčne prednosti podjetja, ciljne uporabnike storitev in strategije za vstop ter uveljavitev na trgu.

2.2.3 Panoga dejavnosti, trg in razvojne možnosti

Gospodarska dejavnost se je razvila na podlagi zadovoljevanja primarnih človekovih potreb, zato je ta človekova in s tem družbena dejavnost, ki je v popolnem nasprotju z živalsko dejavnostjo, ki pa je nagona. To pomeni, da se gospodarska dejavnost začne takrat, ko začne človek smotrno in varčno uporabljati svojo delovno energijo (psihično in fizično), ko združuje premalo količino razpoložljivih sredstev in jih hkrati smotrno ustvarja in, ko iz naravnih surovin, ustvari čim več tistih dobrin, ki bi ob danih pogojih zadovoljile človekove potrebe. (Kampuš Trop & Bunc, 1999)

V tem poglavju predstavimo panogo dejavnosti in aktualne razmere ponudbe ter povpraševanja na trgu. Prav tako raziščemo možnost nadaljnjega razvoja podjetja, možne poslovne priložnosti in izzive.

2.2.4 Tržne raziskave in analiza

»Trženjsko raziskavo opredelimo kot sistematično načrtovanje, zbiranje in analizo podatkov ter poročanje o podatkih in rezultatih, ki so pomembni za določen trženjski položaj, s katerim se podjetje sooča.« (Kotler, 2004)

Trženjske raziskave se lahko izvedejo na različne načine. Večina velikih podjetij ima lastne oddelke za trženje, ki opravijo to delo. Manjša podjetja velikokrat najamejo posebna podjetja za trženjske raziskave ali pa jih izvedejo v lastni režiji, primerno svojim zmožnostim. Učinkovito trženjsko raziskovanje poteka v petih fazah, in sicer, opredelitev problema, mogočih odločitev in ciljev raziskave, sledi načrtovanje raziskave, zbiranje informacij, analiza informacij in predstavitev ugotovitev. (Kotler, 2004)

2.2.5 Načrt trženja

Načrt trženja je dragocen dokument, ki ga napišemo zato, da ga lahko podjetnik večkrat pogleda in dobi smernice za prihodnje obdobje. Pri tržnem načrtovanju moramo nujno upoštevati trženjski splet, ki pa vsebuje štiri elemente, in sicer: proizvod oziroma storitev, ceno, distribucijske poti ter promocijo.

Načrt vsebuje analizo tako notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov poslovanja. Prvi korak sestave načrta trženja je analiza primarnih in sekundarnih virov, ki so pomembni za določanje dejavnikov tržne strategije. Sledi opredelitev ciljev, ki morajo biti realni, merljivi in časovno opredeljeni. V naslednjem koraku določimo tržno strategijo za doseg ciljev. V akcijskem načrtu opredelimo osebo, ki bo poskrbela za njegovo izvedbo.

»Le natančno pripravljen načrt trženja lahko zagotovi njegov uspeh. Mnogi načrti propadejo, pa ne zaradi slabega vodstva ali slabega proizvoda, temveč zato, ker načrt ni bil natančen, ker ni imel ustrezne analize stanja, ker je imel nerealne cilje ali ker ni predvidel potez konkurentov, pomanjkljivosti proizvoda ali dogodkov, ki jih pač ni mogoče predvideti«. (Kotler, 2004)

2.2.6 Ekonomika poslovanja

V poglavju ekonomika poslovanja zapišemo vse pričakovane prihodke podjetja in vse pričakovane stalne, spremenljive ter ostale stroške. V tem delu smo podrobno določili vse predvidene stroške ter analizirali donosnost podjetja glede na predvidene prihodke podjetja. V tem delu tudi ugotovimo, ali ima poslovna priložnost s finančnega vidika potencial ali ne.

2.2.7 Načrt razvoja

Razvoj podjetij je potreben, pa če to vodstvo želi ali pa ne, saj nas panoga v to prisili. Da podjetje ostane konkurenčno, mora z razvojem slediti dinamičnemu gibanju na trgu. Kadar se podjetje ne razvija, tvega velik upad povpraševanja ali celo propad. Zaradi navedenega je načrt razvoja ključni element poslovnega načrta novoustanovljenega podjetja. (Sloman, Garratt, Guest, & Jones, 2019)

V načrt razvoja navedemo vse možnosti za širitev obsega naših storitev, priložnosti za nove produkte, nove trge ipd. Prav tako določimo, kakšen razvoj pričakujemo, kdaj predvidoma lahko to izvedemo in koliko denarja bomo za to namenili.

2.2.8 Vodstvo in kadri

V svetu podjetništva in tudi sicer v družbi mora biti znanje oziroma nosilci znanja primerno povezani med seboj. To pomeni, da morajo podjetja svoje zaposlene pritegniti, jih stimulirati,

jim omogočiti osebni in poklicni razvoj, primerno nagraditi in njihove potrebe v čim večji meri zadovoljiti. Ne velja več pravilo, da zaposleni potrebujejo podjetje, ampak je podjetje tisto, ki nujno potrebuje zaposlene, zato je odgovornost vodstva oz. višjega managementa, da poskrbi za to, da bo znanje in kakovostna delovna sila ostala v podjetju. (Hočevar & Jaklič, 1999)

V nadaljevanju bomo predstavili organizacijsko shemo podjetja, opisali politiko zaposlovanja in nagrajevanja zaposlenih ter sodelovanje z zunanjimi izvajalci in obrtniki.

2.2.9 Terminski načrt in gantogram

Terminski načrt nam grafično prikaže časovni okvir in potek vseh aktivnosti glede ustanavljanja novega podjetja, od načrtovanja poslovnega načrta do realizacije vsega potrebnega za začetek opravljanja dejavnosti.

2.2.10 Ocena in obvladovanje tveganj

Vsako novo ali pa že obstoječe podjetje se lahko v nekem trenutku sooči z nevarnostjo ali tveganjem, ki je značilno za določeno panogo. Zelo priporočljivo je, da ima podjetnik narejeno oceno tveganja in sestavljeno strategijo za obvladovanje le-te. (Antončič, idr., 2002)

Pri ustanovitvi vsakega novega podjetja je zaželeno, da vodstvo opravi analizo tveganj, kjer tveganja in izzive identificira, jih razporedi glede na pogostost pojava in velikost posledice ter sestavi strategijo za njihovo obvladovanje, saj lahko le tako dolgoročno uspešno vodi podjetje. Notranje kontrole so tiste, s pomočjo katerih zmanjšamo tveganja, da podjetje ne bi doseglo zastavljenih ciljev. Vodstvo lahko na tveganja reagira na različne načine, in sicer se jim izogne, jih porazdeli (se zavaruje za tvegane primere) ali jih sprejme, ker ne presegajo meje večje škode za poslovanje. Največkrat pa jih obvladuje v sprejemljivih merah ali pa jih poskusi spremeniti v priložnosti za podjetje. (Vežjak, 2008)

2.2.11 Finančni načrt

»Ob pomoči finančnega načrtovanja lahko pomagamo napovedati, kje bo podjetje v prihodnosti. Bolje je načrt pripravljen, manjše je tveganje, da bi podjetje propadlo. Kako dobro smo načrt pripravili, je večkrat odločilnega pomena za to, ali bo podjetje v prihodnosti uspelo

ali propadlo. Poleg tega, da dober načrt koristi samemu podjetju, je tudi uporabna informacija za druge, in sicer za vlagatelje, posojilodajalce, menedžerje in različne organizacije, kot so denimo revizijske hiše in carinska uprava«. (Robnik, 2000)

Podrobno bomo predstavili računovodske izkaze, kot sta bilanca stanja in izkaz poslovnega izida za prihodnja štiri poslovna leta. Prav tako bomo analizirali in predstavili različne kazalnike donosnosti in gospodarnosti.

2.2.12 Pridobivanje in upravljanje z viri

Poznamo več vrst finančnih virov, in sicer lastniški finančni viri, kar so v našem primeru denarna sredstva, ki jih lastnik vloži kot osnovni kapital v ustanovitev podjetja. Poleg omenjenega poznamo tudi dolžniške finančne vire, kar predstavljajo razni krediti bančnih ustanov ali posojila iz drugih virov, npr. investitorji. Glavna značilnost dolžniških virov je, da gre za povratna sredstva, kar pomeni, da je treba denar vrniti, velikokrat pa je treba poleg glavnice vrniti še obresti. Med vire financiranja uvrščamo tudi nepovratna sredstva države, občine ali Evropske unije, množično financiranje (crowdfunding) ali prodaja terjatev.

3 POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV ZASEBNEGA VRTCA

Poslovni načrt je večinoma bistveni del pri odločanju podjetnika za investiranje denarja, znanja in časa v določen posel. Največkrat posamezniki posežejo po poslovnem načrtu v primeru ustanavljanja novega podjetja, iskanju novega kapitala oz. zunanjih investitorjev, pri širitvi proizvodnje, storitev ali v postopku prestrukturiranja podjetja.

V nadaljevanju smo teoretične osnove poslovnega načrta iz prejšnjega poglavja predstavili na konkretnem primeru ustanovitve zasebnega vrtca. Vanj smo vključili vse elemente poslovnega načrta. Pri tem smo se omejili na vrtec v Podravski regiji z eno jaslično skupino dvanajstih otrok starosti 1–3 let in eno vrtčevsko skupino enainvajsetih otrok starosti 3–6 let.

3.1 Panoga dejavnosti, trg, razvojne možnosti

3.1.1 Panoga dejavnosti

Področje dejavnosti, v kateri posluje novoustanovljen zasebni zavod, je vzgoja in izobraževanje, ki v Sloveniji spada pod Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Gre za razvit sistem, ki zajema vse izobraževanje, od najmlajših otrok do študentov na univerzah. Predšolsko vzgojo nudijo tako javni vrtci in osnovne šole kot tudi zasebni vzgojno izobraževalni zavodi ter ustanove. V diplomskem delu smo se osredotočili na del zasebne vzgoje in izobraževanja, ki je v Sloveniji zastopan v manjšini.

Cilj Slovenije je, da se v prihodnjih letih udeležba predšolskih otrok v vrtce zviša nad 95 %, kar pomeni, da lahko pričakujemo tudi spodbude države za ustanavljanje zasebnih zavodov za nudenje vzgoje predšolskih otrok.

3.1.2 Podjetje

Pri ustanovitvi zasebnega vrtca smo se odločili za pravno organizacijsko obliko zavoda. Zavod je pravna oseba javnega ali zasebnega prava, ustanovljena z namenom opravljanja nepridobitne dejavnosti, npr. vzgoje in izobraževanja, kulture, znanosti, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovana ali drugih dejavnosti,

če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Poznamo javne in zasebne zavode, s tem da javne zavode ustanavlja država in samoupravne lokalne skupnosti, zasebne zavode pa lahko ustanovijo domače in tuje fizične ter pravne osebe. Za ustanovitev zavoda ni predpisan znesek osnovnega kapitala, ampak pristojno sodišče odloči, ali so vložena sredstva zadostna za ustanovitev in opravljanje dejavnosti zavoda. Ustanovitelji ne odgovarjajo za obveznosti zavoda. Ob podaji vloge sestavijo akt o ustanovitvi zavoda, kjer ustanovitelji imenujejo direktorja zavoda za mandat štirih let. (Zavod, 2021)

Polno ime našega zavoda se glasi »Zavod zasebni Montessori vrtec Maribor«, skrajšano ime zavoda, ki ga bomo uporabljali v nadaljevanju, pa »Montessori vrtec Maribor«.

3.1.3 Proizvodi oz. storitve

Zavod zasebni Montessori vrtec Maribor je ustanova, ki se v celoti ukvarja z nepridobitno dejavnostjo, ki jo prikazuje tabela 3.1.

Tabela 3.1: Klasifikacija dejavnosti Zavod zasebni Montessori vrtec Maribor

Šifra kategorije	Deskriptor	Deskriptor (angleški)
P85.100	Predšolska vzgoja	Pre-primary education

Vir: (Standardna klasifikacija dejavnosti, <https://www.stat.si/Klasje/Klasje/Tabela/5531>)

3.2 Tržne raziskave

3.2.1 Kupci/uporabniki

Glavna dejavnost Montessori vrtca Maribor je nudenje storitev predšolske vzgoje. Vrtec lahko po zakonu izvaja dnevne programe, poldnevne programe in krajše programe. (Zakon o vrtcih, Št. 100/05)

»Ko otroci dopolnijo starost 11 mesecev in do vstopa v šolo, jih lahko vključimo v predšolsko vzgojo v vrtcih, ki pa ni obvezna. Varstvo otrok lahko opravljajo javni in zasebni vrtci ali pa zasebni varuhi«. (Rakar, idr., 2010)

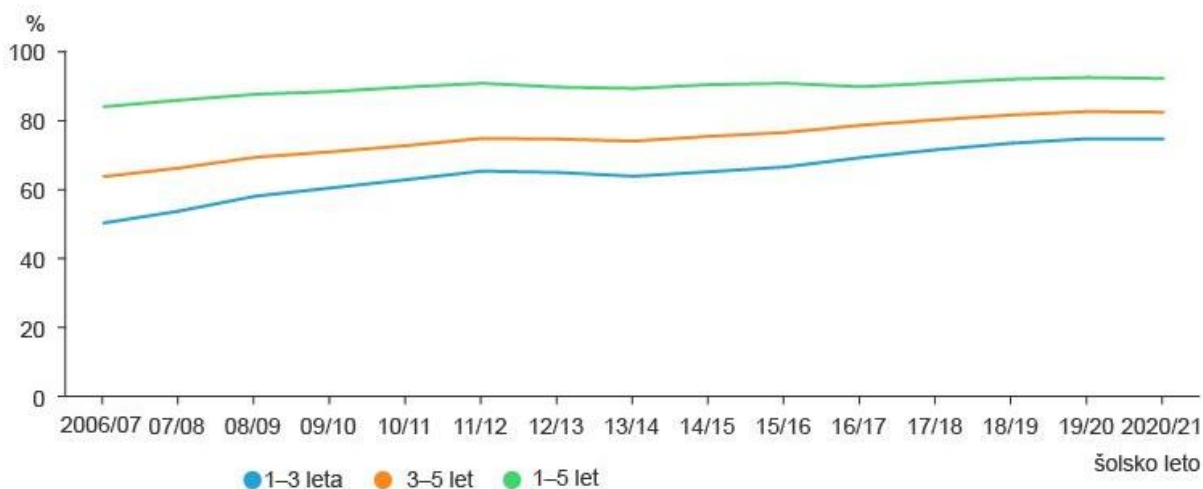
Po podatkih SURS je v Sloveniji 104.476 predšolskih otrok, starih od 1 do 5 let, od tega jih je 82,5 % vključenih v vrtce. Iz tega sklepamo, da 18.283 predšolskih otrok ni vključenih v vrtce in tako predstavljajo potencialne uporabnike naših storitev. (Statistični urad RS, n.d.)

3.2.2 Obseg trga

Po pridobljenih podatkih SURS v Sloveniji 82,5 % vseh predšolskih otrok obiskuje javne ali zasebne vrtce. Od skupno 86.193 vpisanih otrok v vrtce v šolskem letu 2020/2021 jih 4.773, kar predstavlja 5,54 %, obiskuje zasebne vrtce. Po podatkih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport je v register varuhov predšolskih otrok na domu vpisanih samo 326 oseb. Menimo, da je v Sloveniji obisk otrok v vrtcih razmeroma dober. (Statistični urad RS, n. d.)

V zadnjem desetletju se je število otrok v vrtcih povečalo s 75.972 (2010/11) na 86.193 (2020/21), kar pomeni 13,5 % več vpisanih otrok.

Na spodnjem grafu je prikazana vključenost otrok v vrtce po starostnih skupinah v Sloveniji.



Graf 1: Vključenost otrok v vrtce po starostnih skupinah

Vir: (statistični urad Republike Slovenije)

3.2.3 Konkurenca

V Sloveniji je v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja vpisanih 406 pravnih subjektov, od tega 108 samostojnih vrtcev (26,60 %), 204 vrtci pri osnovni šoli (50,25 %) in 94 zasebnih vrtcev (23,15 %).

V Podravski regiji je po podatkih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport 153 vrtcev, od tega 72 javnih vrtcev, 67 vrtcev pri osnovni šoli in 14 zasebnih vrtcev. Na spodnji tabeli je prikazano število javnih in zasebnih vrtcev v Podravski regiji. (Portal gov.si, n. d.)

Tabela 3.2: Podatki o predšolski vzgoji po statističnih regijah Slovenije

Občina	Število vrtcev z enotami			Št. vrtcev skupaj
	Javni vrtec	Vrtci pri OŠ	Zasebni vrtec	
BENEDIKT		1		1
CERKVENJAK		1		1
CIRKULANE		1		1
DESTRNIK		1		1
DORNAVA		1		1
DUPLEK		5		5
GORIŠNICA		1		1
HAJDINA		1		1
HOČE-SLIVNICA		2		2
JURŠINCI		1		1
KIDRIČEVO		2		2
KUNGOTA		1		1
LENART		3		3
LOVRENC NA POHORJU		1		1
MAJŠPERK		1		1
MAKOLE	1			1
MARIBOR	41	5	9	55
MARKOVCI		1		1
MIKLAVŽ NA DRAVSKEM POLJU		2		2
OPLOTNICA	3			3
ORMOŽ	3	4		7
PESNICA		3		3
PODLEHNIK		1		1
POLJČANE	2			2
PTUJ	11		4	15
RAČE-FRAM		2		2
RUŠE		2		2
SELNICA OB DRAVI		3		3
SLOVENSKA BISTRICA	11	6	1	18
SREDIŠČE OB DRAVI		1		1
STARŠE		2		2
SV. TROJICA V SLOV. GORICAH		1		1
SVETA ANA		1		1
SVETI ANDRAŽ V SLOV. GORICAH		1		1

SVETI JURIJ V SLOV. GORICAH		1		1
SVETI TOMAŽ		1		1
TRNOVSKA VAS		1		1
VIDEM		1		1
ZAVRČ		1		1
ŠENTILJ		3		3
ŽETALE		1		1
Skupaj	72	67	14	153

Vir: (gov.si)

Iz zgornje tabele vidimo, da je v Podravski regiji v občini Maribor devet zasebnih vrtcev, na Ptujju so štirje in v Slovenski Bistrici eden. Vsi naštetih zasebni vrtci nam predstavljajo konkurenco na trgu.

3.2.4 Sprotno ocenjevanje trga

Sprotno ocenjevanje trga je zelo pomembno pri poslovanju v kateri koli panogi, zato bomo tudi mi velik delež raziskovanja namenili temu poglavju poslovnega načrta. Sprotno ocenjevanje trga pomeni, da mora vodstvo podjetja vsako leto ali pogosteje analizirati trg, razmerje ponudbe in povpraševanja ter se nanj prilagoditi.

Podjetje mora biti sposobno izpopolnjevati obstoječe veščine in spretnosti v podjetju ter pridobivati nove, če želi pridobiti ali ohraniti konkurenčno prednost. (Gomezelj-Omerzel & Nemec-Rudež, 2010)

Na območju Podravske regije je zasebnih vrtcev 9,15 %, kar je manj od slovenskega povprečja, zato upravičeno menimo, da je povpraševanje po zasebni vzgoji in izobraževanju večje od ponudbe. Zaradi navedenega je ustanovitev zasebnega vrtca na območju Podravske regije dobra poslovna ideja.

V sklepu mestne občine Maribor o določitvi cen javnih programov javnih vrtcev je razvidno, da znaša cena programa prvega starostnega obdobja 496 evrov in cena drugega starostnega obdobja 361 evrov. (Sklep o določitvi cen programov javnih vrtcev na območju mestne občine Maribor, 2019)

Pri letošnji analizi cen zasebnih vrtcev v Podravski regiji smo ugotovili, da znaša povprečna cena vrtca za prvo starostno obdobje 533,16 evra in za drugo starostno obdobje 406,17 evra. Vsekakor je sprotno ocenjevanje trga pomembno, saj lahko le tako ostanemo konkurenčni dolgoročno poslovno uspešni.

3.3 Načrt trženja

3.3.1 Pestel analiza



Slika 3.1: PESTEL-analiza Montessori vrtec Maribor

Vir: (<https://www.slideegg.com/pestel-analysis-powerpoint-template-slide>)

Na zgornji sliki je prikazan potek in elementi PESTEL-analize podjetja. Gre za analizo šestih področij zunanjih dejavnikov, in sicer so to politični, ekonomski, socialni, tehnološki, ekološki in pravni dejavniki.

Politični dejavniki v Sloveniji so taki, da delo v zasebnih vrtcih ureja Zakon o vrtcih (ZVrt), Zakon o organizaciji in financiranju predšolske vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) in drugi podzakonski akti. Tudi davčna zakonodaja je naklonjena zasebnim zavodom, ki opravljajo nepridobitno dejavnost vzgoje in izobraževanja. Dejstvo je, da je državi zelo pomembno to področje, tako da se v prihodnje ne pričakuje poslabšanja položaja zasebnih vrtecev.

Pri ekonomskih dejavnikih je predvsem treba omeniti stopnjo inflacije, ki pri opravljanju vzgoje predšolskih otrok pomeni višje stroške materiala in storitev, posledično dvig ekonomske cene in tveganje, da se bo zaradi tega zmanjšal vpis otrok.

Socialni dejavniki so trenutno zelo ugodni, ljudje zaupajo predšolski vzgoji. Glede na pretekla leta je trend vključenosti otrok v vrtce dober, vsako leto se povečuje.

Glede tehnoloških dejavnikov je tako, da se pri predšolski vzgoji pri neposrednem delu ne uporablja veliko tehnoloških naprav, ampak so zelo dobrodošle pri posrednem sodelovanju s starši (fotografiranje in deljenje slik v oblaku, obveščanje preko e-pošte, uporaba aplikacij za npr. odjavo otrok, obveščanje staršev ...).

Ekološki dejavniki pri predšolski vzgoji pomeni, da stremimo k uporabi igrač iz naravnih materialov, kot je les, ločevanju odpadkov, zmanjšanju porabe vrečk za enkratno uporabo ipd.

Pravni vidik zajema vso zakonodajo s področja predšolske vzgoje, hkrati pa tudi pravne akte glede varstva uporabnikov, delavcev in vseh zaposlenih v zavodu.

3.3.2 SWOT-analiza



Slika 3.2: SWOT-analiza Montessori vrtec Maribor

Vir: (Lastni vir)

Cilj in namen SWOT-analize je pregledati notranje in zunanje dejavnike podjetja. Na začetku ugotovimo in zapišemo svoje prednosti in slabosti ter tudi priložnosti in nevarnosti. S prednostmi našega podjetja želimo nevtralizirati nevarnosti, ki nam pretijo iz zunanjega okolja. Slabosti našega podjetja želimo spremeniti v priložnosti v zunanjem okolju.

3.3.3 Tržni cilji

Glavni tržni cilj vsakega podjetja je uspešno dolgoročno poslovanje. Cilj Montessori vrtca Maribor je imeti zasedene vse proste kapacitete, torej za prvo starostno obdobje 12 otrok in za drugo starostno obdobje 21 otrok. Želimo ustvariti dobro ime, ki bo poznano predvsem po kakovostnih in strokovno opravljenih storitvah ter zadovoljnih uporabnikih.

3.3.4 Tržne strategije

V tržnih strategijah določimo načine za doseg tržnih ciljev. Za doseg glavnega cilja je neposredno odgovoren pedagoški vodja vrtca posredno pa vsi zaposleni. Vodja poskrbi za organiziran, promoviran in izveden informativni dan za potencialne kupce oz. uporabnike storitev v mesecu marcu, uvodne sestanke s starši otrok, pisno in ustno komuniciranje z njimi. Vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev pa nudijo podporo pri organizaciji in izvedbi teh projektov, skrbijo za zadovoljstvo uporabnikov in kakovost storitev.

3.4 Ekonomika poslovanja

3.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Glede na ceno zasebnih vrtcev v Podravski regiji lahko upravičeno postavimo ekonomsko ceno vrtca za I. starostno obdobje 530 evrov in za II. starostno obdobje 400 evrov (povprečna ekonomska cena zasebnih vrtcev v Mariboru je za I. starostno obdobje 533,16 evra in za II. starostno obdobje 406,17 evra). Če predpostavimo popolnoma zasedene kapacitete vrtca, lahko v prihodnjih poslovnih letih pričakujemo dobičke, kot jih prikazuje spodnja tabela. V poslovnem letu 2025 pričakujemo zaradi letne inflacije dvig ekonomske cene programa javnega vrtca in tudi preostalih stroškov dobrin ter storitev, kar vpliva tudi na dvig cene programov v zasebnih vrtcih.

Tabela 3.3: Čisti dobiček iz poslovanja

	Leto 2022	Leto 2023	Leto 2024	Leto 2025
Prihodki iz poslovanja	59.040,00	177.120	177.120	184.204,80

Odhodki iz poslovanja	57.640,68	170.891,12	172.391,12	176.208,83
Dobiček iz poslovanja	1.399,32	6.228,88	4.728,88	7.484,44

Vir: (lastni vir)

Seveda pa se je treba zavedati, da se v primeru slabega povpraševanja ali nastanka nepredvidljivih stroškov čisti dobiček lahko tudi zmanjša.

3.4.2 Analiza donosnosti

V izračunu kazalnikov donosnosti smo ugotovili, da je Montessori vrtec Maribor že v prvem poslovnem letu posloval uspešno, in sicer je glede na podane finančne predpostavke ustvaril 1.399,32 evra čistega dobička, v naslednjih letih se dobiček samo še povečuje, in sicer v poslovnem letu 2023 na 6.228,88 evra, v poslovnem letu 2024 na 4.728,88 evra in v poslovnem letu 2025 na 7.484,44 evra. V prihodnjih letih se pričakuje še večji čisti dobiček, še posebej če se bo zavod širil in ustanovil več oddelkov ali enot zasebnega vrtca.

3.4.3 Stalni, spremenljivi in drugi stroški

Stroški dela v zavodu predstavljajo stalni strošek petih zaposlenih oseb. V tabeli 3.4 smo prikazali višino pričakovanih odhodkov za posamezno leto, v naslednjih tabelah pa je posebej prikazan strošek plač za vsakega zaposlenega v določenem poslovnem letu.

Tabela 3.4: Letni strošek plač zaposlenih

Strošek plač	2022	2023	2024	2025
Vsi zaposleni skupaj	32.527,27	96.701,16	97.779,04	101.202,84

Vir: (lastni vir)

Kot je razvidno v organizacijski shemi podjetja, je v zavodu redno zaposlenih pet oseb, in sicer dva vzgojitelja predšolskih otrok in trije pomočniki vzgojiteljev predšolskih otrok. Vzgojitelj je s pogodbo o zaposlitvi razvrščen v 32. plačni razred, kjer znaša bruto plača 1.485,46 evra, pomočniki vzgojiteljev pa so razvrščeni v 22. plačni razred, kjer znaša bruto plača 1.003,54 evra, oziroma se izplača minimalna plača v RS, ki znaša 1.024,24 evra. V spodnji tabeli je

prikazan izračun stroškov za prihodnja tri leta upoštevajoč, da se vsi zaposleni na delo vozijo iz istega kraja, tako da dobijo povrnjene stroške mesečne vozovnice mestnega avtobusa.

Zavod bo v letu 2022 zaposlil pedagoške delavce z mesecem avgustom, saj se šolsko leto začne s septembrom, zato bo tudi nižji letni strošek zaposlenih in sorazmerno nižji regres za letni dopust. Strošek nadomestil za vsakega pedagoškega delavca znaša 30,00 evra nadomestila za strošek prevoza na in z dela ter 3,94 evra/dan za prehrano.

Tabela 3.5: strošek plač zaposlenih posamezno v letu 2022

Delovno mesto	Bruto plača	II. Bruto	Nadom./mes	Regres	Leto 2022 skupaj
Vzgojitelj (32. PR)	1.485,46	1.724,62	112,74	426,76	7.776,21
Vzgojitelj (32. PR)	1.485,46	1.742,62	112,74	426,76	7.848,21
Pom. vzg. (22. PR)	1.003,54	1.189,14	112,74	426,76	5.634,29
Pom. vzg. (22. PR)	1.003,54	1.189,14	112,74	426,76	5.634,29
Pom. vzg. (22. PR)	1.003,54	1.189,14	112,74	426,76	5.634,29
Skupaj	5.981,54	7.034,66	563,70	2.133,80	32.527,27

Vir: (lastni vir)

V poslovnem letu 2023 upoštevamo napredovanje enega izmed pomočnikov vzgojitelja za en plačni razred, nadomestilo za prehrano in prevoz ostane enak, delavcem izplačamo regres v višini 1.050 evrov.

Tabela 3.6: Strošek plač zaposlenih posamezno v letu 2023

Delovno mesto	Bruto plača	II. Bruto	Nadom./mes	Regres	Leto 2023 skupaj
Vzgojitelj (32. PR)	1.485,46	1.724,62	112,74	1050,00	23.098,32
Vzgojitelj (32. PR)	1.485,46	1.742,62	112,74	1050,00	23.314,32
Pom. vzg. (23. PR)	1.043,68	1.211,71	112,74	1050,00	16.943,40
Pom. vzg. (22. PR)	1.003,54	1.189,14	112,74	1050,00	16.672,56
Pom. vzg. (22. PR)	1.003,54	1.189,14	112,74	1050,00	16.672,56
Skupaj	6.021,68	7.057,23	563,70	5.250,00	96.701,16

Vir: (lastni vir)

V poslovnem letu 2024 upoštevamo napredovanje vzgojitelja v 33. plačni razred in napredovanje drugega pomočnika vzgojitelja v 23. plačni razred, nadomestilo za prehrano in prevoz ostane enak, delavcem izplačamo regres v višini 1.100 evrov.

Tabela 3.7: Strošek plač zaposlenih posamezno v letu 2024

Delovno mesto	Bruto plača	II. Bruto	Nadom./mes.	Regres	Leto 2024 skupaj
Vzgojitelj (33. PR)	1544,88	1.793,61	112,74	1.100	23976,2
Vzgojitelj (32. PR)	1485,46	1.742,62	112,74	1.100	23364,32
Pom. vzg. (23. PR)	1043,68	1.211,71	112,74	1.100	16993,4
Pom. vzg. (22. PR)	1003,54	1.189,14	112,74	1.100	16722,56
Pom. vzg. (22. PR)	1003,54	1.189,14	112,74	1.100	16722,56
Skupaj	6081,1	7126,22	563,7	5500	97779,04

Vir: (lastni vir)

V poslovnem letu 2025 upoštevamo napredovanje enega vzgojitelja v 33. plačni razred in drugega v 34. plačni razred, prav tako napredujeta en pomočnik v 24. plačni razred in en pomočnik v 23. plačni razred. V letu 2025 upoštevamo nadomestilo za povrnitev stroškov malice v višini 4,2 evra/dan in izplačilo regresa za letni dopust v višini 1200 evrov.

Tabela 3.8: Strošek plač zaposlenih posamezno v letu 2025

Delovno mesto	Bruto plača	II. Bruto	Nadom./mes.	Regres	Leto 2025 skupaj
Vzgojitelj (34. PR)	1.606,68	1.865,36	118,2	1200	25.002,72
Vzgojitelj (33. PR)	1.544,88	1.793,61	118,2	1200	24.141,72
Pom. vzg. (23. PR)	1.085,43	1.260,18	118,2	1200	17.740,56
Pom. vzg. (22. PR)	1.043,68	1.211,71	118,2	1200	17.158,92
Pom. vzg. (23. PR)	1.043,68	1.211,71	118,2	1200	17.158,92
Skupaj	6.324,35	7.342,57	591,00	6.000,00	101.202,84

Vir: (lastni vir)

Zraven tega spadajo med stalne stroške še stroški najemnine prostorov, ogrevanja, čiščenja prostorov, računovodstva in strošek pedagoškega vodje, kar bom prikazal v tabeli 3.9.

Tabela 3.9: Drugi stalni stroški mesečno in v prihodnjih letih

Vrsta stalnega stroška	Mesečni strošek	2022	2023	2024	2025
Najemnina prostora	1.400,00	5.600,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
Ogrevanje	208,33	833,32	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Čistilni servis	479,27	1.917,08	5.751,24	5.751,24	5.751,24
Računovodstvo	150	600,00	1.800,00	1.860,00	1.920,00
Pedagoški vodja (10 %)	312,03	1.248,12	3.744,36	3.817,44	3.858,72
Zavarovanje prostora	200	800,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Licenčni programi	25,99	103,96	311,88	311,88	311,88
Amortizacija	383,43	1.917,17	4.601,20	4.601,20	4.601,20
Skupaj	3.159,05	13.019,65	37.908,68	38.041,76	38.143,04

Vir: (lastni vir)

Spremenljivi stroški so tisti stroški, ki so odvisni od količine oziroma obsega poslovanja, kar v našem primeru pomeni, da se glede na število vpisanih otrok mesečno spreminjajo. V to kategorijo spadajo stroški sanitetnega materiala, plenice, pisarniškega in didaktičnega materiala, dnevni topli obroki in malice (zunaj izvajalec).

Tabela 3.10: Spremenljivi stroški mesečno in v prihodnjih letih

Vrsta spremenljivega stroška	Mesečno	2022	2023	2024	2025
Dnevni topli obrok, (za vse)	2.425,50	9.702,00	29.106,00	29.251,53	29.397,79
Sanitetni material	67,3	269,20	807,6	823,752	840,22
Plenice, vlažilni robčki	105,84	423,36	1270,08	1295,48	1321,39
Pisarniški material	87,13	348,52	1045,56	1066,47	1087,801
Didaktični material	187,67	750,68	2252,04	2297,08	2343,022
Drobni inventar	50	200,00	600,00	612,00	624,24
Nepredvideni stroški	100	400,00	1200,00	1224,00	1248,48

Skupaj	3.023,44	12.093,7	36.281,28	36.570,32	36.862,95
---------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

Vir: (lastni vir)

Ker je treba v prvem letu poslovanja urediti in prilagoditi prostore v skladu s pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca, prav tako je treba igralnico, skupne prostore in igrišče opremiti s pohištvo in ostalimi stvarmi, so v spodnji tabeli prikazani stroški investicije v ureditev in opremo vrtca, da se zavod pripravi za nudenje storitev vzgoje.

Tabela 3.11: Vrste investicije za začetek poslovanja zavoda

Vrsta investicije	Strošek investicije	Amortizacija opreme
Pohištvo za vse prostore vrtca - skupaj	22.500,00	12 let (1.875 evrov letno)
Ležalniki, posteljnina	3.422,00	10 let (342,2 evrov letno)
Jedilna garnitura, kozarci	1.061,50	
Igrače, didaktični materiali - skupaj	8.500,00	5 let (1700 evrov letno)
Računalnik, tiskalnik	1160,47	5 let (184,0 evrov letno)
Zunanja igrala, peskovnik	6.000,00	12 let (500 evrov letno)
Poganjalci, tricikli, žoge	309,9	
Skupaj	42.953,87	

Vir: (lastni vir)

Spodnja tabela prikazuje povzetek celotnih stroškov poslovanja za prihodnja poslovna leta.

Tabela 3.12: Celotni stroški poslovanja za prihodnja poslovna leta

Vrsta stroška	2022	2023	2024	2025
Strošek plač	32.527,27	96.701,16	97.779,04	101.202,84
Stalni stroški drugi	13.019,65	37.908,68	38.041,76	38.143,04
Spremenljivi stroški	12.093,76	36.281,28	36.570,32	36.862,95
Skupaj vsi stroški	57.640,68	170.891,12	172.391,12	176.208,83

Vir: (lastni vir)

3.4.4 Upravljanje z denarnim tokom

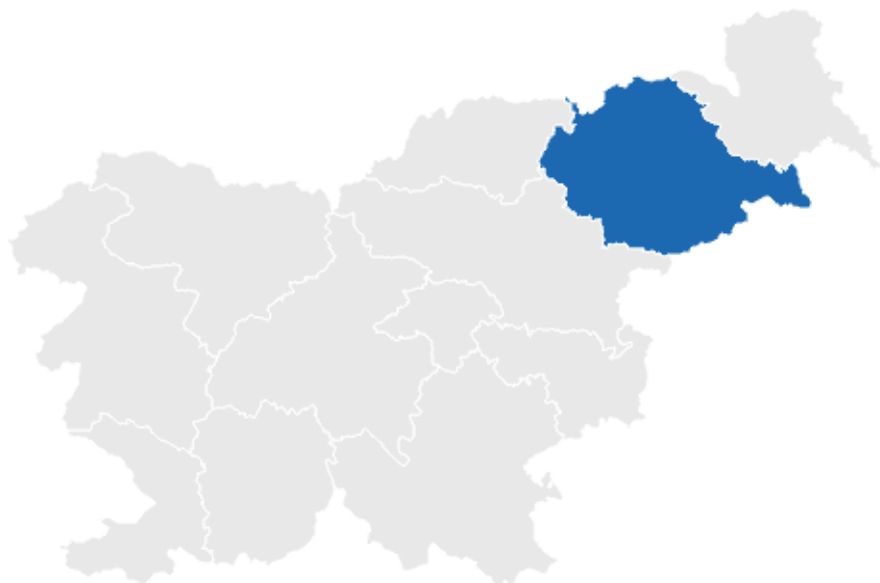
Izkaz denarnega toka podjetja prikaže prejemke in izdatke v obračunskem obdobju. Za vsa srednja in velika podjetja je po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD) obvezen, medtem ko za zavode ni. Je pa dober pokazatelj, ali je podjetje pri poslovanju ustvarilo dovolj prihodkov za pokrivanje svojih obveznosti in ohranjanje poslovne sposobnosti brez tujih virov financiranja. Tako prejemki kot izdatki so lahko gotovinski ali brezgotovinski. Informacije o denarnem toku so koristne pri preučevanju preteklih let kot tudi napovedovanju prihodnjih denarnih tokov.

V našem zavodu znaša osnovi vloženi kapital 50.000 evrov, s katerim se pokrijejo vsi izdatki glede začetne investicije v nakup opredmetenih osnovnih sredstev za opravljanje dejavnosti. S poslovanjem pričakujemo prejemke od uporabnikov, s katerimi se pokrivajo tekoči izdatki do zaposlenih in dobaviteljev.

3.5 *Proizvodni in storitveni načrt*

3.5.1 Geografska lega podjetja

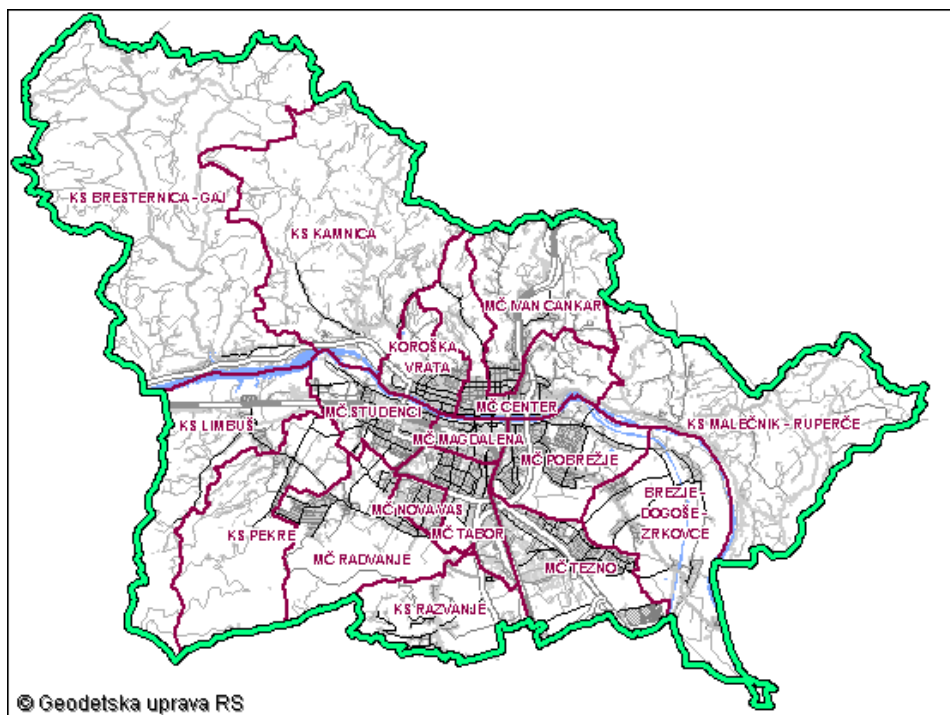
Za geografsko lego zasebnega zavoda smo izbrali Podravske regijo, natančneje občino Maribor, ki je največje mesto v omenjeni regiji. Na spodnji sliki vidimo prikazano modro obarvano Podravsko statistično regijo v Sloveniji.



Slika 3.3: Prikaz Podravske regije v Sloveniji

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije)

Točna lokacija Montessori vrtca Maribor je odvisna od ponudbe, saj iščemo nepremičnino, ki je brez večjih vlaganj primerna za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja. Najprimernejša lokacija je v eni izmed mestni četrti: Center, Magdalena, Studenci, Koroška vrata, Tabor ali Nova vas.



Slika 3.4: Mestna občina Maribor po mestnih četrtih

Vir: (Geodetska uprava Republike Slovenije)

3.5.2 Poslovni prostori

Pri iskanju primerne nepremičnine za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje je treba upoštevati pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca. Poslovni prostori vrtca bodo prostori za otroke, kamor spada prostor za otroke prvega starostnega obdobja s sanitarijami, prostor za otroke drugega starostnega obdobja s sanitarijami in skupni prostori. Potem bo vrtec imel še druge prostore, kamor spadajo prostori za strokovne delavce, upravni prostori, gospodarski prostori in komunikacijske poti.

Na začetku poslovanja se primerne prostore za opravljanje dejavnosti najame, in sicer na območju občine Maribor, na zemljišču velikosti med 500–1000 m², s primernim objektom neto površine 200 m². V objektu bo prostor za dve igralnici, velikosti pribl. 50-60 m², skupni hodnik z garderobo 16 m², sanitarije za zaposlene, pisarna in skladišni prostor. Če bo v prihodnjih

letih poslovanje vrtca uspešno, obstaja možnost nakupa stavbe ali investicija v gradnjo novega vrtca na drugi lokaciji. (Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca, Št. 73/00)

3.5.3 Operativni cikel

Obratovalni čas zasebnega vrtca je od 6.30 do 16.30. V jutranjem in popoldanskem času se otroci prvega in drugega starostnega obdobja združujejo v eno skupino, in sicer zjutraj med 6.30 in 7.45 ter popoldan med 15.30 in 16.30. Pedagoški delavci tedensko opravijo manj kot 40 neposrednih ur z otroki, preostali čas je namenjen pripravi pedagoškega dela.

Delovni čas zaposlenih:

I. starostno obdobje:

Pomočnik vzgojitelja 6.30–14.00

Vzgojitelj 8.30–15.30

II. starostno obdobje:

Pomočnik vzgojitelja 9.00–16.30

Vzgojitelj 7.30–14.30

Delovni dan se v zasebnem vrtcu začne ob 6.30, kjer se otroci prvega in drugega starostnega obdobja zbirajo v eni skupini, z njimi pa je pomočnica vzgojiteljice. Ob 7.45 pride vzgojiteljica in prevzame otroke drugega starostnega obdobja, nato gredo v svojo skupino, kjer sledi razdelitev zajtrka ob 8.00. Po zajtrku je dopoldansko pedagoško delo ter dopoldanska malica pred 10. uro in nega najmlajših otrok. Med 10. in 11. uro poteka prosta igra na igrišču ali voden sprehod po bližnji okolici vrtca. Od 11.30 do 12.30 razdelitev kosila in dnevni počitek. Po spanju okoli 14.00 sledi razdelitev popoldanske malice in čas za družabne igre ali igra na igrišču ter čakanje na prevzem otrok. Ob 16.30 se vrtec zapira.

3.5.4 Pravne zahteve, dovoljenja in okoljska vprašanja

Postopek ustanovitve zasebnega zavoda

Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. (Zakon o zavodih, št. 12/91)

Minimalni osnovni kapital ni predpisan, ampak se zavod lahko ustanovi, če sodišče ob vpisu v register presodi, da vložena sredstva zadoščajo za ustanovitev in opravljanje dejavnosti zavoda. Ime zavoda mora vsebovati označbo, ki navaja dejavnost, sedež zavoda, lahko pa ima tudi skrajšano ime. Popolno ime našega zavoda je Zavod zasebni Montessori vrtec Maribor, skrajšano Montessori vrtec Maribor.

Za začetek je treba sestaviti akt o ustanovitvi, ki je temeljni akt zavoda in ureja njegovo poslovanje ter razmerja med ustanovitelji ter vsebuje:

- ime in sedež podjetja;
- ime in sedež zavoda;
- dejavnosti zavoda;
- določbe o organih zavoda;
- sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela;
- vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda;
- način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda;
- pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu;
- določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda;
- medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda;
- morebitne druge določbe skladno z zakonom.

Zavod se po navadi ustanovi tako, da ustanovitelji na upravno enoto prinesejo vso potrebno dokumentacijo (akt o ustanovitvi, predlog za vpis zavoda v sodni register in sklep o imenovanju direktorja za mandat štirih let), kjer jo overijo. Drugi način je ta, da se ustanovitelji zavoda osebno zglasijo pri notarju, kjer dokumente overijo in notar sestavi ter vloži predlog za vpis v sodni register.

Na podlagi odločitve registrskega sodišča o vpisu ustanovitve subjekta v sodni register Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) temu subjektu določi šifro glavne dejavnosti in matično številko. Tako zavod pridobi pravno sposobnost. (Zavod, 2021)

3.6 Načrt razvoja

3.6.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Četudi zavod izvaja dejavnost vzgoje in izobraževanja, kar spada med nepridobitne dejavnosti, se bo ves čas trudili in stremeli k stalnim izboljšavam kakovosti izvajanja pedagoških storitev, zadovoljstvo uporabnikov (predšolskih otrok) in plačnikov storitev (staršev in zakonitih zastopnikov). Osnovne naloge zaposlenih se v prihodnjih letih ne bodo bistveno spreminjale, ampak samo nadgrajevale in izpopolnjevale, odvisno od zahtev otrok in predlogov staršev.

3.6.2 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Glede na to, da zavod ponuja storitve, se bodo iskale možnosti izboljšav storitev tako, da se skrbi za vsakoletno dodatno strokovno izobraževanje zaposlenih, prav tako se starše povabi k aktivnemu sodelovanju npr. podajanje predlogov, pričakovanj, morebitna izobraževanja za starše. V zavodu bomo poskusili odgovoriti na zahteve na trgu, nadgraditi svojo ponudbo z različnimi izobraževanji za starše, svetovanjem, vikend oddih za družine, animacijo in vodenje praznovanja rojstnih dni idr.

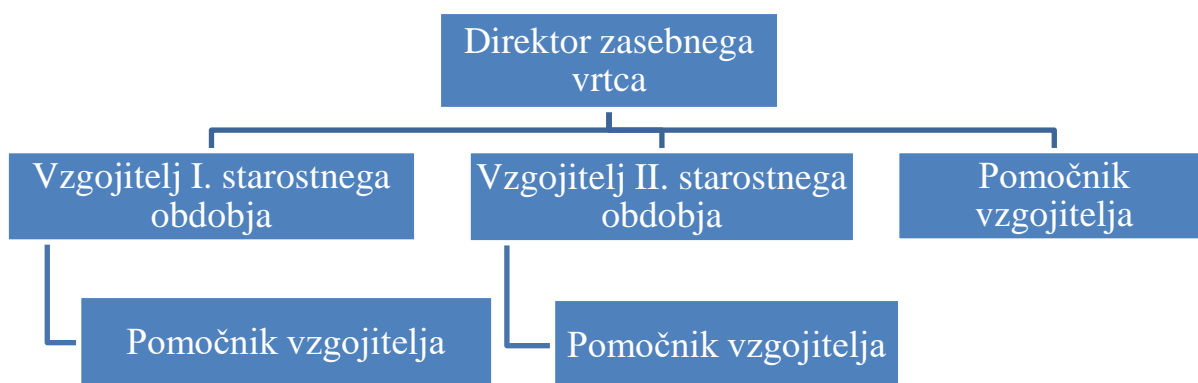
3.6.3 Sredstva namenjena razvoju

V prvih treh letih poslovanja se bomo maksimalno potrudili, da bomo imeli polno zasedene kapacitete zasebnega vrtca, saj bomo le tako ustvarili čisti dobiček. Ker smo ugotovili, da bomo uspešno poslovali, bo zavod v poslovnem letu 2025 najel dolgoročni kredit v višini 300.000 evrov pri banki za nakup zemljišča in gradnjo novih poslovnih prostorov vrtca. Ker bo le to velika obremenitev za zavod, bo v naslednjih letih manj denarja namenjenega razvoju zavoda in več trženju.

3.7 Vodstvo zavoda in kadri

3.7.1 Organizacijska shema podjetja

Tabela 3.13: Organizacijska shema Montessori vrtca Maribor



Vir: (lastni vir)

Pri organiziranju in sistemizaciji delovnih mest v Zavodu zasebni Montessori vrtec Maribor je potrebno upoštevati pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje. V skladu s pravilnikom smo se odločili, da bo v našem zavodu v prvem letu zaposlenih pet oseb, in sicer vzgojitelj I. starostnega obdobja, ki bo hkrati tudi direktor zavoda, vzgojitelj otrok II. starostnega obdobja in trije pomočniki vzgojiteljev. Od tega bosta dva pomočnika vzgojitelja redno v svojih starostnih skupinah, dodatni pomočnik pa bo pomagal pri jutranjih prehodih otrok, pripravi in razdelitvi obrokov, nadomeščanje odsotnosti zaposlenih in druge naloge po navodilih direktorja. (Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje, št. 75/05)

3.7.2 Politika zaposlovanja in nagrajevanja zaposlenih

Politiko zaposlovanja določi direktor zavoda, ki zbira ponudbe kandidatov za delovno mesto. Po preteku roka za prijavo na delovno mesto direktor pregleda vse oddane vloge in kandidate, ki izpolnjujejo pogoje za delovno mesto, povabil na razgovor. Po razgovoru z vsemi kandidati se izbere določeno osebo, ki se ji ponudi delo za poln delovni čas za določen čas 1 leta, s poskusno dobo 3 mesece.

Politika nagrajevanja zaposlenih v zavodu je taka, da zaposlenemu poleg zakonsko obveznega regresa za letni dopust pripadala tudi božičnica, ki je odvisna od ustvarjenega dobička, božično novoletna večerja in piknik ob zaključku pedagoškega leta.

3.7.3 Zunanji sodelavci

Ker bo zavod v začetku poslovanja imel dve starostni skupini vrtca, se zaposli samo potrebne pedagoške delavce. Zavod sklene podjemno pogodbo s pedagoškim vodjem za 4 ure na teden, kar predpisuje pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje. Prav tako zunanje računovodstvo vodi glavno knjigo kot tudi pomožne knjige ter skrbi za obračun plač. Zavod predvidoma sodeluje z različnimi obrtniki glede različnih popravil, košnje trave, izdelave pohištva ipd. Za dnevne tople obroke in malico skrbi zunanje podjetje, ki hrano dostavlja do vrtca.

3.8 Splošni terminski načrt

3.8.1 Ključne aktivnosti v prvem letu poslovanja

Poslovno leto Zavoda zasebni Montessori vrtec Maribor se prične s 1. 4. 2022, pedagoško leto in vsi zaposleni pa bodo začeli s 1. 8. 2022, da pripravijo vse potrebne stvari za izvajanje pedagoškega dela s 1. 9. 2022. Od 1. 4. 2022 začnejo potekati postopki za vpis zavoda v sodni register in pridobitev odločbe ministrstva za potrditev programa v zasebnem vrtcu. Do pričetka šolskega leta je treba najeti primerne prostore, jih urediti v skladu s pravilnikom in tehničnimi zahtevami in opremiti s pohištvom, opremo za izvajanje vzgoje ter kupiti igrače z didaktičnim materialom, da se s septembrom lahko začne pedagoški proces. V naslednjem poglavju se ključne aktivnosti v prvem letu poslovanja predstavi s pomočjo grafične ponazoritve.

3.8.2 Grafična ponazoritev terminov

Tabela 3.14: Gantogram oz. grafični prikaz ključnih aktivnosti poslovanja zavoda v letu 2022

Ključne aktivnosti	apr	maj	jun	jul	avg	sep
Ustanovitev podjetja						
Izdelava poslovnega načrta						
Akt o ustanovitvi, podatki o zavodu						
Priglasitev na registrsko sodišče						
Zagotovitev finančnih sredstev						
Pridobitev in ureditev poslovnih prostorov						
Iskanje primerne nepremičnine						
Podpis najemne pogodbe in dokumentacije						
Ureditev prostorov v skladu s pravilnikom						
Ureditev notranjih in zunanjih prostorov						
Naročilo in montaža pohištva in opreme						
Montaža zunanjih igral, ureditev igrišča						
Nakup promocijskega materiala						
Zaposlitev kadra in priprave na poslovanje						
Razpis za delovna mesta, pogovori s kandidati						
Izbor kadrov, podpis pogodb o zaposlitvi						
Pedagoška priprava na šolsko leto						
Nakup pisarniškega in sanitetnega materiala						
Začetek poslovanja						
Začetek pedagoškega leta s 1.9., uvajanje otrok						
Plačevanje računov dobaviteljem						

Vir: (lastni vir)

3.9 Kritična tveganja in izzivi

3.9.1 Makro raven

Kritična tveganja in izzivi na makro ravni so tista tveganja, ki niso odvisna samo od enega podjetja, ampak vplivajo na različne panoge. Sem sodijo razne naravne katastrofe, kot so npr. potresi, poplave, požari ipd. Takšna tveganja zavod pokrije z zavarovanjem nepremičnine in drugimi zavarovanji, da v primeru katastrofe uveljavlja premijo. Druge vrste makro tveganj so npr. povečanje brezposelnosti na področju Podravske regije, pomanjkanje povpraševanje, npr. zmanjšanje rodnosti v Sloveniji ipd. Menimo, da bo tudi v primeru gospodarske krize ostalo povpraševanje po zasebnih vrtcih veliko, saj je trenutno v Sloveniji v zasebne vrtce vključenih le dobrih 5 % predšolskih otrok. Eno izmed makro tveganj je tudi, da država preneha sofinancirati programe zasebnih vrtcev, kar bi lahko pomenilo zaprtje zavoda, saj bi brez tega težko posloval, vendar je verjetnost tega tveganja zelo majhna.

3.9.2 Mikro raven

»V raven podjetja oziroma raven podjetja uvrščamo vsa tveganja, ki se lahko zgodijo v podjetju in v neposrednem okolju podjetja. Podjetnik ima nad kontrolo teh tveganj aktivnejši in tudi bolj proste roke pri iskanju možnih rešitev«. (Drnovšek, Stritar, & Vahčič, 2005)

Pomembno je, da se vodstvo zavoda zaveda vseh tveganj na makro in mikro ravni ter da izdela analizo teh tveganj ter strategijo za obvladovanje le-teh. Tveganja je treba identificirati, jih razvrstiti glede na pogostost tveganja (redko, občasno, pogosto) in velikost posledice (majhna, srednja, velika).

V zasebnem vrtcu nas ogrožajo tveganja in izzivi, kot so npr. odsotnost zaposlenih zaradi bolniškega staleža, prekinitvev pogodbe zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu, zmanjšanje povpraševanja po nujenju storitev, večja konkurenca zasebne vzgoje in izobraževanja v bližini idr. Tovrstna tveganja se obvladuje z dodatno osebo za nadomeščanje, razbremenitev rednih vzgojiteljev in dodatna dela. Prizadevamo si k spodbudnemu delovnemu okolju in dobremu počutju vseh zaposlenih.

3.9.3 Spremembe na delovnem mestu v času epidemije

Konec leta 2019 se je na Kitajskem začela širiti bolezen koronavirus covid-19, v mestu Vuhan. Kmalu za tem so začeli opazovati primere te bolezni tudi v Evropi in Ameriki, zaradi česar je svetovna zdravstvena organizacija (ang. WHO) razglasila pandemijo. V mesecu marcu leta 2020 je tudi v Sloveniji vlada uradno razglasila epidemijo koronavirusa covid-19. V sklopu ukrepov za zajezitev širjenja bolezni je vlada sprejela sklep o popolnem zaprtju vzgojno izobraževalnih ustanov od ponedeljka 16. 3. do 18. 5. 2020. Zaradi tega so podjetja morala delovna mesta hitro prilagoditi razmeram na trgu, pri tem so vodje vrtcev svoje zaposlene napotile na čakanje na delo, ki je bilo financirano s strani državnega proračuna. Hkrati so vzgojitelji želeli ostati v stiku z otroki in starši, zaradi česar so se posluževali digitalnih orodij, kot so komuniciranje preko e-pošte, uporaba e-učilnic, govornilne ure s starši s pomočjo aplikacij Zoom in Microsoft Teams. Ob ponovnem odprtju je bilo treba pri delu dosledno upoštevati vsa navodila nacionalnega inštituta za javno zdravje (v nadaljevanju NIJZ) glede razkuževanja igrač, polic, pohištva, umivanja rok in prezračevanja prostorov. Hkrati je bilo treba ob delu z otroki nositi zaščitne maske ali vizirje. Zaradi navedenih ukrepov je bilo delo v času razglašene epidemije zelo drugačno kot sicer, saj so vzgojitelji več časa namenjali razkuževanju in spoštovanju ukrepov NIJZ kot pa pedagoškemu procesu. Zaprtje vzgojno izobraževalnih ustanov je ponovno sledilo od ponedeljka 26. 10. 2020 do 12. 2. 2021. Poleg pedagoškega procesa je bilo izredno stanje tudi na področju financ in računovodstva v vzgoji in izobraževanju, saj so informacije glede čakanja na delo zaposlenih, izplačila dodatkov v času epidemioloških razmer, koriščenja letnega dopusta in dopusta ob naravnih nesrečah prihajale pozno, oziroma so te ukrepe sprejemali v proti koronskih zakonskih paketih za nazaj. To pomeni, da so računovodstva morala po svojem razumevanju novih in še ne sprejetih predpisov obračunati plače in druge stroške staršem otrok in zaposlenim, pri tem pa so čez nekaj mesecev morali delati poročila za nazaj.

Epidemija koronavirusa je tako v zasebnih kot javnih vzgojno-izobraževalnih ustanovah povzročila veliko sprememb tako na področju pedagoškega dela kot tudi težave pri obračunu plač in stroškov. Nekaj sprememb na delovnih mestih je bilo predvsem v času zaprtja vrtcev, z uporabo računalniških orodij za stik z otroki in starši. Drugih večjih sprememb na delovnih mestih v vrtcih ni bilo, saj gre za storitev, kjer je potreben neposreden stik med vzgojiteljem in otrokom. Spremembe so edino v pedagoškem in organizacijskem procesu, saj je pri delu treba upoštevati vse ukrepe NIJZ.

3.10 Finančni načrt

»Finančni izkaz je povzetek vse poslovnih dogodkov, ki so se zgodili v določenem obdobju (npr. v letu dni, ko gre za letna poročila, izkazi pa se lahko pripravljajo tudi za polletna ali četrtletna obdobja). Finančni izkazi prikazujejo finančno stanje podjetja, zato so pomembni za delničarje, banke in razne posojilodajalce, investitorje, sindikate, zaposlene in za davčne organe. Bistvena sta dva izkaza, ki ju mora podjetje predložiti ob letnem poročilu:

1. Izkaz (bilanca) stanja, ki kaže finančni položaj podjetja na določen dan, npr. 31. 12. določenega leta.
 2. Izkaz (bilanca uspeha), ki poroča o prihodkih, stroških in drugih izdatkih ter o dobičku (ali izgubi) za določeno obračunsko obdobje, s čimer kaže rezultate poslovanja v tem obdobju«.
- (Glas, 2010)

3.10.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Naredili smo izkaz poslovnega izida za štiri prihodnja poslovna leta (priloga 2). Pri tem smo upoštevali, da ima vrtec zasedene vse proste kapacitete. Hkrati smo upoštevali vse stroške zaposlenih, druge stalne in spremenljive stroške. Ugotovili smo, da je Zavod zasebni Montessori vrtec Maribor v vseh poslovnih letih posloval uspešno, in sicer je imel v prvem poslovnem letu čisti dobiček 1.399,32 evra, ki ga je v prihodnjih letih še povečal.

3.10.2 Predračun bilance stanja

Naredili smo bilanco stanja Zavoda zasebni Montessori vrtec Maribor (priloga 1) na dan 31. 12. za poslovna leta 2022, 2023, 2024 in 2025. Upoštevali smo začetni vložen osnovni kapital v višini 50.000 evrov. V prvem poslovnem letu 2022 znaša višina sredstev 65.223,51 evra, v poslovnem letu 2023 znaša 71.485,70 evra, v poslovnem letu 2024 znaša 76.339,58 evra in v poslovnem letu 2025 znaša 354.142,16 evra. V zadnjem poslovnem letu je višina sredstev močno povišana zaradi investicije v nakup zemljišča in nepremičnine.

3.10.3 Predračun izkaza denarnih tokov

V predračunu izkaza denarnih tokov (priloga 7) smo opredelili predvidene prejemke in izdatke na področju poslovanja, investiranja in financiranja. Ugotovili smo, da z vloženim osnovnim kapitalom lahko pokrijemo vse izdatke potrebne za začetek opravljanja dejavnosti Montessori vrtca Maribor. Ob predpostavki, da uporabniki storitev redno plačujejo za opravljene storitve, lahko tudi mi z rednimi prejemki poravnamo redne izdatke do zaposlenih in dobaviteljev.

3.10.4 Davčni status

V našem primeru je pravnoorganizacijska oblika podjetja zavod, ki lahko uveljavlja oprostitev plačila davka po 9. členu Zakona o davku od dohodka pravnih oseb (v nadaljevanju ZDPPO – 2), če:

- Je v skladu s posebnim zakonom ustanovljen za opravljanje nepridobitvene dejavnosti in dejansko posluje skladno z namenom ustanovitve in delovanja.
- Med zavezanca, ki se lahko obravnavajo po 9. členu ZDPPO-2, se tako uvrščajo:
 - zavodi (javni in zasebni), ustanovljeni v skladu z zakonom o zavodih, **za opravljanje dejavnosti na področju vzgoje in izobraževanja**, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobitev dobička;
 - društva, v javnem in zasebnem interesu, ustanovljena v skladu z zakonom o društvih (kot prostovoljna, samostojna, nepridobitna združenja fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu);
 - ustanove, ustanovljene v skladu z zakonom o ustanovah (za opravljanje dejavnosti, ki so namenjene uresnitvi splošnokoristnih ali dobrodelnih namenov);
 - verske skupnosti;
 - politične stranke;
 - zbornice;
 - reprezentativni sindikati;
 - javni skladi, ustanovljeni v skladu z zakonom o javnih skladih in
 - druge organizacije, ustanovljene za nepridobitne namene neposredno v skladu s posebnim zakonom.

Če bomo v prihodnje širili ponudbo tudi na pridobitveno dejavnost, kot npr. organizacija rojstnih dni, delavnice za otroke, svetovanje za starše idr., bo treba odvesti davek v skladu z zakonom o davku od dohodka pravnih oseb. (Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb, Št. 117/06)

3.10.5 Kontrola stroškov

Vodstvo oziroma direktor zavoda skrbi za pregledovanje in nadzor nad stroški in ob morebitnem povečanju ali večjem odstopanju ugotovi vzroke ter sprejme odločitve in strategije za uravnavo le-teh. Za kontrolo stroškov se uporablja redna letna in mesečna računovodska poročila.

3.10.6 Kazalci uspešnosti poslovanja

V nadaljevanju je z različnimi kazalniki analizirano poslovanje Zavoda zasebni Montessori vrtec Maribor. Na koncu so prikazane različne vrste poslovnih izidov in predstavljena vodoravna in navpična analiza računovodskih izkazov bilance stanja ter izkaza poslovnega izida.

Kazalniki donosnosti

Kazalnik čiste donosnosti sredstev (ROA – ang. return on assets) se izračuna tako, da čisti dobiček poslovnega leta delimo s povprečnim stanjem sredstev podjetja.

Tabela 3.15: Kazalnik čiste donosnosti sredstev

ROA – kazalnik čiste donosnosti sredstev	2022	2023	2024	2025
Čisti dobiček / povp. st. sredstev	2,1454	8,7135	6,1945	2,1134

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje formule izračunamo, da je donosnost sredstev 2,14, kar pomeni, da je podjetje v poslovnem letu 2022 na vsakih 100 evrov sredstev ustvarilo 2,14 evra čistega dobička.

V zgornji tabeli vidimo, da je podjetje v poslovnem letu 2023 na vsakih 100 evrov sredstev ustvarilo 8,71 evra čistega dobička, v poslovnem letu 2024 je podjetje na vsakih 100 evrov sredstev ustvarilo 6,19 evra čistega dobička in v poslovnem letu 2025 na vsakih 100 evrov sredstev 2,11 evra čistega dobička.

Kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala izračunamo tako, da delimo čisti dobiček poslovnega leta s povprečnim kapitalom.

Tabela 3.16: Kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala

ROE – kazalnik čiste donosnosti kapitala	2022	2023	2024	2025
Čisti dobiček / povprečni K	2,722448	10,80874	7,583556	10,71632

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele izračunamo, da v poslovnem letu 2022 znaša kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala v poslovnem letu 2,72, kar pomeni, da je v preučevanem letu podjetje na vsakih 100 evrov kapitala ustvarilo 2,72 evra čistega dobička. Nadalje vidimo, da je podjetje v poslovnem letu 2023 na vsakih 100 evrov kapitala ustvarilo 10,81 evra čistega dobička, v letu 2024 7,58 evra čistega dobička in v poslovnem letu 2025 na vsakih 100 evrov kapitala 10,72 evra čistega dobička.

Kazalniki gospodarnosti

Izračunali smo kazalnik celotne gospodarnosti, kjer smo delili celotne prihodke v proučevanem poslovnem letu s celotnimi odhodki podjetja v istem letu.

Tabela 3.17: Kazalnik celotne gospodarnosti

Kazalnik celotne gospodarnosti	2022	2023	2024	2025
Celotni prihodki / celotni odhodki	1,0243	1,0364	1,0274	1,0453

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele izračunamo, da je v poslovnem letu 2022 znašal kazalnik celotne gospodarnosti 1,024, kar pomeni, da je bilo poslovanje pozitivno, saj je podjetje na vsakih 100 evrov odhodkov ustvarilo 102,4 evra prihodkov oz. 2,4 evra čistega dobička. Tudi v prihodnjih poslovnih letih je bilo poslovanje podjetja pozitivno, saj so vsi rezultati izračunanega kazalnika nad 1.

Za izračun kazalnika neto marže uporabimo formulo, kjer čisti dobiček preučevanega poslovnega leta delimo s celotnimi prihodki.

Tabela 3.18: Kazalnik neto marže

Neto marža	2022	2023	2024	2025
Čisti dobiček/celotni prihodki	2,370121951	3,516757001	2,669876016	4,063108019

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele je razvidno, da je v poslovnem letu 2022 podjetje na vsakih 100 evrov prihodkov ustvarilo 2,37 evra čistega dobička, kar pomeni, da ustvarjeni čisti dobiček znaša 2,37 % vseh prihodkov podjetja. V prihodnjih poslovnih letih se je kazalnik neto marže še povečal.

Kazalniki obračanja

Za izračun koeficienta obračanja terjatev smo uporabili formulo, kjer čiste prihodke od prodaje delimo s povprečnim stanjem terjatev do kupcev.

Tabela 3.19: Koeficient obračanja terjatev

Koeficient obračanja terjatev	2022	2023	2024	2025
Čisti prihodki od prodaje / povp. st. terjatev do kupcev	4,00	12,00	12,00	12,235
Izračun trajanja enega obrata	31 dni	31 dni	31 dni	30 dni

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele vidimo, da v poslovnem letu 2022 znaša koeficient obračanja terjatev 4, kar pomeni, da se terjatve do kupcev v poslovnem letu (ki je trajalo 4 mesece) obrnejo štirikrat, en obrat pa je trajal 31 dni. To pomeni, da je v povprečju minilo 31 dni od trenutka, ko smo opravili storitev do takrat, ko smo prejeli plačilo zanj. Tudi v prihodnjih poslovnih letih se koeficient obračanja terjatev ne spremeni bistveno.

Pri izračunu koeficienta obračanja obveznosti do dobaviteljev uporabimo formulo, kjer stroške blaga, materiala in storitev delimo s povprečnim stanjem obveznosti do dobaviteljev.

Tabela 3.20: Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev

Koeficient obračanja obv. do dobaviteljev	2022	2023	2024	2025
Stroški blaga, materiala in storitev/ povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev	1,677	4,999	4,950	4,923
Izračun trajanja enega obrata	73 dni	74 dni	74 dni	75 dni

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da v poslovnem letu 2022 znaša koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev 1,68, kar pomeni, da se obveznosti do dobaviteljev v povprečju obrnejo 1,68-krat, pri čemer en obrat traja 73 dni. To pomeni, da podjetje poravna svoje obveznosti do

dobaviteljev v povprečju 73 dni. Tudi v prihodnjih poslovnih letih se ta koeficient ne spremni bistveno.

Kazalniki financiranja

Za izračun stopnje lastniškosti financiranja uporabimo formulo, kjer kapital delimo z obveznostmi do virov sredstev.

Tabela 3.21: Stopnja lastniškosti financiranja

Stopnja lastniškosti financiranja	2022	2023	2024	2025
Kapital / obveznosti do virov sredstev	78,8049	80,6150	81,6838	19,7213

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da ima podjetje v poslovnem letu 2022 78,80 % lastnih virov v celotni pasivi oziroma da ima 78,80 % vseh sredstev financiranih z lastnimi viri. Veliko spremembo v izračunanem kazalniku vidimo v poslovnem letu 2025, kar pripisujemo investiciji v dolgoročna sredstva (nakup zemljišča in zgradbe), ki jo bomo financirali s tujimi viri (bančnim posojilom).

Za izračun stopnje dolžniškosti financiranja uporabimo formulo, kjer obveznosti (dolgove) delimo z obveznostmi do virov sredstev.

Tabela 3.22: Stopnja dolžniškosti financiranja

Stopnja dolžniškosti financiranja	2022	2023	2024	2025
Obveznosti (dolgovi) / obveznosti do virov sredstev	21,195	19,384	18,316	80,278

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da v poslovnem letu 2022 znaša 21,20, kar pomeni, da ima podjetje 21,20 % vseh sredstev financiranih s tujimi viri. V poslovnem letu 2025 lahko opazimo veliko spremembo, kar je posledica nakupa zemljišča in zgradbe, ki bosta financirana z dolgoročnim posojilom banke.

Za izračun kazalnika finančnega vzvoda se uporabi formula, kjer obveznosti (dolgove) delimo s kapitalom.

Tabela 3.23: Kazalnik finančnega vzvoda

Finančni vzvod	2022	2023	2024	2025
Dolgovi (obveznosti) / kapital	0,268957	0,240464	0,224233	4,070653

Vir: (lastni vir)

V zgornji tabeli vidimo, da je podjetje v poslovnem letu 2022 na vsakih 100 evrov kapitala imelo 26,90 evra dolgov. V poslovnem letu 2023 in 2024 se kazalnik finančnega vzvoda manjša, v poslovnem letu 2025 pa znaša 4,0706, kar pomeni, da je podjetje na vsakih 100 evrov kapitala imelo 407,06 evra dolgov. To je posledica odločitve večje investicije v zemljišče in nove poslovne prostore zavoda.

Vrste poslovnih izidov

Za izračun čistega dobička uporabimo formulo, kjer od vseh prihodkov odštejemo odhodke in davek od dobička.

Tabela 3.24: Izračun čistega dobička

Čisti dobiček	2022	2023	2024	2025
Vsi prihodki – vsi odhodki – davek od dobička	1.399,32	6.228,88	4.728,88	7.995,97

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele vidimo, da je v poslovnem letu 2022 čisti dobiček podjetja znašal 1.399,32 evra, v prihodnjih poslovnih letih pa se je še povečal.

Za izračun dobička iz poslovanja pred amortizacijo (v nadaljevanju EBITDA) uporabimo formulo, kjer poslovnim prihodkom dodamo spremembo vrednosti zalog (+/-), odštejemo poslovne odhodke in prištejemo znesek amortizacije.

Tabela 3.25: Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo

EBITDA – dobiček iz poslovanja pred amort.	2022	2023	2024	2025
Poslovni prihodki +/- sprememba vrednosti zalog – poslovni odhodki + amortizacija	3.316,49	10.830,08	9.330,08	12.597,17

Vir: (lastni vir)

V zgornji tabeli vidimo, da znaša EBITDA v poslovnem letu 3.316,49 evra, v prihodnjih poslovnih letih se je izračun še povečal.

Za izračun dobička iz poslovanja (v nadaljevanju EBIT) se uporabi formula, kjer poslovnim prihodkom dodamo spremembo vrednosti zalog (+/-) in odštejemo poslovne odhodke.

Tabela 3.26: Dobiček iz poslovanja

EBIT – dobiček iz poslovanja	2022	2023	2024	2025
Poslovni prihodki +/- sprememba vrednosti zalog – poslovni odhodki	1.399,32	6.228,88	4.728,88	7.995,97

Vir: (lastni vir)

Iz zgornje tabele vidimo, da je v poslovnem letu 2022 znašal EBIT podjetja 1.399,32 evra, v prihodnjih letih se je bistveno povečal.

Vodoravna in navpična analiza bilance stanja

Pri navpični analizi bilance stanja (priloga 6) za prihodnja poslovna leta ugotovimo, da znaša višina dolgoročnih sredstev 60 %, medtem ko je višina kratkoročnih sredstev 40 %, obveznosti je 80 % do lastnih virov in 20 % do tujih virov. V nadaljnjih letih se razmerje sredstev zmanjšuje proti 50:50, medtem ko se na strani obveznosti povečuje odstotek lastnih virov nad 80 % celotnih obveznosti. Spremembe opazimo v poslovnem letu 2025, ko se odločimo za investicijo v nakup zemljišča in nepremičnine, ki jo predvidoma financiramo z dolgoročnim finančnim kreditom pri banki. Zaradi omenjenega je v letu 2025 93 % dolgoročnih sredstev, 7 % kratkoročnih sredstev in le 19 % obveznosti do lastnih virov ter 81 % do tujih virov.

Vodoravna in navpična analiza izkaza poslovnega izida

Pri navpični analizi izkaza poslovnega izida (priloga 4) ugotovimo, da imamo približno 40 % vseh prihodkov stroškov blaga, materiala in storitev, približno 55 % imamo stroškov dela, okoli 3 % znašajo odpisi vrednosti (amortizacija) in med 2,5–3,5 % vseh prihodkov znaša čisti dobiček zavoda.

Pri vodoravni analizi izkaza poslovnega izida (priloga 3) ugotovimo, da je veliko povečanje med letoma 2022 in 2023, saj imamo v prvem letu dejanskega poslovanja samo 5 mesecev, v normalnem letu pa 12 mesecev. Med letoma 2023 in 2024 je zmanjšanje čistega dobička za 24 %, kar je posledica enakih prihodkov od poslovanja, medtem ko so se stroški blaga, materiala, storitev in dela povečali.

3.11 Pridobivanje in upravljanje z viri

3.11.1 Zaželeno financiranje

Za ustanovitev Zavoda zasebni Montessori vrtec Maribor je potreben osnovni kapital v višini 50.000 evrov. Celoten znesek je investiral lastnik zavoda iz svojih lastnih prihrankov. Vložena denarna sredstva so zadostna za najem primernih prostorov vrtca, ureditev in nakup vse potrebne opreme za začetek izvajanja storitev s področja vzgoje in izobraževanja.

3.11.2 Pridobivanje virov financiranja

Vire za ustanovitev Zavoda zasebni Montessori vrtec Maribor se predvidoma pridobi z investiranjem lastnika v višini 50.000 evrov. Zaradi navedenega ni potrebno pridobivanje drugih virov financiranja, ker le-to zadostuje za nakup opreme in najem prostorov za opravljanje dejavnosti. Če se lastnik zavoda odloči v podjetje investirati manj denarja, se poišče potencialne investitorje ali pa najame bančno posojilo manjkajočega zneska do višine 50.000 evrov, da se lahko uredi vse potrebno za začetek poslovanja.

3.11.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Zavod ima odprt poslovni transakcijski račun pri eni izmed slovenskih bank ali hranilnic, iz katerega z denarnimi sredstvi poravnava obveznosti do svojih dobaviteljev takoj ali v dogovorjenem roku (do trideset dni). Od uporabnikov storitev (staršev in zakonitih zastopnikov) se terja plačilo storitev do petnajstega v mesecu za pretekli mesec, saj je višina terjatve odvisna od količine opravljenih storitev (odbita prehrana za dneve, ko je bil otrok v vrtcu odsoten). V primeru plačilne nediscipline odjemnikov storitev (neplačnikov) se pošljeta dva opomina. Če dolžnik ne poravnava dolga v danem roku, se na zunanjo pravno službo vloži zahtevek za izterjavo ali se začne postopek za izpis otroka iz vrtca.

Vrednosti zalog v podjetju so minimalne, saj se potrošni material kupuje za en mesec vnaprej oz. po potrebi (sistem JIT, ang. just in time).

Če je neplačnikov veliko in ima zavod zaradi tega kratkotrajne likvidnostne težave, se uredi kratkoročni premostitveni kredit za potrebe izplačila rednih plač delavcem ali kaj podobnega.

4 ZAKLJUČEK IN SKLEPNE UGOTOVITVE

V začetku diplomskega dela smo si zastavili štiri hipoteze, v katerih smo trdili, da je mogoče ustanoviti zasebni vrtec z osnovnim kapitalom 50.000 evrov, da je na področju Podravske regije dovolj povpraševanja po zasebni vzgoji predšolskih otrok, da je poslovanje zasebnega vrtca dolgoročno uspešno in da je bil pedagoški proces v času epidemije močno okrnjen.

V teoretičnem delu smo predstavili vse elemente poslovnega načrta, ki smo jih podkrepili z različnimi viri in literaturo. V raziskovalno praktičnem delu pa smo naredili konkretni poslovni načrt za ustanovitev zasebnega vrtca. Skozi diplomsko delo smo preko primarnih in sekundarnih virov analizirali področje panoge vzgoje in izobraževanja v Sloveniji, raziskali smo plače zaposlenih v panogi, trg ponudbe in povpraševanja zasebne vzgoje na območju Podravske regije.

Ugotovili smo, da 50.000 evrov zadošča za ustanovitev zasebnega vrtca, predvsem za nakup opredmetenih osnovnih sredstev za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje. Predpostavili smo, da je s tem vloženim kapitalom mogoče za opravljanje dejavnosti najeti poslovne prostore, ne pa jih tudi kupiti.

Prav tako smo ugotovili, da je število zasebnih vrtcev na področju Podravske regije nižje od povprečja v celotni Sloveniji, zato utemeljeno sklepamo, da je povpraševanje večje od ponudbe. Prav tako smo preverili vse zasebne vrtce v Podravju in ugotovili, da jih ima velika večina polno zasedene kapacitete.

Predstavili smo vse stroške zaposlenih po letih, druge stalne in spremenljive stroške, hkrati pa smo na predpostavki polne zasedenosti kapacitet prostih mest predvidevali prihodke podjetja. Na podlagi teh podatkov smo sestavili bilanco stanja in izkaz poslovnega izida za prihodnja poslovna leta, na podlagi katerih smo ugotovili, da je Zavod zasebni Montessori vrtec Maribor vsa leta posloval uspešno in izkazoval čisti dobiček, ki je iz leta v leto višji. Iz tega lahko sklenemo, da je poslovanje zasebnega vrtca dolgoročno finančno in poslovno uspešno. Zaradi tega smo se v četrtem poslovnem letu tudi odločili za investicijo v nakup zemljišča z nepremičnino.

Tudi zadnja hipoteza, v kateri smo trdili, da so se v času epidemije zgodile spremembe na delovnih mestih v zasebnih vrtcih drži. Ugotovili smo, da so se delovna mesta v vrtcih z začetkom epidemije in popolnim zaprtjem vrtcev v spomladanskem času in nato v jesensko-zimskem času spremenila in prilagodila na način, da so bili zaposleni napoteni na čakanje na

delo. Pri tem so ohranjali stik z uporabo računalniških orodij in aplikacij z otroki ter starši. To večmesečno zaprtje je pomenilo veliko okrnjenost pedagoškega dela v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, tako javnih kot zasebnih. Prav tako smo ugotovili, da je v času epidemije bilo veliko zmede pri izplačilu plač zaradi čakanja na delo in obračuna storitev plačnikom storitev, saj je vlada sprejemala zakonske akte, ki so si jih računovodstva razlagala različno, vlada pa je s številnimi protikoronskimi zakonskimi paketi stvari urejala za nazaj, zato so morali računovodje delati poročune za pretekle mesece. Bistvene spremembe na delovnih mestih pa pri pedagoških delavcih ni, saj je za osnovno opravljanje storitev vzgoje in izobraževanja potreben neposreden stik med vzgojiteljem in otrokom. V času epidemije je šlo le za kratkoročno uporabo digitalizacije za premostitev časa, ko fizično varstvo ni bilo mogoče.

Glede na vse ugotovljeno menimo, da je z osnovnim kapitalom 50.000 evrov mogoče ustanoviti zasebni zavod za opravljanje nepridobitne dejavnosti vzgoje in izobraževanja. Prav tako utemeljeno sklepamo, da je več kot dovolj povpraševanja za zasebne vrtce, saj veliko staršev želi svojim otrokom ponuditi alternativne vzgojne pristope. S projekcijami temeljnih računovodskih izkazov bilance stanja in izkaza poslovnega izida ter izračuni kazalnikov donosnosti, uspešnosti, gospodarnosti, financiranja in obračanja smo ugotovili, da je poslovanje zasebnega vrtca s konkurenčno ceno na območju Podravske regije dolgoročno poslovno uspešno.

5 VIRI IN LITERATURA

- Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T., Vahčič, A., Česen, T., & Maričič, T. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005-2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Glas, M. (2010). *Podjetništvo 3, poslovna znanja za uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Gomezelj-Omerzel, D., & Nemeč-Rudež, H. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Hočevar, M., & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kampuš Trop, V., & Bunc, M. (1999). *Uvod v politično ekonomijo tržnega gospodarstva: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Portal gov.si. (brez datuma). Pridobljeno iz <https://www.gov.si/podrocja/izobrazevanje-znanost-in-sport/predsolska-vzgoja/>
- Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje. (Št. 75/05). Pridobljeno iz Uradni list RS: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV7036>
- Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca. (Št. 73/00). Pridobljeno iz Uradni list RS: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV3140>
- Rakar, T., Boškić, R., Boljka, U., Črnak-Meglič, A., Dremelj, P., Nagode, M., & Rihter, L. (2010). *Raziskava o potrebah družin po različnih oblikah storitev*. Ljubljana: Inštitut RS za socialno varstvo.
- Robnik, L. (marec 2000). Management v novem tisočletju : zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo. *Finančno načrtovanje, analiziranje in informiranje - poti do uspešnega vodenja podjetja*, str. 880-889.
- Sklep o določitvi cen programov javnih vrtcev na območju mestne občine Maribor. (11. april 2019). Pridobljeno iz <http://vrtec-tezno.splet.arnes.si/files/2014/08/Sklep-o-dolo%C4>

%8Ditvi-cen-programov-javnih-vrtcev-na-obmo %C4 %8Dju-Mestne-ob %C4
%8Dine-Maribor.pdf

Sloman, J., Garratt, D., Guest, J., & Jones, E. (2019). *Economics for business*. Harlow: Pearson Education Limited.

Statistični urad RS. (brez datuma). Pridobljeno iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/9/83>

Vežjak, B. (avgust 2008). IKS, revija za računovodstvo in finance. *Notranje kontrole in obvladovanje tveganj*, str. 7-12.

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. (Št. 117/06). Pridobljeno iz Uradni list RS: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4687>

Zakon o vrtcih. (Št. 100/05). Pridobljeno iz Uradni list RS: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO447>

Zakon o zavodih. (št. 12/91). Pridobljeno iz Uradni list RS: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO10>

Zavod. (7. 1. 2021). Pridobljeno iz Ministrstvo za javno upravo: <https://spot.gov.si/sl/teme/zavod/>

-

6 PRILOGE

Priloga 1: Projekcija bilance stanja za prihodnja poslovna leta

Priloga 2: Projekcija izkaza poslovnega izida za prihodnja poslovna leta

Priloga 3: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida za prihodnja poslovna leta

Priloga 4: Navpična analiza izkaza poslovnega izida za prihodnja poslovna leta

Priloga 5: Vodoravna analiza bilance stanja za prihodnja poslovna leta

Priloga 6: Navpična analiza bilance stanja za prihodnja poslovna leta

Priloga 1

Predračun bilance stanja Zavoda zasebni montessori vrtec Maribor

	Postavke	2022	2023	2024	2025
A.	Dolgoročna sredstva	41534,64	38773,94	34496,64	330229,50
I.	Neopred.sredstva in DPČR	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Opredmetena OS	41534,64	38773,94	34496,64	330229,50
1.	Zemljišča	0,00	0,00	0,00	80000,00
2.	Poslovni prostor/zgradba	0,00	0,00	0,00	220000,00
3.	Oprema, vozila, mehaniz.	40374,17	37690,14	33596,84	29513,70
4.	Računalniki in račun.oprema	1160,47	1083,80	899,80	715,80
5.	Druga oprema	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Naložbene nepremičnine	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Dolgoročne finančne naložbe		0,00	0,00	0,00
V.	Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00	0,00	0,00
VI.	Odložene terjatve za davek	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	Kratkoročna sredstva	23688,87	32711,75	41842,94	23912,66
I.	Sredstva za prodajo	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Zaloge	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	14760,00	14760,00	14760,00	15350,40
V.	Denarna sredstva	8928,87	17951,75	27082,94	8562,26
C.	Kratkoročne AČR	0,00	0,00	0,00	0,00
	SREDSTVA	65223,51	71485,70	76339,58	354142,16
	Postavke	2022	2023	2024	2025
A.	Kapital	51399,32	57628,20	62357,08	69841,52
I.	Vpoklican kapital	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00
II.	Kapitalske rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Rezerve iz dobička	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Presežek iz prevrednotenja	0,00	0,00	0,00	0,00
V.	Prenesen čisti dobiček/izgu.	0,00	1399,32	7628,20	12357,08
VI.	Čisti dobiček / izguba	1399,32	6228,88	4728,88	7484,44
B.	Rezervacije in DAČR	0,00	0,00	0,00	0,00
1	Rezervacije	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Dolgoročne AČR	0,00	0,00	0,00	0,00
C.	Dolgoročne obveznosti	0,00	0,00	0,00	270000,00
I.	Dolgoročne finančne obvez.	0,00	0,00	0,00	270000,00
II.	Dolgoročne poslovne obvez.	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Odložene obvezno. za davek	0,00	0,00	0,00	0,00
Č.	Kratkoročne obveznosti	13824,19	13857,49	13982,49	14300,64
I.	Obveznosti za odtujitev	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Kratkoročne finančne obvez.	0,00	0,00	0,00	0,00

III.	Kratkoročne poslovne obvez.	13824,19	13857,49	13982,49	14300,64
D.	Kratkoročne PČR	0,00	0,00	0,00	0,00
	OBVEZNOSTI DO VIROV	65223,51	71485,69	76339,58	354142,16

Priloga 2

Predračun izkaza poslovnega izida Zavoda zasebni montessori vrtec Maribor

Izkaz poslovnega izida	2022	2023	2024	2025
1. Čisti prihodki od prodaje	59.040,00	177.120,00	177.120,00	184.204,80
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Stroški blaga, materiala in storitev	23.196,24	69.588,76	70.010,88	70.404,79
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.391,76	7.175,28	7.318,79	7.465,16
b) Stroški storitev	20.804,48	62.413,48	62.692,09	62.939,63
6. Stroški dela	32.527,27	96.701,16	97.779,04	101.202,84
a) Stroški plač	27.574,94	84.686,76	85.514,64	88.110,84
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Drugi stroški dela	4952,333 3	12014,4	12264,4	13092
7. Odpisi vrednosti	1.917,17	4.601,20	4.601,20	4.601,20
a) Amortizacija	1.917,17	4.601,20	4.601,20	4.601,20
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Drugi poslovni odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	1320,00
14. Finančni odhodki poslovnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Drugi prihodki	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Drugi odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	1.399,32	6.228,88	4.728,88	6.675,97

Priloga 3

Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida za poslovna leta 2022-2025

Vodoravna analiza IPI 2023				
Izkaz poslovnega izida	2022	2023	Poveč./ zmanjš.	% spremembe
1. Čisti prihodki od prodaje	59.040,00	177.120	118.080,0 0	200,00
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Drugi poslovni prihodki	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Stroški blaga, materiala in storitev	23.196,24	69.588,76	46.392,52	200,00
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.391,76	7.175,28	4.783,52	200,00
b) Stroški storitev	20.804,48	62.413,48	41.609,00	200,00
6. Stroški dela	32.527,27	96.701,16	64.173,89	197,29
a) Stroški plač	27.574,94	84.686,76	57.111,82	207,11
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0,00	0	0,00	0,00
c) Drugi stroški dela	4.952,33	12.014,40	7.062,07	142,60
7. Odpisi vrednosti	1.917,17	4.601,20	2.684,03	140,00
a) Amortizacija	1.917,17	4.601,20	2.684,03	140,00
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Drugi poslovni odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00
14. finančni odhodki poslovnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Drugi prihodki	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Drugi odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00

17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	1.399,32	6228,88	4.829,56	345,14
Povprečno št. zaposlenih na podlagi del. ur	5	5	0	0,00
Število mesecev poslovanja	4	12	8	200,00

Vodoravna analiza IPI 2024				
Izkaz poslovnega izida	2023	2024	Poveč./ zmanjš.	% spremembe
1. Čisti prihodki od prodaje	177.120,00	177.120,00	0,00	0,00
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Drugi poslovni prihodki	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Stroški blaga, materiala in storitev	69.588,76	70.010,88	422,12	0,60658589 1
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	7.175,28	7.318,79	143,51	2
b) Stroški storitev	62.413,48	62.692,09	278,61	0,44639395 2
6. Stroški dela	96.701,16	97.779,04	1.077,88	1,11465053 8
a) Stroški plač	84.686,76	85.514,64	827,88	0,97757902 2
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Drugi stroški dela	12.014,40	12.264,40	250,00	2,08083633
7. Odpisi vrednosti	4.601,20	4.601,20	0,00	0,00
a) Amortizacija	4.601,20	4.601,20	0,00	0,00
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Drugi poslovni odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00
14. finančni odhodki poslovnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00

15. Drugi prihodki	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Drugi odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	6.228,88	4.728,88	-1.500,00	- 24,0813051 5
Povprečno št. zaposlenih na podlagi del. ur	5	5	0	0
Število mesecev poslovanja	12	12	0	0

Vodoravna analiza IPI 2025				
	2024	2025	Poveč./ zmanjš.	% spremembe
Izkaz poslovnega izida	2024	2025	Poveč./ zmanjš.	% spremembe
1. Čisti prihodki od prodaje	177.120	184.204,80	7084,80	4,00
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Stroški blaga, materiala in storitev	70010,87	70404,79	393,92	0,56
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	7318,79	7465,161	146,38	2,00
b) Stroški storitev	62.692,09	62939,63	247,54	0,39
6. Stroški dela	97.779,04	101202,84	3423,80	3,50
a) Stroški plač	85.514,64	88.110,84	2596,2	3,04
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Drugi stroški dela	12.264,40	13.092	827,60	6,75
7. Odpisi vrednosti	4.601,20	4.601,20	0,00	0,00
a) Amortizacija	4.601,20	4.601,20	0,00	0,00
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Drugi poslovni odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	1320,00	1320,00	0,00
14. finančni odhodki poslovnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00

15. Drugi prihodki	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Drugi odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	4.728,88	6.675,97	1947,08	41,17
Povprečno št. zaposlenih na podlagi del. ur	5	5	0	0
Število mesecev poslovanja	12	12	0	0

Priloga 4

Navpična analiza IPI 2022

Izkaz poslovnega izida	2022	Delež od sredstev
1. Čisti prihodki od prodaje	59040	100 %
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0
5. Stroški blaga, materiala in storitev	23196,24	39,29 %
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2391,76	4,05 %
b) Stroški storitev	20804,48	35,24 %
6. Stroški dela	32527,273	55,09 %
a) Stroški plač	27574,94	46,71 %
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0	0,00 %
c) Drugi stroški dela	4952,3333	8,39 %
7. Odpisi vrednosti	1917,1667	3,25 %
a) Amortizacija	1917,1667	3,25 %
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0,00 %
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0,00 %
8. Drugi poslovni odhodki	0	0,00 %
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0,00 %
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0,00 %
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	0,00 %
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0,00 %
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0,00 %
14. Finančni odhodki poslovnih obveznosti	0	0,00 %
15. Drugi prihodki	0	0,00 %
16. Drugi odhodki	0	0,00 %
17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	1399,32	2,37 %
Povprečno št. zaposlenih na podlagi del. ur	5	0
Število mesecev poslovanja	4	8

Navpična analiza IPI 2023

Izkaz poslovnega izida	2023	Delež od sredstev
1. Čisti prihodki od prodaje	177.120,0 0	100,00 %
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0,00	0,00 %
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00	0,00 %

4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0,00	0,00 %
5. Stroški blaga, materiala in storitev	69.588,76	39,29 %
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	7.175,28	4,05 %
b) Stroški storitev	62.413,48	35,24 %
6. Stroški dela	96.701,16	54,60 %
a) Stroški plač	84.686,76	47,81 %
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0,00	0,00 %
c) Drugi stroški dela	12.014,40	6,78 %
7. Odpisi vrednosti	4.601,20	2,60 %
a) Amortizacija	4.601,20	2,60 %
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00 %
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00 %
8. Drugi poslovni odhodki	0,00	0,00 %
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00 %
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00 %
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00 %
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00 %
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00 %
14. finančni odhodki poslovnih obveznosti	0,00	0,00 %
15. Drugi prihodki	0,00	0,00 %
16. Drugi odhodki	0,00	0,00 %
17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	6.228,88	3,52 %
Povprečno št. zaposlenih na podlagi del. ur	5,00	0
Število mesecev poslovanja	12,00	8

Navpična analiza IPI 2024

Izkaz poslovnega izida	2024	Delež od sredstev
1. Čisti prihodki od prodaje	177.120,00	100,00 %
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0,00	0,00 %
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00	0,00 %
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0,00	0,00 %
5. Stroški blaga, materiala in storitev	70.010,88	39,53 %
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	7.318,79	4,13 %
b) Stroški storitev	62.692,09	35,40 %
6. Stroški dela	97.779,04	55,20 %
a) Stroški plač	85.514,64	48,28 %
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0,00	0,00 %

c) Drugi stroški dela	12.264,40	6,92 %
7. Odpisi vrednosti	4.601,20	2,60 %
a) Amortizacija	4.601,20	2,60 %
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00 %
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00 %
8. Drugi poslovni odhodki	0,00	0,00 %
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00 %
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00 %
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00 %
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00 %
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00 %
14. Finančni odhodki poslovnih obveznosti	0,00	0,00 %
15. Drugi prihodki	0,00	0,00 %
16. Drugi odhodki	0,00	0,00 %
17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	4.728,88	2,67 %
Povprečno št. zaposlenih na podlagi del. ur	5,00	0
Število mesecev poslovanja	12,00	8

Navpična analiza IPI 2025

Izkaz poslovnega izida	2025	Delež od sredstev
1. Čisti prihodki od prodaje	184204,8	100,00 %
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0,00 %
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0,00 %
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0,00 %
5. Stroški blaga, materiala in storitev	70404,791	38,22 %
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	7465,1613	4,05 %
b) Stroški storitev	62939,63	34,17 %
6. Stroški dela	101202,84	54,94 %
a) Stroški plač	88110,84	47,83 %
b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)	0	0,00 %
c) Drugi stroški dela	13092	7,11 %
7. Odpisi vrednosti	4601,2	2,50 %
a) Amortizacija	4601,2	2,50 %
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0,00 %
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0,00 %
8. Drugi poslovni odhodki	0	0,00 %
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0,00 %
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0,00 %
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	0,00 %

12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0,00 %
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	1320	0,72 %
14. finančni odhodki poslovnih obveznosti	0	0,00 %
15. Drugi prihodki	0	0,00 %
16. Drugi odhodki	0	0,00 %
17. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	6675,9687	3,62 %
Povprečno št. zaposlenih na podlagi del. ur	5	0
Število mesecev poslovanja	12	8

Priloga 5

Vodoravna analiza BS 2022

Postavke	2022	2023	Poveč./ zmanjš.	% sprem.	Postavke	2022	2023	Poveč./ zmanjš.	% sprem.
A. Dolgoročna sredstva	41534,6	38773,94	-2760,7	-6,65 %	A. Kapital	51399,32	57628,2	6228,88	12,12 %
I. Neopred.sredstva in DPČR	0	0	0	0,00 %	I. Vpoklican kapital	50000	50000	0	0,00 %
II. Opredmetena OS	41534,6	38773,94	-2760,7	-6,65 %	II. Kapitalske rezerve	0	0	0	0,00 %
1. Zemljišča	0	0	0	0,00 %	III. Rezerve iz dobička	0	0	0	0,00 %
2. Poslovni prostor/zgradba	0	0	0	0,00 %	IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0,00 %
3. Oprema, vozila, mehaniz.	40374,2	37690,14	-2684,033	-6,65 %	V. Prenesen čisti dobiček/izgu.	0	1399,32	1399,32	100,00 %
4. Računalniki in račun.oprema	1160,47	1083,803	-76,66667	-6,61 %	VI. Čisti dobiček / izguba	1399,32	6228,88	4829,56	345,14 %
5. Druga oprema	0	0	0	0,00 %	B. Rezervacije in DAČR	0	0	0	0,00 %
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0	0,00 %	1. Rezervacije	0	0	0	0,00 %
IV. Dolgoročne finančne naložbe		0	0	0,00 %	2. Dolgoročne AČR	0	0	0	0,00 %
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0,00 %	C. Dolgoročne obveznosti	0	0	0	0,00 %
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0	0,00 %	I. Dolgoročne finančne obvez.	0	0	0	0,00 %
B. Kratkoročna sredstva	23688,9	32711,75	9022,887	38,09 %	II. Dolgoročne poslovne obvez.	0	0	0	0,00 %

I. Sredstva za prodajo	0	0	0	0,00 %	III. Odložene obvezno. za davek	0	0	0	0,00 %
II. Zaloge	0	0	0	0,00 %	Č. Kratkoročne obveznosti	13824,19	13857,49	33,306667	0,24 %
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0,00 %	I. Obveznosti za odtujitev	0	0	0	0,00 %
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	14760	14760	0	0,00 %	II. Kratkoročne finančne obvez.	0	0	0	0,00 %
V. Denarna sredstva	8928,87	17951,75	9022,8867	101,05 %	III. Kratkoročne poslovne obvez.	13824,19	13857,49	33,306667	0,24 %
C. Kratkoročne AČR	0	0	0	0,00 %	D. Kratkoročne PČR	0	0	0	0,00 %
SREDSTVA	65223,5	71485,7	6262,187	9,60 %	OBVEZNOSTI DO VIROV	65223,51	71485,69	6262,1867	9,60 %

Vodoravna analiza BS 2023

Postavke	2023	2024	Povečanje/ zmanjšanje	% spreme mbe	Postavke	2023	2024	Povečanje/ zmanjšanje	% sprem.
A. Dolgoročna sredstva	38773,94	34496,64	-4277,301	-11,03 %	A. Kapital	57628,20	62357,08	4728,8844	8,21 %
I. Neopred.sredstva in DPČR	0,00	0,00	0	0,00 %	I. Vpoklican kapital	50000,00	50000,00	0	0,00 %
II. Opredmetena OS	38773,94	34496,64	-4277,301	-11,03 %	II. Kapitalske rezerve	0,00	0,00	0	0,00 %
1. Zemljišča	0,00	0,00	0	0,00 %	III. Rezerve iz dobička	0,00	0,00	0	0,00 %
2. Poslovni prostor/zgradba	0,00	0,00	0	0,00 %	IV. Presežek iz prevrednotenja	0,00	0,00	0	0,00 %
3. Oprema, vozila, mehaniz.	37690,14	33596,84	-4093,301	-10,86 %	V. Prenesen čisti dobiček/izgu.	1399,32	7628,20	6228,88	100,00 %

4. Računalniki in račun.oprema	1083,80	899,80	-184	-16,98 %	VI. Čisti dobiček / izguba	6228,88	4728,88	-1499,996	-24,08 %
5. Druga oprema	0,00	0,00	0	0,00 %	B. Rezervacije in DAČR	0,00	0,00	0	0,00 %
III. Naložbene nepremičnine	0,00	0,00	0	0,00 %	1. Rezervacije	0,00	0,00	0	0,00 %
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0	0,00 %	2. Dolgoročne AČR	0,00	0,00	0	0,00 %
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00	0	0,00 %	C. Dolgoročne obveznosti	0,00	0,00	0	0,00 %
VI. Odložene terjatve za davek	0,00	0,00	0	0,00 %	I. Dolgoročne finančne obvez.	0,00	0,00	0	0,00 %
B. Kratkoročna sredstva	32711,75	41842,94	9131,184	27,91 %	II. Dolgoročne poslovne obvez.	0,00	0,00	0	0,00 %
I. Sredstva za prodajo	0,00	0,00	0	0,00 %	III. Odložene obvezno. za davek	0,00	0,00	0	0,00 %
II. Zaloge	0,00	0,00	0	0,00 %	Č. Kratkoročne obveznosti	13857,49	13982,49	124,99963	0,90 %
III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0	0,00 %	I. Obveznosti za odtujitev	0,00	0,00	0	0,00 %
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	14760,00	14760,00	0	0,00 %	II. Kratkoročne finančne obvez.	0,00	0,00	0	0,00 %
V. Denarna sredstva	17951,75	27082,94	9131,184	50,87 %	III. Kratkoročne poslovne obvez.	13857,49	13982,49	124,99963	0,90 %
C. Kratkoročne AČR	0,00	0,00	0	0,00 %	D. Kratkoročne PČR	0,00	0,00	0	0,00 %
SREDSTVA	71485,70	76339,58	4853,883	6,79 %	OBVEZNOSTI DO VIROV	71485,69	76339,58	4853,884	6,79 %

Vodoravna analiza BS 2024

Postavke	2024	2025	Povečanje/ zmanjšanje	% spreme mbe	Postavke	2024	2025	Povečanje/ zmanjšanje	% sprem.
A. Dolgoročna sredstva	34496,64	330229,50	295732,86	857,28 %	A. Kapital	62357,08	69841,52	7484,44	12,00 %
I. Neopred.sredstva in DPČR	0,00	0,00	0	0,00 %	I. Vpoklican kapital	50000,00	50000,00	0	0,00 %
II. Opremetena OS	34496,64	330229,50	295732,86	857,28 %	II. Kapitalske rezerve	0,00	0,00	0	0,00 %
1. Zemljišča	0,00	80000,00	80000	0,00 %	III. Rezerve iz dobička	0,00	0,00	0	0,00 %
2. Poslovni prostor/zgradba	0,00	220000,00	220000	0,00 %	IV. Presežek iz prevrednotenja	0,00	0,00	0	0,00 %
3. Oprema, vozila, mehaniz.	33596,84	29513,70	-4083,143	-12,15 %	V. Prenesen čisti dobiček/izgu.	7628,20	12357,08	4728,8844	100,00 %
4. Računalniki in račun.oprema	899,80	715,80	-184	-20,45 %	VI. Čisti dobiček / izguba	4728,88	7484,44	2755,5556	58,27 %
5. Druga oprema	0,00	0,00	0	0,00 %	B. Rezervacije in DAČR	0,00	0,00	0	0,00 %
III. Naložbene nepremičnine	0,00	0,00	0	0,00 %	1. Rezervacije	0,00	0,00	0	0,00 %
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0	0,00 %	2. Dolgoročne AČR	0,00	0,00	0	0,00 %
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00	0	0,00 %	C. Dolgoročne obveznosti	0,00	270000,00	270000	100,00 %
VI. Odložene terjatve za davek	0,00	0,00	0	0,00 %	I. Dolgoročne finančne obvez.	0,00	270000,00	270000	100,00 %
B. Kratkoročna sredstva	41842,94	23912,66	-17930,28	-42,85 %	II. Dolgoročne poslovne obvez.	0,00	0,00	0	0,00 %

I. Sredstva za prodajo	0,00	0,00	0	0,00 %	III. Odložene obvezno. za davek	0,00	0,00	0	0,00 %
II. Zaloge	0,00	0,00	0	0,00 %	Č. Kratkoročne obveznosti	13982,49	14300,64	318,14298	2,28 %
III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0	0,00 %	I. Obveznosti za odtujitev	0,00	0,00	0	0,00 %
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	14760,00	15350,40	590,4	4,00 %	II. Kratkoročne finančne obvez.	0,00	0,00	0	0,00 %
V. Denarna sredstva	27082,94	8562,26	-18520,68	-68,39 %	III. Kratkoročne poslovne obvez.	13982,49	14300,64	318,14298	2,28 %
C. Kratkoročne AČR	0,00	0,00	0	0,00 %	D. Kratkoročne PČR	0,00	0,00	0	0,00 %
SREDSTVA	76339,58	354142,16	277802,58	363,90 %	OBVEZNOSTI DO VIROV	76339,58	354142,16	277802,58	363,90 %

Priloga 6

Navpična analiza BS 2022

Postavke	2022	delež od sredstev		Postavke	2022	delež od virov
A. Dolgoročna sredstva	41534,64333	63,68 %		A. Kapital	51399,32	78,80 %
I. Neopred.sredstva in DPČR	0	0,00 %		I. Vpoklican kapital	50000	76,66 %
II. Opredmetena OS	41534,64333	63,68 %		II. Kapitalske rezerve	0	0,00 %
1. Zemljišča	0	0,00 %		III. Rezerve iz dobička	0	0,00 %
2. Poslovni prostor/zgradba	0	0,00 %		IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0,00 %
3. Oprema, vozila, mehaniz.	40374,17333	61,90 %		V. Prenesen čisti dobiček/izgu.	0	0,00 %
4. Računalniki in račun.oprema	1160,47	1,78 %		VI. Čisti dobiček / izguba	1399,32	2,15 %
5. Druga oprema	0	0,00 %		B. Rezervacije in DAČR	0	0,00 %
III. Naložbene nepremičnine	0	0,00 %		1. Rezervacije	0	0,00 %
IV. Dolgoročne finančne naložbe		0,00 %		2. Dolgoročne AČR	0	0,00 %
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0,00 %		C. Dolgoročne obveznosti	0	0,00 %
VI. Odložene terjatve za davek	0	0,00 %		I. Dolgoročne finančne obvez.	0	0,00 %
B. Kratkoročna sredstva	23688,86667	36,32 %		II. Dolgoročne poslovne obvez.	0	0,00 %
I. Sredstva za prodajo	0	0,00 %		III. Odložene obvezno. za davek	0	0,00 %
II. Zaloge	0	0,00 %		Č. Kratkoročne obveznosti	13824,1867	21,20 %
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0,00 %		I. Obveznosti za odtujitev	0	0,00 %
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	14760	22,63 %		II. Kratkoročne finančne obvez.	0	0,00 %
V. Denarna sredstva	8928,866667	13,69 %		III. Kratkoročne poslovne obvez.	13824,1867	21,20 %
C. Kratkoročne AČR	0	0,00 %		D. Kratkoročne PČR	0	0,00 %
SREDSTVA	65223,51	100,00 %		OBVEZNOSTI DO VIROV	65223,5067	100,00 %

Navpična analiza BS 2023

Postavke	2023	delež od sredstev		Postavke	2023	delež od virov
A. Dolgoročna sredstva	38773,94333	54,24 %		A. Kapital	57628,2	80,62 %
I. Neopred.sredstva in DPČR	0	0,00 %		I. Vpoklican kapital	50000	69,94 %
II. Opredmetena OS	38773,94333	54,24 %		II. Kapitalske rezerve	0	0,00 %
1. Zemljišča	0	0,00 %		III. Rezerve iz dobička	0	0,00 %
2. Poslovni prostor/zgradba	0	0,00 %		IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0,00 %
3. Oprema, vozila, mehaniz.	37690,14	52,72 %		V. Prenesen čisti dobiček/izgu.	1399,32	1,96 %
4. Računalniki in račun.oprema	1083,803333	1,52 %		VI. Čisti dobiček / izguba	6228,88	8,71 %
5. Druga oprema	0	0,00 %		B. Rezervacije in DAČR	0	0,00 %
III. Naložbene nepremičnine	0	0,00 %		1. Rezervacije	0	0,00 %
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0,00 %		2. Dolgoročne AČR	0	0,00 %
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0,00 %		C. Dolgoročne obveznosti	0	0,00 %
VI. Odložene terjatve za davek	0	0,00 %		I. Dolgoročne finančne obvez.	0	0,00 %
B. Kratkoročna sredstva	32711,75333	45,76 %		II. Dolgoročne poslovne obvez.	0	0,00 %
I. Sredstva za prodajo	0	0,00 %		III. Odložene obvezno. za davek	0	0,00 %
II. Zaloge	0	0,00 %		Č. Kratkoročne obveznosti	13857,4933	19,38 %
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0,00 %		I. Obveznosti za odtujitev	0	0,00 %
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	14760	20,65 %		II. Kratkoročne finančne obvez.	0	0,00 %
V. Denarna sredstva	17951,75333	25,11 %		III. Kratkoročne poslovne obvez.	13857,4933	19,38 %
C. Kratkoročne AČR	0	0,00 %		D. Kratkoročne PČR	0	0,00 %
SREDSTVA	71485,69667	100,00 %		OBVEZNOSTI DO VIROV	71485,6933	100,00 %

Navpična analiza BS 2024

Postavke	2024	delež od sredstev		Postavke	2024	delež od virov
A. Dolgoročna sredstva	34496,64	45,19 %		A. Kapital	62357,08	81,68 %
I. Neopred.sredstva in DPČR	0,00	0,00 %		I. Vpoklican kapital	50000,00	65,50 %
II. Opredmetena OS	34496,64	45,19 %		II. Kapitalske rezerve	0,00	0,00 %
1. Zemljišča	0,00	0,00 %		III. Rezerve iz dobička	0,00	0,00 %
2. Poslovni prostor/zgradba	0,00	0,00 %		IV. Presežek iz prevrednotenja	0,00	0,00 %
3. Oprema, vozila, mehaniz.	33596,84	44,01 %		V. Prenesen čisti dobiček/izgu.	7628,20	9,99 %
4. Računalniki in račun.oprema	899,80	1,18 %		VI. Čisti dobiček / izguba	4728,88	6,19 %
5. Druga oprema	0,00	0,00 %		B. Rezervacije in DAČR	0,00	0,00 %
III. Naložbene nepremičnine	0,00	0,00 %		1. Rezervacije	0,00	0,00 %
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0,00	0,00 %		2. Dolgoročne AČR	0,00	0,00 %
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00 %		C. Dolgoročne obveznosti	0,00	0,00 %
VI. Odložene terjatve za davek	0,00	0,00 %		I. Dolgoročne finančne obvez.	0,00	0,00 %
B. Kratkoročna sredstva	41842,94	54,81 %		II. Dolgoročne poslovne obvez.	0,00	0,00 %
I. Sredstva za prodajo	0,00	0,00 %		III. Odložene obvezno. za davek	0,00	0,00 %
II. Zaloge	0,00	0,00 %		Č. Kratkoročne obveznosti	13982,49	18,32 %
III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00 %		I. Obveznosti za odtujitev	0,00	0,00 %
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	14760,00	19,33 %		II. Kratkoročne finančne obvez.	0,00	0,00 %
V. Denarna sredstva	27082,94	35,48 %		III. Kratkoročne poslovne obvez.	13982,49	18,32 %
C. Kratkoročne AČR	0,00	0,00 %		D. Kratkoročne PČR	0,00	0,00 %
SREDSTVA	76339,58	100,00 %		OBVEZNOSTI DO VIROV	76339,58	100,00 %

Navpična analiza BS 2025

Postavke	2025	delež od sredstev		Postavke	2025	delež od virov
A. Dolgoročna sredstva	330229,50	93,25 %		A. Kapital	69841,52	19,72 %
I. Neopred.sredstva in DPČR	0,00	0,00 %		I. Vpoklican kapital	50000,00	14,12 %
II. Opredmetena OS	330229,50	93,25 %		II. Kapitalske rezerve	0,00	0,00 %
1. Zemljišča	80000,00	22,59 %		III. Rezerve iz dobička	0,00	0,00 %
2. Poslovni prostor/zgradba	220000,00	62,12 %		IV. Presežek iz prevrednotenja	0,00	0,00 %
3. Oprema, vozila, mehaniz.	29513,70	8,33 %		V. Prenesen čisti dobiček/izgu.	12357,08	3,49 %
4. Računalniki in račun.oprema	715,80	0,20 %		VI. Čisti dobiček / izguba	7484,44	2,11 %
5. Druga oprema	0,00	0,00 %		B. Rezervacije in DAČR	0,00	0,00 %
III. Naložbene nepremičnine	0,00	0,00 %		1. Rezervacije	0,00	0,00 %
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0,00	0,00 %		2. Dolgoročne AČR	0,00	0,00 %
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00 %		C. Dolgoročne obveznosti	270000,00	76,24 %
VI. Odložene terjatve za davek	0,00	0,00 %		I. Dolgoročne finančne obvez.	270000,00	76,24 %
B. Kratkoročna sredstva	23912,66	6,75 %		II. Dolgoročne poslovne obvez.	0,00	0,00 %
I. Sredstva za prodajo	0,00	0,00 %		III. Odložene obvezno. za davek	0,00	0,00 %
II. Zaloge	0,00	0,00 %		Č. Kratkoročne obveznosti	14300,64	4,04 %
III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00 %		I. Obveznosti za odtujitev	0,00	0,00 %
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	15350,40	4,33 %		II. Kratkoročne finančne obvez.	0,00	0,00 %
V. Denarna sredstva	8562,26	2,42 %		III. Kratkoročne poslovne obvez.	14300,64	4,04 %
C. Kratkoročne AČR	0,00	0,00 %		D. Kratkoročne PČR	0,00	0,00 %
SREDSTVA	354142,16	100,00 %		OBVEZNOSTI DO VIROV	354142,16	100,00 %