UNIVERZA V NOVI GORICI

POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

ANALIZA POSLOVNEGA NAČRTA TER NOVE SMERNICE RAZVOJA PODJETJA VITEL

Klemen Vodopivec

Mentor: pred. Silvester Vončina, univ.dipl.ekon.

Nova Gorica, 2006

ZAHVALA

Zahvala je namenjena vsem, ki so kakor koli pripomogli pri pripravi moje diplomske naloge ali pa so me pri tem spodbujali.

Najprej gre ta zahvala mojim staršem, ki me že vse od začetka šolske poti spodbujajo, in mi dajejo voljo pri uresničevanju mojih želja.

Zahvalil bi se svojemu mentorju g.Silvestru Vončina, ki me je vodil skozi pripravo diplomskega dela, g.Jankotu Borjančiču, ki mi je s svojimi strokovnimi nasveti pomagal pri oblikovanju vsebine diplome, zahvala gre tudi Poslovno tehniški fakulteti, ter njenim predavateljem, ki so mi vsa tri leta vlivali novega znanja.

Nenazadnje bi se zahvlil tudi direktorici ga.Dolores Žigon Klaut ter odgovornemu uredniku g.Ivotu Saksida iz televizije Vitel, ki sta mi omogočila pripravo diplomske naloge in me oskrbela z potrebnimi informacijami.

Hvala vsem!

IZVLEČEK

Televizija Vitel je začela oddajati v začetku 90. let prejšnjega stoletja, ko je zakonodaja dovoljevala ustanavljanje komercialnih televizij. Začetek sta spodbudila predvsem ljubiteljstvo do kamere in želja pokazati posneto tudi javnosti. Žal pa samo ljubiteljstvo podjetjem ne prinaša potrebnih prihodkov, in tudi ne omogoča normalnega poslovanja, zato so potrebni vlaganja, iskanje novih storitev, kakovostna ponudba itd. Ker pa je televizija Vitel večino let delovala ljubiteljsko, in ne tudi profesionalno, je to podjetje potisnilo v izgubo. Stanje se je slabšalo do leta 2005, ko je sredi leta vodenje podjetja prevzela nova direktorica, ki je stanje nekoliko zajezila, in v tem letu je poslovalo z dobičkom. Podjetju je treba zagotoviti dolgoročno in stabilno delovanje, zato je treba pripraviti in postaviti smernice za njegovo nadaljnje delovanje. Ker je televizija Vitel že imel pripravljen poslovni načrt, ki pa očitno ni deloval, sem po metodologiji dr.Glasa pripravil njegovo analizo ter ugotovil njegove pomanjkljivosti in napake. Analiza poslovnega načrta zajema prvi del diplomske naloge, sestavljena pa je iz teoretičnega dela in mojih ugotovitv ter analiz. V drugem delu diplomske naloge je predstavljen poslovni načrt, ta z analizami ter novopostavljenima strategijo in vizijo pomeni celoto in usmerja podjetje k uspešnemu poslovanju za nadaljnjih pet let.

ABSTRACT

The TV Vitel exists since the legislation in the middle of ninety allowed establishing the commercial television. The reason of the establishment of television was the passion to the filming with film camera and request to show this film to the public. But just amateurs are not enough to create an arrivals and normal operation of company. For a normal operation must company invests a funds, offer a new services or products and offering the quality offer. Because of many years of prevailing of passion and not the professionalism is the company sink in to the loss. The condition was worsening since 2005, when the new director is come, who is this badly situation make better, and this year is company officiate with profit. If we want to the company assure a long term operation is necessary to prepare a good business plane and guideline. Because the prepared business plane from the past years didn’t work, I am with the dr.Glas methodology prepare an analysis of this business plan. Analyses

of the business plan are taking the first part of my diploma, and in her are crucify the theory and my ascertainment. The second part of my diploma is composed from business plan with analyses and new strategy for the successfully operation of company for a next five years.

KLJUČNE BESEDE

Analiza, bilanca stanja, denarni tok, poslovni načrt, poslovni izid, strategija, trženje, televizija, vizija

KEY WORDS

Analyses, balance sheet, cash flow, business plan, profit and loss account, strategy, marketing, television, vision

KAZALO

1. UVOD 1
1.1. Opis problema 1
1.1.1. Kdaj je treba pripraviti analizo poslovnega načrta? 1
1.1.2. Smoter diplomske naloge 2
1.1.3. Cilji diplomske naloge 2
2. ANALIZA POSLOVNEGA NAČRTA 3
2.1. Proizvod ali storitev, podjetje in panoga 4
2.1.1. Podjetje 4
2.1.2. Panoga 7
2.1.3. Proizvod ali storitev 7
2.1.4. Podjetje, panoga in proizvod ali storitev v poslovnem načrtu 2003 8
2.2. Raziskava in analiza trga 9
2.2.1. Tržno področje 10
2.2.2. Ciljni kupci 11
2.2.3. Konkurenca 11
2.2.4. Napoved prodaje za 3–5 let 12
2.2.5. Raziskava in analiza trga v Poslovnem načrtu 2003 13
2.3. Razvoj in proizvodnja 13
2.3.1. Razvoj in proizvodnja v Poslovnem načrtu 2003 15
2.4. Strategija trženja in načrt prodaje 15
2.4.1. Strategija trženja in načrt prodaje v Poslovnem načrtu 2003 17
2.5. Menedžment, organizacija in lastništvo 18
2.5.1. Menedžment 18
2.5.2. Organizacijska shema podjetja 18
2.5.3. Lastništvo 19
2.5.4. Menedžment, organizacija in lastništvo v poslovnem načrtu 2003 19
2.6. Finančne projekcije 19
2.6.1. Finančne projekcije v Poslovnem načrtu 2003 20
2.6.2. Planiran izkaz poslovnega izida za leto 2004 v Poslovnem načrtu 2003 21
2.6.3. Izkaz poslovnega izida družbe za leto 2004 in primerjava s planom izkaza poslovnega izida 2004 v poslovnem načrtu 2003 22
2.7. Ocena tveganj in problemov 23
2.7.1. Ocena tveganj in problemov v Poslovnem načrtu 2003 23

3. KRITIČNA OCENA STRATEGIJE PODJETJA 24
3.1. Analiza SPIN (SWOT) 24
3.2. Porterjev model verige vrednosti 25
4. STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA 25
4.1. Trenutno stanje 26
4.2. Proizvod ali storitev, podjetje in panoga 27
4.2.1. Podjetje 27
4.2.2. Panoga 29
4.2.3. Proizvod ali storitev 30
Raziskava in analiza trga 35
4.2.4. Tržno območje 35
4.2.5. Ciljni kupci 36
4.2.6. Analiza gledanosti 36
4.2.7. Konkurenca 45
4.3. Strateško upravljanje in poslovodenje 48
4.3.1. Vizija, poslanstvo, slogan 48
4.3.2. Opredelitev temeljnih ciljev rasti 49
4.3.3. Ekonomika poslovanja podjetja 50
4.3.4. Strategija preobrata podjetja 52
4.3.5. Strategija odprave dolgov podjetja 53
4.3.6. Strategija širjenja podjetja 54
4.3.7. Strategija investicij 57
4.3.8. Strategija pridobivanja denarja za investicije 60
4.4. Strategija trženja in načrt prodaje 63
4.4.1. Izdelki/storitve 63
4.4.2. Oblikovanje cen izdelkov/storitev 67
4.4.3. Prodajne poti 68
4.4.4. Promocija 68
4.5. Menedžment, organizacija in lastništvo 70
4.5.1. Menedžment 70
4.5.2. Organizacija 73
4.5.3. Lastništvo 74
4.6. Finančne projekcije 75
4.6.1. Izkaz poslovnega izida družbe od 2003 do 2006 75
4.6.2. Predračun izkaza poslovnega izida 75

4.6.3. Predračun bilance stanja 76
4.6.4. Predračun izkaza denarnih tokov 77
4.7. Simulacije 77
4.7.1. Zvišanje prodajne cene za 10 % 77
4.7.2. Znižanje prodajne cene za 10 % 78
4.7.3. Zvišanje proizvajalnih stroškov za 10 %, razen stroškov storitve trženja, honorarnega dela ter zaposlenih 78
4.7.4. Nepridobitev finančnega partnerja in njegovih sredstev 78
4.8. Ocena tveganj in težav 78
5. SKLEP 79
6. LITERATURA 81

PRILOGA 1: 83
PRILOGA 2: 86
PRILOGA 3: 87
PRILOGA 4: 88
PRILOGA 5: 90

KAZALO SLIK

Slika 1: Tržno področje ter porazdelitev trga (Glas, 1999) 10

Slika 2: Strategija trženja 16

Slika 3: Trženjski splet za storitve po obrazcu 7P (Devetak, 2002, str. 92) 17

Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura malega podjetja (Glas, 1999, str. 25).. 19

Slika 5: Veriga vrednosti (Porter, 1985) 25

Slika 6: Logotip podjetja VI-TEL d.o.o. (Televizija Vitel) 27

Slika 7: Primer videostrani (Televizija Vitel) 31

Slika 8: Tržno območje (območje pokritosti s signalom) televizije Vitel (Televizija Vitel) 35

Slika 9: Koliko ur v povprečju gledate televizijo? 38

Slika 10: Ob katerih urah gledate televizijo? 38

Slika 11: Katere televizijske programe radi gledate? 39

Slika 12: Kateri program najraje spremljate? 40

Slika 13: Ali v kraju, kjer prebivate, sprejemate signal televizije Vitel? 40

Slika 14: Ali poznate program televizije Vitel?..... 41

Slika 15: Ali ste včeraj gledali program televizije Vitel vsaj 15 minut? 41

Slika 16: Kako pogosto gledate program televizije Vitel? 42

Slika 17: Katere oddaje televizije Vitel poznate?..... 42

Slika 18: Kako ocenjujete oddaje televizije Vitel..... 43

Slika 19: Katere oddaje drugih televizij, ki jih predvaja televizija Vitel, gledate? ... 43

Slika 20: Kako ocenjujete oddaje drugih televizij, ki jih predvaja televizija Vitel? . 44

Slika 21: Kakšne vsebine programov pogrešate na televiziji Vitel? 44

Slika 22: Gibanje dobička po letih poslovanja 52

Slika 23: Večstransko pobotanje (Ajpes, 2006)..... 54

Slika 24: Organizacijska struktura televizije Vitel 74

KAZALO TABEL

Tabela 1: Napoved prodaje za obdobje 5 let (Glas, 1999, str. 82)..... 12

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida za leto 2004 v Poslovnem načrtu 2003 (v 1.000 sit) (Lampret, 2003). 21

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida družbe za leto 2003 in 2004 (v 1000 sit) (AJPES, 2006) 22

Tabela 4: Analiza SWOT televizije Vitel 24

Tabela 5: Lastniška struktura podjetja 28

Tabela 6: Sociodemografski profil anketiranca 37

Tabela 7: Tržni delež konkurenčnih podjetij na območju, ki ga pokriva Vitel, za leto 2004 (Ibon, 2005) 46

Tabela 8: Pokritost konkurenčnih televizijskih programov 47

Tabela 9: Pregled prihodkov podjetja po letih (v 1000 sit) (Bilanca uspeha) 50

Tabela 10: Pregled stroškov poslovanja po letih (v 1000 sit) (Bilanca uspeha)..... 51

Tabela 11: Prikaz poslovanja podjetja v petih letih (v 1000 sit) (Bilanca uspeha) ... 51

Tabela 12: Planirane investicije v opremo (v 1000 sit) 59

Tabela 13: Višina naložb po letih ter višini vložkov glede na vir sredstev (v 1000 sit) 62

Tabela 14: Primer zimske programske sheme 65

Tabela 15: Primer poletne programske sheme..... 66

Tabela 16: Višina sredstev za nakup licenc po letih glede na vir sredstev (v 1000 sit) 67

Tabela 17: Okvirna višina sredstev, namenjenih promociji (v 1000 sit)..... 70

Tabela 18: Stroški storitev računovodstva in trženja po letih (v 1000 sit) 71

Tabela 19: Prikaz bruto mesečnih plač in zaposlenih za obdobje petih let (v 1000 sit) 72

Tabela 20: Okvirna višina sredstev, namenjenih izobraževanju zaposlenih (v 1000 sit) 73

1.UVOD

1.1.Opis problema

V Sloveniji deluje veliko malih in mikro podjetij. Med njimi je veliko uspešnih, veliko je manj uspešnih, posluje pa tudi precej podjetij, ki so v krizi. Ko podjetje zaide v krizo se vedno išče vzroke za njen nastanek, ki so lahko slaba finančna politika, neustrezno poslovanje, slabo trženje, vodstvo podjetja, prepočasno prilagajanje trgu, konkurenca in še bi lahko naštevali. Podjetja se pri uresničevanju ciljev srečujejo z najrazličnejšimi težavami, še posebno če nimajo postavljenih strateških usmeritev in torej poslujejo brez jasnih ciljev. Pri vsem tem pa je najpomembnejše, da podjetniki znajo zaznati težave in krizo, ki bo sledila, saj le tako lahko pravočasno ukrepajo in podjetje rešijo pred stečajem.

Zelo pomembno je, da podjetje načrtuje svoje prihodnje poslovanje in s tem poskuša preprečiti težave, ki se v poslovanju lahko pojavijo. Z načrtovanjem laže predvidi dogodke in težave, ki bi lahko sledili, in jih tako prepreči. Če pa podjetje zaide v krizo, mora pripraviti kakovosten načrt saniranja podjetja, še prej pa mora z analizo stanja odkriti vzroke za nastanek krize. Načrt sanacije je lahko v obliki poslovnega načrta, vendar morajo biti v njem navedeni tako vzroki za nastanek krize kot tudi strateške usmeritve za rešitev podjetja iz krize in nadaljnji razvoj.

Podjetje kljub sanacijskemu načrtu lahko zaide še v hujšo krizo, vzroke za to pa lahko iščemo v tem, da ni pravočasno zaznalo krize, da je bilo vajeno poslovati brez vsakršnih načrtov ali da je sanacijski načrt pomanjkljivo in slabo pripravljen.

1.1.1. Kdaj je treba pripraviti analizo poslovnega načrta?

Velikokrat se izkaže, da podjetje ne uspe dosegati ciljev, ki jih je načrtovalo za določeno obdobje (na primer, da bi saniralo podjetje). Prav zato je potrebno, da takrat podjetje pripravi analizo stanja, s katero ugotavlja vzroke za nastanek situacije. Z analizo pridobi podatke, na katerih področjih ni izvajalo ukrepov, odkrije vzroke neizvajanja ali pa celo ugotovi, da je pripravljeni načrt preveč perspektiven ali da izbrana strategija ni učinkovita in podjetju ne omogoča sanacije ter boljših rezultatov.

Prav v taki situaciji se je znašlo podjetje Vitel d. o. o., (v nadaljevanju televizija Vitel), ki že od same ustanovitve deluje brez prave vizije in strategije, zato se je v zadnjih letih znašlo v situaciji, ko se mu izguba iz leta v leto veča. Podjetje je v letu 2003 dalo izdelat poslovni načrt sanacije in nadaljnjega razvoja družbe (v nadaljevanju poslovni načrt 2003). Pripravljeni poslovni načrt je premalo natančen in skromen, saj v njem ne najdemo raziskave in analize trga, ne zastavljene vizije, strategija za rešitev podjetja iz krize pa je zelo splošns. Poslovni načrt je pripravljen bolj kot letni načrt, zato ni usmerjen k dolgoročnemu razvoju ter ne omogoča normalne sanacije podjetja. Vendar vzrok ne tiči samo v poslovnem načrtu. Če bi se vodstvo podjetja zavedalo obsega krize, bi se kriza vsaj umirila, vendar se je v letu 2004 še poglobila. Po petletnem negativnem poslovanju je skrajni čas, da vodstvo televizije Vitel povleče prave smernice in podjetje izvleče iz krize.

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je smoter nekaj, kar se hoče oziroma želi doseči s prizadevanjem, cilji, namenom (SAZU, 2001).

1.1.2. Smoter diplomske naloge

Smoter moje diplomske naloge je pripraviti analizo poslovnega načrta sanacije glede na poslovanje televizije Vitel v letu 2004, ugotoviti primernost poslovnega načrta in ponuditi smernice za nadaljnji razvoj in rešitev podjetja.

1.1.3. Cilji diplomske naloge

- analiza že obstoječega poslovnega načrta po sklopih, ki jih zajema;
- ugotovitev primernosti poslovnega načrta;
- kritična ocena strategije podjetja;
- določitev novih strateških usmeritev za nadaljnji razvoj podjetja.

2. ANALIZA POSLOVNEGA NAČRTA

V diplomski nalogi sem analiziral poslovni načrt 2003, ki ga je televizija Vitel dala pripravit leta 2003 z namenom sanacije podjetja. Ker pa podjetje ni dosegalo želenih rezultatov oziroma se je izguba podjetja še povečala, je analiza poslovnega načrta še toliko pomembnejša, ker je le tako mogoče postaviti nove smernice razvoja in dokončno sanirati podjetje.

Poslovni načrt 2003 televizije Vitel obsega:

- predstavitev Vitela d. o. o.;
- izhodišče za sanacijo in razvoj družbe;
- geografsko območje pokritosti programa;
- tehnično opremljenost;
- kadrovski potencial;
- prostore;
- programsko shemo;
- trženje;
- plan poslovnega rezultata;
- mnenje svetovalca o potrebnem ukrepanju.

Poslovni načrt bom analiziral z metodologijo dr. Glasa iz brošure Moj poslovni načrt. To metodologijo sem izbral, ker zajema vse potrebne sestavine poslovnega načrta in, ker sem jo že uporabljal pri izdelavah poslovnih načrtov v okviru praktičnega usposabljanja.

Analiza poslovnega načrta zajema naslednje sklope:

- proizvod ali storitev, podjetje in panoga;
- raziskavo in analizo trga;
- razvoj in proizvodnjo;
- strategijo trženja in načrt prodaje (strateško planiranje);

- menedžment, organizacijo in lastništvo;
- finančne projekcije;
- oceno tveganj in problemov.

2.1.Proizvod ali storitev, podjetje in panoga

Miroslav Glas v svoji brošuri navaja, da je treba v poslovnem načrtu v celoti in jedrnato opisati posel, s katerim se podjetje ukvarja (proizvode in storitve), njihovo povezavo v ponudbi in pojasniti, kako jih podjetje ponuja (Glas, 1999).

2.1.1. Podjetje

V opisu podjetja navedemo datum ustanovitve, organizacijsko obliko, lastniško strukturo, zakonitega zastopnika, dejavnost, za katero je podjetje registrirano, najpomembnejša pri tem pa je, da določimo usmeritve podjetja za nadaljnjih 3–5 let. Usmeritve ne smejo biti preveč optimistične in morajo pomeniti realno stanje.

Strateško planiranje v podjetju

Usmeritve podjetja imenujemo tudi strateško planiranje podjetja, ki je odskočna deska podjetja. Kako visoko in daleč bo ta odriv ponesel podjetje na trgu, pa je odvisno od pravilno postavljenih ciljev ter pravilne strategije podjetja. Strateško planiranje sestavljajo vizija, poslanstvo, cilji in strategije podjetja. S strateškim planiranjem podjetje določi usmeritve in smeri razvoja, ki mu bodo omogočale potreben razvoj in zadovoljile tako lastnike kot tudi vse druge, ki sodelujejo v podjetju.

Čas in obdobje, v katerem smo, zahteva, da so podjetja vedno bolje organizirana, da se stalno razvijajo, prav to pa omogoča pravilno postavljen strateški plan. Vse to drži, vendar lahko opazimo, da se predvsem mala podjetja, ki delujejo na lokalnih trgih in nimajo večjih ambicij po širjenju, teh zakonitosti ne držijo. Prav ta se velikokrat borijo za preživetje ali pa dosegajo minimalne rezultate, s katerimi so zadovoljna. V tem se skriva nujnost strateškega planiranja tudi za ta podjetja, saj jim zagotavlja preživetje, uspešnost, lažje spopadanje s konkurenco, hitrejše tehnološke spremembe ter boljše prilagajanje trgu, na katerem delujejo. »Neplaniranje in

nesistematično odločanje je glavni razlog za neuspeh.« (Zimmerer, Scarborough, 1996, str.149)

Vizija

Vizija podjetja je predstava o podjetju v prihodnosti, kako naj bi se razvijalo v okolju, v katerem opravlja svojo dejavnost. Sčasoma se lahko tudi spreminja, kar je odvisno od smernic, po katerih podjetje dela. Ker naj bi se smernice podjetja spreminjale tudi glede na kulturne spremembe, spremembe vedenjskih navad kupcev, se vizija spreminja tudi v skladu s tem.

Pučko opredeljuje vizijo kot »zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje« (Možina in drugi, 2002, str. 272).

Pri postavljanju vizije si moramo odgovoriti na vprašanje: Kaj želimo dolgoročno doseči?

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je povezano z vizijo podjetja. Nekatera podjetja poslanstva nimajo posebej opredeljenega. Kaj opredelimo s poslanstvom:

- za izdelek (lahko svoje prednosti, asortiment, kakovost, uporabnost izdelkov storitev, lastnosti, ki jih izdelek ponuja …);
- za trg (lokacija, na katerih trgih bo podjetje poslovalo).

Poslanstvo ne sme biti preobsežno, vendar mora zajemati vse glavne dejavnike, da pušča prostor za rast podjetja.

Poslanstvo je navedba namena, filozofije, prepričanj, poslovnih načel ali lastnih poslovnih področij in se nanaša tudi na dolgoročne cilje organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi podjetje služiti. »Podjetjem je opredeljeno poslanstvo potrebno predvsem za notranje namene, saj zaposlenim kaže, kaj so temeljne široke usmeritve podjetja.« (Pučko, 1999, str. 132.)

Pri postavljanju poslanstva se vprašajmo: Komu ponujamo ter kakšne potrebe bomo z našim izdelkom ali storitvijo zadovoljili?

Cilji podjetja

To je prihodnje stanje, ki ga neko podjetje želi doseči. Cilji so lahko kratkoročni (za obdobje do enega leta), srednjeročni (za obdobje od enega do petih let) ter dolgoročni (za obdobje nad pet let). Biti morajo temelj za razvijanje načrtov, projektov, imeti pa morajo tudi moč motiviranja zaposlenih. Glede na cilje podjetja merimo uspešnost podjetja. Če so cilji doseženi, smo določili prave cilje. Postavljanje preveč perspektivnih ciljev, ki jih podjetje ne more uresničevati, privede do velikih težav. Zato mora podjetje oblikovati cilje, ki so dovolj visoki in, ki niso usmerjeni k spanju podjetja.

Strategija

Je način izpeljave načrtov za doseganje zastavljenih ciljev. Strategija kot pojem izhaja iz vojaških krogov, saj so jo najprej uporabljali pri vojskovanju, šele pozneje pa tudi na področju poslovnih ved. Pojem izhaja iz stare grščine in pomeni strategos-general. Imenujemo jo tudi generalova umetnost.

Strategijo bi lahko opisal tudi kot usmeritev podjetja v aktivnosti, ki so potrebne za dosego ciljev. Lahko jo razumemo kot usmeritev podjetja k uresničevanju dolgoročnih in kratkoročnih ciljev.

Na splošno bi strategijo podjetja razčlenili na:

- strategijo celovitega podjetja (usmerja druge strategije, ki se izvajajo v okviru podjetja);
- poslovno strategijo, ki zajema poslovanje podjetja;
- tržno strategijo, ki je usmerjena na trg;
- proizvodno strategijo.

Strategija se v poslovnih načrtih oblikuje skozi posamezna poglavja, ki opisujejo podjetje, proizvodnjo, trženje ter finančno poslovanje podjetja.

2.1.2. Panoga

Predstavitev panoge v poslovnem načrtu ni pomembna le zato, da je poslovni načrt obsežnejši, ampak je prav poznavanje panoge zelo pomembno za vsako podjetje, saj mu pomaga, da se lahko pozicionira v svoji panogi, da ve, kje so prednosti in kje slabosti podjetja v primerjavi s konkurenco. Po Glasu naj bi opis značilnosti panoge zajemal (Glas, 1999):

- katere so značilnosti panoge;
- kakšen je obseg trga v panogi (predviden obseg prodaje v 3–5 letih);
- kateri so ključni subjekti v panogi (proizvajalci, kupci in dobavitelji);
- kaj je v panogi odločilno za uspešno poslovanje;
- kateri so verjetni trendi v panogi, spremembe, kakšna bo rast v prihodnje;
- katere spremembe v tehnologiji, modi, regulativnih predpisih so mogoče;
- v čem so strateške priložnosti v panogi.

2.1.3. Proizvod ali storitev

Proizvod ali storitev moramo v poslovnem načrtu opisati tako, da si ga bralec lahko predstavlja. Pomembno je, kako proizvod vidijo kupci ali pa morebitni investitorji, ker se le tako lahko poistovetijo z njim in postane zanje zanimiv. Opis proizvoda naj bi po Glasu vseboval (Glas, 1999):

- natančen, razumljiv opis tehničnih lastnosti proizvoda;
- izogibanje pretiranega tehničnega žargona;
- pojasnitev koristnosti proizvoda za kupce in prihranke, ki jim jih omogoča;
- utemeljitev posebnosti in prednosti proizvoda in
- primerjava s konkurenčnimi proizvodi po lastnostih, ki so pomembne za uporabnike.

2.1.4. Podjetje, panoga in proizvod ali storitev v poslovnem načrtu 2003

Podjetje

V Poslovnem načrtu 2003 najdemo opis podjetja v poglavju o predstavitvi televizije Vitel, vendar je v njem le malo informacij o podjetju. V njem so navedeni lastniška struktura podjetja, zastopnik podjetja, osnovna dejavnost podjetja ter cilji podjetja, nista pa predstavljena niti vizija niti poslanstvo podjetja.

Vizija ter poslanstvo

V Poslovnem načrtu 2003 vizija in poslanstvo nista opredeljena najbrž zato, ker je bil poslovni načrt pripravljen kot nekakšna predpostavka za pripravo poslovnega načrta, za sanacijo podjetja, zato nima nekih dolgoročnih učinkov. Prav v tem pa se kaže slabost tega poslovnega načrta.

Določeni cilji podjetja:

- razširitev geografske pokritosti s signalom na celotno Primorsko, obmejni italijanski prostor (Gorica, Čedad, Tržič, Trst) ter na kabelskem programu mesta Ljubljane;
- vlaganje v tehnično opremo, ki bo zagotavljala ustrezno izdelavo studijskega programa, in nabava reportažnega vozila za terensko snemanje;
- zaposlovanje kadrov na novinarskem in tehničnem področju ter vzpostavitev ustrezne organizacije dela;
- razvoj trženja za trženje programa, ki bo v letu 2004 omogočil prilive za približno 60 milijonov tolarjev, kar je 100 % več kot v letu 2002;
- zagon prvega razvojnega cikla v obstoječih prostorih družbe v Dornberku ter drugega razvojnega cikla z ureditvijo ustreznih prostorov na lokaciji mesta Nove Gorice, kjer se prostorsko združi z Radiom Robin;
- prestrukturiranje bilance stanja, odprava podkapitalizacije ter normalizacija ekonomskega poslovanja družbe.

Cilji podjetja, ki naj bi jih opredelili v poslovnem načrtu, naj bi bili za 3–5 let. Po vsebini Poslovnega načrta 2003 pa lahko sklepam, da so samo za leto 2004, saj ta ne predvideva daljšega obdobja. Dani cilji so kratkoročni in zato preveč optimistični, saj podjetje Vitel ni sposobno tako hitrih in učinkovitih sprememb. Vzrok ni samo v previsokih denarnih sredstvih, ki bi jih morala televizija Vitel vložiti v posodobitev v tako kratkem obdobju, temveč tudi ne dovolj strokoven kader in neprimerna organiziranost.

Panoga in proizvodi ali storitve

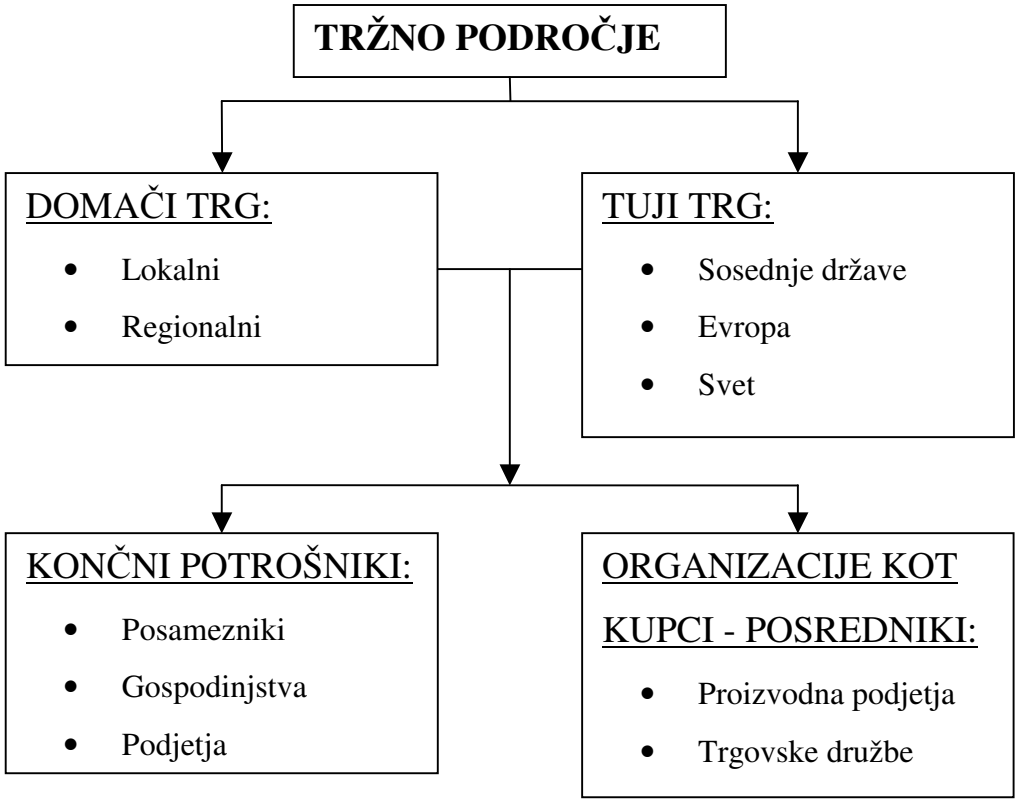
Če so v Poslovnem načrtu 2003 nekateri podatki o podjetju, pa v njem ne najdemo predstavljene panoge in ne proizvodov ali storitev, ki jih podjetje ponuja.

Po tem lahko sklepamo, da je Poslovni načrt 2003 v poglavju, ki zajema predstavitev podjetja, panoge ter proizvoda ali storitve, pomanjkljiv in ne prikazuje celotne slike podjetja ter podatkov, ki so pomembni pri usmerjanju podjetja in doseganju ciljev.

2.2. Raziskava in analiza trga

Tako za malo kot za veliko podjetje je pomembno, da sprotno analizira svoj trg ter okolje, v katerem deluje, ker bo le tako dobilo podatke, ki bodo omogočali pravilno usmerjanje in zastavljanje pravih ciljev podjetja. Raziskava in analiza trga omogočata tudi pravilno izbiro izdelkov ali storitev, ki jih bo podjetje ponudilo kupcu, prav tako omogočata, da je izdelek oziroma storitev boljša ali nekoliko drugačna od konkurenčne ter s tem privlačnejša. Pri tem se je treba osredotočiti na tržno področje, na katerem podjetje deluje, na področje, na katerem namerava podjetje delovati, na kupce (njihove značilnosti, število, kje so ...), na trg (obseg, obnašanje trga v preteklosti, potencial trga itd.), na konkurenco (število konkurentov, kateri so glavni, v čem se podjetje razlikuje od njih, kakšni so njihovi proizvodi, poznati strategijo konkurence) ter določiti pričakovano prodajo storitev ali izdelkov za obdobje 3–5 let.

2.2.1. Tržno področje



Slika 1: Tržno področje ter porazdelitev trga (Glas, 1999)

Glas je opredelil tržno področje ločeno, kot trg podjetja ter kot področje podjetja. Sam pa sem oba pojma združil, saj so lahko na domačem in tujem trgu končni kupci oziroma potrošniki tako podjetja (organizacije) kot tudi posamezniki (Slika 1).

Na kakšen trg bo podjetje vstopalo, je odvisno predvsem od ciljev in zmožnosti podjetja (če je podjetje ustanovljeno kot lokalno, bo njen trg bližnja okolica in bo tako tudi delovalo). Ko si podjetje izbere področje trga, mora vedeti, komu so namenjeni storitve ali izdelki, ki jih ponuja. Te lahko ponudi neposredno končnemu potrošniku, ki te izdelke in storitve koristi, jih uporabi, lahko pa jih ponudi podjetjem, ki jih naprej posredujejo končnemu potrošniku. Podjetja lahko izdelke ali storitve ponudijo naprej, če gre za posrednike, ali pa jih kot polproizvod potrebujejo za svoj končni izdelek, ko gre za proizvodna podjetja.

2.2.2. Ciljni kupci

Pri določanju ciljnih kupcev je treba najprej poznati status kupca – ali gre za potrošnika ali za organizacijo. Na podlagi tega pa odkrivamo lastnosti kupca. Pri opisu kupca se moramo osredotočiti na:

- socioekonomske značilnosti potrošnika: spol, starost, dohodki, slog življenja, skupine, ki jih posnemajo pri potrošnji itd.;
- demografske značilnosti organizacij: dejavnost, panoga, leta poslovanja, promet, število zaposlenih itd.;
- geografske značilnosti: območje, ki ga oskrbujemo (mesto, lokalno področje, regija, država), gostota naseljenosti (urbano področje, predmestje), značilnosti lokacije (poslovno središče, stanovanjska četrt itd.), podnebne razmere;
- psihografske značilnosti kupcev: potrošniki (tehnične spretnosti, status, odgovornost itd.), podjetja (tehnično napredna, vodilna v panogi, inovativna itd.);
- občutljivost kupca: katere lastnosti proizvoda so za kupca,pomembne je lojalen do blagovne znamke ali se odloča med konkurenčnimi proizvodi, kako se kupec odziva na spremembe cen, kakovosti, dodatnih storitev itd.

2.2.3. Konkurenca

Analiziranje konkurence je zelo pomembno, ker tako podjetje dobi podatke o zasičenosti trga, konkurenci ter razlikah med konkurenco. S konkurenco se srečujejo podjetja na vsakem trgu, če pa želijo z njo uspešno tekmovati jo morajo tudi dobro poznati, da ni presenečenj. Opis konkurence naj bi po Glasu vseboval (Glas, 1999):

- kdo so glavni konkurenti (opis od 3 do 5 konkurentov);
- s katerimi sestavinami ponudbe jim podjetje konkurira;
- v čem se razlikuje posel našega podjetja z njihovim (obseg posla, cenovni in kakovostni razred);
- kako ravnajo konkurenti, kakšna je njihova strategija, agresivnost, možnosti;

- kateri so potencialni novi konkurenti v prihodnje;
- ali obstajajo ovire za vstop novih konkurentov.

Konkurenco proučujemo iz dveh glavnih razlogov: ker jo je dobro poznati, da si podjetja med seboj lahko konkurirajo, ter ker se podjetje od nje uči in tako pridobi pomembne podatke glede razvojne stopnje konkurentov (v čem se neko podjetje razlikuje od konkurenčnega ter kakšne so prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco).

2.2.4. Napoved prodaje za 3–5 let

Ko podjetje z analizami pridobi vse potrebne podatke, lahko pripravi napoved prodaje za 3–5 let, kot prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Napoved prodaje za obdobje 5 let (Glas, 1999, str. 82)

		1. LETO (mesečne ocene)					2. LETO (Četrtletja)					3. LETO (Četrtletja)					4.–5. LETO (Letno)	
		Jan.	Feb.	.....	Dec.	∑	1	2	3	4	∑	1	2	3	4	∑	4	5
Ocena obsega trga v celoti	Q																	
	W																	
Ocena tržnega deleža podjetja	Q																	
	W																	
Ocena prodaje podjetja	Q																	
	W																	

Q = količina obsega prodaje, W = vrednost obsega prodaje

Napoved prodaje mora biti podana realno, predvideti jo je mogoče glede na prodajo iz preteklih let in ji dodati učinke, ki jih bodo prinesle spremembe. Pri oceni je treba upoštevati tudi zmožnosti trga, na katerem podjetje nastopa, sezonska nihanja, odzive konkurentov, potrebe kupcev.

Metode zbiranja podatkov

Pri raziskavi in analizi trga se uporabljajo različne metode zbiranja podatkov. To so lahko:

- sekundarne (to so podatki, ki so že na voljo, lahko so bili zbrani za kateri drug namen, kot je analiza);
- primarne (to so podatki, ki jih zbiramo prav za potrebe analize in zato šele ko zmanjka sekundarnih podatkov). Primarne podatke zbiramo z opazovanji, intervjuji (osebnimi, telefonskimi), anketiranjem.

2.2.5. Raziskava in analiza trga v Poslovnem načrtu 2003

V Poslovnem načrtu 2003 nisem zasledil nobene analize. Za potrebe poslovnega načrta pa ni bila pri gledalcih in niti pri strankah opravljena nobena anketa. Tako ne dobimo nobenih podatkov glede značilnosti kupcev, konkurence, izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja, ter niti načrta prodaje za nadaljnjih 3–5 let. V njem lahko zasledimo le področje trga televizije Vitel, ki zajema območje pokritosti s signalom ter predviden trg (pokritost) podjetja, na katerem naj bi podjetje v prihodnje nastopalo.

Prav zaradi specifičnosti medijev, ki nastopajo kot posredniki med podjetji, ki oglašujejo izdelke in storitve, ter gledalci in poslušalci, ki so morebitni kupci teh izdelkov oziroma storitev, je pomembno, da taka podjetja raziščejo potrebe podjetij po oglaševanju ter tudi zanimanje gledalcev za vsebine programov medijev. Rezultat take analize je, da je medij seznanjen z vsebinami programov, ki zanimajo gledalce in jih tudi gledajo, to pa po drugi strani pritegne zanimanje podjetij za oglaševanje na takem mediju.

2.3. Razvoj in proizvodnja

Razvoj in proizvodnjo lahko opredelimo tudi kot proizvodno strategijo, ki jo bo podjetje izvajalo na področju proizvodnih procesov.

Pri proizvodni strategiji se podjetje usmerja k:

- strategiji nižanja stroškov proizvodnje;
- strategiji zmanjševanju porabe energije v proizvodnji;
- strategiji zmanjševanja zastojev med procesi;
- strategiji uvajanja novih tehnologij;
- strategiji izboljšanja kakovosti itd.

V času, v katerega vstopamo, ko se cene izdelkov nižajo, prihodki zaposlenih pa naraščajo, morajo proizvodna podjetja, če želijo ostati konkurenčna, nižati stroške na raznih segmentih proizvodnega procesa. Zato je zelo pomembno, da tako podjetje vodi dobro strategijo prav v proizvodnih procesih.

V poglavju Razvoj in proizvodnja se opiše proizvodnjo (kako se bodo izdelki proizvajali, način nižanja stroškov proizvodnje, kakovost izdelkov, zanesljivost dobave ter kako bo podjetje nadalje razvijalo proizvode), predvidi tudi tehnologijo, ki se jo bo uporabljalo za proizvodnjo.

Ko gre za proizvodno podjetje, je treba opisati proizvodni proces, opredeliti stroške, ki jih ima podjetje s proizvodnjo, ter določiti, kako se bo te stroške poskušalo optimizirati. To je mogoče doseči z »vitko« proizvodnjo, ko se nepotrebne stroške odpravi, poskuša doseči čim krajši proizvodni čas ter združi določene procese. Stroške izdelave izdelka se lahko zniža tudi s tem, da nekatere dele proizvoda izdelujejo kooperanti ali pa se jih nabavi na trgu. To še posebno velja za mala podjetja, ker bi uvajanje celotne proizvodnje pomenilo tudi propad podjetja. Če podjetje postavlja novo proizvodno linijo, je treba vedeti, kako veliki prostori so potrebni, kakšni stroji in oprema se bodo vgradili, ali bo podjetje samo izdelovalo celoten proizvod ali ne, ali je katere od surovin in polizdelkov težko dobiti na trgu, kateri so, kakšen bo način proizvodnje ter kakšne izobrazbene strukture zaposlenih bodo potrebne (je za proizvodnjo zakonsko zahtevana določena izobrazba) itd.

Če podjetje samo razvija izdelke ali storitve, je treba opredeliti, kako bo razvoj financiralo, kakšni so razvojni cilji, koliko je razvoj odvisen od drugih področij in napredka dobaviteljev, kooperantov ter kupcev, potrebna je ocena tehnologije, ki jo uporablja konkurenca, treba pa tudi je opisati, kako bo podjetje zaščitilo novosti, ki jih bo ponudilo na trgu.

Pri storitvenem podjetju lahko opišemo potek procesa opravljanja storitve, primerjavo s podobno storitvijo konkurence, kakšna kakovost storitve je zagotovljena, kje so možnosti za izboljšanje, kakšne naprave so potrebne in kako zahtevno tehnologijo se uporablja pri opravljanju storitve, kolikšna je potreba po prostorih, ali je mogoče znižati stroške opravljanja storitve, vendar ne da bi se s tem znižala kakovost storitve. Če se uvaja oziroma razvija nova storitev, se opiše značilnosti storitve, kakšne so potrebe po zaščiti storitve, kakšna oprema bo potrebna ter ali so potrebni dodatni prostori itd.

2.3.1. Razvoj in proizvodnja v Poslovnem načrtu 2003

Televizija Vitel je storitveno podjetje, ki ponuja storitve oglaševanja, male oglase, programe (oddaje) in si s tem zagotavlja gledalce na eni strani ter oglaševalce na drugi strani.

V Poslovnem načrtu 2003 ne najdemo opisanih storitvenih procesov in ne podanih storitev. V njem najdemo programske usmeritve glede oddaj, ki naj bi jih televizija Vitel predvajala v jesenskem obdobju v letu 2003, ter potrebe po opremi, ki je potrebna za širitev trga, in opremi, ki bi zagotavljala primerno tehnično opremljenost podjetja za normalno delovanje. Poleg opreme je izražena tudi potreba po širitvi prostorov, še posebno je izpostavljen studio, ki je premajhen, ob tem sta omenjena tudi kadrovski potencial in plan kadrov, ki bi zagotavljal dobro delovanje programa.

2.4. Strategija trženja in načrt prodaje

Tržno strategijo se pripravi za nove in že obstoječe izdelke oziroma storitve. Lahko bi jo razdelili na strategijo uvajanja izdelkov na trg, strategijo širjenja prodaje, strategijo iskanja novih možnih kupcev ter tudi strategijo za tiste izdelke, ki so v stopnji zrelosti.

Slika 2: Strategija trženja

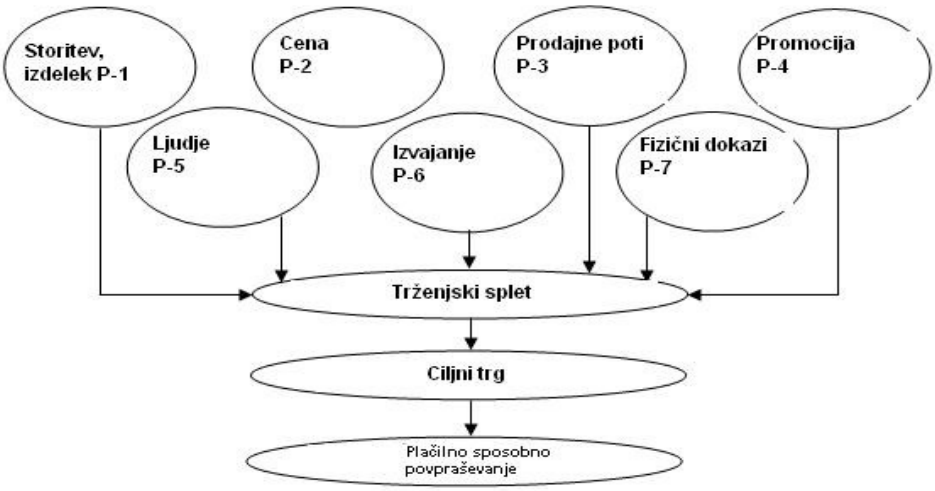
Strategijo trženja se določi, da podjetje lahko doseže zastavljene cilje. Pri oblikovanju strategije je potrebno:

- da strategija izhaja iz okolja in je okolju, v katerem jo nameravamo izvajati, prilagojena;
- med postavljenimi strategijami ne sme biti konfliktov;
- da strategija vsebuje določeno stopnjo tveganja.

Strategija trženja naj zajema:

- strategijo prodora na trg,
- strategijo politike cen,
- strategijo oblikovanje prodajnih poti,
- strategijo poprodajnih storitev za kupce,
- strategijo promocije, oglaševanja.

Tržno strategijo lahko opišemo z metodologijo Trženjski splet (7P oziroma 4P), ki zajema vse pomembne sestavine za oblikovanje kakovostne tržne strategije. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora nadzorovati, da bi doseglo ustrezno prodajo na ciljnem trgu. Trženjski splet je mogoče tudi grafično prikazati (Slika 3).



Slika 3: Trženjski splet za storitve po obrazcu 7P (Devetak, 2002, str. 92)

Trženjski splet je sestavljen iz sedmih prvin z začetno črko P, ker imajo posamezne prvine v angleščini začetno črko P, in sicer:

- izdelek (Product);
- cena (Price);
- prodajne poti, prostor, kraj (Place);
- promocija, pospeševanje prodaje, tržno komuniciranje (Promotion);
- ljudje (People);
- izvajanje, procesiranje (Processing);
- fizični dokazi (Physical evidence).

2.4.1. Strategija trženja in načrt prodaje v Poslovnem načrtu 2003

Strategija trženja in načrt prodaje v Poslovnem načrtu 2003 nista navedena, kot bi pričakovali, navedeni so samo prihodki, ki naj bi jih Televizija Vitel dosegel s prodajo izdelkov in storitev, ter način povečanja prihodkov, ki bi jih Televizija Vitel dosegel s profesionalizacijo oddelka trženja. V Poslovnem načrtu 2003 niso navedeni ne načini oblikovanja novih storitev ne politika cen, ki jo bo podjetje vodilo. Čeprav je podjetje medij, ni razlogov, da se ne bi kot tako tudi samo oglaševalo z različnimi metodami promocije.

2.5.Menedžment, organizacija in lastništvo

2.5.1.Menedžment

Na vseh področjih od proizvodnje do prodaje pa tudi na vodilnih mestih delujejo ljudje, ki prinašajo podjetju dodano vrednost. Njihova kakovost pa določa uspešnost podjetja in kakovost storitve.

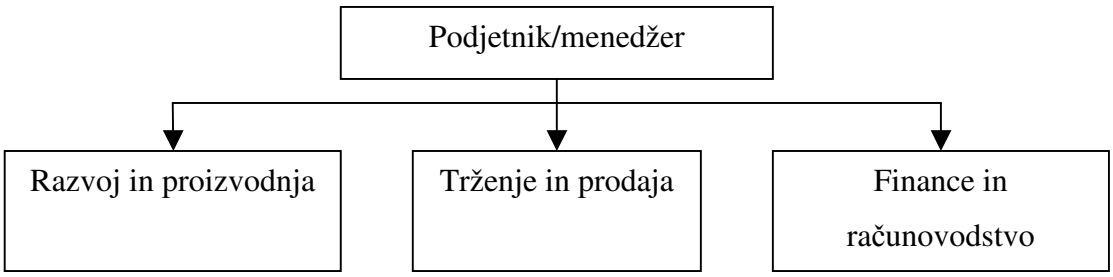
V poslovnem načrtu so opisane vodilne osebe v podjetju, njihove vloge, pristojnosti, navede pa se tudi podjetja, podjetnike ter zunanje strokovnjake, s katerimi podjetje sodeluje, ter kaj ti za podjetje opravljajo. O vodilnih osebah se opiše izkušnje, izobrazbo, njihove uspehe, njihove najboljše lastnosti ter tudi šibke točke, ki bi jih posameznik poskušal odpraviti. V poslovnem načrtu se lahko opiše tudi načine nagrajevanja, če se jih predvideva, ter ugodnosti, ki se jih lahko dodeli nekaterim sodelavcem v podjetju. Poleg nagrajevanj zaposlenih se opredeli tudi zaposlovalno politiko podjetja, katere kadre se predvideva, koliko ter ali so predvidena posebna znanja itd.

2.5.2. Organizacijska shema podjetja

V malih podjetjih je pomembno, da se oblikuje čim enostavnejša hierarhična organiziranost (Slika 4).

Podjetje je lahko organizirano:

- funkcijsko;
- programsko;
- matrično.



Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura malega podjetja (Glas, 1999, str. 25)

V organizacijski shemi se opiše slog poslovodenja, ali gre za skupinsko odločanje ali za odločanje enega posameznika brez posveta.

2.5.3. Lastništvo

Ko gre za večlastniško podjetje, se v poslovnem načrtu opredeli lastniško strukturo (deleže), kakšno vlogo imajo solastniki pri upravljanju podjetja, ali so zaposleni v tem podjetju, višino izplačil dobička družbenikom glede na deleže ter ali se predvidi vstop novih družbenikov oziroma investitorjev ter izstop posameznega investitorja. Pri politiki delitve dobička podjetje opredeli: koliko dobička bo namenjeno lastnikom in zaposlenim ter koliko ga bo podjetje vlažilo v lastna rast in razvoj.

2.5.4.Menedžment, organizacija in lastništvo v poslovnem načrtu 2003

Menedžment, organizacija in lastništvo v Poslovnem načrtu 2003 niso nikjer omenjeni, zasledimo lahko le, da je trenutna organiziranost slaba in izraženo potrebo po drugačni organiziranosti podjetja in zaposlenih.

2.6. Finančne projekcije

Finančne projekcije so del poslovnega načrta, ki imajo najpomembnejšo vlogo pri iskanju novih investitorjev. Projekcije se piše za obdobje 3–5 let, temeljijo pa na rezultatih iz prejšnjih let. Za poslovni načrt lahko pripravimo tri različice finančnih projekcij: pesimistično, realno in optimistično napoved.

Finančne projekcije so sestavljene iz:

- bilance stanja;
- izkaza poslovnega izida;
- izkaza denarnih tokov.

Finančne ocene v poglavju o finančnih projekcijah, kot jih predvideva Glas, za poslovni načrt so (Glas, 1999):

- Povzetek finančnih rezultatov za zadnja tri leta (če je podjetje obstajalo):
    - povzetek glavnih finančnih rezultatov;
    - kratka analiza in ocena finančnega poslovanja ter stanja podjetja.
- Otvoritvena bilanca podjetja:
    - potrebna začetna sredstva (stalna in gibljiva), spisek sredstev;
    - način financiranja začetnih sredstev.
- Finančne projekcije za naslednjih 3–5 let:
    - scenarij poslovanja (predpostavke različic finančnih projekcij);
    - predračun izkaza uspeha;
    - predračun denarnih tokov;
    - predračun izkaza (bilance);
    - analiza in nadzor stroškov;
    - ocena praga rentabilnosti;
    - analiza temeljnih finančnih količnikov;
    - analiza občutljivosti finančnih projekcij za različne mogoče dogodke.
- Načrt ukrepanja v izjemnih okoliščinah.

2.6.1. Finančne projekcije v Poslovnem načrtu 2003

V poslovnem načrtu so povzeti glavni finančni rezultati za zadnja tri leta, in sicer za leta 2000, 2001 in 2002. Finančni rezultati so prikazani z bilanco uspeha in stanja. Prikazani sta tudi kratka analiza ter ocena stanja in finančnega poslovanja podjetja. V

nadaljevanju je v poglavju Geografsko področje pokritosti programa opisana in finančno ovrednotena potrebna oprema za geografsko širjenje pokritosti gledanosti. V poglavju Tehnična opremljenost pa je opisana in finančno ovrednotena potrebna nova oprema. V poslovnem načrtu najdemo tudi izraženo potrebo po novih kadrih ter višino stroškov za novo zaposlovanje. Pomanjkljivost poslovnega načrta se v tej točki kaže v tem, da je finančna projekcija izdelana samo za leto 2004, v njem ne najdemo niti predvidenih finančnih tokov, ocene praga rentabilnosti itd.

2.6.2. Planiran izkaz poslovnega izida za leto 2004 v Poslovnem načrtu 2003

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida za leto 2004 v Poslovnem načrtu 2003 (v 1.000 sit) (Lampret, 2003).

Zap. št	Element bilance	Mesečno	Leto 2004
1.	Prihodki trženja	3.600	43.200
2.	Prihodki POP TV	700	8.400
3.	Ostali prihodki	200	2.400
A.	**PRIHODKI SKUPAJ**	**4.500**	**54.000**
1.	Stroški materiala	320	3.840
2.	Stroški storitev	330	3.960
3.	Amortizacija	160	1.920
4.	Stroški dela (redno delo, avtorske pogodbe, honorarji)	3.400	40.800
5.	Ostali stroški dela	100	1.200
6.	Ostali stroški	50	600
B.	**STROŠKI SKUPAJ**	**4.360**	**52.320**
C.	**DOBIČEK OZ. IZGUBA IZ POSLOVANJA**	**140**	**1.680**

2.6.3.Izkaz poslovnega izida družbe za leto 2004 in primerjava s planom izkaza poslovnega izida 2004 v poslovnem načrtu 2003

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida družbe za leto 2003 in 2004 (v 1000 sit) (AJPES, 2006)

Zap. št	Element bilance	Leto 2003	Leto 2004
A.	**ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE**	**22.568**	**17.146**
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na dom. trgu	21.767	17.048
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	801	98
3.	Ostali prihodki od prodaje	0	0
B	**DRUGI POSLOVNI PRIHODKI**	**3**	**0**
C.	**KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA**	**22.571**	**17.146**
D.	**POSLOVNI ODHODKI**	**32.142**	**27.420**
1.	Stroški blaga, materiala in storitev	25.116	16.351
2.	Stroški dela (redno delo, avtorske pogodbe, honorarji)	4.570	8.973
3.	Odpisi vrednosti – amortizacija	2.336	1.816
4.	Drugi poslovni odhodki	120	280
E.	**DOBIČEK OZ. IZGUBA IZ POSLOVANJA**	**-9.571**	**-10.274**

Iz izkaza poslovnega izida v tabeli 3, lahko vidimo, da se je izguba poslovanja iz leta 2003 v letu 2004 še povečala, kar pomeni, da podjetje ni vzelo resno ukrepov, ki jih predvideva poslovni načrt sanacije in razvoja iz leta 2003. Čeprav so se stroški v povprečju znižali, še posebno stroški materiala, za približno 5 milijonov tolarjev, lahko rečemo, da je to posledica zmanjšanja prihodkov od prodaje proizvodov in storitev (prometa podjetja), ki so se zmanjšali prav tako za 5 milijonov tolarjev. Kljub zmanjšanju prihodkov pa so se stroški zaposlenih povišali za skoraj 100 %, kar lahko pomeni, da je podjetje vlagalo v napačen kader ali da je v letu 2004 izplačalo obveznosti plač do določenih zaposlenih. Izguba iz poslovanja se je zato povečala z 9 milijonov tolarjev izgube v letu 2003 na 10 milijonov tolarjev izgube v letu 2004.

Če primerjamo dejanski izkaz poslovnega izida podjetja s planiranim, lahko rečem, da je podjetje v letu 2004 malo naredilo za izboljšanje rezultatov, ker so ti le še poslabšali. Hkrati pa je planirani poslovni izid za leto 2004 preveč optimističen in predvideva prevelik skok iz negativnega v pozitivno poslovanje v samo enem letu.

2.7. Ocena tveganj in problemov

Vsak posel, ki se ga posameznik ali podjetje loti, ima določena tveganja. Zato je treba vlagatelje v tem poglavju obvestiti o morebitnih tveganjih ter o tem, kako se namerava spopadati s težavami, ali o ukrepih. Pri vsakem začetem poslu si je treba zastaviti tri vprašanja:

- Kje so mogoči tveganja in težave?
- Kakšna je možnost, da naletimo na te težave?
- Kako bomo, če nastanejo težave, ukrepali, da zmanjšamo njihove učinke?

Glas predvideva tveganja, ki lahko nastanjeno pri poslu, na naslednjih področjih (Glas 1999, str. 29):

- podjetniška ekipa (izstop člana, bolezen itd.);
- zaposleni (znanje, zmožnosti, nesreče pri delu itd.);
- finančna tveganja (plačilna nedisciplina, propad večjega kupca itd.);
- tržna tveganja (večja sezonska nihanja, nepričakovane spremembe vremena itd.);
- konkurenca (novi konkurenti, večja agresivnost konkurentov, zbijanje cen);
- novi proizvod (zamujanje z uvajanjem, višji razvojni stroški, dodatna promocija itd.);
- nastanek materialne odgovornosti zaradi napak proizvoda;
- nepričakovani predpisi, standardi itd.;
- tehnološka tveganja (spremembe materialov, nove oblike energije itd.);
- tveganja pri dobaviteljih (izpad kritičnih delov, propad dobavitelja, skok cen, zastoji pri dobavi itd.).

2.7.1. Ocena tveganj in problemov v Poslovnem načrtu 2003

Ocen tveganj in problemov, ki lahko nastanejo pri poslovanju podjetja, ko uvaja nove izdelke, se loteva novega posla, pri reševanju krize, v Poslovnem načrtu 2003

ne najdemo. Kot sem že večkrat omenil, je vzrok za pomanjkanje podatkov in informacij v Poslovnem načrtu 2003 ta, da je pripravljen kot osnutek ali osnova za nadaljnjo izdelavo poslovnega načrta.

3. KRITIČNA OCENA STRATEGIJE PODJETJA

3.1. Analiza SPIN (SWOT)

V vsakdanji praksi srečujemo analizo SWOT (začetnice angleških besed: strenghts, weaknesses, oportunities in threats), s katero razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti (izzive) in nevarnosti v podjetju (organizaciji) ali za določen program podjetja, ki nastopa na trgu (Tabela 4). »Bistvo SWOT analize je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse to prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju.« (Devetak 2002, str. 193)

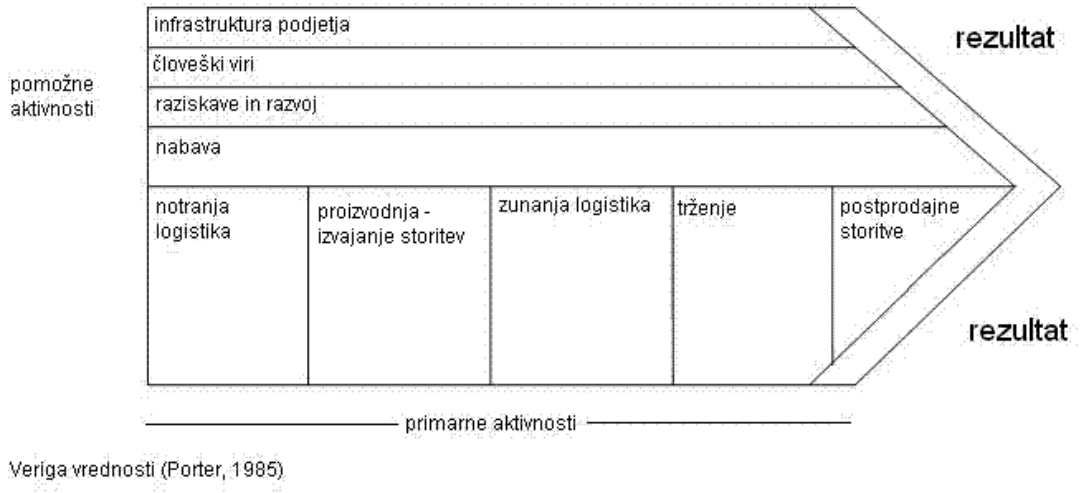
Tabela 4: Analiza SWOT televizije Vitel

PREDNOSTI	SLABOSTI
– Majhnost podjetja – Nizke cene storitev – Majhni koraki lahko povzročijo velike spremembe – Dobra kakovost storitev – Dobra klima v podjetju	– Negativno poslovanje – Slabo razvito trženje – Neprimerni prostori za delo – Premalo strokoven kader – Razmeroma stara oprema – Slaba prepoznavnost podjetja – Še premalo razvita programska shema
PRILOŽNOSTI (IZZIVI)	NEVARNOSTI
– Nova podoba televizije – Televezija z drugačnim programom, kot ga imajo druge televizije – Razširitev pokritosti v zamejstvo in na Kras – Povečanje in izboljšanje ponudbe – Še večja programska povezanosti z drugimi lokalnimi televizijami	– Nadaljevanje negativnega poslovanja – Da ostane televizija na tej razvojni stopnji brez rasti – Padec gledanosti – Nezainteresiranost oglaševalcev za oglaševanje na televiziji Vitel

3.2.Porterjev model verige vrednosti

Verigo vrednosti je E. Porter predstavil leta 1985 v knjigi »Competitive Advantage«. Z verigo vrednosti je E. Porter želel meriti konkurenčnost podjetja po vrednosti, ki jo podjetje ustvari za kupca, definiramo pa jo lahko kot vrednost, ki jo je kupec pripravljen plačati za izdelek ali storitev.

Veriga vrednosti je sestavljena iz primarnih in pomožnih aktivnostih, ki igrajo pomembno vlogo v podjetju. Med primarne aktivnosti se uvrščajo (notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje ter poprodajne storitve podjetja) vse aktivnosti, ki ustvarjajo »vrednost« za kupca. Pomožne aktivnosti pa so: nabava, raziskave in razvoj, človeški viri ter infrastruktura podjetja. Dobiček podjetja je torej razlika med vrednostjo, ki jo je kupec pripravljen plačati, ter skupnimi stroški primarnih in pomožnih aktivnosti podjetja (glej sliko 5).



Slika 5: Veriga vrednosti (Porter, 1985)

4.STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA

Ker je televizija Vitel v krizi, sem v tem poglavju poskušal podati smernice in ukrepe, ki naj bi podjetju pomagale iz te krize, da bi začelo normalno poslovati. Prav zaradi položaja, v katerem je podjetje, sem metodologijo dr. Glasa prilagodil situaciji.

4.1. Trenutno stanje

Televizija Vitel že od same ustanovitve posluje brez strateških usmeritev, po katerih bi se razvila v dobro podjetje s kakovostno ponudbo storitev in ugledom. Ker je bila ustanovljena bolj kot »hobi podjetje«, se ni nikoli uspela pravilno razviti, na to kažejo tudi slaba organiziranost, struktura ter poslovanje, ki že več let vodi podjetje v krizo.

Televizija Vitel je v letu 2004 še povečala izgubo glede na prejšnja leta in znaša zdaj že 29,7 milijona tolarjev. V letu 2005 je podjetje poslovalo z dobičkom v višini 20 milijonov tolarjev, kar je posledica pridobljenih sredstev za nabavo osnovnih sredstev, ki pa imajo vpliv na poslovanje podjetja. Kljub dobičku v letu 2005 je glavni problem televizije Vitel v nerazvitem trženju lastnih produktov, ker ji ne prinašajo dovolj prilivov. Vzrok za to je, da na televiziji Vitel trenutno ni nikogar, ki bi se v celoti posvečal samo trženju, delni vzrok pa so tudi slabo izoblikovani produkti in storitve, ki za oglaševalce niso dovolj zanimivi. Naslednji problem televizije Vitel se kaže v premalo razvitem programu, ki je precej napredoval glede na pretekla leta. Problem, ki ga opažam, pa je tudi slaba prepoznavnost oziroma nejasno izoblikovano mnenje oglaševalcev glede televizije Vitel, ker jo vidijo kot drugorazredno televizijo na tem območju, favorizirajo namreč televizijo TV Primorka. Televizija Vitel za zdaj s svojim signalom pokriva severni del Primorske in del zamejstva, vendar tudi tu njenega programa ni mogoče videti v celoti, kar je včasih zaznati pri iskanju oglaševalcev. Televizija Vitel deluje v štirih prostorih (1 studio, 1 montaža, 1 redakcija, 1 pisarna), kar kaže na okrnjene prostorske zmogljivosti in ti ne omogočajo dovolj kakovostnega dela zaposlenih. Na televiziji Vitel je zaposlenih povprečno 20 ljudi, od tega je eden redno, drugi pa so zaposleni prek študentskega servisa ter pogodbeno, nekaj pa je tudi zunanjih sodelavcev. Menim, da bi morali redno zaposliti več ljudi, ker bi s tem zagotovili kakovostnejše in stabilnejše delovanje televizije.

4.2. Proizvod ali storitev, podjetje in panoga

4.2.1. Podjetje

Podjetje Vitel je bilo ustanovljeno leta 1993 kot družba z omejeno odgovornostjo. Glavna dejavnost podjetja je 92.200 (Radijska in televizijska dejavnost), ki jo opravlja od same ustanovitve.

Ime podjetja:

- Firma družbe: VI-TEL podjetje za avdio-video dejavnost d.o.o.
- Skrajšana firma družbe: VI-TEL d.o.o.

Logotip podjetja:

Slika 6: Logotip podjetja VI-TEL d.o.o. (Televizija Vitel)

Podatki podjetja:

- Naslov: Gregorčičeva ulica 13
- Pošta in kraj: 5294 Dornberk
- Občina: Nova Gorica
- Spletna stran: www.vitel.si
- E-pošta: info@vitel.si
- Direktorica podjetja: Dolores Žigon Klaut
- Število stalno zaposlenih: 1
- Matična številka: 5795745

- ID za DDV: SI67183212
- Osnovni kapital: 3.259.000,00 SIT
- Celotni prihodek/bilančna vsota: 18.162.000,00 SIT
- Dobiček v letu 2004: –10.446.000,00 SIT

Lastništvo družbe:

Osnovni kapital družbe znaša 3.259.000,00 tolarjev in je sestavljen iz zasebnih kapitalskih vložkov družbenikov, ki so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Lastniška struktura podjetja

LASTNIK	FUNKCIJA	DELEŽ KAPITALA	LASTNIŠTVO %
GROSTEX d.o.o.	Ustanovitelj	1.798.280,00 SIT	pribl. 55 %
IVAN SAKSIDA	Ustanovitelj	1.200.000,00 SIT	pribl. 37 %
IVO ŠINIGOJ	Ustanovitelj Pooblaščenec	195.540,00 SIT	6 %
MIRAN RIJAVEC	Ustanovitelj	65.180,00 SIT	2 %

Predstavitev podjetja

Televizija Vitel je komercialni lokalni medij, ki poskuša z raznovrstnostjo programa zapolniti vrzel, ki jo nujno puščajo nacionalni mediji kot tudi mediji posebnega pomena.
Dobro poznavanje italijanskih programskih vsebin ter odlično poznavanje potreb domačega prebivalstva omogoča mladi ekipi pripravo programskih vsebin po meri gledalcev.

Korenine delovanja televizije Vitel segajo v leto 1992, ko je slovenska zakonodaja omogočila ustanavljanje novih neodvisnih medijev, profesionalno pa deluje od leta 1995, ko se je televizija Vitel vključila v programski proces novonastale komercialne televizije Pop TV. Pozneje je podobno sodelovala tudi z televizijo Gajba TV, danes pa je televizija Vitel popolnoma samostojna. Od pogodbene produkcije je televizija Vitel obdržala samo dopisništvo za potrebe informativnega programa 24 ur za Pop TV.

Na televiziji Vitel je stalno zaposlena ena oseba ter okrog 20 honorarnih in zunanjih sodelavcev, ki vsak dan pripravljajo tri ure programa lastne produkcije. S tujo produkcijo, ponovitvami in oglasi oddaja 24 ur programa na dan. Programska shema je zasnovana tako, da so nosilne oddaje tedensko vsebinsko razdeljene. Premierno predvajanje programa pa je uvrščeno v večerni termin med 20. in 24. uro. Program se ponovi dvakrat na dan.

Televizija Vitel pretežni del Severne Primorske pokriva s signalom prek mreže oddajnikov in kabelskih operaterjev. Kratkoročni cilj podjetja je izboljšati sprejem na pasivnih legah ter tudi v obmejnih krajih na italijanski strani meje.

4.2.2. Panoga

Podjetje Vitel je podjetje za avdio in videodejavnost, glavna dejavnost, za katero je registrirano, pa je 92.200 – Radijska in televizijska dejavnost. V Sloveniji se je ta dejavnost začela hitreje razvijati po osamosvojitvi, ko je slovenska zakonodaja omogočila ustanavljanje novih neodvisnih medijev. S to dejavnostjo se v Sloveniji ukvarja 107 družb, od tega na področju televizije izstopajo predvsem javna televizija RTV Slovenija, ki deluje kot javni zavod, ter komercialna televizijska programa POP TV in KANAL A, ki s svojim signalom pokrivajo celotno ozemlje Slovenije ter del zamejstva. Druge televizije pa delujejo na svojih lokalnih in regionalnih območjih. Na radijskem področju je ponudba še večja, vendar po pokritosti prevladujejo programi javne televizije RTV Slovenija. Ob tem moram omeniti, da so na številnih območjih bolje poslušani in gledani lokalni programi kot programi javnega RTV.

Ključna subjekta v panogi, ki vplivata na delovanje medija, sta vsebina programov ter oglaševanje, ki prinašata radiu oziroma televiziji poslušalce in gledalce ter oglaševalce. Če vzamemo Slovenijo kot en trg, ki je razdeljen na manjše lokalne trge, bi po sliki pokritosti rekli, da je Slovenija, kar zadeva medije, dobro pokrita, ker se lokalni trgi med seboj prepletajo. Najpomembnejše pa je, da ima medij, tako radio kot tudi televizija, dobro razvit program, ki privablja gledalce, poslušalce, ter dobro razvito trženje, ki tako glede na zadovoljstvo gledalcev lahko uspešno trži oglasni prostor.

V prihodnosti je pričakovati selitev televizijskega in radijskega signala z analognih sistemov (pretvornikov, anten, kabelska TV) na ponudnike internetne televizije (predvsem prek optičnih vlaken ter tehnologije ADSL in VDSL) ter na digitalne sisteme. Zato je pomembno, da se televizije in radii prilagodijo novim načinom prenašanja programa. Poleg tega pa se bo trg (pokritost) televizij in radiev nenadoma povečal, ker bo program viden povsod, kjer bo vzpostavljena internetna povezava. Prednost bodo imele tiste televizijske in radijske postaje, ki se bodo znale prilagoditi tako na internetno kot tudi na digitalno tehnologijo, hkrati pa bodo svoje storitve uspele z lastno promocijo približati gledalcem, poslušalcem in podjetjem, ki uporabljajo njihove storitve oglaševanja. Prav ta podjetja, ki bodo izkoristila te priložnosti, bodo imela veliko prednost pred drugimi.

4.2.3. Proizvod ali storitev

Podjetje Vitel ponuja storitve oglaševanja, ki jih oglašuje v okviru svojega programa, te pa zajemajo oglase, male oglase, oddaje, TV-prodajo ter prenose prireditev.

Oglasi

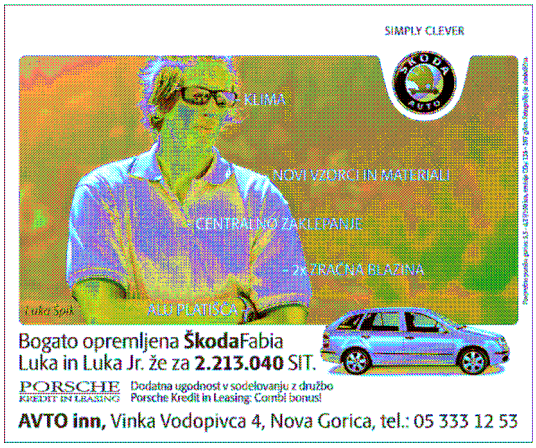
Oglaševanje je storitev, ki jo televizija Vitel ponuja oglaševalcem in zajema več oblik oziroma produktov, prek katerih oglaševalci oglašujejo.

Podjetja lahko oglašujejo prek naslednjih produktov:

- videostrani;
- telopov;
- reklamnih spotov;
- reportaž;
- komercialnih predstavitev v studiu;
- pokroviteljstva oddaj;
- pasic.

Videostrani

Videostran je računalniško pripravljena reklamna informacija v obliki besedila, združenega s fotografijo in logotipom. Je najpreprostejša oblika oglasa, ker je sestavljena iz slike oziroma več slik ter besedila, ki jih pripravi oglaševalec (Slika 7).



Slika 7: Primer videostrani (Televizija Vitel)

Posamična objava videostrani traja 15 sekund, v tem času se obrne 1–5 slik po želji stranke. Je primerna za oglaševalce, ki želijo predstaviti ugodno ponudbo določenih izdelkov, in je cenovno najugodnejša.

Telop

Ločimo več oblik telopov, razlikujejo pa se po količini slik.

Enostavni zvočni telop je krajša reklamna predstavitev, dolžine 10–60 sekund s stoječo grafično podlago – kot videostran z branim besedilom in/ali glasbo.

Sestavljeni zvočni telop je po obliki enak enostavnemu, le da se pri sestavljenem obrne do pet grafično oblikovanih slik.

Reklamni spot

Reklamni spot je videopredstavitev podjetja, proizvodnje, izdelkov in storitev. Pri izdelavi spotov, se upoštevajo želje in ideje strank. Reklamni spoti trajajo 10–60 sekund in so primerni, če želi stranka predstaviti podjetje, nov izdelek ali storitev in ga s tem ga približati gledalcu.

Reklamne spote razdelimo na:

- enostavni režirani spot;
- igrani spot;
- image spot.

Reportaža

Je podobna reklamnemu spotu, vendar je precej daljša. Reportaže trajajo 2–60 minut, zanje pa se oglaševalci odločajo, ko odpirajo novo poslovno enoto, oddelke, za potrebe poslovnih predstavitev na sejmih, v podjetju, na televiziji in seminarjih. Reportaža je kot promocijski film najprimernejša predstavitev podjetja in izdelkov. Glede vsebine, ideje, besedila se upoštevajo želje strank, ker se le tako pripravi produkt, kot si ga stranka želi.

Komercialna predstavitev v studiu

Je predstavitev podjetja v studiu, ki traja največ do 30 minut, v njej predstavnik podjetja odgovarja na že v naprej postavljena vprašanja. Podjetje, ki se predstavlja, lahko podeli gledalcem tudi kakšno nagrado in jih s tem privabi k spremljanju predstavitve. Tema predstavitve je po navadi proizvod ali storitev, ki jo podjetje želi predstaviti.

Pokroviteljstvo oddaj

Pokroviteljstvo oddaj je storitev, s katero pokrovitelji želijo v priljubljeni oddaji opozoriti nase tudi tako, da prispevajo nagrade, televizija pa na začetku in koncu oddaje najavi pokrovitelja z oglasno špico. V okviru te storitve se lahko predvajajo oglasi tudi teden pred oddajo, kar pa je odvisno od dogovora med televizijo in oglaševalcem.

Pasica

Pasica je nova oblika oglaševanja prek spletne strani, s katero bi pridobili zanimivejšo in bolj poživljajočo spletno stran in bi tako morda bila tudi bolj obiskana. Možnosti oglaševanja v obliki pasic, so velike, ker je mogoče oglaševati v različnih formatih (JPG, GIF, PNG, FLASH in JAVA) ter v različnih slikovnih pikah

(velikostih). Oglaševanje v obliki pasic bi lahko izkoristili tudi na pod straneh, kjer so predstavljene oddaje televizije, oglaševali pa bi pokrovitelje določene oddaje.

Mali oglasi

Mali oglasi so oglasi, s katerimi lahko oglašujejo tako gledalci kot podjetja, če na primer prodajajo rabljeno vozilo, stroje, iščejo ljudi za zaposlitev, ponujajo inštrukcije, lahko pa tudi, ko nekdo nekaj kupuje ali išče zaposlitev. Lahko bi rekli, da so to oglasi prodam-kupim. Prednost takih oglasov je, da so razmeroma ugodni, odvisno od televizije. Televizija Vitel jih ponuja brezplačno, plačati je treba samo stroške za klic na številko 090.

Ozadja, melodije in Java igre za računalnike in telefone

Ozadja, melodije in igre bi bile nova ponudba prek spletne strani. S tem bi približali stran mladim ljubiteljem telefonskih in spletnih iger. Nekatera ozadja in melodije bi se lahko izdelalo tudi na televiziji Vitel.

Oddaje

V družbi društev

Vsak dan se srečujemo z različnimi organizacijami in društvi, o katerih pa najpogosteje zelo malo vemo. Katera društva delujejo v našem prostoru, kdo so njihovi člani, kaj počnejo in kakšni so njihovi cilji. Vse to so vprašanje, na katera se poskuša odgovoriti ob četrtkih v oddaji V družbi društev.

Spoznajte prave obraze športnih, kulturnih, turističnih in drugih društev, ki nevidno pletejo niti med nami in skrbijo za neizbrisen pečat v času in prostoru. Oddaja je namenjena predstavitvam primorskih društev.

TV Trudnič

Oddaja TV Trudnič je na sporedu vsak drugi petek v mesecu. V njej poskušamo nasmejati gledalce z aktualnimi dogodki, vici in drugimi humorističnimi prijemi. Vabljeni h gledanju in sodelovanju z vašimi telefonskimi klici! Pridružite se Andreji in Truuuuuudniču.

V&P Vošči in praznuj

Vošči in praznuj je oddaja, ki je na sporedu vsak drugi petek zvečer. Vedno znova se nasmejimo zabavnim VIP-poročilom, se čudimo nenavadnim legendam in zgodbam o nastanku praznikov, včasih nam praznik približa kak strokovnjak. Za popestritev poskrbijo pevski, plesni, likovni in drugi talenti. Svoj delež dodate tudi vi s svojimi klici in voščili vašim bližnjim. Tiste, ki odgovarjajo na nagradno vprašanje, pa čaka lepa nagrada. Oddajo vodijo tri mlada dekleta: Kristina, Lucija in Tereza.

Kuhinja

Kuhinja je oddaja, v kateri voditelj predstavi kulinariko, zgodovino in značilnosti kraja ali pokrajine, o kateri teče rdeča nit. Oddajo vodi turistični vodič in ljubitelj kuhe Leon, ki s svojim poznavanjem kulinarike vedno preseneti. Oddaja poteka v živo v Leonovi »domači kuhinji«.

Veselo na deželo

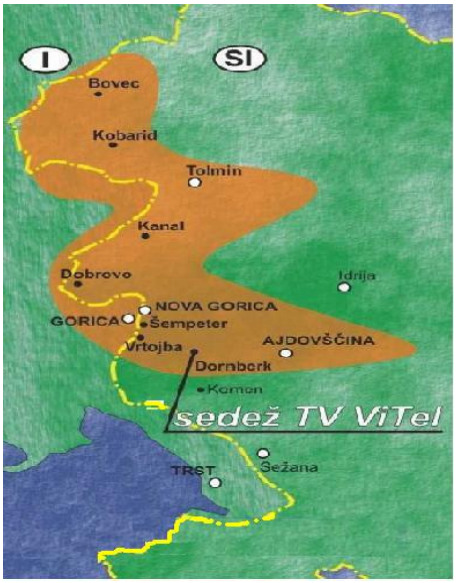
Veselo na deželo je narodno-zabavna oddaja, v kateri nastopajo zanimivi gostje iz narodno-zabavne glasbe, vodi pa jo voditel Milan Jež. V oddaji se predstavijo gostje, njihova glasba, zgodbe, izpolni kakšna glasbena želja ter podeli nagrada.

Pozabljeni spomini

Pozabljeni spomini je oddaja o vedeževanju, v kateri lahko radovedni gledalci izvejo, svojo prihodnost v ljubezni, poslu, zdravju, itd. Oddajo vodi Borut, ki ima večletne izkušnje z vedeževanjem in svetovanjem.

4.2.4. Tržno območje

Televizija Vitel je podjetje, ki se ukvarja s televizijsko dejavnostjo. Za to panogo je značilno, da njen trg pokriva tako območje, kot ga pokriva njen signal. Televizija Vitel trenutno s svojim signalom pokriva območje severne Primorske ter del obmejnega območja z Italijo, kot prikazuje slika 8. V naslednjih letih pa naj bi televizija Vitel s svojim signalom pokrivala še Kras, Idrijsko, Cerkljansko, Notranjsko ter širše obmejno območje, na celotnem območju severne Primorske pa bi izboljšala pokritost signala. V prihodnosti mora televizija Vitel svoj program ponuditi še internetnim distributerjem, kot so SIOL, T2, Volja, in kabelskim ponudnikom, ker si bo le tako razširila območje pokritosti signala. Poleg tega bodo ti ponudniki internetnih storitev v prihodnosti vedno bolj prevzemali vlogo današnjega oddajanja signala prek oddajnikov.



Slika 8: Tržno območje (območje pokritosti s signalom) televizije Vitel (Televizija Vitel)

Na območju, ki ga televizija Vitel zdaj pokriva s svojim signalom, prebiva približno 100.000 prebivalcev, ki jih obravnavam kot morebitne gledalce.

4.2.5. Ciljni kupci

Zaradi specifičnosti dejavnosti, kot je televizijska, nastopata na trgu televizije Vitel dve različni strukturi strank. Ena struktura so gledalci, ki uživajo storitve programa televizije, druga struktura pa so podjetja, ki želijo prek storitve oglaševanja gledalce v okviru programa obveščati o lastni ponudbi storitev.

Podjetja (oglaševalci)

Na območju severne Primorske je zdaj registriranih približno 5.600 podjetij in samostojnih podjetnikov. Podjetja, ki oglašujejo, so predvsem trgovska in storitvena podjetja pa tudi podjetja, ki proizvajajo izdelke široke porabe za končnega porabnika.

Gledalci

Na območju, ki ga s signalom pokriva televizija Vitel, živi približno 100.000 prebivalcev, ki so morebitni gledalci televizije, s povečanjem pokritosti na Kras in v zamejstvo pa se bo število morebitnih gledalcev povečalo na približno 200.000 prebivalcev tega območja.

Kakšni so gledalci televizije Vitel? To so vsi gledalci ne glede na starost, spol, usmerjenost, družbeni stan, ki se želijo v popoldanskih in večernih urah sprostiti in odmisliti težave in uživati v gledanju programa.

4.2.6. Analiza gledanosti

Za analizo gledanosti sem sestavil vprašalnik, ki sem ga razdelil med sošolce, prijatelje, na KGŠ, razna društva ter podjetja, kjer sem opravljal priložnostna dela. Od 5. maja 2006 do 20. junija 2006 sem razdelil 130 vprašalnikov, od tega je bilo izpolnjenih 107, kar je 82,3 % vseh vprašalnikov.

Z vprašalnikom sem poskušal zajeti čim širšo strukturo gledalcev s celotnega območja severne Primorske. Izvedeti sem želel, katere programe gledajo, kdaj spremljajo program, kakšna je pokritost s signalom televizije Vitel ter katere oddaje televizije Vitel poznajo in kako jih ocenjujejo.

Vprašanja in odgovori na anketo

Vprašalnik je sestavljen iz 3 poglavij, vsako poglavje pa vsebuje več vprašanj. Vprašalnik obsega naslednja poglavja:

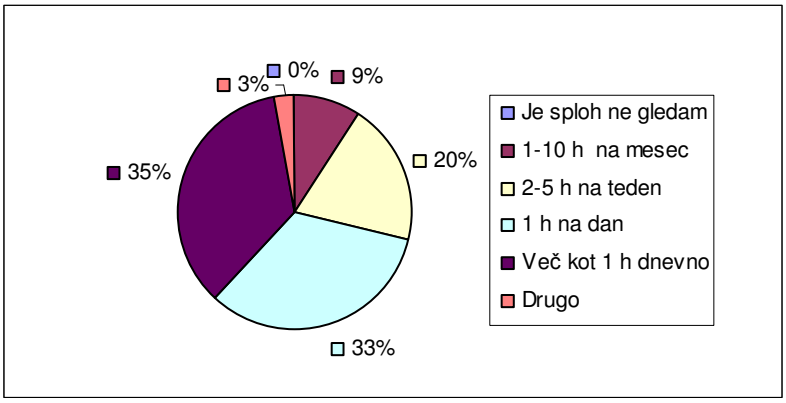
1. poglavje: Oblikovanje sociodemografskega profila anketiranca

Tabela 6: Sociodemografski profil anketiranca

	N = 107	s%	M	Ž
SPOL	**107**	**100**		
moški	46	46		
ženski	61	61		
STAROST	**107**	**100**	**46**	**61**
10–17 let	15	14	3	12
18–30 let	55	51,4	28	27
31–40 let	13	12,2	6	7
41–50 let	13	12,2	4	9
51–80 let	11	10,2	5	6
IZOBRAZBA	**107**	**100**	**46**	**61**
osnovna ali manj	21	19,6	5	16
poklicna, srednja	59	55,2	29	30
višja, visoka	24	22,4	10	14
spec., mag., dr.	3	2,8	2	1
STATUS	**105**	**100**	**46**	**59**
šolar	2	1,9	1	1
dijak	22	20,9	5	17
študent	22	20,9	13	9
zaposleni	54	51,5	26	28
upokojenec	5	4,8	1	4
DOHODEK	**97**	**100**	**44**	**53**
do 72.000 SIT	38	39,2	15	23
nad 72.000 do 145.000 SIT	28	28,9	12	16
nad 145.000 do 250.000 SIT	21	21,6	10	11
nad 250.000 SIT	10	10,3	7	3
OBČINA	**105**	**100**	**44**	**61**
Nova Gorica	48	45,6	24	24
Ajdovščina	41	39	13	28
Vipava	7	6,7	1	6
Šempeter - Vrtojba	7	6,7	6	1
Miren - Kostanjevica	0	0	0	0
Brda	1	1	0	1
Kanal	1	1	0	1
Tolmin	0	0	0	0
Kobarid	0	0	0	0
Bovec	0	0	0	0

2. poglavje: Gledanost televizijskih programov in oddaj

1. vprašanje: Koliko ur v povprečju gledate televizijo?

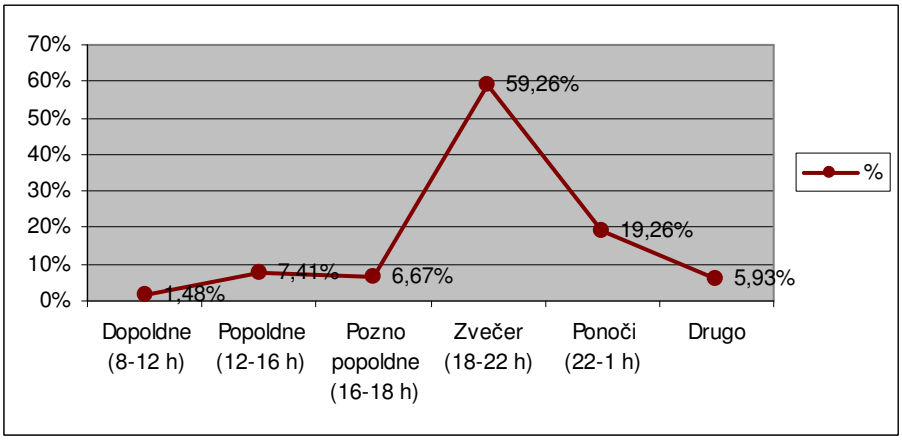


Slika 9: Koliko ur v povprečju gledate televizijo?

Več kot eno uro na dan gleda televizijo 35 % anketirancev, anketirancev, ki gledajo televizijo do eno uro na dan, je 33 %, 2–5 ur na teden gleda televizijo 20 % anketirancev, 1–10 ur na mesec pa 9 % anketirancev (Slika 9).

Rezultat ankete je, da ljudje še vedno veliko presedijo pred televizijskimi zasloni.

2. vprašanje: Ob katerih urah gledate televizijo?

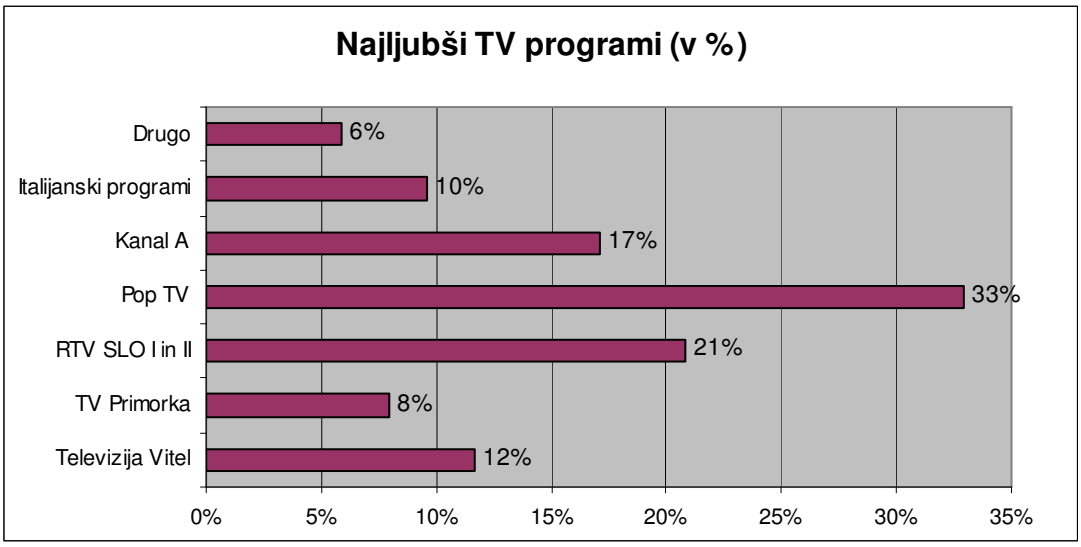


Slika 10: Ob katerih urah gledate televizijo?

Anketiranci (kar 60 %) najraje gledajo televizijo med 18. in 22. uro, 19 % jih gleda televizijo med 22. in 1. uro. Za druge možnosti pa se je odločilo med 1 in 7 % anketirancev (Slika 10).

Po rezultatih ankete je torej najbolje gledani termin med 18. in 1. uro.

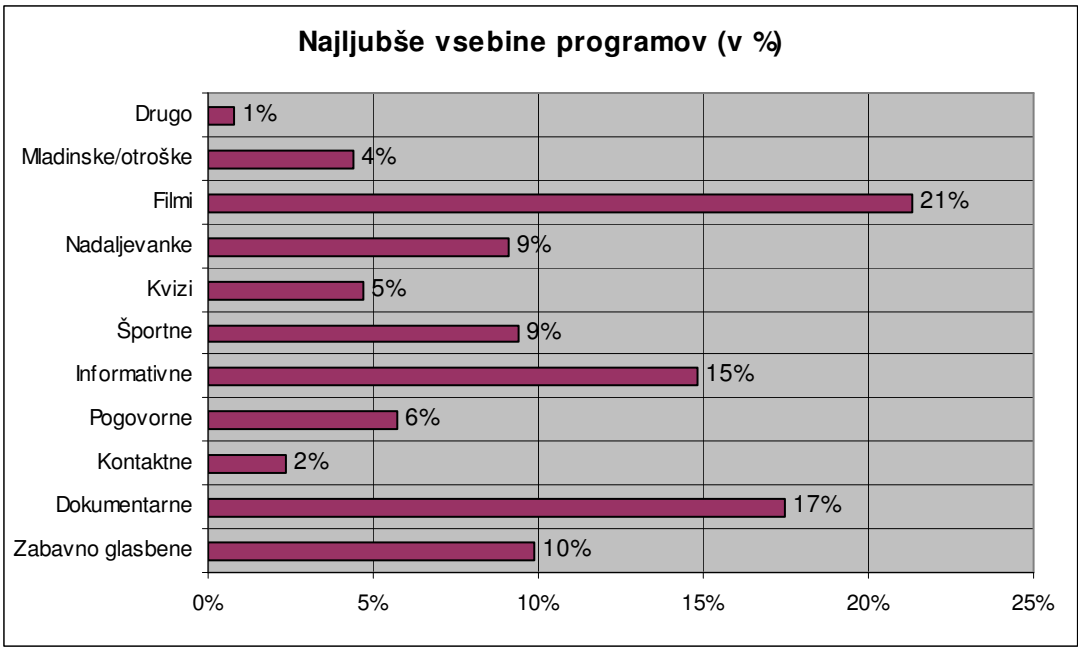
3. vprašanje: Katere televizijske programe radi gledate in zakaj?



Slika 11: Katere televizijske programe radi gledate?

Med anketiranci je najbolj priljubljen program POP TV, saj se jih je zanj odločilo 33 %, na drugem mestu sta nacionalna programa RTV Slovenija I in II z 21 %, na tretjem mestu je program Kanala A s 17 %, na četrto mesto pa se je uvrstil program TV Vitel z 12 %, in sicer je za 4 % bolj priljubljen kot program TV Primorka, ki je na šestem mestu z 8 %, ter za 2 % bolj priljubljen kot italijanski programi z 10 %. To kaže na zanimanje za gledanje programa. Za druge programe se je odločilo 6 % anketirancev (Slika 11).

4. vprašanje: Kateri program najraje spremljate?

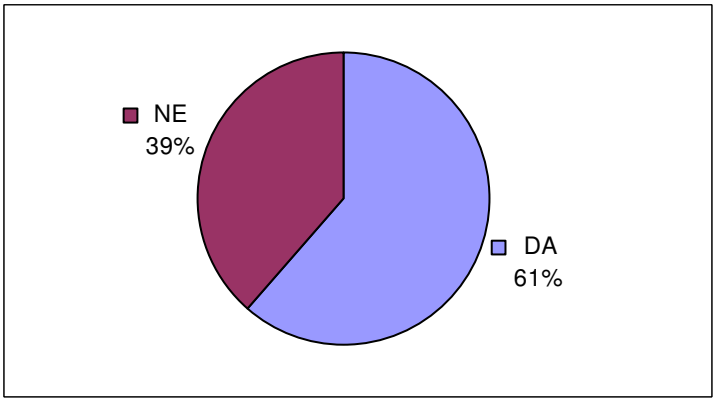


Slika 12: Kateri program najraje spremljate?

Anketiranci najraje spremljajo programe, ki predvajajo filme (21 %), dokumentarne oddaje (17 %) in informativne oddaje (15 %). Anketirancem se zdijo zanimive še zabavnoglasbene oddaje (10 %), športne oddaje (9 %) in nadaljevanke (9 %). Manj zanimive pa so pogovorne oddaje, kvizi, mladinske in otroške ter kontaktne oddaje, (manj kot 9 %) (Slika 12).

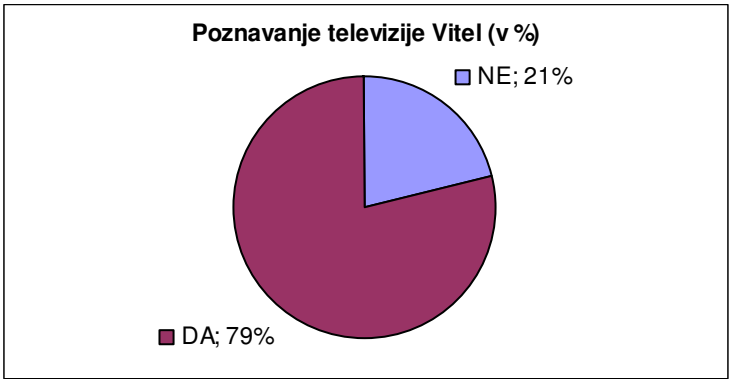
3. poglavje: Gledanost televizijskega programa in oddaj televizije Vitel

1. vprašanje: Ali v kraju, kjer prebivate, sprejemate signal televizije Vitel?



Slika 13: Ali v kraju, kjer prebivate, sprejemate signal televizije Vitel?

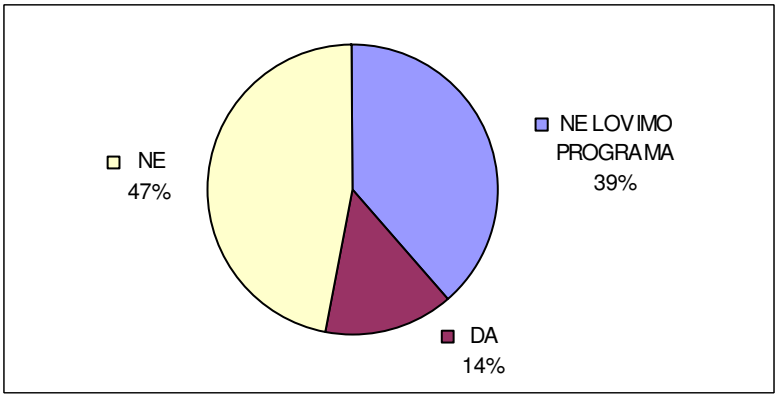
Na območju severne Primorske sprejema signal televizije Vitel 61 % anketirancev, 39 % pa jih signala ne sprejema, kot prikazuje slika 13.



Slika 14: Ali poznate program televizije Vitel?

Na območju severne Primorske pozna program televizije Vitel 79 % anketiranih, kar je razvidno iz slike 14.

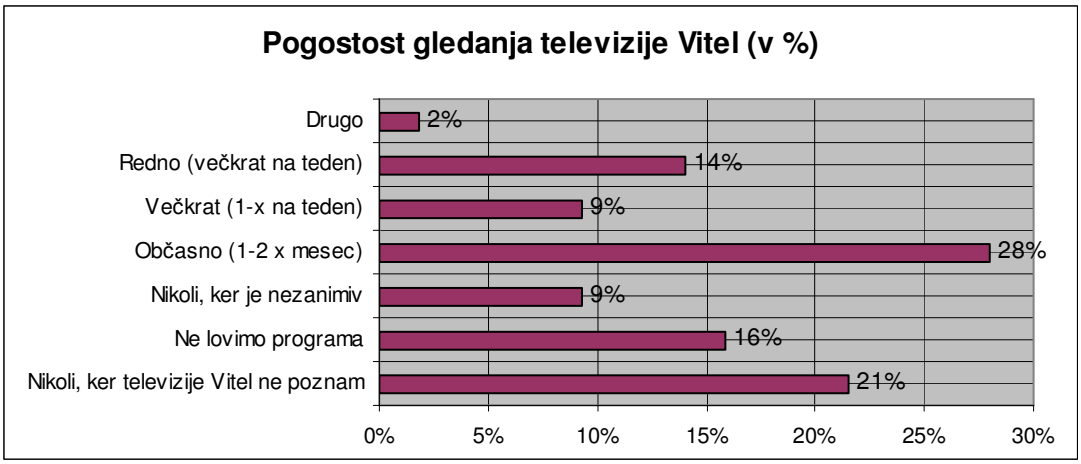
2. vprašanje: Če ga, ali ste včeraj gledali program televizije Vitel vsaj 15 minut?



Slika 15: Ali ste včeraj gledali program televizije Vitel vsaj 15 minut?

Program televizije Vitel vsak dan spremlja okrog 14 % vprašanih, ki ta program pozna, kar je približno 8.500 gledalcev na dan. To je 8,5 % celotne populacije severne Primorske (Slika 15).

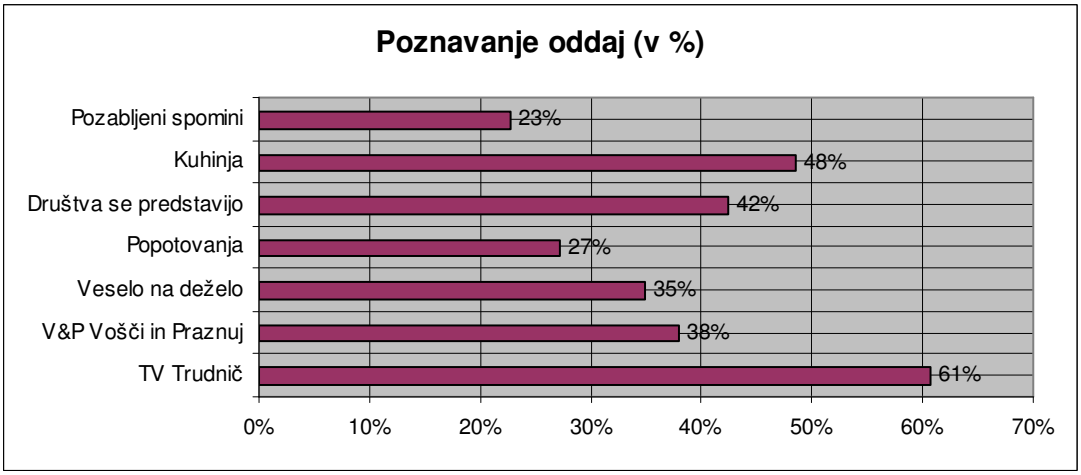
3. vprašanje: Kako pogosto gledate program televizije Vitel?



Slika 16: Kako pogosto gledate program televizije Vitel?

Med tistimi, ki sprejemajo signal televizije Vitel, jih 20 % občasno gleda ta program (enkrat ali dvakrat na mesec), 14 % anketirancev redno (večkrat na teden) gleda program, 9 % anketirancev pa gleda program večkrat (enkrat na teden) (Slika 16).

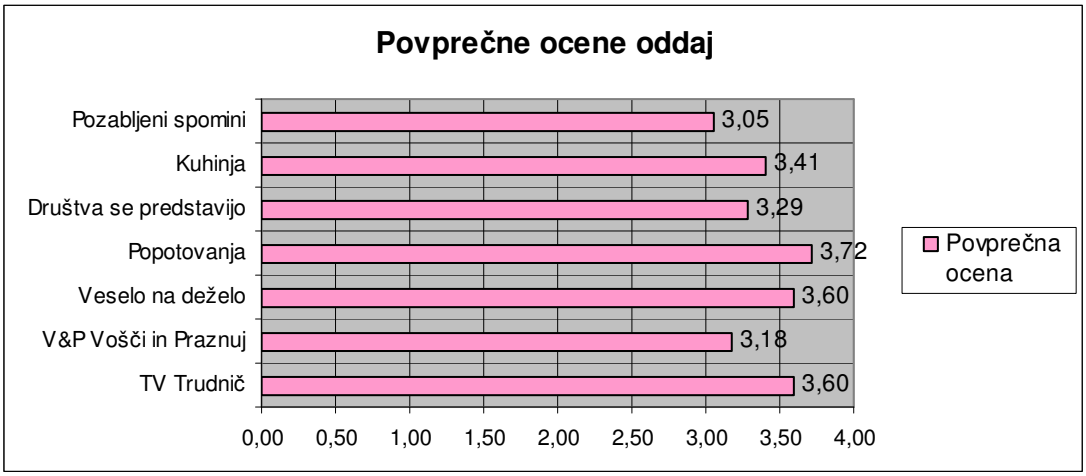
4. vprašanje: Katere oddaje televizije Vitel poznate in kako jih ocenjujete od 1do 5?



Slika 17: Katere oddaje televizije Vitel poznate?

Iz slike 17. je razvidno, da je najbolj poznana in tudi priljubljena oddaja televizije Vitel je oddaja TV Trudnič – pozna jo 61 % anketirancev, ki sprejemajo signal televizije. Druga najbolj poznana oddaja je Kuhinja, ki jo pozna 48 % anketirancev, 42 % anketirancev pozna oddajo o društvih, 38 % anketirancev pozna oddajo V&P,

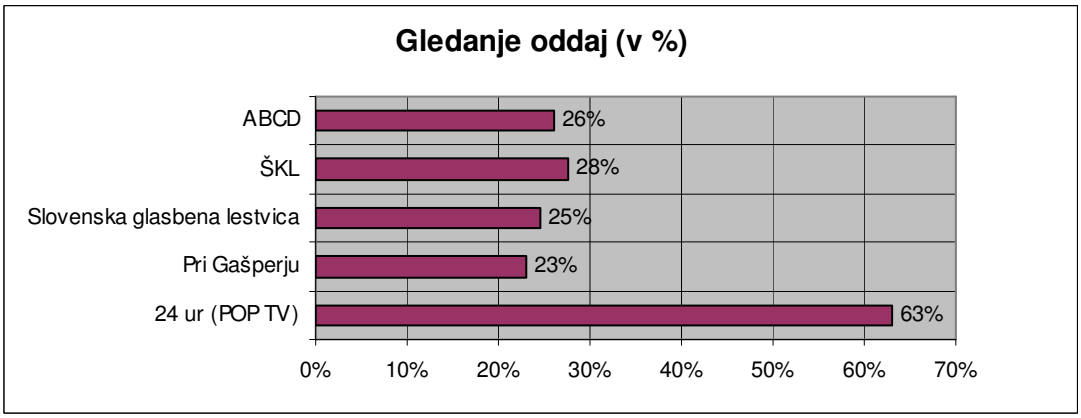
35 % anketirancev pozna oddajo Veselo na deželo, 27 % anketirancev pozna Popotovanja, 23 % anketirancev pa oddajo Pozabljeni spomini.



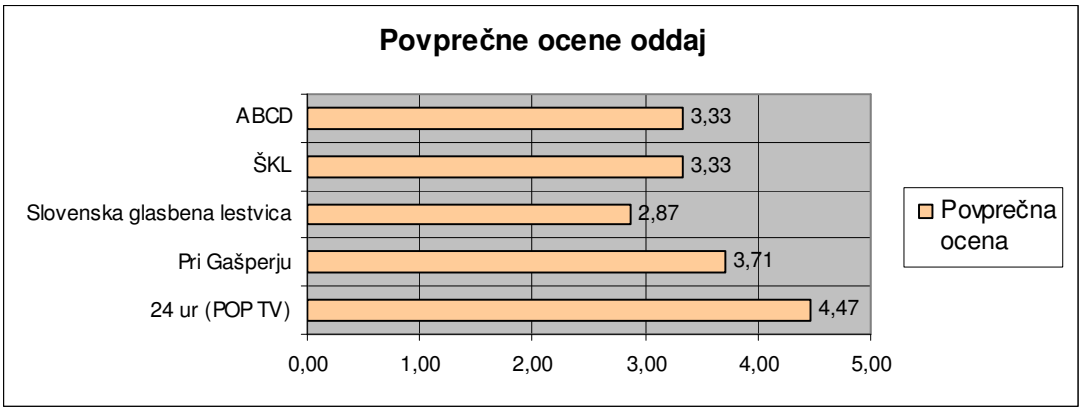
Slika 18: Kako ocenjujete oddaje televizije Vitel

Čeprav je oddaja Popotovanja slabše poznana, ima najboljšo povprečno oceno 3,72, drugi najbolje ocenjeni oddaji sta TV Trudnič ter Veselo na deželo (3,6), tretja najbolje ocenjena oddaja pa je Kuhinja, ki je dobila oceno 3,41, druge oddaje pa so slabše ocenjene (Slika 18).

5. vprašanje: Katere oddaje drugih televizij, ki jih predvaja televizija Vitel, gledate in kako jih ocenjujete od 1do 5?



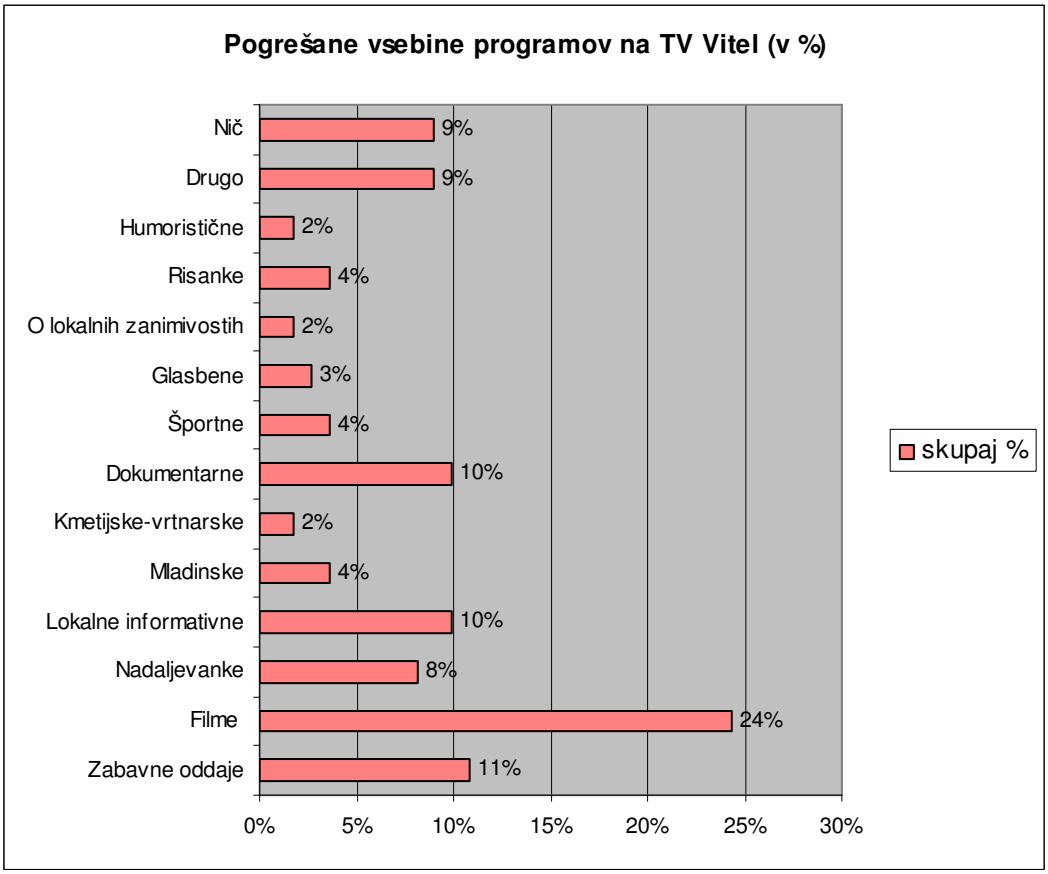
Slika 19: Katere oddaje drugih televizij, ki jih predvaja televizija Vitel, gledate?



Slika 20: Kako ocenjujete oddaje drugih televizij, ki jih predvaja televizija Vitel?

Najbolje gledana in ocenjena tuja oddaja, ki jo predvaja televizija Vitel, je oddaja POP TV 24 ur – gleda jo 63 % anketirancev in je dobila oceno 4,47, druge oddaje gleda od 23 % do 28 % anketirancev. Druga najbolje ocenjena oddaja je oddaja Pri Gašperju, ki je dobila oceno 3,71, druge oddaje pa so dobile oceno od 2,9 do 3,3.

6 vprašanje: Kakšne vsebine programov pogrešate na televiziji Vitel?



Slika 21: Kakšne vsebine programov pogrešate na televiziji Vitel?

Gledalci televizije Vitel torej najbolj pogrešajo filme (24 %), zabavne oddaje (11 %), lokalne informativne in dokumentarne oddaje (10 %) in nadaljevanke (8 %). Za druge oddaje se je odločilo manj kot (5 %) anketirancev (Slika 21).

4.2.7. Konkurenca

V Sloveniji je za dejavnost: 92.200 (Radijska in televizijska dejavnost) registriranih približno 107 podjetij, od tega jih je 65–70 % radijskih postaj, približno 45 % je televizijskih postaj, nekatera podjetja pa opravljajo obe dejavnosti.

Za televizijsko in radijsko dejavnost velja, da si konkurenčna podjetja konkurirajo v dveh segmentih: na področju oglaševanja (iskanju oglaševalcev) ter na področju gledanosti-poslušanosti (število gledalcev ali poslušalcev). Da pridobimo podatke o tržnih deležih podjetij, tako za področje oglaševanja kot za področje gledanosti, je treba analizirati realizirani promet vseh konkurenčnih podjetij na določenem območju ter ugotoviti gledanost ali poslušanost določenega programa na istem območju. Prav zaradi različnosti konkurence, ki je na področju oglaševanja drugačna kot na področju gledanosti programa, sem omenjena segmenta opisal vsakega posebej.

Konkurenca na področju oglaševanja

Če se osredotočim na območje, kjer deluje televizija Vitel, bi za glavnega konkurenta izbral podjetje VA d.o.o. (TV Primorka), ki pa se po programu precej razlikuje od televizije Vitel. Druga podjetja, ki naj bi konkurirala televiziji Vitel, predvsem glede iskanja oglaševalcev na Goriškem in Ajdovskem, so: Radio Robin Nova Gorica, Radio Val, Radio Nova Ajdovščina, na območju Tolmina, Kobarida in Bovca pa Radio Kobarid.

S povečanjem trga televizije Vitel se bo število neposrednih konkurentov na področju oglaševanja še povečalo. Na območju Krasa poleg Radia Val, deluje tudi Radio 94 iz Postojne, na območju Idrije in Cerknega deluje Radio Cerkno, za obmejno območje Italije pa nimam podatkov.

Kakšen je tržni delež televizije Vitel v lastni panogi na območju, ki ga pokriva, je težko določiti, saj je za nekatera konkurenčna podjetja to le del trga, ki ga pokrivajo,

spet za druga podjetja pa velja, da le deloma delujejo na območju, ki ga pokriva televizija Vitel. Kot glavne konkurente televizije Vitel za področje oglaševanja bom obravnaval naslednja podjetja: televizijo TV Primorka ter radijske postaje Radio Robin, Radio Val, Radio Nova in Radio Kobarid.

Kje se vidi ali sliši program lokalnih televizij in radiev:

- Televizija Vitel (severna Primorska, razen Idrijsko in Cerkljansko),
- TV Primorka (Primorska),
- Televizija Sponka (Obala, Sežana z okolico, Nova Gorica z okolico),
- Radio Robin (severna Primorska, Kras),
- Radio Nova (Zgornjevipavska dolina, del Krasa),
- Radio Val (Obala, zahodni Kras, Vipavska dolina),
- Radio Kobarid (gornje Posočje, Idrijsko in Cerkljansko).

Tabela 7: Tržni delež konkurenčnih podjetij na območju, ki ga pokriva Vitel, za leto 2004 (Ibon, 2005)

Št.	Podjetje	Skupni prihodki v SIT (000)	Višina prihodka na območju, ki ga pokriva Vitel	Delež na območju glede na skupne prihodke
1	TV PRIMORKA	138.536	3/5 (83.122)	41,2 % (31 %)
2	RADIO ROBIN	91.650	1/1 (91.650)	27,2 % (34 %)
3	RADIO NOVA	51.470	1/1 (51.470)	15,3 % (19,2 %)
4	RADIO KOBARID	25.715	4/5 (20.572)	7,6 % (7,7 %)
5	TV VI-TEL	18.162	1/1 (18.162)	5,5 % (6,8 %)
6	RADIO VAL	10.871	1/3 (3.624)	3,2 % (1,3 %)
	SKUPAJ	**336.404**	**268.600**	**100 %**

Iz tabele 7 je razvidno, da televizija Vitel na področju oglaševanja precej zaostaja za konkurenco, ker so njeni prihodki le 6,8-odstoten tržni delež. Če bi upoštevali še medije, kot so časopis, revije, pa bi bil ta tržni delež še manjši.

Konkurenca na področju programa

Na področju programa televizije pa so konkurenca vse televizije, katerih program je viden na območju, ki ga s signalom pokriva televizija Vitel. Tako na tem območju konkurirajo televizije: TV Primorka, RTV Slovenija, POP TV, Kanal A, TV Sponka, TV Pika ter italijanski programi, ti so močna konkurenca pa tudi izziv za pripravo novih zanimivih programov.

Tabela 8: Pokritost konkurenčnih televizijskih programov

Televizija	**Območje pokritosti s signalom**	**Pokritost televizij s signalom na območju, ki ga pokriva televizija Vitel (v %)**
Vitel	Severna Primorska	100 %
Primorka	Primorska	100 %
RTV Slovenija	Slovenija	100 %
POP TV	Slovenija	75 %
Kanal A	Slovenija	62 %
TV Sponka	Obala, Sežana, Nova Gorica	pribl. 10 %
TV Pika	Slovenija (satelit)	100 %
Italijanski programi	Obmejno območje	pribl. 40 %

Podatki o območjih, ki jih pokrivajo televizije s signalom na Primorskem so povzeti iz raziskave Mediane services AGB za leto 2000. Podatki iz raziskave veljajo za televizije RTV Slovenija I in II, POP TV ter KANAL A. Za vse ostale televizije pa so podatki navedeni sorazmerno glede na pokritost, ki jo televizije zagotavljajo na tem območju (Tabela 8).

Glavni konkurent na področju oglaševanja in programa ostaja TV Primorka, ne toliko zaradi neposrednega konkuriranja, ker sta televiziji tudi lastniško povezani, temveč bolj zato, ker tako gledalci kot oglaševalci televizijo Vitel vedno primerjajo s TV Primorka, čeprav se programsko precej razlikujeta. Program TV Primorka je naravnan predvsem na oddaje s tematiko, ki zadeva problematiko, dogajanje v regiji bolj malo pa ima zabavnega programa. Televizija Vitel pa svoj program gradi prav na zabavnih, glasbenih, dokumentarnih ter tudi informativnih oddajah. Prav zaradi manjše pokritosti območja ter trenutne nižje gledanosti, ki pa se viša, televizija Vitel

ponuja svoje storitve po nižjih in dostopnejših cenah, ki po kakovosti ne zaostajajo, kar bi moralo pritegniti predvsem lokalna podjetja.

4.3. Strateško upravljanje in poslovodenje

4.3.1. Vizija, poslanstvo, slogan

Vizija

Če odgovorim na vprašanje »Kaj želi podjetje dolgoročno doseči ali kam želi priti?«, bi vizijo podjetja tako izoblikoval.

Vizija

Televizija Vitel želi postati močan medij, zanimiv za oglaševanje s kakovostnim programom na območju Primorske ter na obmejnem območju z Italijo.

Poslanstvo

Pri postavljanju poslanstva podjetja Vitel sem se osredotočil na storitve, ki jih podjetje ponuja, ter na zadovoljevanje potreb tako podjetij (oglaševalcev) kot tudi gledalcev.

Poslanstvo

Televizija Vitel prek svojih storitev omogoča kakovostno oglaševanje podjetij ter predvajanje zanimivih oddaj, ob katerih se gledalec sprosti. Posluje v interesu strank, gledalcev ter okolice, ki ji pripada. Teži k prepoznavnosti pri svojih strankah kot tudi pri gledalcih.

Slogan

Trenutni slogan televizije Vitel je »Televizija za severno Primorsko«, ki je dober, vendar bi moral slediti ciljem podjetja, ti predvidevajo tudi širitev trga. Prav zato je treba postaviti slogan, ki bo moral imeti širši pomen, torej tak, ki bi poosebljal televizijo Vitel.

Poznani slogani slovenskih podjetij so: Mercator, najboljši sosed; Merkur, vse, kar si želiš; Fructal, v sodelovanju z naravo). Za televizijo Vitel bi torej morda bil primeren slogan: Vitel, televizija, ki me sprošča.

4.3.2. Opredelitev temeljnih ciljev rasti

Cilji podjetja

Cilji, ki si jih podjetje zastavi, so lahko kratkoročni (za eno leto), srednjeročni (1–5 let), cilji, ki so zastavljeni za obdobje nad pet let, pa so dolgoročni. Sam sem določil cilje, ki so srednjeročno naravnani in sem jih tako tudi zastavil. Cilje, ki sem jih določil, naj bi podjetje uresničilo v roku 4–5 let oziroma do leta 2011.

Pri oblikovanju ciljev podjetja sem upošteval cilje v Poslovnem načrtu 2003:

- odprava zadolženosti podjetja in postavitev podjetja na nove temelje ter odprava podkapitalizacije v letu 2007;
- priprava programskih shem, ki bodo povečala gledanost programa televizije Vitel;
- razširitev geografske pokritosti s signalom na Kras, del Notranjske, Idrijsko in Cerkljansko in obmejni italijanski prostor ter izboljšanje pokritosti na sedanjem območju do konca leta 2011;
- razvoj trženja s storitvami, ki bi do leta 2009 omogočal prilive od 80 do 90 milijonov tolarjev, v letu 2011 pa približno 120 milijonov tolarjev;
- povečanje tržnega deleža v svoji dejavnosti na področju oglaševanja s 6,8 % oziroma 5,5 % na 17 % do 20 % tržnega deleža do leta 2009;
- vlaganje v posodobitev tehnične opreme in opreme, ki bi omogočala enostavnejše delo pri pripravi studijskega programa v vseh letih;
- vzpostavitev ustrezne organiziranosti ter dopolnitev in izboljšanje strukture kadrov na novinarskem in tehničnem področju;
- stalno izboljševanje prepoznavnosti in samopodobe podjetja;

- pridobitev ustreznejših prostorov za delovanje podjetja v Dornberku ali v Novi Gorici do leta 2008.

4.3.3. Ekonomika poslovanja podjetja

Prihodki in odhodki podjetja

Največji del prihodkov pričakujemo od prodaje oglasnega prostora in izdelave oglasov, manjši del pa od TV-prodaje, od prihodkov iz sredstev razpisov ter drugih poslovnih prihodkov (Tabela 9).

Tabela 9: Pregled prihodkov podjetja po letih (v 1000 sit) (Bilanca uspeha)

	1. leto	**2. leto**	**3. leto**	**4. leto**	**5. leto**
Prih. od oglaševanja	35.000	45.000	55.000	60.000	70.000
Prih. od izdelave oglasov	10.000	20.000	30.000	35.000	40.000
Prih. od TV-prodaje	1.000	1.100	1.200	1.300	1.300
Ostali prihodki	6.000	10.500	12.000	14.000	14.000
SKUPAJ	**52.000**	**76.600**	**98.200**	**113.300**	**125.300**
Izredni prihodki iz sredstev razpisov	11.000	10.000	7.500	0	7.500
Prihodki vlagatelja	12.000	11.000	3.000		
SKUPAJ	**75.000**	**97.600**	**108.700**	**113.300**	**132.800**

Največje odhodke pomenijo plače zaposlenih in avtorski honorarji, stroški storitev trženja oglasov, stroški izdelave oddaj in dokumentarnih filmov, stroški nabave opreme in prostorov, stroški nakupa licenc za predvajanje filmov, stroški prodaje, stroški uprave ter stalni proizvajalni stroški.

Stroški poslovanja podjetja

Stroški so sestavljeni iz fiksnih, polvariabilnih in variabilnih stroškov, ki se razlikujejo glede na povezanost z obsegom izdelave oddaj in prodaje oglasnega prostora. Fiksni stroški niso odvisni od števila izdelanih oddaj ter prodaje oglasnega prostora, polvariabilni so delno odvisni, variabilni pa so odvisni, ker se spreminjajo glede na število izdelanih oddaj ter prodajo oglasnega prostora.

Največji del fiksnih stroškov so plače zaposlenih, stroški uprave in prodaje, manjši del pa stroški vode, elektrike, interneta ter vzdrževanje spletne strani. Med

polvariabilne stroške sem uvrstil stroške telefona in materiala, ker nanju delno vpliva obseg izdelave oddaj ter število pridobljenih oglaševalcev. Variabilni stroški so večinoma stroški zunanjih storitev in honorarjev, majhen del pa stroški dela (potnina zaposlenih). Stroški zunanjih storitev so storitve trženja oglasov (zunanji tržniki), ki tržijo oglasni prostor televizije (Tabela 10).

Tabela 10: Pregled stroškov poslovanja po letih (v 1000 sit) (Bilanca uspeha)

	1. leto	**2. leto**	**3. leto**	**4. leto**	**5. leto**
Fiksni stroški	28.740	35.040	39.050	43.900	44.700
Polvariabilni stroški	2.594	2.880	3.629	3.727	4.090
Variabilni stroški	28.508	32.710	39.296	44.104	46.777
Celotni stroški	**59.842**	**70.630**	**81.976**	**91.731**	**95.567**

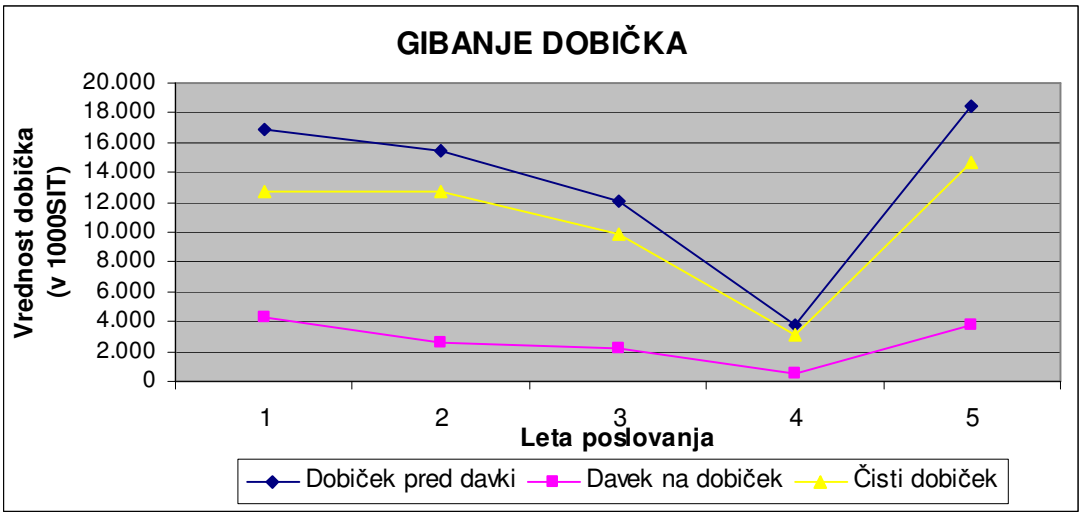
Kosmati dobiček iz prodaje in dobiček iz poslovanja

V tem poglavju so prikazani vsi pomembni kazalci, ki izkazujejo uspešnost poslovanja podjetja v letih poslovanja (Tabela 11).

Tabela 11: Prikaz poslovanja podjetja v petih letih (v 1000 sit) (Bilanca uspeha)

	1. leto	**2. leto**	**3. leto**	**4. leto**	**5. leto**
Prihodki od poslovanja	74.999	97.600	108.700	113.300	132.800
Proizvajalni stroški	50.442	60.730	71.326	80.431	83.668
Amortizacija	8.779	11.344	14.399	18.074	19.474
Kosmati dobiček iz prodaje	**15.779**	**25.527**	**22.976**	**14.795**	**29.659**
Stroški prodaje	1.700	2.200	2.750	2.800	3.300
Stroški uprave	7.700	7.700	7.900	8.500	8.600
Dobiček iz poslovanja	**6.379**	**15.626**	**12.326**	**3.495**	**17.759**

Donosnost in dobiček



Slika 22: Gibanje dobička po letih poslovanja

Iz slike 22 je razvidno, da podjetje v prvem bilančnem letu posluje z dobičkom 12,7 milijona tolarjev, predvsem zaradi izrednih prihodkov, ki so vzrok pobotanja z upniki. Vsa naslednja leta se dobiček enakomerno povečuje zaradi vlaganje v kadre, ponudbo, zaradi povečanja trga, zaradi katerega pa se povečujejo tudi prihodki. V petem bilančnem letu tako znaša dobiček 14,7milijona tolarjev.

ROS, ki je čisti dobiček/prihodek, je v prvem letu 0,15, v petem letu pa znaša 0,11. ROE (čisti dobiček/povprečni kapital) je v prvem poslovnem letu 1,89, v naslednjih letih pa niha med 0,08 in 0,7, peto leto pa dosega vrednost 0,38. Zanimiv je še kazalec ROA (čisti dobiček/povprečna sredstva), ki prvo leto znaša 0,34, v petem letu pa znaša na 0,26.

4.3.4. Strategija preobrata podjetja

V strategiji preobrata podjetja sem opisal strategije in smernice, ki bodo vodile podjetje do izpolnjevanja zastavljenih ciljev v določenem roku.

Strategija podjetja zajema naslednje programe strategij:

- strategijo odprave dolgov podjetja;
- strategijo širjenja podjetja;

- strategijo investicij;
- strategijo pridobivanja denarja za projekte – naložbe.

4.3.5. Strategija odprave dolgov podjetja

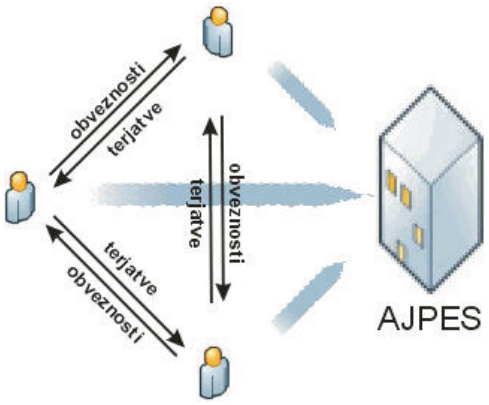
Ker je podjetje že več let v dolgovih, ga je treba sanirati. Najpomembnejše je, da podjetje najprej odpravi dolgove, ki jih ima do upnikov. Dolg, ki ga ima televizija Vitel do upnikov še iz prejšnjih let, v letu 2005 znaša 12 milijonov tolarjev in ga bo podjetje odpravilo leta 2007. Izgubo iz poslovanja pa naj bi podjetje odpravilo v tekočem letu 2006.

Mogoča rešitev je večstransko pobotanje obveznosti in terjatev, ki ga opravljajo Ajpes in še nekatera druga za to usposobljena podjetja.

Večstransko pobotanje

Večstransko pobotanje obveznosti in terjatev je storitev, ki za poslovne subjekte pomeni hitro, preprosto, učinkovito in poceni poravnavanje obveznosti in unovčevanja terjatev. V njem lahko sodelujejo tako gospodarske družbe kot samostojni podjetniki, proračunski uporabniki – torej vse pravne osebe, ki želijo tako poravnati svoje obveznosti in unovčiti svoje terjatve. Ajpes izvaja večstransko pobotanje enkrat na mesec po časovnem načrtu, ki je javno objavljen od decembra naprej za prihodnje leto. Provizija, ki jo plačajo udeleženci večstranskega pobotanja pri Ajpesu, je 1,00 ‰ od pobotanega zneska, vendar se delež provizije od ponudnika do ponudnika razlikuje. Provizijo plačajo udeleženci samo pri pobotanju.

Tako lahko podjetja, ki so prijavljena v sistem večstranskega pobotanja, uporabljajo to storitev in prek posrednika – Ajpesa rešujejo probleme plačevanja, kot prikazuje slika 23.



Slika 23: Večstransko pobotanje (Ajpes, 2006)

Ajpes je v skladu s časovnim načrtom do 5.7.2006 izvedel sedmi krog večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev. V sedmih krogih je tako Ajpes od 336,8 milijarde tolarjev prijavljenih obveznosti pobotal za 36,25 milijarde tolarjev pobotanih zneskov. Tako je delež pobotanih zneskov v primerjavi s prijavljenimi 10,8-odstoten. Poročilo o rezultatih večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev za 5.7.2006 je v prilogi 4.

Televizija Vitel bo torej od skupno 12 milijonov tolarjev obveznosti upnikom lahko vrnila približno 1,3 milijona tolarjev.

4.3.6. Strategija širjenja podjetja

Širjenje trga oziroma razširitev pokritosti signala televizije

Za izboljšanje sprejema na severnem Primorskem bi bilo treba posodobiti trenutno mrežo oddajnikov. S postavitvijo pretvornika na Nanosu ponuditi program tudi na območju Idrije, Cerknega, Logatca, Postojne, ter prek kabelskih operaterjev Telekoma Slovenije, KRS Cerkno in Studia Proteus za območje Postojne. Za širjenje trga na Kras bi bilo treba postaviti pretvornik na Kokoši ter ponuditi program prek kabelskih operaterjev, in sicer operaterja Elta za območje Sežane, Senožeč, Prelož, Lokve in Divače. Po vzpostavitvi pokritosti severne Primorske, Krasa in dela Notranjske pa bi se televizija Vitel osredotočila tudi na širjenje pokritosti na obmejno območje z Italijo, predvsem kjer živi slovenska narodna manjšina in bi se lahko povezala z zamejsko televizijo Telemare iz Gorice. V prihodnosti naj bi televizija

Vitel svoj signal razširila na celotno obmejno območje z Italijo, kjer prebiva slovenska manjšina, ter na Notranjsko in Obalo.

Programsko sodelovanje televizije Vitel

Programsko sodelovanje televizije Vitel vidim predvsem pri nadaljnjem sodelovanju s televizijo POP TV pri predvajanju informativne oddaje 24 ur in športne oddaje ŠKL. Sodelovanje s televizijo Pika pri predvajanju njihove oddaje o avtomobilih ABCD ter tudi nadaljnje sodelovanje televizije Vitel s podjetjem DigitalAIR, ki pripravlja oddaji Pri Gašperju ter Slovensko glasbeno lestvico.

Televizija Vitel mora tudi v prihodnje ohraniti tako sodelovanje ter iskati priložnosti za novo sodelovanje pri pripravi novih oddaj. Prav pri programskem sodelovanju z drugimi televizijami in studii vidim priložnost za zapolnitev programa televizije Vitel, ki naj bi temeljil na zabavnih vsebinah. Pri tem bi morala televizija Vitel iskati partnerje, s katerimi bi skupaj pripravljali oddaje, te pa bi tako bile dostopne večjemu številu gledalcev. Tako bi televizija programsko lahko sodelovala z zamejsko televizijo Telemare ter s televizijami, s katerimi že sodeluje.

Povezovanje televizije Vitel

Povezovanje televizije Vitel se lahko razvije v dve smeri.

1. smer: Združitev televizije Vitel in podjetja VA (TV Primorka)

Prva smer povezovanja z združitvijo televizije Vitel ter podjetja VA (TV Primorka) v skupno podjetje z dvema programoma. Program TV Primorka bi bil obveščevalno-informacijski, televizija Vitel pa bi oblikovala program z zabavno vsebino. Oba programa bi morala ohraniti povezave, ki jih že imata z drugimi podjetji.

Prednosti takega povezovanja:

- razbremenitev medsebojne konkurenčnosti na področju trženja;
- združevanje nekaterih služb (trženje, računovodstvo, kadrovska služba itd.);
- profesionalizacija programov;
- skupno nastopanje na trgu;

- uporaba istih prostorov;
- kroženje zaposlenih med programoma.

2. smer: Povezovanje v grozd

Druga smer, v katero se podjetje lahko razvije, je povezovanje v grozd, ki bi povezoval med seboj soodvisna podjetja. Tako bi nastal čezmejni ozki gospodarski grozd. Povezal bi podjetja, ki delujejo na področju televizijskega in radijskega predvajanja, produkcije, založništva, ponudnike radijske in televizijske opreme ter podporne organizacije.

Cilji takega grozda bi bili:

- priprava kakovostnih zabavnih oddaj in programa, ki bi zapolnjeval program pridruženih podjetij;
- znižanje stroškov;
- izboljšanje kakovosti storitev in povečanje ponudbe;
- priprava skupnih projektov;
- povečanje trga.

Prednosti grozdenja:

- večja učinkovitost zaradi specializacije dela;
- znižanje stroškov zaradi delitve dela;
- skupna priprava ter izmenjava oddaj med povezanimi televizijami;
- sodelovanje med podjetji;
- skupen nastop na trgu;
- prenos izkušenj med podjetji;
- spodbude države in občin pri povezovanju podjetij v grozde.

Morebitni člani medijskega grozda bi bili:

– televizije, radii:

- televizija Vitel kot nosilno podjetje;
- televizija Telemare;
- televizija Sponka;
- radio Robin;
- radio Val
- drugi;

– kabelski operaterji, ki predvajajo program televizije Vitel;

– podporna podjetja:

- Primorski tehnološki park;
- RRA severne Primorske.

TV Primorka sam ne vidim v taki povezavi, ker je že sama vključena v GIZ (gospodarsko interesno združenje) lokalnih televizij in bi najbrž želela vodilno vlogo v takem grozdu, kar pa bi televizijo Vitel postavilo v podrejen položaj.

Velika prednost povezovanja v grozde je, da povezovanje spodbujajo Evropska unija, država in tudi občine, ki vsako leto razpišejo sredstva.

4.3.7. Strategija investicij

Dosedanje delovanje televizije Vitel ni bilo usmerjeno v večje investicije v opremo in v posodobitve prostorov, kar se kaže v dotrajani opremi, stari 3–10 let, ki je bila v večini nabavljena že rabljena od večjih televizij. Potrebe po posodobitvi se kažejo predvsem v posodobitvi oddajniške mreže za razširitev in izboljšanje pokritosti s signalom, v nabavi avdio in videoopreme ter v pridobitvi ustreznejših prostorov, predvsem za priprave oddaj (Tabela 12). Zdaj še ne tako nujna posodobitev, ki pa bo v prihodnje imela pomembno vlogo, je nova »broadcasting« oprema, ki bo omogočala oddajanje digitalnega in analognega signala, ter nabava reportažnega vozila z opremo.

Investicije, potrebne za širitev pokritosti območja, so:

- postavitev pretvornika za pokrivanje Notranjske;
- postavitev pretvornika za pokrivanje Krasa;
- postavitev pretvornika na italijanski strani;
- posodobitev sedanjih oddajnikov.

Investicije, potrebne za posodobitev studia in opreme, so:

- nakup ali najem ustreznejših prostorov za pripravo oddaj;
- nakup potrebne studijske opreme;
- nakup računalniške opreme;
- nakup 3D virtualnega studia;
- nakup video in avdiomešalnih miz;
- nakup videorekorderjev in kamer;
- nakup »broadcasting opreme«, ki bi omogočala oddajanje digitalnega signala;
- reportažno vozilo z opremo.

Prostore za studio bi televizija Vitel lahko pridobila v stavbi, v kateri že deluje, ker se bo z zgraditvijo nove stavbe v Dornberku tja selila pošta. Če takih prostorov ne bo mogoče pridobiti v Dornberku, bo televizija prisiljena v iskanje prostorov zunaj vasi, najverjetneje v Novi Gorici, kamor bi se televizija preselila. Za novi studio bi bilo treba nakupiti še vsaj štiri kamere, videorekorderje, mikrofone, reflektorje, kavč, stole, mize, 3D virtualni studio ter tudi avdio in videomešalni mizi.

Tabela 12: Planirane investicije v opremo (v 1000 sit)

LETO	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
OPREMA					
Posodobitev oddajnikov	4.000	2.000	1.000	1.000	
Pretvornik za Notranjsko		4.000			
Pretvornik za Kras	3.000				
Pretvornik v Italiji		4.000			
Nakup prostorov za studio		10.000			
Videomešalna miza	2.000				
Avdiomešalna miza	2.000				
Videorekorderji	3.000		4.000		2.500
Kamere	2.000	1.000	1.000	1.000	
3D virtualni studio	6.000				
Studijska oprema	300	200	500	500	500
Računalniška oprema	500	500	1.000	1.000	500
Druga oprema	200	300	500	500	500
Broadcasting oprema					10.000
Reportažno vozilo z opremo			6.000		
SKUPAJ	**23.000**	**22.000**	**14.000**	**4.000**	**14.000**

Poleg investiranja v nabavo pretvornikov je treba upoštevati še stroške za najem oddajnikov, in sicer 100.000–200.000 tolarjev.

Obrazložitev potreb vlaganja v opremo

Na televiziji Vitel se bi morali najprej lotiti investicije, ki bi omogočila povečanje trga pokritosti, na katerem bi lahko ponujala storitve oglaševanja ter predvajanja programa. Tako bi ob ustreznem trženju omogočili televiziji Vitel večje prihodke. Istočasno pa bi morala televizija iskati ustreznejše studijske prostore, ki bi jih lahko pridobila v stavbi, v kateri deluje, s selitvijo pošte v novo stavbo, ki jo bodo zgradili v Dornberku. Za povečanje kakovosti predvajanja programa bi bilo treba nabaviti digitalno videomešalno mizo, ker je ta, ki se zdaj uporablja, v slabem stanju in se kvari. Potrebovali bi tudi novo avdiomešalno mizo, predvsem zaradi pomanjkanja avdiovhodov, saj je trenutna avdiomešalna miza 24-kanalna, potrebovali pa bi mizo z vsaj 32 kanali, tako da bi v studiu v času oddaj imeli priključenih več mikrofonov, nekateri pa bi bili rezervni za primer odpovedi kakšnega mikrofona. Poleg avdio in videomešalnih miz bi potrebovali tudi nove videorekorderje, ker so sedanji že precej stari in se pogosto kvarijo. Zaradi majhnosti sedanjega studia ter verjetnosti, da bo

novi studio velik 40–50 m^2, bi z nabavo 3D virtualnega studia omogočili večjo prostornost in možnost spreminjanja ozadja ter videza studia in opreme v njem. Tako bi bilo treba v videz studia in opremo manj vlagati, saj bi studio imel simulirano 3D-ozadje in prostor. Za novi studio bi potrebovali še vsaj štiri nove kamere, tako bi imeli skupaj osem kamer, tri bi bile za teren. Poleg kamer bi potrebovali še dodatne reflektorje, več predvsem brezžičnih mikrofonov, sedežno garnituro, mize, stole itd. Studio, ki ga televizija zdaj uporablja, pa bi lahko preuredili in bi ga uporabljali za snemanje manj zahtevnih oddaj ali kot skladiščni prostor ali arhiv. Ker pa naj se do leta 2012 pričakuje prenos signala tudi na digitalne sisteme, je pametno razmišljati o nabavi »broadcasting opreme«, ki bo oddajala tako analogni kot digitalni signal in bo močnejša od sedanje. Z reportažnim vozilom pa bi predvsem izrabili priložnosti za prenos raznih prireditev ter za pripravo oddaj.

4.3.8. Strategija pridobivanja denarja za investicije

Za načrtovane investicije bi televizija Vitel v petih letih potrebovala približno 67 milijonov tolarjev. S temi investicijami bi televizija izboljšala delovne razmere, povečala trg, izboljšala svoje storitve in omogočila stabilnejšo prihodnost. Sredstva za investicije bi tako lahko pridobili:

- iz dobička podjetja;
- s pridobitvijo del sredstev prek razpisov;
- s posojili bank;
- z vlaganjem sedanjih lastnikov;
- z dokapitalizacijo, s katero bi pridobili novega finančnega partnerja.

Sredstva iz dobička podjetja

Če bo podjetje poslovalo s pozitivnim dobičkom, bo treba večino dobička vložiti v razvoj in posodobitve, približno 30 % pa bi se razdelilo lastnikom, a šele po letu 2009 (odvisno od velikosti dobička in dogovora med lastniki).

Vlaganje sedanjih lastnikov

Da bi lahko izpeljali načrtovane investicije, bi morali sedanji lastniki televizije vložiti 45–75 % potrebnih sredstev, če se ne odločijo za dokapitalizacijo in novega finančnega partnerja.

Dokapitalizacija in pridobitev novega finančnega partnerja

Z dokapitalizacijo televizije Vitel bi pridobili novega družabnika, ki bi bil pripravljen vložiti del finančnih sredstev v nabavo opreme in nove programske vsebine. Novi družabnik bi tako v štirih letih vložil v višini približno 26 milijonov tolarjev obratnega kapitala, druga sredstva pa bi pridobili iz dobička, prek razpisov ter s posojili bank. Vložena finančna sredstva bi se družabniku povrnila iz dobička. Novi družabnik bi tako dokapitaliziral televizijo v višini 3,5 milijona tolarjev s tem pa bi pridobil večinski delež v podjetju.

Razpisi za pridobitev sredstev za nabavo opreme

Občine, država in razni skladi vsako leto pripravijo razpise, ki omogočajo podjetjem, da pridobijo sredstva ali posojila za nabavo opreme, izobraževanje, povezovanje podjetij itd. Vsi ti razpisi zahtevajo za pridobitev sredstev določene standarde. Na območju, na katerem deluje televizija Vitel so možnosti za pridobitev sredstev naslednje:

- nepovratne finančne spodbude Mestne občine Nova Gorica:
    - za zaposlovanje in samozaposlovanja v Mestni občini Nova Gorica;
    - za spodbujanje začetnih naložb in naložb v razvoj dejavnosti, ter spodbujanje projektov inovacij;
    - za subvencioniranje povezovanja podjetij ter posebnega usposabljanja zaposlenih.
- Javni sklad malega gospodarstva Goriške:
    - dolgoročna posojila za področje gospodarstva (nakup opreme, poslovnih prostorov, gradnja ali popravilo, nakup licence, patenta in drugih pravic).

- Slovenski podjetniški sklad:
    - posredna dolgoročna investicijska posojila;
    - mikroposojila za mala podjetja;
    - jamstvo za dolgoročna investicijska posojila;
    - subvencije za nakup nove tehnološke opreme v malih in srednjih podjetjih.

Najpogostejše zahteve in pogoji, ki jih mora prijavitelj izpolnjevati, so:

- podjetje mora zagotavljati povečanje števila zaposlenih;
- podjetje mora izboljšati tehnološko opremljenost in delovne razmere poslovanja z vidika povečanja prihodka podjetja in dobička ali dodane vrednosti na zaposlenega;
- podjetje mora imeti zaprto finančno konstrukcijo, če gre za posojilo, mora imeti zagotovljeno likvidnost za čas posojila.

Višina naložb glede na vir sredstev po letih

V tabeli 13, je prikazan mogoč scenarij za pridobitev sredstev za nabavo opreme.

Tabela 13: Višina naložb po letih ter višini vložkov glede na vir sredstev (v 1000 sit)

LETO	**1. leto**	**2. leto**	**3. leto**	**4. leto**	**5. leto**
VIRI SREDSTEV					
Lastna sredstva	0	1.000	2.000	2.000	3.500
Vlagatelj	12.000	11.000	3.000	0	0
Sredstva iz razpisov	11.000	10.000	7.500	0	7.500
Posojila bank, podjetij	0	0	1.500	2.000	3.000
SKUPAJ*	**23.000**	**22.000**	**14.000**	**4.000**	**14.000**
*Zneski v tabeli so zaokroženi.					

4.4.Strategija trženja in načrt prodaje

4.4.1. Izdelki/storitve

Poglavitne storitve, ki jih ponuja televizija Vitel, so storitve oglaševanja in storitev predvajanja programa.

Storitve oglaševanja

Storitve oglaševanja so: videostrani, telopi, spoti, reportaže, komercialne predstavitve, pokroviteljstva oddaj ter spletne pasice. Da bi bile storitve oglaševanja zanimivejše za oglaševalce, bi morali oblikovati ponudbe oglaševanja tako, da bi zagotovili stalno nove ponudbe v obliki t. i. paketov ugodnosti (paket ugodnosti je več storitev oglaševanja, združenih v eno ponudbo). Podatke, za oblikovanje paketov ugodnosti, bi pridobili z izkušnjami ter nadaljnjim spremljanjem potreb strank. Pri oblikovanju ponudb bi tako morali upoštevati, kdaj je oglaševanje za določeno panogo zanimivo in kakšne so značilnosti določene panoge (na primer: klimatske naprave so aktualne spomladi, poleti).

Oblikovanje ponudb storitev:

- redna ponudba storitev po osnovnem ceniku;
- stranke, ki ponujajo sezonski popust ali kakršen koli popust, bi imela pri oglaševanju popust, kot ga ponujajo sama, oziroma popust v višini povprečja popustov, ki jih ponuja;
- popust za oglaševalce, ki ponujajo storitve ali izdelke v času sezone :
    - gradbeni material, cvetličarne, poletni športi in oprema, klimatske naprave (pomlad, poletje),
    - zimski športi in oprema, opremo za ogrevanje, kurilno olje (jesen, zima);
- oglaševalcem, ki oglašujejo vse leto, ob koncu leta ponuditi možnost oglaševanja za vse leto po zelo ugodnih cenah. Oblikovati bi bilo treba pakete, ki bi bili količinsko in vsebinsko različni:

    - notranja oprema;
    - avtomobili;
    - oblačila itd.
- promocijski paketi med letom, ki bi omogočili oglaševanje v različnih oblikah oglasov po ugodnejših cenah (primer v prilogi 2).

Programska shema televizije Vitel

Oblikovanje programa po meri gledalcev je za vsako televizijo zelo zahtevno delo, ker je treba poznati želje in potrebe gledalcev ter na podlagi podatkov izoblikovati program, ki bi bil zanimiv za vse.

Iz ankete, ki sem jo opravil o potrebah, željah ter pogrešanju vsebin gledalcev, sem ugotovil, da so najbolj pogrešane vsebine filmi, zabavne oddaje, dokumentarne oddaje, nadaljevanke ter lokalne informativne oddaje.

Programska shema, ki sem jo izdelal, vključuje zimsko programsko shemo za obdobje od oktobra do maja (prikazana v tabeli 14) ter poletno programsko shemo za obdobje od maja do oktobra (prikazana v tabeli 15).

Zimska programska shema

Tabela 14: Primer zimske programske sheme

	PON	TOR	SRE	ČET	PET
URA					
1.00–7.00	Videostrani	Videostrani	Videostrani	Videostrani	Videostrani
7.00–10.00	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani
10.00–11.30	Ponovitev risank	Ponovitev nadaljevanke	Ponovitev nadaljevanke	Ponovitev nadaljevanke	Ponovitev nadaljevanke
11.30–13.00	Videostrani	Videostrani	Videostrani	Videostrani	Videostrani
13.00–14.30	Ponovitev oddaje 7	Ponovitev oddaje 1	Ponovitev oddaje 2	Ponovitev oddaje 3	Ponovitev oddaje 4
14.30–16.30	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani
16.30–18.00	Nadaljevanka	Nadaljevanka	Nadaljevanka	Nadaljevanka	Nadaljevanka
18.00– 19.00	Dokumentarna	Tuja oddaja 1	Tuja oddaja 2	Dokumentarna	Tuja oddaja 3
19.00–19.30	TV-prodaja	TV-prodaja	TV-prodaja	TV-prodaja	TV-prodaja
19.30–20.00	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja
20.00–21.30	Oddaja 1	Oddaja 2	Oddaja 3	Oddaja 4	Oddaja 5
21.30–22.30	Oddaja 24 ur	Oddaja 24 ur	Oddaja 24 ur	Oddaja 24 ur	Oddaja 24 ur
22.30–23.30	Ponovitev filma	Ponovitev dokumentarne	Ponovitev tuje oddaje 1	Ponovitev tuje oddaje 2	Ponovitev dokumentarne
23.30–1.00	TV-prodaja	TV-prodaja	TV-prodaja	TV-prodaja	TV-prodaja

	SOB	NED
URA		
1.00–7.00	Videostrani	Videostrani
7.00–10.00	Risanka	Risanka
10.00–11.30	Videostrani	Videospoti
11.30–13.00	Ponovitev nadaljevanke	Oddaja 7
13.00–14.30	TV-prodaja, videostrani	TV-prodaja, videostrani
14.30–16.00	Videospoti	Ponovitev oddaje 5
16.30–18.00	Dokumentarec	Tuja oddaja 5
18.00–19.00	Tuja oddaja 4	Ponovitev oddaje 6
19.00–19.30	TV-prodaja	TV-prodaja
19.30–20.30	Oddaja 6	Film
20.30–22.00	Film	Oddaja 8
22.00–23.00	Oddaja 24 ur	Oddaja 24 ur
23.00–1.00	TV-prodaja	TV-prodaja

Oddaje v zimskem času lastne in tuje produkcije bodo temeljile na zabavni, glasbeni, humoristični, kulinarični vsebini ter jesensko-zimski turistični ponudbi naših krajev. Lokalna informativna oddaja bo temeljila na lokalnem oziroma regijskem dogajanju tako pri nas kot v zamejstvu. Dokumentarne oddaje predvsem lastne produkcije pa bodo o lepotah naših krajev, o rastlinskem in živalskem svetu.

Poletna programska shema

Tabela 15: Primer poletne programske sheme

	PON	TOR	SRE	ČET	PET
URA					
1.00–7.00	Videostrani	Videostrani	Videostrani	Videostrani	Videostrani
7.00–10.00	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani
10.00–11.30	Ponovitev risank	Pon. Zimskih oddaj	Pon. Zimskih oddaj	Pon. Zimskih oddaj	Pon. Zimskih oddaj
11.30–12.00	Videospoti	Pon. Info oddaje	Pon. Info oddaje	pon. Info oddaje	pon. Info oddaje
12.00–16.30	Pon. Zimskih oddaj	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani
16.30–18.00	Pon. dokumentarne	Pon. Oddaje 1	Pon. filma	Pon. Hum nadaljevanke	Pon. Tuja oddaja 2
18.00–19.30	Tuja oddaja 1	Videospoti	Tuja oddaja 2	Dokumentarna	Videospoti
19.30–20.00	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja
20.00–21.00	Oddaja 24h	Oddaja 24h	Oddaja 24h	Oddaja 24h	Oddaja 24h
21.00–22.30	Oddaja 1	Film	Hum. nadaljevanka	Tuja oddaja 3	Oddaja 2
22.30–23.00	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja	Lokalna info. oddaja
23.00–24.00	Tv prodaja	Tv prodaja	Tv prodaja	Tv prodaja	Pon. dokumentarne
24.00–1.00	Oddaja 24h	Oddaja 24h	Oddaja 24h	Oddaja 24h	Oddaja 24h

	SOB	NED
URA		
1.00–7.00	TV prodaja, videostrani	TV prodaja, videostrani
7.00–10.00	Risanka	Risanka
10.00–11.30	videostrani	Videospoti
11.30–12.00	pon. Info oddaje	Pon. Oddaja 24h
12.00–14.30	Videospoti	Oddaja 3
14.30–16.00	Videostrani	Videostrani
16.30–18.00	Pon. Tuje oddaje 3	TV prodaja, videostrani
18.00–19.30	Pon. Oddaje 2	Pon. Zimskih oddaj
19.30–20.00	videospoti	videostrani
20.00–21.00	Oddaja 24h	Oddaja 24h
21.00–22.30	Film	Dokumentarna
22.30–23.30	TV prodaja	TV prodaja
23.30–0.30	Oddaja 24h	Oddaja 24h
0.30	Videostrani	Videostrani

Oddaje v pomladnem in poletnem času lastne in tuje produkcije bodo temeljile prav tako na zabavni, glasbeni, humoristični vsebini in turistični ponudbi naših krajev. Ena od oddaj bi lahko govorila o vrtnarstvu in kmetijstvu in bi gledalca obveščala o

sadjarstvu, zelenjadarstvu, boleznih sadja in zelenjave ter njunih sortah. Pokrovitelji oddaje bi s predstavitvijo svoje ponudbo in nasveti popestrili vsebino oddaje.

V spomladansko-poletnem času se predvsem veliko potuje in išče zanimivosti, zato bi ob petkih lahko predvajali oddajo o turistični ponudbi naših krajev z gosti. Ti bi bili tako pokrovitelji kot tudi društva, ki organizirajo prireditve in bi v oddaji predstavili svojo ponudbo.

Ker je ob koncih tednov v poletnih mesecih veliko prireditev, bi ob ponedeljkih lahko predvajali oddajo, ki bi predstavila dogajanje v regiji ob koncu tedna.

Za predvajanje nadaljevank, filmov in risank je treba kupiti pravice oziroma licence za predvajanje. Del denarja za licence bi pridobili iz lastnih sredstev, drugo pa s posojili in sredstvi skladov, kot je Javni sklad malega gospodarstva Goriške, ki vsako leto odobri nekaj brezobrestnih posojil za nakupe licenc, patentov in drugih pravic. Predvidena sredstva ter viri sredstev so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Višina sredstev za nakup licenc po letih glede na vir sredstev (v 1000 sit)

VIRI SREDSTEV	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Lastna sredstva	600	600	1.000	1.000	1.200
Posojila ali sredstva skladov	1.400	1.400	2.000	2.000	2.800
SKUPAJ	**2.000**	**2.000**	**3.000**	**3.000**	**4.000**

4.4.2.Oblikovanje cen izdelkov/storitev

Cene izdelkov in storitev morajo biti oblikovane tako, da jih je mogoče spreminjati, prilagajati. To pomeni, da se določi ceno za vsako storitev ali izdelek v osnovnem ceniku, kar bi bila redna ponudba, te cene storitev pa se bi prilagajale glede na posamezno stranko ter na paketne ponudbe.

Popusti

Redna ponudba

Popusti na cene storitev iz redne ponudbe so odvisni od dogovora med stranko in tržnikom, vendar ne smejo presegati 30 %.

Primer: V osnovnem ceniku je cena storitve 30-dnevnega predvajanja zvočnega telopa 99.000 tolarjev, cena s 30-odstotnim popustom bi tako bila 76.200 tolarjev.

Paketi ugodnosti

Paketi ugodnosti bi v okviru ponudbe tako predstavljali ugoden način oglaševanja. Predstavljajo popuste, ki bi jih ponujali v okviru prodaje storitev. Cene storitev bi v takem paketu lahko bile nižje tudi do 50 % tržne cene oziroma bi eno od storitev oglaševanja lahko ponudili brezplačno. Primer paketa ugodnosti, ki bi lahko bil iztočnica, je prikazan v prilogi 2.

Spreminjanje cen izdelkov in storitev

Osnovni cenik storitev, ki je trenutno veljaven, vsebuje realne tržne cene glede na stanje podjetja na trgu. Glede na cilje in doseganje teh pa bi se v naslednjih štirih letih cene storitev lahko zvišale za 20 do 30 %, največ za 40 %, kar pa bi bilo cenovno še vedno ugodna ponudba glede na konkurenco.

4.4.3. Prodajne poti

Televizija Vitel svoje storitve ponuja oglaševalcem neposredno in prek zastopnikov. Z večanjem trga pokritosti pa bi svoje storitve televizija Vitel ponujala večinoma prek zastopnikov, ki bi bili zadolženi za pridobivanje oglaševalcev na svojem območju. Območja bi tako bila razdeljena na Kras, Vipavsko dolino in Brda, Posočje, Idrijsko in Cerkljansko ter zamejstvo. Z večjim številom zastopnikov bi zagotovili boljšo pokritost ter večje število oglaševalcev.

4.4.4. Promocija

Televizija Vitel ni nikoli imela večjih promocij, razen promocije lastnih oddaj na svojem programu ter z oglaševanjem na mestnem avtobusu podjetja Avrigo.

Ker je prepoznavnost televizije Vitel slaba in jo velikokrat zamenjujejo za TV Primorka, bi morali svoj program in storitve bolje in aktivneje promovirati.

Koraki do boljše promocije televizije

Spletna stran

Spletno stran bi izboljšali predvsem z naslednjimi sredstvi:

- ponujanje raznih vsebin in informacij;
- nagradne igre;
- ponujanje tujih in lastnih melodij, ozadij ter iger za prenosne telefone in računalnike;
- predvajanje programa televizije prek spletne strani;
- pasice na spletni strani;
- oglaševanje spletne strani;
- in drugo.

Oglaševanje v lastnem mediju

Oglaševanje oddaj v reklamnih blokih ob koncu neke oddaje, ter oglaševanje oddaj v videostraneh.

Predstavitve

Vedno več podjetij, ki si želi imeti dober odnos in stik s svojimi strankami se poslužuje prav predstavitev za stranke. Kot televizija bi se Vitel lahko posluževal tako predstavitev za stranke kot predstavitev za gledalcev v obliki koncerta.

- enkrat na leto, najprimernejše bi bilo ob koncu leta, bi televizija Vitel morala pripraviti družabno predstavitev, na katero bi povabila oglaševalce in morebitne oglaševalce, se zahvalila strankam za sodelovanje ter jim predstavila ponudbo in možnosti oglaševanja v naslednjem letu. Svojo ponudbo bi predstavila tudi v zgibanki, ki bi jo lahko uporabljala tudi kot gradivo;

- v poletnem času bi televizija Vitel pripravila prireditev, s katero bi javnosti predstavila svoj program (glasbeni večer s priljubljenimi voditelji in glasbenimi gosti);
- sponzorstvo oziroma pokroviteljstvo lokalnih prireditev.

Oglaševanje v medijih

- oglaševanje na lokalnih spletnih straneh z lastno pasico (na spletnih straneh podjetij: Avrigo, strani kabelskih televizij itd.),
- oglaševanje zanimivih oddaj z jumbo plakati,
- oglaševanje televizije na novih območjih pokritosti z jumbo plakati,
- oglaševanje svojega programa v časopisih,
- oglaševanje v mesečnih lokalnih oglasnikih.

Sredstva, namenjena promociji televizije od 2007 do 2010 (Tabela 17)

Tabela 17: Okvirna višina sredstev, namenjenih promociji (v 1000 sit)

Višina sredstev	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	SKUPAJ
Katalog	200	200	250	300	300	**1.250**
Oglaševanje	1.500	2.000	2.500	2.500	3.000	**11.500**
SKUPAJ	**1.700**	**2.200**	**2.750**	**2.800**	**3.300**	**12.750**

4.5.Menedžment, organizacija in lastništvo

4.5.1. Menedžment

Vodilne osebe v podjetju

V podjetju imata vodilno vlogo direktorica ter odgovorni urednik. Mesto direktorice zaseda Dolores Žigon Klaut, ki opravlja vse najpomembnejše funkcije v podjetju (trženje, finance, razvoj itd.). Mesto direktorice je prevzela julija 2005 od takratnega direktorja Ivana Saksida. Ima ekonomsko univerzitetno izobrazbo, smer trženje. Njena želja in cilj sta izboljšati poslovanje, prepoznavnost in gledanost televizije na območju, ki ga televizija pokriva.

Drugo najpomembnejšo vlogo v podjetju opravlja odgovorni urednik Ivan Saksida, ki je tudi delni lastnik in ustanovitelj podjetja. Delo urednika, kot tudi vsa druga dela, opravlja z vso predanostjo in veseljem. Ivan ima končano poklicno kovinarsko šolo in je ljubitelj dela na televiziji.

Zunanji sodelavci

Televizija Vitel sodeluje tudi z zunanjimi sodelavci, predvsem na področju trženja in računovodstva (Tabela 18). Na področju trženja sodeluje s samostojnim podjetnikom Tonijem Kodričem, ki ima večletne izkušnje iz trženja oglasnega prostora za časopisno hišo Dnevnik. Računovodske storitve za televizijo Vitel pa že več let opravlja podjetje NAIM, računovodske in ekonomske storitve, Mojca Žorž s. p.

Tabela 18: Stroški storitev računovodstva in trženja po letih (v 1000 sit)

DELOVNO MESTO	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Računovodstvo	1.200	1.200	1.300	1.300	1.400
Tržniki 20 % od*	9.000	13.000	17.000	19.000	22.000
SKUPAJ	**10.200**	**14.200**	**18.300**	**20.300**	**23.400**
*Prihodki od prodaje oglasov	45.000	65.000	85.000	95.000	110.000

Zaposlovalna politika podjetja

Zdaj je na televiziji Vitel okrog 20 zaposlenih, od tega je eden redno zaposlen, drugi pa so zaposleni pogodbeno in prek študentskega servisa. Za zagotovitev ustrezne kakovosti dela bi bilo treba sedanjo sestavo zaposlenih na novo organizirati, tako da bi kader, potreben za normalno delovanje televizije, profesionalizirali. Zato bi bilo treba na delovna mesta, kjer je potreba po stalnih kadrih, te redno zaposliti. Zaposlitev bi bila za določen čas z možnostjo poznejše stalne zaposlitve ali pa pogodbeno, vendar bi se morali zaposleni posvečati le delu na televiziji.

Za zagotovitev ustrezne kakovosti in normalnega dela televizije bi morala biti redno zaposlena vsaj dva snemalca ter dva tehnika, tako da bi pokrivali dopoldansko in popoldansko izmeno, ter en odgovorni urednik. Poleg direktorice in tajnice pa bi v podjetju moral biti zaposlen še nekdo, ki bi skrbel za trženje, promocijo podjetja ter sodeloval pri nadaljnjem razvoju podjetja. Skupno naj bi torej bilo 8 redno zaposlenih in približno 20 honorarno zaposlenih (novinarji, tehniki in snemalci,

odvisno od potreb podjetja), kar je prikazano v tabeli 19. Televizija Vitel naj bi sodelovala tudi z zunanjimi sodelavci, predvsem na področjih računovodstva ter trženja storitev podjetja.

Tabela 19: Prikaz bruto mesečnih plač in zaposlenih za obdobje petih let (v 1000 sit)

LETO	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Število redno zaposlenih	**6**	**7**	**8**	**8**	**8**
Direktorica	500	500	500	550	550
Vodja trženja in prodaje	350	350	350	400	400
Glavni urednik	350	350	350	400	400
Tajnica	0	250	250	300	300
Snemalec 1	250	250	250	300	300
Snemalec 2	0	0	250	300	300
Tehnik 1	250	250	250	300	300
Tehnik 2	250	250	250	300	300
SKUPAJ	**1.950**	**2.200**	**2.450**	**2.850**	**2.850**
Število honorarno zaposlenih	**15**	**17**	**19**	**21**	**21**
Tajnica	250	0	0	0	0
Novinarji (8–15 zap.)	600	800	900	1.000	1.000
Snemalci in tehniki (6 zap.)	400	400	400	400	400
SKUPAJ	**1.250**	**1.200**	**1.300**	**1.400**	**1.400**
SKUPAJ ZAPOSLENIH	***21***	***24***	***27***	***29***	***29***
SKUPAJ na mesec	***3.200***	***3.400***	***3.750***	***4.250***	***4.250***
SKUPAJ na leto	***38.400***	***40.800***	***45.000***	***51.000***	***51.000***

Obrazložitev potreb kadrov

Na televiziji Vitel je treba nujno zaposliti nekoga, ki bi skrbel za trženje, predvsem za koordinacijo med tržniki, za samopromocijo podjetja in bi sodeloval pri izvajanju in pripravi razvojnih strategij podjetja. To delovno mesto je potrebno predvsem zaradi prezaposlenosti direktorice družbe, saj je zaradi zahteve lastnikov vezana tako na vodenje televizije Vitel kot na delo na TV Primorka. Potrebno je zaposliti še dva snemalca, ker ima televizija sedaj le enega zaposlenega, ta pa opravlja tudi delo glavnega urednika, ter še 2 honorarno zaposlena snemalca, tako da bi zadovoljili vse dnevne potrebe po snemanju, skupaj z oddajami. Poleg enega tehnika, ki je trenutno zaposlen, se kaže potreba po še enem redno zaposlenem tehniku ter še 3 honorarno zaposlenih tehnikih, predvsem za pripravo oddaj. Za pripravo ene oddaje sta namreč

potrebna vsaj 2 snemalca ter 3–4 tehniki, odvisno od oddaje. Na novinarskem področju naj bi bilo predvidoma zaposlenih najmanj 8 honorarnih sodelavcev, ki bi skrbeli za pripravo vsebin in vodenje oddaj. Za potrebe trženja oglasnih storitev bi moralo podjetje pridobiti vsaj 3 zunanje sodelavce, ki bi pokrivali vsak svoje območje ter bi v letu 2009 zagotavljali vsaj 70–80 milijonov tolarjev prihodkov od prodaje storitev oglaševanja.

Izobraževanje zaposlenih

Čeprav imajo zaposleni široko znanje in svoje delo opravljajo strokovno, je izobraževanje nujno potrebno, predvsem ko gre za nove tehnologije in postopke. Izobraževati bi se morali predvsem tehnični kader (snemalci, tehniki, monterji) ter tudi novinarji, da bi osvojili nova znanja in pridobili potrebne informacije s svojega področja.

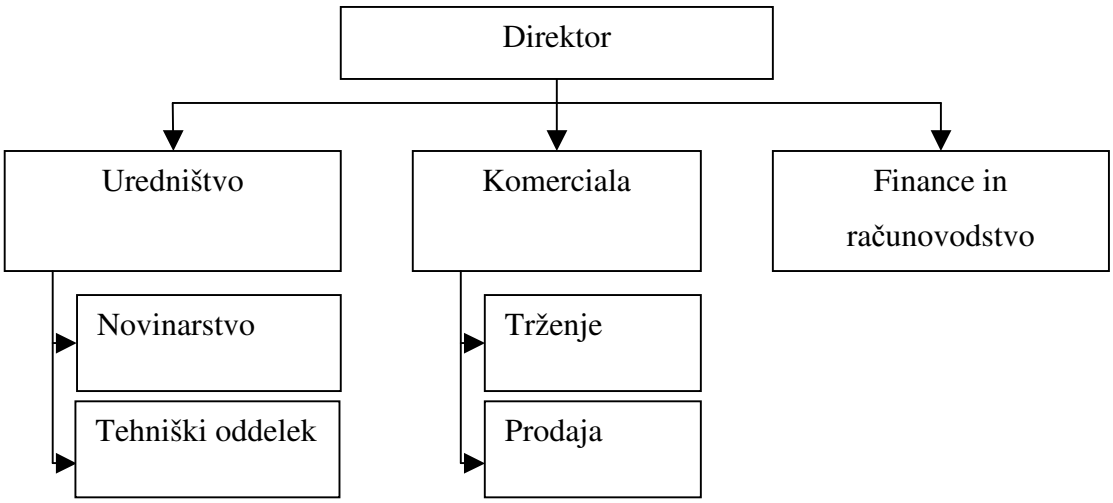
Sredstva za izobraževanje bi delno pokrivala televizija Vitel, delno pa bi ga poskušali pridobiti predvsem prek razpisov za izobraževanje zaposlenih (Tabela 20).

Tabela 20: Okvirna višina sredstev, namenjenih izobraževanju zaposlenih (v 1000 sit)

LETO	**1. leto**	**2. leto**	**3. leto**	**4. leto**	**5. leto**	**SKUPAJ**
Izobraževanje	500	500	600	600	700	**2.900**

4.5.2.Organizacija

Organizacijsko strukturo televizije Vitel po reorganizaciji delovnih mest prikazuje slika 24.



Slika 24: Organizacijska struktura televizije Vitel

4.5.3. Lastništvo

Televizija Vitel je večlastniško podjetje, struktura lastništva pa je prikazana v Tabeli 5 (Lastniška struktura podjetja). Od skupno štirih lastnikov trije (Ivan Saksida, Ivo Šinigoj in Miran Rijavec) sodelujejo tudi pri ustvarjanju programa televizije, še posebno Ivan Saksida, ki je na televiziji tudi stalno zaposlen. Ivo Šinigoj in Miran Rijavec pa delo opravljata honorarno – Ivo kot voditelj oddaje, Miran pa kot snemalec in montažer. Četrti in večinski lastnik televizije Vitel je podjetje Grostex.

Ker trenutna struktura lastnikov ni usmerjena k večjim investicijam v razvoj podjetja, bilanca stanja pa izkazuje negativno vrednost kapitala podjetja, bi bilo treba televizijo dokapitalizirati in tako pridobiti družabnika, ki bi bil tudi pripravljen vlagati v nove programske vsebine, nakup opreme, sredstva za uresničitev investicij pa bi lahko prispevali tudi sedanji lastniki.

Dejavnost, v kateri nastopa televizija Vitel, ni zelo dobičkonosna, zato je pomembno, da tako podjetje večino svojega dobička nameni za razvoj televizije in nove vsebine programov in ne toliko za izplačilo lastnikom.

4.6. Finančne projekcije

4.6.1. Izkaz poslovnega izida družbe od 2003 do 2006

Iz izkaza poslovnega izida za pretekla leta (Priloga 3) je razvidno, da se je med letoma 2003 in 2004 kriza podjetja še poglobila in se je izguba povečala z 19 na 29 milijonov tolarjev. Kljub slabim napovedim za leto 2005 se je v tem letu poslovanje izboljšalo predvsem zaradi pridobljenih sredstev za pridobitev osnovnih sredstev v višini približno 20 milijonov tolarjev, ki so prinesla dobiček. Za tekoče leto 2006 se predvideva povečanje čistih prihodkov od prodaje za približno 10 milijonov tolarjev, tako da bi se poslovno leto končalo z 9,1 milijona tolarjev dobička. S tem bi bilo mogoče odpraviti izgubo iz prejšnjih let.

4.6.2. Predračun izkaza poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je dinamičen računovodski izkaz in se nanaša na določeno obdobje ter nam pokaže poslovanje nekega podjetja v določenem obdobju. Izkaz poslovnega izida je pripravljen na predvidevanjih podobnih podjetij in glede na poslovanje podjetja v preteklih letih. Kako se bo poslovni načrt izvajal, je odvisno predvsem od rezultatov tekočega leta.

Čisti prihodki od poslovanja bodo v prvem bilančnem letu znašali 75 milijonov tolarjev in se bodo z leti večali, tako da bodo v petem bilančnem letu dosegli 132,8 milijona tolarjev, kar pomeni podvojitev prihodkov. K temu bodo prispevali predvsem učinkovito trženje, dobra programska shema in učinkovito oglaševanje. Prihodki od trženja oglasnega prostora v petem bilančnem letu znašajo 110 milijonov tolarjev, kar pomeni 75 % čistih prihodkov od poslovanja.

Na stroškovni strani so največji del stroškov poslovanja proizvajalni stroški, predvsem stroški plač in honorarjev, uprave ter opravljenih storitev trženja oglasov, manjši del pa stroški materiala in storitev ter stroški prodaje. Stroški poslovanja bodo v prvem letu znašali 68,6 milijona tolarjev, kar kaže na dobiček iz poslovanja za 6,37 milijona tolarjev. Dobiček bodo v prvem letu ustvarjala sredstva, ki jih bo podjetje prejelo iz skladov v višini 11 milijonov tolarjev ter od vlagatelja v višini 12

milijonov tolarjev, s katerimi bo nabavilo opremo za posodobitev. Za nabavo opreme bo podjetje v petih letih vložilo 67 milijonov sredstev, kar prikazuje tabela 10.

Prvo bilančno leto podjetje konča z 12,7 milijona tolarji dobička, predvsem zaradi pridobitve sredstev za nabavo osnovnih sredstev v višini 23 milijonov tolarjev ter izrednega prihodka zaradi pobotanega zneska 10,7 milijona tolarjev. V vseh naslednjih letih se stroški poslovanja enakomerno višajo, vendar počasneje, kot se večajo prihodki, posledica tega je, da ima podjetje v petem bilančnem letu 14,7 milijona tolarjev čistega dobička.

4.6.3. Predračun bilance stanja

Bilanca stanja je računovodski izkaz, ki prikazuje višino in strukturo sredstev ter obveznost do virov sredstev na določen dan.

Osnovni kapital podjetja se bo v prvem letu povečal zaradi vstopa finančnega partnerja, ki bo podjetje dokapitaliziral v višini 3,4 milijona tolarjev z zdajšnjih 3,26 milijona tolarjev na 6,7 milijona tolarjev in s tem pridobil 51-odstotni delež. Vloga finančnega partnerja bo, da vloži sredstva v razvoj in opremo podjetja v višini približno 26 milijona tolarjev, druga sredstva bo podjetje pridobilo iz skladov, del iz dobička predvsem v zadnjih letih, del pa z najemom kratkoročnih posojil.

Neopredmetena sredstva so nakupi licenc za predvajanje filmov, nadaljevank ali dokumentarcev v skladu s strategijo programa. Denar je na koncu vsakega obdobija pozitiven, vendar bo moralo podjetje za zagotavljanje likvidnosti v prvem letu najeti za 4,7 milijona tolarjev posojila, v drugem letu pa za 10,5 milijona tolarjev. Ta posojila bo podjetje poravnalo do petega bilančnega leta, ker se v tem letu ne pričakuje likvidnostnih težav.

Podjetje se bo poleg posojila za zagotavljanje likvidnosti zadolževalo še za nabavo opreme v 3., 4. in 5. bilančnem letu za 1,5 milijona do 3 milijona tolarjev, pri banki, ki mu bo ponudila najugodnejše pogoje zadolževanja. Za nakup licenc za predvajanje filmov, oddaj pa bo podjetje poskušalo pridobiti ugodna brezobrestna posojila pri skladih.

Obveznosti iz poslovanja, ki so se nabrale v preteklih letih, bo podjetje odpravilo v prvem poslovnem letu z večstranskim pobotanjem, tako da bo imelo podjetje v naslednjih letih le obveznosti iz naslova davka.

4.6.4. Predračun izkaza denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov prikazuje priloga 5, kjer so podane vse finančne projekcije. Podjetje bo vseh pet bilančnih let dosegalo pozitiven denarni tok. V prvih štirih letih obstajajo možnosti, da bo denarni tok negativen, če bo zadolževanje večje od pričakovanega ali če se bodo izplačevali večji dobički od predvidenih. V petem bilančnem letu je denarni tok pozitiven v višini približno 11 milijonov tolarjev na stran prilivov.

4.7. Simulacije

V simulacijah sem prikazal, kaj se bo zgodilo, če se bodo na primer zvišale prodajne cene storitev za 10 %, oziroma kaj se bo zgodilo, če se te znižajo za 10 %, in tako naprej. V prvi modelu simulacije je prikazano predvideno stanje poslovanja podjetja, ki se ga pričakuje v petih letih, druge simulacije pa prikazujejo rezultate, ki nastanejo, če se določene postavke spremenijo, in kakšen vpliv imajo na poslovanje podjetja.

4.7.1. Zvišanje prodajne cene za 10 %

Če se bo ugotovilo, da televizija ponuja prenizke cene storitev in zato nezanimive za oglaševalce, bo morala cene storitev zvišati. Če se prodajna cena storitev zviša za 10 %, podjetje doseže likvidnost leto prej, torej v tretjem bilančnem letu, v četrtem letu pa poravna vse finančne obveznosti iz naslova pokrivanja likvidnosti. Podjetje se tako zaradi likvidnosti zadolži le v drugem letu v višini 5,5 milijona tolarjev. Zadolžitev za nabavo opreme, če podjetje ne dobi ugodnih posojil, ne bo potrebno, finančnemu partnerju pa lahko začne že četrto leto vračati vložen denar iz dobička, in ta ga tako dobi povrnjenega v 3–4 letih.

4.7.2. Znižanje prodajne cene za 10 %

Če se ugotovi, da so storitve podjetja predrage, bo moralo podjetje znižati prodajne cene, da bodo konkurenčne. Ob znižanju prodajnih cen za 10 % se mora podjetje za doseganje likvidnosti dolgoročno zadolžiti prvo in drugo leto, teh obveznosti pa podjetje ne uspe poravnati do petega bilančnega leta, v tem letu znašajo še 29,5 milijona tolarjev. Dobiček je v vseh letih majhen, v četrtem letu pa podjetje celo posluje z izgubo 8,6 milijona tolarjev, to bo moralo v naslednjih letih pokriti. Z izplačevanjem dobička bo moralo počakati tako še kakšno leto po preteku petih let.

4.7.3. Zvišanje proizvajalnih stroškov za 10 %, razen stroškov storitve trženja, honorarnega dela ter zaposlenih

Če se proizvajalni stroški zvišajo za 10 %, razen tistih, ki so predvideni, bi se podjetje za zagotavljanje likvidnosti moralo še dodatno zadolžiti v prvem in drugem letu, a bi vse finančne obveznosti vseeno poravnalo do petega leta.

4.7.4. Nepridobitev finančnega partnerja in njegovih sredstev

Če podjetje ne pridobi finančnega partnerja oziroma da sedanji lastniki ne priskrbijo sredstev, se bo moralo podjetje za pokrivanje likvidnosti oziroma za nabavo opreme prvo leto zadolžiti za dodatnih 12,5 milijona tolarjev, drugo leto pa še za 15,5 milijona tolarjev. Ob večji zadolženosti bo tudi dobiček nekoliko manjši in več bo obveznosti.

4.8. Ocena tveganj in težav

Tveganja in težave, ki jih lahko ima televizija Vitel, so vezani predvsem na nepridobitev sredstev za nabavo prepotrebne opreme tako prek novega finančnega partnerja ali od dosedanjih lastnikov kot tudi prek razpisov. Težave lahko nastanejo tudi zaradi naslednjih dejavnikov: če podjetje ne uspe odpraviti izgube in obveznosti iz preteklih let, če ne oblikuje programske sheme in oddaj, ki bi bile zanimive za gledalce, če ne zaposli novih sodelavcev, ki bi oblikovali program, če ne začne takoj vlagati v opremo. Vse to lahko vpliva na poslovanje podjetja in na njegov nadaljnji razvoj.

5. SKLEP

Poglavitni namen mojega diplomskega dela je bil analizirati obstoječi poslovni načrt televizije Vitel iz leta 2003 in dati kritično oceno ter na podlagi kritične ocene in ugotovitve stanja televizije pripraviti smernice za nadaljnji razvoj v obliki poslovnega načrta.

Najprej sem pripravil analizo poslovnega načrta, ki sem jo izvedel na podlagi metodologije dr. Glasa, in predstavil svoje ugotovitve. Analiza tako zajema prvi del mojega diplomskega dela. Nato sem z analizo SWOT pripravil kritično oceno in opisal trenutno stanje podjetja, kakšno je poslovanje, kakšne težave ima podjetje.

V okviru poslovnega načrta sem postavil cilje, vizijo in strategijo, česar v prejšnjem poslovnem načrtu sploh ni. Cilje, vizijo in strategijo sem postavil srednjeročno za obdobje petih let. Glavni cilji, ki naj bi jih podjetje v roku petih let uresničilo, se nanašajo predvsem na pridobitev novega finančnega partnerja in odpravo podkapitalizacije, odpravo zadolženosti, nabavo nove opreme in prostorov, povečanje čistih prihodkov iz poslovanja s 30 milijonov tolarjev v letu 2006 na 132 milijonov tolarjev v letu 2011, na povečanje števila redno zaposlenih z 2 na 8 in drugo. Načinu izpeljave postavljenih ciljev pravimo strategija, kako je postavljena, pa je odvisno od dobrega poznavanja razmer v panogi, trga, iznajdljivosti vodstva. Strategijo sem večinoma izoblikoval na podlagi podatkov o panogi, ki sem jih našel v internetu, dosedanjih izkušenj in znanja, ki sem ga pridobil med študijem. Da spoznamo trg, je treba pripraviti analizo konkurence in kupcev. Za analizo kupcev sem izdelal vprašalnik, s katerim sem pridobil podatke o gledanosti televizije, o tem, kakšne vsebine gledalcem najbolj ustrezajo, ob katerih urah je gledanost največja in drugo. Poskušal sem tudi ugotoviti, kolikšno gledanost ima televizija Vitel, katere oddaje so najbolj gledane, struktura gledalcev, ki jo največ spremlja ter tudi kaj gledalci pogrešajo. Da pa poslovni načrt postane celota, sem z orodjem za finančne projekcije pripravil simulacije poslovanja za naslednjih pet let. Podjetje bo po predvidenih izdatkih in prihodkih poslovalo pozitivno, le v prvih dveh letih se bo moralo še nekoliko zadolževati, vendar bo vse obveznosti, tudi iz preteklosti, poravnalo. Poslovni načrt je učinkovito sredstvo za usmerjanje podjetja ter orientacijo vodstva, vendar le če je dobro pripravljen in se ga tudi upošteva.

Slovenski trg, ki je razmeroma majhen, ima kar precej lokalnih in regionalnih televizijskih programov, ki si želijo pridobiti svoj del trga. Problem vseh programov je, da so si preveč podobni, izstopajo samo nekateri z drugačnimi vsebinami. Ker je slovenski gledalec čedalje bolj izbirčen, predvsem zaradi velikih možnosti spremljanja tudi tujih, velikokrat zanimivejših programov, je pomembno, da se mu ponudi kakovosten domači program. Le s kakovostnimi domačimi programi bomo tudi prek lokalnih programov ohranjali kulturo in jezik, kar je prvi pogoj za ohranjanje slovenske identitete.

6.LITERATURA

Banič, D, Ivo. (1999). Osnove strateškega managementa, Procesi upravljanja in vodenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Biloslavo, R. (1999). Metode in modeli za management. Koper: Fakulteta za management.

Bizjak, F., Petrin, T. (1996). Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Branko, M. (2000). Kako brati računovodske izkaze. Ljubljana: Noviforum.

Devetak, G. (2002). Marketing izobraževalnih storitev. Kranj: Moderna organizacija

Dubovski, D. (2004). Krizni management in prenova podjetja. Koper: Fakulteta za management.

Hočevar, M., Igličar, S., Zaman, M. (2001). Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ibon. (2005). Programski paket za ocenjevanje bonitete slovenskih podjetij Ibon.

Ivanjko, Š., Kocbek, M. (2003). Korporacijsko pravo. Ljubljana: GV založba.

Izkaz poslovnega izida družbe. [URL: http://www.ajpes.si], 27.1.2006.

Kotler, P. (1996). Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Lampret, M. (2003). Poslovni nacrt sanacije in razvoja družbe Vi-tel. Interno gradivo. Dornberk: Televizija Vi-tel.

Managment (2002). Radovljica: Didakta.

Miroslav, G. (1999). Moj poslovni načrt. Ljubljana: Piramida.

Podjetniške povezave mikro in malih podjetij na lokalni ravni (2004). Ljubljana: PCMG.

Porter, Michael, E. (1985). Cometitive Advantage. New York. The Free Press.

Pučko, D. (1999). Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Skrt, B. (2002). Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta [B. Skrt].

Zimmerer, W, Thomas., Scarborough, M, Norman. (1996): Entrepreneurship and new venture formation. Upper Saddle River (N.J.): Prentice–Hall.

Zupančič, V. (2004). Knjigovodstvo po SRS 39 in obdavčitev zasebnikov. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

PRILOGA 1:

Anketa gledalcev

Moje ime je Klemen Vodopivec, sem študent Poslovno tehniške šole na Univerzi v Novi Gorici (Politehniki). V okviru svojega diplomskega dela pripravljam analizo zadovoljstva in želja gledalcev televizijskega programa TV Vitel.
Prav za pripravo te analize potrebujem vaših 5min, da bom pridobil podatke o gledanosti programa in vaših željah.
Anketa je anonimnega značaja, njeni rezultati pa bodo objavljeni v mojem diplomskem delu.
Za potrpežljivost in vztrajnost se vam že v naprej zahvaljujem.

Odgovore na vprašanja **OBKROŽITE**, **PREČRTAJTE** kjer je črta pa ga **DOPOLNITE**.

1. Nekaj vprašanj za oblikovanje socio-demografskega profila anketiranca (**odgovor obkrožite, prečrtajte ali dopolnite**).

- DATUM Ankete: _____.
- Spol: M / Ž,
- Starost: _____,
- Izobrazba:
  - o osnovna;
  - o poklicna;
  - o srednja;
  - o višja;
  - o visoka;
  - o magisterij;
  - o doktorat.
- Status:
  - o šolar/ka;
  - o dijak/inja;
  - o študent/ka;
  - o zaposlenec;
  - o upokojenec/ka.
- Višina vašega mesečnega dohodka:
  - o do 72.000 sit;
  - o nad 72.000 do 145.000 sit;
  - o nad 145.000 do 250.000 sit;
  - o nad 250.000 sit.

2. Vprašanja o gledanosti televizijskih programov in oddaj (**odgovor obkrožite, prečrtajte ali dopolnite**).

- Koliko ur v povprečju gledate televizijo?
  - o je sploh ne gledam;
  - o 1 h na dan;
  - o 1-10 h na mesec;
  - o več kot 1 h dnevno;
  - o 2-5 h na teden;
  - o drugo_____.
- Ob katerih urah gledate televizijo (**možnih več odgovorov**)?
  - o dopoldne (8-12 h);
  - o zvečer (18-22 h);
  - o popoldne (12-16 h);
  - o ponoči (22-1 h);
  - o pozno popoldne (16-18 h);
  - o drugo_____.
- Katere televizijske programe radi gledate in zakaj (**opišite**)?

(primer: Tv Vitel, Tv Primorka, Rtv Slo, Pop Tv, Kanal A, Italijanski programi.....)

_____

_____

_____

- Kateri program najraje spremljate (**možnih več odgovorov**)?
  - o zabavno glasbene;
  - o športne;
  - o dokumentarne;
  - o kvizi;
  - o kontaktne;
  - o nadaljevanke;
  - o pogovorne;
  - o filmi;
  - o informativne;
  - o mladinske;
  - o razno _____.

3. Vprašanja o gledanosti televizijskega programa in oddaj televizije Vitel (**odgovor obkrožite, prečrtajte ali dopolnite**).

- Ali v kraju, kjer prebivate sprejemate signal televizije Vitel (**Če Obkrožite NE ni potrebno nadaljnje izpolnjevanje**)?
  - o da;
  - o ne;
  - o ne poznam.
- Če ga, ali ste včeraj gledali program televizije Vitel vsaj 15min?
- da;
- ne.

- Kako pogosto gledate program televizije Vitel?
  - nikoli, ker Tv Vitel ne poznam;
  - nikoli, ker je nezanimiv;
  - občasno (1-2 mesec);
  - večkrat (1x na teden);
  - redno (večkrat na teden);
  - drugo_____.
- Katere oddaje televizije Vitel poznate in kako jih ocenjujete od 1do 5?
  - TV TRUDNIČ. (ocena) _____.
  - V&P Vošči in Praznuj. (ocena) _____.
  - Veselo na deželo. (ocena) _____.
  - Popotovanja. (ocena) _____.
  - V družbi društev. (ocena) _____.
  - Kuhinja (ocena) _____.
  - Pozabljeni spomini. (ocena) _____.
- Komentirajte oddaje, ki ste jih že gledali (**če ne poznate oddaj pustite prazno**)?

_____

_____

_____

- Katere oddaje drugih televizij, ki jih predvaja televizija Vitel, gledate in kako jih ocenjujete od 1do 5?
  - 24 ur (POP TV). (ocena) _____.
  - Pri Gašperju (ocena) _____.
  - Slovenska glasbena lestvica (ocena) _____.
  - ŠKL (šolska košarkarska liga POP TV) (ocena) _____.
  - ABCD (avtomobili TV PIKA) (ocena) _____.
- Kakšne vsebine programov pogrešate na televiziji Vitel (na primer: zabavne oddaje, filme, nadaljevanke, informativne, mladinske, nič.....)?

_____

_____

PRILOGA 2:

Primer promocijskega paketa

PROMOCIJSKI PAKET

Na televiziji Vitel vam ponujamo 30 dnevno oglaševanje po zelo ugodni ceni.

- oglašuje se **20 dni** v obliki **oglasov** (zvočni telop ali spot ali reportaža)
- **10 dni** v obliki **videostrani**
- ter **20 dni** v obliki **pasic** na naši spletni strani **BREZPLAČNO**.

Tako boste svojo ponudbo 20 dni oglaševali v času največje gledanosti televizije, 10 dni pa v času, ko ni programa. Ceno, ki vam jo ponujamo za oglaševanje je zares ugodna in vam omogoča mesečno oglaševanje. **Cena za predvajanje** oglasov je le **59.000,00 sit,** kar pa ne vključuje DDV in izdelave. Če se odločite za ta paket in imate **videostran ali oglas izdelan** boste za ta paket plačali le **59.000,00 sit.**

Če pa se odločite, da **vam izdelamo oglas** bo za vas **izdelava videostrani BREZPLAČNA**. Cene izdelave oglasov pa so naslednje:

- zvočni telop 10.000,00 sit
- 30 s reklamni spot ali 2 min reportaža pa 35.000,00 sit

Torej, če za vas tudi izdelamo oglas vas bo ta promocijski paket stal le:

- promocijski paket **z zvočnim telopom** za **samo 69.000,00 sit**
- promocijski paket s **spotom ali reportažo** pa **samo 94.000,00 sit**

Po redni ponudbi bi za isti paket z zvočnim telopom plačali 99.000,00 sit za paket s spotom ali reportažo pa 149.000,00 sit. Z odločitvijo za našo ponudbo boste torej za paket z **zvočnim telopom prihranili** vsaj **30.000,00 sit,** pri paketu s **spotom ali reportažo** pa celo **več kot 40.000,00 sit.**

PRILOGA 3:

Izkaz poslovnega izida družbe od leta 2003 do leta 2006 (v 1000 sit)

Zap.št	Element bilance	2003	2004	2005	2006
A.	**ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE**	**22.568**	**17.146**	**16.973**	**28.500**
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na dom. trgu	21.767	17.048	16.973	27.700
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	801	98	0	800
3.	Ostali prihodki od prodaje	0	0	0	0
B	**DRUGI POSLOVNI PRIHODKI**	**3**	**0**	**20.660**	**2.300**
C.	**KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA**	**22.571**	**17.146**	**37.633**	**30.800**
D.	**POSLOVNI ODHODKI**	**32.142**	**27.420**	**17.918**	**22.466**
1.	Stroški blaga, materiala in storitev	25.116	16.351	13.224	14.000
2.	Stroški dela (redno delo, avtorske pogodbe, honorarji)	4.570	8.973	2.383	4.500
3.	Odpisi vrednosti-Amortizacija	2.336	1.816	2.302	2.861
4.	Drugi poslovni odhodki	120	280	9	1.105
E	**DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA**	**-9.571**	**-10.274**	**19.715**	**8.334**
F	**FINANČNI PRIHODKI (obresti in deleži)**	**5**	**4**	**1**	**0**
G	**FINANČNI ODHODKI (obresti in drugi odhodki)**	**583**	**1.138**	**1.013**	**1.137**
H	**DOBIČEK ALI IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA**	**-10.149**	**-11.408**	**18.703**	**7197**
I	**IZREDNI PRIHODKI**	**650**	**1.012**	**2.238**	**2.000**
J	**IZREDNI ODHODKI**	**14**	**50**	**0**	**8.831**
K	**DOBIČEK ALI IZGUBA ZUNAJ REDNEGA POSLOVANJA**	**636**	**962**	**2.238**	**-6.831**
L	**CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA**	**-9.513**	**-10.446**	**20.941**	**366**
M	**DAVEK IZ DOBIČKA**	**0**	**0**	**0**	**106**
N	**ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA**	**-9.513**	**-10.446**	**20.941**	**260**

Vir: AJPES

PRILOGA 4:

Poročilo o rezultatih večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev, ki je bilo opravljeno 5.7.2006

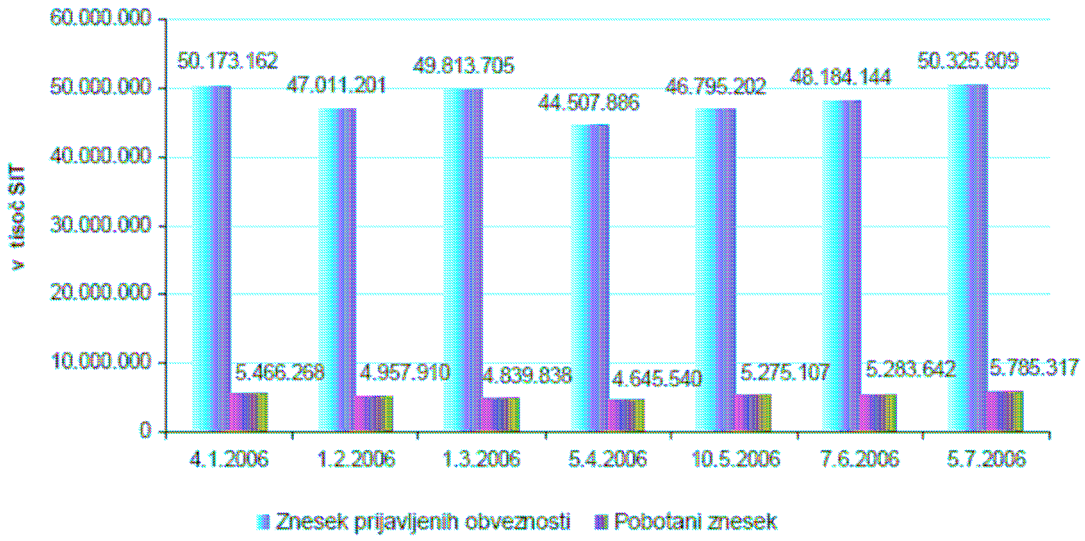
POROČILO

O REZULTATIH VEČSTRANSKEGA POBOTANJA OBVEZNOSTI IN TERJATEV, KI JE BILO OPRAVLJENO 5. 7. 2006

AJPES je v skladu s časovnim načrtom **5. julija 2006** izvedla letošnji sedmi krog večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev.
Pobotanje je bilo opravljeno v skladu s Splošnimi pogoji večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
Prijave za pobotanje svojih obveznosti so udeleženci pobotanja predložili na papirju, na disketi ali po e–pošti pristojni izpostavi AJPES.
V sedmi krog pobotanja je svoje **obveznosti** v skupnem znesku **50.325.809 tisoč tolarjev** prijavilo **1.493 dolžnikov**, to je 96 manj kot v krogu z dne 7.6. 2006. **Pobotanje obveznosti je v tem krogu uspelo doseči 88,8 % sodelujočih naročnikov.** Znesek **prijavljenih** obveznosti je bil za 4,4 % večji od prijavljenega zneska obveznosti v prejšnjem krogu. **Pobotanih** je bilo **5.785.317 tisoč tolarjev** (**11,5 %**) vseh, v pobotanje prijavljenih obveznosti, kar je za 9,5 % več kot v krogu z dne 7. 6. 2006.
Podatki o številu prejetih prijav dolžnikov, znesku prijavljenih obveznosti, pobotanem znesku v posameznem krogu, deležu pobotanih od prijavljenih obveznosti ter deležu pobotanja sodelujočih naročnikov so razvidni iz naslednje preglednice:

Datum pobota	Število upoštevanih prijav	Znesek prijavljenih obveznosti (v tisoč SIT)	Pobotani znesek (v tisoč SIT)	Delež pobotanih od prijavljenih obveznosti (v %)	Delež pobotanja sodelujočih naročnikov (v %)
4. 1. 2006	1.485	50.173.162	5.466.268	10,9	90,3
1. 2. 2006	1.521	47.011.201	4.957.910	10,5	87,9
1. 3. 2006	1.530	49.813.705	4.839.838	9,7	89,7
5. 4. 2006	1.605	44.507.886	4.645.540	10,4	88,9
10. 5. 2006	1.598	46.795.202	5.275.107	11,3	90,2
7. 6. 2006	1.589	48.184.144	5.283.642	11,0	86,6
5. 7. 2006	1.493	50.325.809	5.785.317	11,5	88,8
Skupaj	**10.821**	**336.811.109**	**36.253.622**	**10,8**	**88,9**

Rezultati pobotanja po posameznih pobotnih krogih v letu 2006 so razvidni tudi iz grafičnega prikaza:


60.000.000
50.000.000
40.000.000
30.000.000
20.000.000
10.000.000
0
v tisoč SIT
50.173.162
47.011.201
49.813.705
44.507.886
46.795.202
48.184.144
50.325.809
5.466.268
4.957.910
4.839.838
4.645.540
5.275.107
5.283.642
5.785.317
4.1.2006
1.2.2006
1.3.2006
5.4.2006
10.5.2006
7.6.2006
5.7.2006
Znesek prijavljenih obveznosti
Pobotani znesek

PRILOGA 5:

Preglednice finančni izkazi in simulacije

		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	29674	39051	39846	40733	32313	33929	35723	36987	38405	39862	41846	43790	45694	45694	60546	62127	53040	60952
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	29440	58036	52482	51750	51019	50287	49556	48824	48093	47361	46630	45898	45166	45166	59909	61412	51930	48877
NEOPREDMETENA SREDSTVA	140	2056	1971	1887	1802	1718	1633	1549	1464	1380	1295	1211	1126	1126	2112	3098	3084	4070
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	23800	46153	45506	44859	44212	43565	42918	42271	41624	40977	40330	39682	39035	39035	50706	52321	41262	38802
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	5495	9822	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	7086	5988	7579	6000
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	234	-18985	-12636	-11017	-18705	-16358	-13832	-11837	-9688	-7499	-4783	-2118	528	528	637	716	1110	12075
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	29674	39051	39846	40733	32313	33929	35723	36987	38405	39862	41846	43790	45694	45694	60546	62127	53040	60952
KAPITAL	3374	6692	7041	7642	9456	10772	12132	13163	14226	15289	16688	18127	19569	19569	29615	37798	40943	50678
OSNOVNI KAPITAL	3259	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700
ZADRŽANI DOBIČEK	115	-8	341	942	2756	4072	5432	6463	7526	8589	9988	11427	12869	12869	22915	31098	34243	43978
DOLG	26300	32359	32806	33092	22858	23158	23592	23823	24179	24573	25159	25653	26125	26125	30930	24330	12096	10274
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	14300	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	30900	23500	10500	5800
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	12000	11959	12406	12692	2458	2758	3192	3423	3779	4173	4759	5253	5725	5725	30	830	1596	4474
IZKAZ USPEHA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	30800	5400	6175	6604	7111	6375	6250	5689	5706	5925	6550	6625	6590	74999	97600	108700	113300	132800
PROIZVAJALNI STROŠKI	17405	4034	4169	4262	4353	4296	4112	3988	3964	4183	4359	4382	4342	50442	60730	71326	80431	83668
AMORTIZACIJA	2861	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	8779	11344	14399	18074	19474
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	10534	635	1274	1610	2026	1348	1407	969	1010	1010	1459	1512	1517	15779	25527	22976	14795	29659
STROŠKI PRODAJE	0	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1700	2200	2750	2800	3300
STROŠKI UPRAVE	2200	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	7700	7700	7900	8500	8600
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	8334	-148	491	827	1242	565	624	186	227	227	676	729	734	6379	15626	12326	3495	17759
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	1331	99	109	109	96	82	82	82	82	82	82	82	82	1140	1232	1283	768	313
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	7004	-248	382	718	1147	482	541	103	145	145	594	646	651	5239	14394	11044	2727	17446
IZREDNI PRIHODKI	2000	83	83	83	1272	1272	1272	1272	1272	1272	1272	1272	1272	11700	1000	1000	1000	1000
IZREDNI ODHODKI	8831	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	173	-164	465	801	2419	1754	1813	1376	1417	1417	1866	1918	1923	16939	15394	12044	3727	18446
DAVEK NA DOBIČEK	57	-41	116	200	605	439	453	344	354	354	466	480	481	4235	2649	2161	582	3712
ČISTI DOBIČEK	115	-123	349	601	1814	1316	1360	1032	1063	1063	1399	1439	1443	12704	12746	9883	3145	14735
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	234	-18985	-12636	-11017	-18705	-16358	-13832	-11837	-9688	-7499	-4783	-2118	528	528	637	716	1110	12075
ČISTI DOBIČEK	115	-123	349	601	1814	1316	1360	1032	1063	1063	1399	1439	1443	12704	12746	9883	3145	14735
AMORTIZACIJA	2861	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	8779	11344	14399	18074	19474
POVEČANJE DOLGA	26300	6059	447	286	-10234	300	434	232	355	395	585	495	472	-175	4806	-6601	-12233	-1822
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	3259	3441	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3441	-2700	-1700	0	-5000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	34236	29327	-4822	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24505	26086	15902	8591	16421
DENARNI TOK	-1701	-19219	6350	1618	-7688	2347	2526	1995	2150	2189	2716	2665	2646	293	109	79	394	10966

		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PODATKI												IME PODJETJA:	Tv-Vitel d.o.o					
												SKUPINA:	S 00.00					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OB	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	8	8	8
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	439	5519	521	521	761	753	747	747	749	753	759	759	761	761	1246	807	292	744
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	475	697	852	937	1039	892	867	754	758	802	927	942	935	935	1277	1637	1888	2088
SALDO IZ NASLOVA DDV	-36	4822	-330	-416	-278	-139	-120	-7	-9	-49	-168	-183	-173	-173	-30	-830	-1596	-1345
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Število enot:		2		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	2140	4140	7140	10140	14140
SKUPAJ AMORTIZACIJA	1	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1014	1014	2014	3014	3014
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	85	169	254	338	423	507	592	676	761	845	930	1014	1014	2028	4042	7056	10070
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	140	2056	1971	1887	1802	1718	1633	1549	1464	1380	1295	1211	1126	1126	2112	3098	3084	4070
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	3000	3000	4000
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	400	600	600	800
SREDSTVA LETA -1																		
NABAVNA VREDNOST	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
AMORTIZACIJA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	14	14	14	14
POPRAVEK VREDNOSTI		1	2	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	14	28	42	56	70
NEODPISANA VREDNOST	140	139	138	137	135	134	133	132	131	130	128	127	126	126	112	98	84	70
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LICENCE ZA FILME IN NADALJEVANKE																		
NABAVNA VREDNOST	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	4000	7000	10000	14000
AMORTIZACIJA		83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1000	1000	2000	3000	3000
POPRAVEK VREDNOSTI		83	167	250	333	417	500	583	667	750	833	917	1000	1000	2000	4000	7000	10000
NEODPISANA VREDNOST	0	1917	1833	1750	1667	1583	1500	1417	1333	1250	1167	1083	1000	1000	2000	3000	3000	4000
NABAVE V OBDOBJU		2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	3000	3000	4000
NEPREMIČNINE														Število enot:		1		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	10000	10000	10000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	1000	1000	1000
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	2000	3000	4000
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9000	8000	7000	6000
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0	0
NEPREMIČNINA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	10000	10000	10000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	1000	1000	1000
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	2000	3000	4000
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9000	8000	7000	6000
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	0	0

OPREMA														Število enot:		15		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	28596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	51596	63596	77596	81596	95596
SKUPAJ AMORTIZACIJA	2860	647	647	647	647	647	647	647	647	647	647	647	647	7765	9330	11385	14060	15460
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	4796	5443	6090	6737	7384	8031	8678	9325	9972	10619	11267	11914	12561	12561	21890	33275	47334	62794
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	23800	46153	45506	44859	44212	43565	42918	42271	41624	40977	40330	39682	39035	39035	41706	44321	34262	32802
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	23000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23000	11600	17200	6800	16400
SKUPAJ VSTOPNI DDV		4600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4600	2400	2800	800	2800
POSODOBITEV ODDAJNIKOV																		
NABAVNA VREDNOST	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	6000	7000	8000	8000
AMORTIZACIJA		67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800	1200	1400	1600	1600
POPRAVEK VREDNOSTI		67	133	200	267	333	400	467	533	600	667	733	800	800	2000	3400	5000	6600
NEODPISANA VREDNOST	0	3933	3867	3800	3733	3667	3600	3533	3467	3400	3333	3267	3200	3200	4000	3600	3000	1400
NABAVE V OBDOBJU		4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	2000	1000	1000	0
PRETVORNIK NOTRANJSKA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	4000	4000	4000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	400	400	400
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	800	1200	1600
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	3200	2800	2400
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	0	0
PRETVORNIK KRAS																		
NABAVNA VREDNOST	0	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
AMORTIZACIJA		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	300
POPRAVEK VREDNOSTI		25	50	75	100	125	150	175	200	225	250	275	300	300	600	900	1200	1500
NEODPISANA VREDNOST	0	2975	2950	2925	2900	2875	2850	2825	2800	2775	2750	2725	2700	2700	2400	2100	1800	1500
NABAVE V OBDOBJU		3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	0	0	0	0
PRETVORNIK ITALIJA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	4000	4000	4000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	400	400	400
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	800	1200	1600
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	3200	2800	2400
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	0	0
VIDEO MEŠALNA MIZA																		
NABAVNA VREDNOST	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
AMORTIZACIJA		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	400	400	400	400
POPRAVEK VREDNOSTI		33	67	100	133	167	200	233	267	300	333	367	400	400	800	1200	1600	2000
NEODPISANA VREDNOST	0	1967	1933	1900	1867	1833	1800	1767	1733	1700	1667	1633	1600	1600	1200	800	400	0
NABAVE V OBDOBJU		2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0	0	0
AVDIO MEŠALNA MIZA																		
NABAVNA VREDNOST	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
AMORTIZACIJA		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	400	400	400	400
POPRAVEK VREDNOSTI		33	67	100	133	167	200	233	267	300	333	367	400	400	800	1200	1600	2000
NEODPISANA VREDNOST	0	1967	1933	1900	1867	1833	1800	1767	1733	1700	1667	1633	1600	1600	1200	800	400	0
NABAVE V OBDOBJU		2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0	0	0
VIDEOREKORDERJI																		
NABAVNA VREDNOST	0	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	7000	7000	9500
AMORTIZACIJA		83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	990	990	1020	2310	1690
POPRAVEK VREDNOSTI		83	165	248	330	413	495	578	660	743	825	908	990	990	1980	3000	5310	7000
NEODPISANA VREDNOST	0	2918	2835	2753	2670	2588	2505	2423	2340	2258	2175	2093	2010	2010	1020	4000	1690	2500
NABAVE V OBDOBJU		3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	0	4000	0	2500
3D VIRTUALNI STUDIO																		
NABAVNA VREDNOST	0	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
AMORTIZACIJA		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1200	1200	1200
POPRAVEK VREDNOSTI		100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1200	2400	3600	4800	6000
NEODPISANA VREDNOST	0	5900	5800	5700	5600	5500	5400	5300	5200	5100	5000	4900	4800	4800	3600	2400	1200	0
NABAVE V OBDOBJU		6000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	0	0	0	0
STUDIJSKA OPREMA																		
NABAVNA VREDNOST	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	500	1000	1500	2000
AMORTIZACIJA		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150	150	200	500	500
POPRAVEK VREDNOSTI		13	25	38	50	63	75	88	100	113	125	138	150	150	300	500	1000	1500
NEODPISANA VREDNOST	0	288	275	263	250	238	225	213	200	188	175	163	150	150	200	500	500	500
NABAVE V OBDOBJU		300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	200	500	500	500
RAČUNALNIŠKA OPREMA																		
NABAVNA VREDNOST	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	1000	2000	3000	3500
AMORTIZACIJA		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	165	330	505	990	1010
POPRAVEK VREDNOSTI		14	28	41	55	69	83	96	110	124	138	151	165	165	495	1000	1990	3000
NEODPISANA VREDNOST	0	486	473	459	445	431	418	404	390	376	363	349	335	335	505	1000	1010	500
NABAVE V OBDOBJU		500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	1000	1000	500
OSTALA OPREMA																		
NABAVNA VREDNOST	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	500	1000	1500	2000
AMORTIZACIJA		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	100	300	500	500
POPRAVEK VREDNOSTI		8	17	25	33	42	50	58	67	75	83	92	100	100	200	500	1000	1500
NEODPISANA VREDNOST	0	192	183	175	167	158	150	142	133	125	117	108	100	100	300	500	500	500
NABAVE V OBDOBJU		200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	300	500	500	500
KAMERE																		
NABAVNA VREDNOST	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	3000	4000	5000	5000
AMORTIZACIJA		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	600	800	1000	1000
POPRAVEK VREDNOSTI		33	67	100	133	167	200	233	267	300	333	367	400	400	1000	1800	2800	3800
NEODPISANA VREDNOST	0	1967	1933	1900	1867	1833	1800	1767	1733	1700	1667	1633	1600	1600	2000	2200	2200	1200
NABAVE V OBDOBJU		2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	1000	1000	1000	0
BROADCASTING OPREMA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8000
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000

REPORTAŽNO VOZILO																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	6000	6000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200	1200	1200
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200	2400	3600
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4800	3600	2400
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	0	0
OPREMA LETA -1																		
NABAVNA VREDNOST	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596	28596
AMORTIZACIJA	2860	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	2860	2860	2860	2860	2860
POPRAVEK VREDNOSTI	4796	5034	5273	5511	5749	5988	6226	6464	6702	6941	7179	7417	7656	7656	10515	13375	16234	19094
NEODPISANA VREDNOST	23800	23562	23323	23085	22847	22609	22370	22132	21894	21655	21417	21179	20940	20940	18081	15221	12362	9502
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
FINANČNE NALOŽBE														Število enot:		1		
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	1008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NALOŽBA																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE	1008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Število enot:		1		
SKUPAJ TERJATVE	5495	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5500	5500	6000	6000
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	73	495	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	495	-500	0	-500	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATEV																		
TERJATEV	5495	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5500	5500	6000	6000
ZMANJŠANJE TERJATVE	73	495	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	495	-500	0	-500	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
VREDNOST MATERIALA 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
KAPITAL																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	3259	3441	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6700	-2700	-1700	0	-5000
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	3259	3441	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6700	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2700	1700	0	5000
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA														Število enot:		3		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	14300	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	30900	23500	10500	5800
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	10225	-6100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6100	-10500	7400	13000	4700
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	971	69	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	940	1213	1283	768	313
KREDITI ZA POKRIVANJE LIKVIDNOSTI																		
OBVEZNOST	14300	19000	19000	19000	19000	19000	19000	19000	19000	19000	19000	19000	19000	19000	29500	20000	6500	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	10225	-4700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4700	-10500	9500	13500	6500
DANE OBRESTI IPD.	971	69	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	940	1213	1238	663	163
KREDITI ZA NABAVO OPREME																		
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	2000	3000
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1500	-500	-1000
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45	105	150
BREZOBRESTNI KREDITI SKLADOV ZA NAKUP LICENC																		
OBVEZNOST	0	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	2000	2000	2800
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-1400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1400	0	-600	0	-800
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA														Število enot:		1		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	12000	12000	12000	12000	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	10700	0	0	0	0	0	0	0	0	10700	1300	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	360	30	30	30	17	3	3	3	3	3	3	3	3	200	20	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ LETA -1																		
OBVEZNOST	12000	12000	12000	12000	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	10700	0	0	0	0	0	0	0	0	10700	1300	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	360	30	30	30	17	3	3	3	3	3	3	3	3	200	20	0	0	0

		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI														Število enot:		6		
SKUPAJ PRIHODKI	30800	5400	6175	6604	7111	6375	6250	5689	5706	5925	6550	6625	6590	74999	97600	108700	113300	132800
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	5700	697	852	937	1039	892	867	754	758	802	927	942	935	10400	15320	19640	22660	25060
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	1200	176	183	185	194	161	125	122	128	156	186	188	192	1994	2280	2929	3027	3290
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	7600	635	745	831	887	830	760	648	606	740	820	835	783	9120	13150	17150	19775	22175
SKUPAJ STROŠKI DELA	4200	378	396	402	427	360	282	273	284	342	408	414	421	4388	5160	6546	7529	7802
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	2220	417	419	419	421	413	407	407	409	413	419	419	421	4983	4626	2634	545	2084
PRIHODKI LETA -1																		
NETO PRODAJNA CENA	2375	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRODANA KOLIČINA	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	28500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZSTOPNI DDV	5700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI MATERIALA	1200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV	7600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	4200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	1760	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	1083,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
PISARNIŠKI MATERIAL	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
ZUNANJE STORITVE	633,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH	126,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV	633,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE	633	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	350,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
KILOMETRINA	350,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA	350	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0

		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
IZDELAVA OGLASOV																		
NETO PRODAJNA CENA		15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	20,0	22,0	22,0	22,0
PRODANA KOLIČINA		45	50	55	66	65	55	48	47	50	60	65	61	667	1000	1364	1591	1818
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		675	750	825	990	975	825	714	706	750	900	975	915	10000	20000	30000	35000	40000
IZSTOPNI DDV		135	150	165	198	195	165	143	141	150	180	195	183	2000	4000	6000	7000	8000
STROŠKI MATERIALA		14	15	17	20	20	17	14	14	15	18	20	18	200	300	409	477	545
STROŠKI STORITEV		135	150	165	198	195	165	143	141	150	180	195	183	2000	4000	6000	7000	8000
STROŠKI DELA		54	60	66	79	78	66	57	56	60	72	78	73	800	1200	1636	1909	2182
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5,5	5,9	5,9	5,9
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
PISARNIŠKI MATERIAL		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3		0,3	0,3	0,3	0,3
CENA ENOTE MATERIALA		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3		0,3	0,3	0,3	0,3
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,4	4,4	4,4
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
TRŽENJE OGLASOV - TRŽNIK		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		4,0	4,4	4,4	4,4
CENA STORITVE		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		4,0	4,4	4,4	4,4
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
NEPOSREDNO DELO	0,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
KILOMETRINA		1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2		1,2	1,2	1,2	1,2
CENA DELA		1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2		1,2	1,2	1,2	1,2
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0

PREDVAJANJE OGLASOV																		
NETO PRODAJNA CENA		45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	50,0	55,0	60,0	60,0
PRODANA KOLIČINA		55	65	73	75	70	65	55	50	65	70	70	65	778	900	1000	1050	1167
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		2475	2925	3279	3371	3150	2925	2475	2250	2925	3150	3150	2925	35000	45000	55000	63000	70000
IZSTOPNI DDV		495	585	656	674	630	585	495	450	585	630	630	585	7000	9000	11000	12600	14000
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		495	585	656	674	630	585	495	450	585	630	630	585	7000	9000	11000	12600	14000
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	11,0	12,0	12,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
ZUNANJE STORITVE	0,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	11,0	12,0	12,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
TRŽENJE OGLASOV - TRŽNIK		9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0		10,0	11,0	12,0	12,0
CENA STORITVE		9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0		10,0	11,0	12,0	12,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0

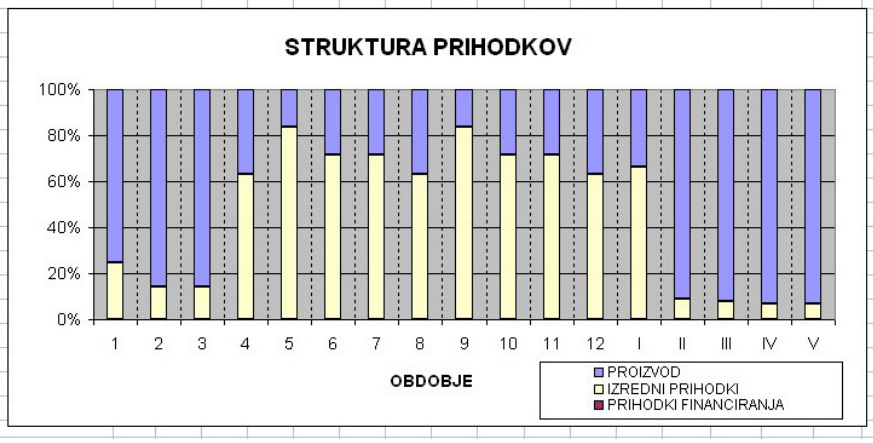
TV PRODAJA																		
NETO PRODAJNA CENA		83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	91,7	100,0	108,3	108,3
PRODANA KOLIČINA		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12	12
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1000	1100	1200	1300	1300
IZSTOPNI DDV		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	220	240	260	260
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0

		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
IZDELAVA ODDAJ IN DOKUMENTARCEV																		
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRODANA KOLIČINA		52	52	52	52	45	32	32	32	45	52	52	52	550	600	650	650	650
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI MATERIALA		156	156	156	156	135	96	96	96	135	156	156	156	1650	1800	2340	2340	2535
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		312	312	312	312	270	192	192	192	270	312	312	312	3300	3600	4550	5200	5200
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		31	31	31	31	27	19	19	19	27	31	31	31	330	360	468	468	507
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,6	11,6	11,9
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,6	3,6	3,9
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6		0,6	0,7	0,7	0,8
PISARNIŠKI MATERIAL		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		3,0	3,6	3,6	3,9
CENA ENOTE MATERIALA		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0	3,0	3,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	7,0	8,0	8,0
KILOMETRINA		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0		6,0	7,0	8,0	8,0
CENA DELA		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0		6,0	7,0	8,0	8,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1

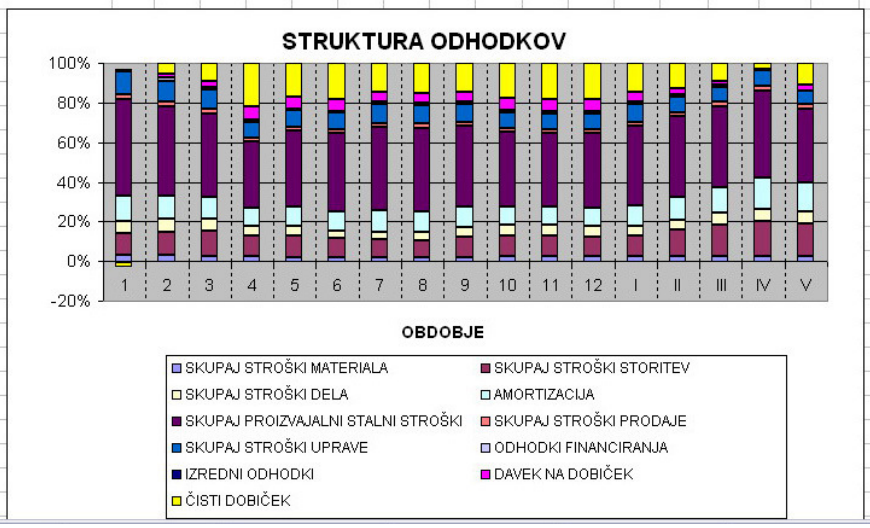
OSTALI PRIHODKI od STORITEV (produkcija, prenos prireditev, komercialna tel, zakupi oddajnega prostora ter sinhronizacija oddaj)																		
NETO PRODAJNA CENA		250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	350,0	400,0	400,0	400,0
PRODANA KOLIČINA		1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	24	30	30	35	35
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		250	500	500	750	250	500	500	750	250	500	500	750	6000	10500	12000	14000	14000
IZSTOPNI DDV		50	100	100	150	50	100	100	150	50	100	100	150	1200	2100	2400	2800	2800
STROŠKI MATERIALA		6	12	12	18	6	12	12	18	6	12	12	18	144	180	180	210	210
STROŠKI STORITEV		5	10	10	15	5	10	10	15	5	10	10	15	120	150	150	175	175
STROŠKI DELA		12	24	24	36	12	24	24	36	12	24	24	36	288	360	360	420	420
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		2	4	4	7	2	4	4	7	2	4	4	7	53	66	66	77	77
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2		1,2	1,2	1,2	1,2
GORIVO		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0	3,0	3,0
CENA ENOTE MATERIALA		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0	3,0	3,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
PISARNIŠKI MATERIAL		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0	3,0	3,0
CENA ENOTE MATERIALA		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0	3,0	3,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0
PREVAJANJE		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0	5,0	5,0	5,0
CENA STORITVE		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0	5,0	5,0	5,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
NEPOSREDNO DELO	0,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
KILOMETRINA		12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0		12,0	12,0	12,0	12,0
CENA DELA		12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0		12,0	12,0	12,0	12,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
DRUGI POSLOVNI PRIHODKI																		
SKUPAJ DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	2300	1917	1917	1917	1917	1917	1917	1917	1917	1917	1917	1917	1917	23000	21000	10500	0	7500
SKUPAJ VSTOPNI DDV	460	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	4600	4200	2100	0	1500
PRIHODEK OD FINANČNEGA PARTNERJA	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	11000	3000	0	0
PRIHODEK IZ SREDSTEV SKLADOV	2300	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	11000	10000	7500	0	7500

		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																		
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	4405	2845	2845	2845	2845	2945	2945	2945	2945	2945	2945	2945	2945	34940	40140	44700	50100	50400
SKUPAJ VSTOPNI DDV	221	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	348	348	420	420	480
STROŠKI ZAPOSLENIH	2400	1450,0	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450	17400	20400	23400	27600	27600
HONORARNO DELO	900	1250,0	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000	14400	15600	16800	16800
NAJEM ODDAJNIKOV	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	800	3600	3600	3600	3600
VZDRŽEVANJE SPLETNE STRANI	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	240	300	300	400
STROŠEK INTERNETA, TELEFONA.....	900	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1350	1350	1500
STROŠEK ELEKTRIKE IN VODE	205	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	450	450	500
STROŠKI PRODAJE																		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0,0	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	1700,0	2200,0	2750,0	2800,0	3300,0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0,0	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	28,3	340	440,0	550,0	560,0	660,0
KATALOG	0	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	200	250	300	300
STROŠEK OGLAŠEVANJA	0	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1500	2000	2500	2500	3000
STROŠKI UPRAVE																		
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	2200	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	7700	7700	7900	8500	8600
SKUPAJ VSTOPNI DDV	200,00	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	28,34	340	340,08	380,00	380,00	400,00
OSN. PLAČA DIREKTORICE	1200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000	6000	6000	6600	6600
RAČUNOVODSKI SERVIS	1000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1300	1300	1400
IZDOBRAŽEVANJA	0	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	600	600	600
IZREDNI PRIHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	2000	83	83	83	1272	1272	1272	1272	1272	1272	1272	1272	1272	11700	1000	1000	1000	1000
SKUPAJ VSTOPNI DDV	400	17	17	17	254	254	254	254	254	254	254	254	254	2340	200	200	200	200
PRIHODEK 1	2000	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1000	1000	1000	1000	1000
PRIHODEK ZARADI POBOTANJA Z UPNIKI	0	0	0	0	1189	1189	1189	1189	1189	1189	1189	1189	1189	10700	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	8831	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	1766	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KRITJE IZGUBE IZ PREJŠNJIH LET	8831	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

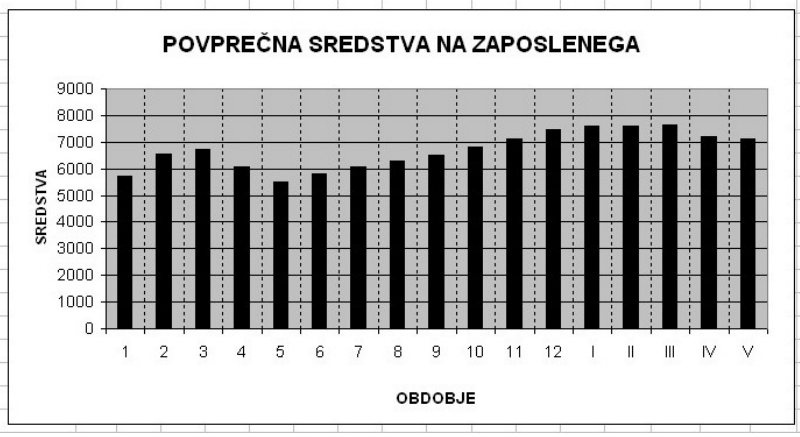
		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
KAZALNIKI	Izpis kazalnikov																	
CILJNE SPREMENLJIVKE																		
KAPITAL	3374	6692	7041	7642	9456	10772	12132	13163	14226	15289	16688	18127	19569	19569	29615	37798	40943	50678
DOBIČEK	115	-123	349	601	1814	1316	1360	1032	1063	1063	1399	1439	1443	12704	12746	9883	3145	14735
DENAR	234	-18985	-12636	-11017	-18705	-16358	-13832	-11837	-9688	-7499	-4783	-2118	528	528	637	716	1110	12075
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE		98,5	98,7	98,8	84,8	83,4	83,1	81,7	81,8	82,3	83,7	83,9	83,8	86,5	99,0	99,1	99,1	99,3
PROIZVOD		4,6	8,0	7,5	8,9	3,3	6,6	7,2	10,7	3,5	6,4	6,3	9,5	6,9	10,6	10,9	12,2	10,5
PRIHODKI FINANCIRANJA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI		1,5	1,3	1,2	15,2	16,6	16,9	18,3	18,2	17,7	16,3	16,1	16,2	13,5	1,0	0,9	0,9	0,7



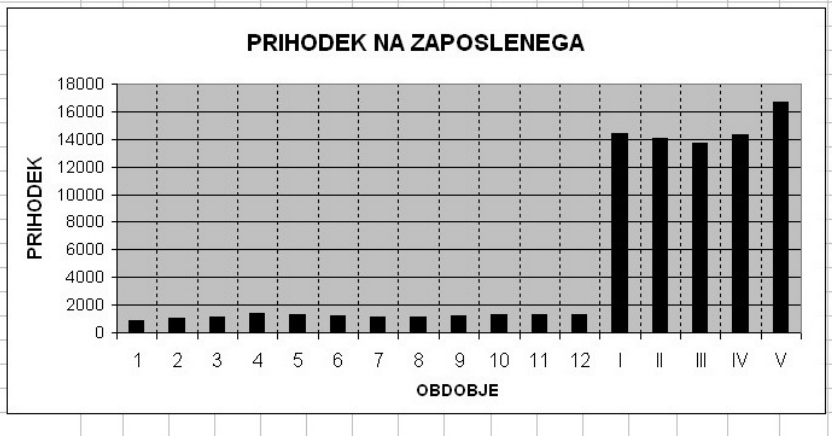
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA		3,2	2,9	2,8	2,3	2,1	1,7	1,8	1,8	2,2	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,7	2,6	2,5
SKUPAJ STROŠKI STORITEV		11,6	11,9	12,4	10,6	10,9	10,1	9,3	8,7	10,3	10,5	10,6	10,0	10,5	13,3	15,6	17,3	16,6
SKUPAJ STROŠKI DELA		6,9	6,3	6,0	5,1	4,7	3,7	3,9	4,1	4,8	5,2	5,2	5,4	5,1	5,2	6,0	6,6	5,8
AMORTIZACIJA		13,3	11,7	10,9	8,7	9,6	9,7	10,5	10,5	10,2	9,4	9,3	9,3	10,1	11,5	13,1	15,8	14,6
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI		51,9	45,5	42,5	33,9	38,5	39,2	42,3	42,2	40,9	37,6	37,3	37,5	40,3	40,7	40,7	43,8	37,7
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE		2,6	2,3	2,1	1,7	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	1,8	1,8	1,8	2,0	2,2	2,5	2,4	2,5
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE		11,7	10,3	9,6	7,7	8,4	8,5	9,2	9,2	8,9	8,2	8,1	8,2	8,9	7,8	7,2	7,4	6,4
ODHODKI FINANCIRANJA		1,8	1,7	1,6	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,3	1,2	1,2	0,7	0,2
IZREDNI ODHODKI		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK		-0,7	1,9	3,0	7,2	5,7	6,0	4,9	5,1	4,9	6,0	6,1	6,1	4,9	2,7	2,0	0,5	2,8
ČISTI DOBIČEK		-2,2	5,6	9,0	21,6	17,2	18,1	14,8	15,2	14,8	17,9	18,2	18,3	14,7	12,9	9,0	2,8	11,0



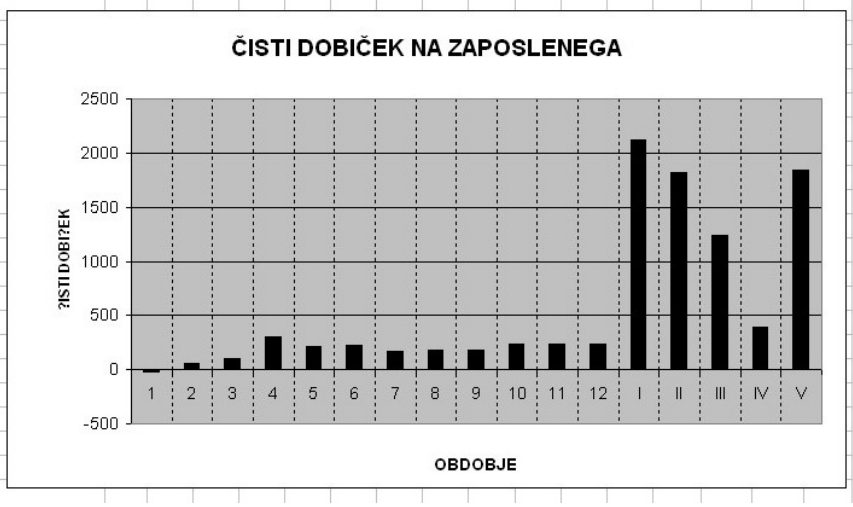
		Mesec												Leto					
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	DRU
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																			
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		5727	6575	6715	6087	5520	5804	6059	6283	6522	6809	7136	7456	7616	7589	7667	7198	7124	



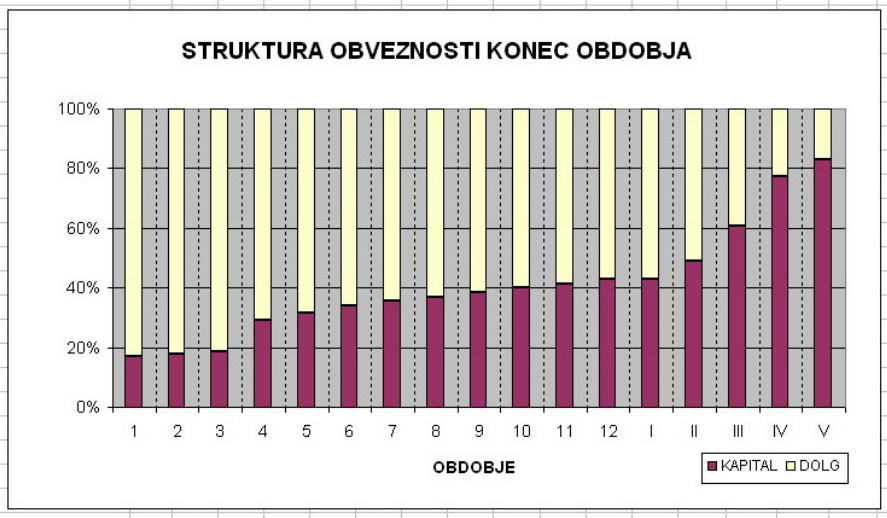
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																		
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		914	1043	1115	1397	1275	1254	1160	1163	1200	1304	1316	1310	14450	14086	13713	14287	16725



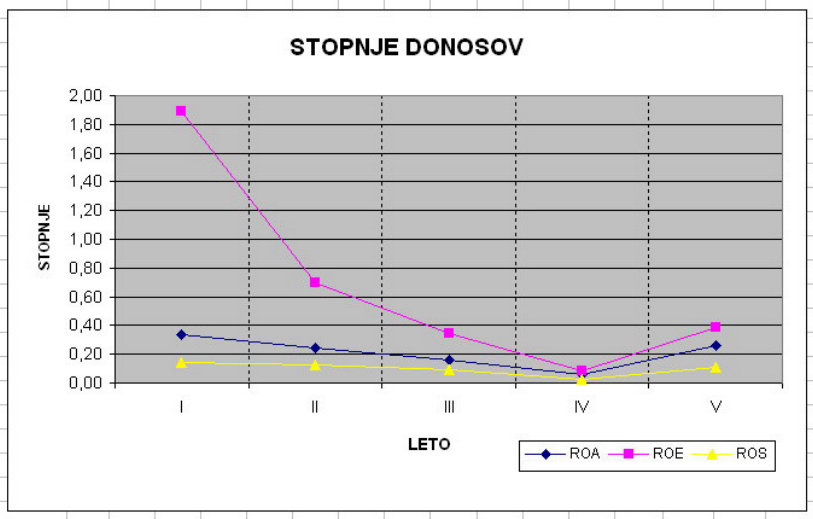
	Mesec													Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																		
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-21	58	100	302	219	227	172	177	177	233	240	240	2117	1821	1235	393	1842



STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		17,1	17,7	18,8	29,3	31,7	34,0	35,6	37,0	38,4	39,9	41,4	42,8	42,8	48,9	60,8	77,2	83,1
DOLG		82,9	82,3	81,2	70,7	68,3	66,0	64,4	63,0	61,6	60,1	58,6	57,2	57,2	51,1	39,2	22,8	16,9



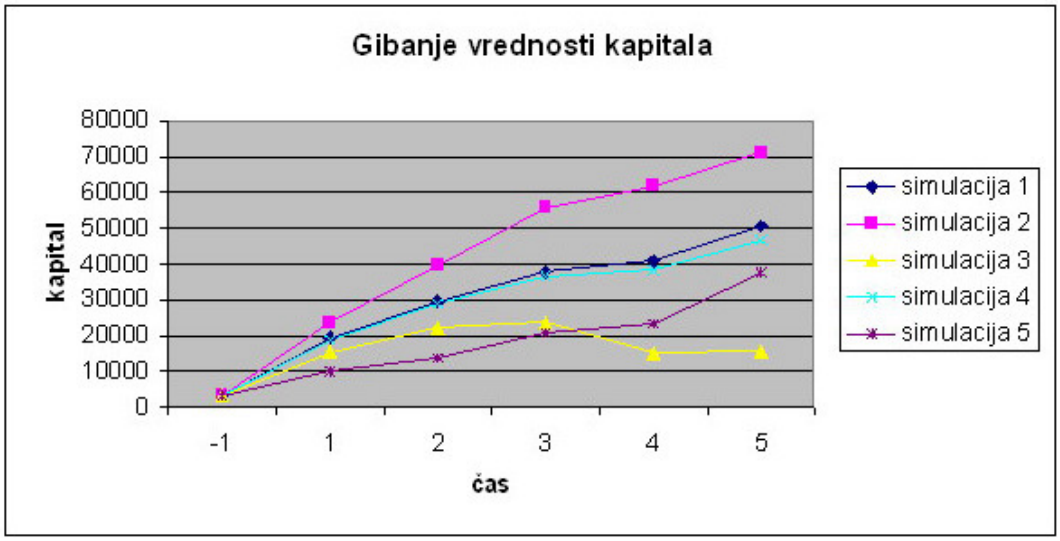
		Mesec												Leto				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,04	0,11	0,18	0,60	0,48	0,47	0,34	0,34	0,33	0,41	0,40	0,39	0,34	0,24	0,16	0,05	0,26
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,29	0,61	0,98	2,55	1,56	1,43	0,98	0,93	0,86	1,05	0,99	0,92	1,89	0,70	0,34	0,08	0,38
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-0,02	0,06	0,09	0,22	0,17	0,18	0,15	0,15	0,15	0,18	0,18	0,18	0,15	0,13	0,09	0,03	0,11



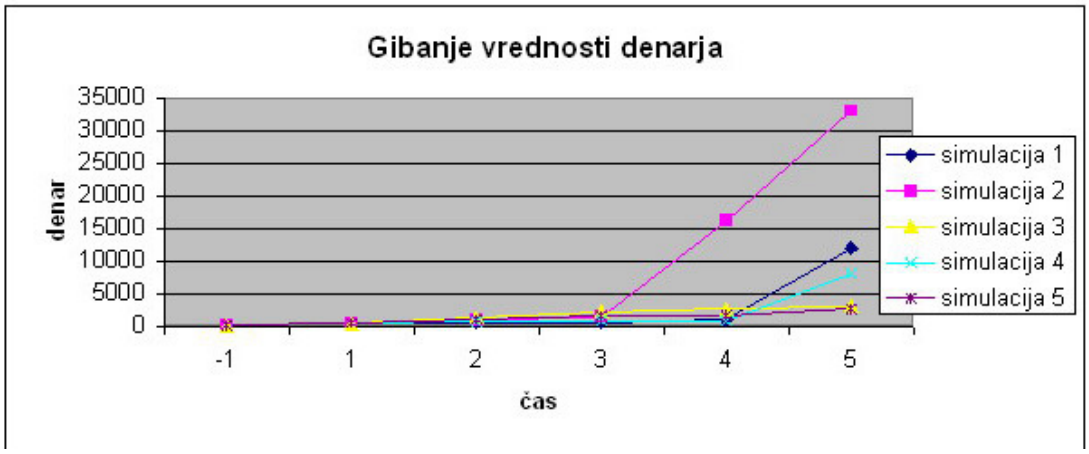
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)													0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	69,3%												-3259	-3441	2700	1700	0	55678

PROJEKCIJE 2006/2007 **SIMULACIJE**

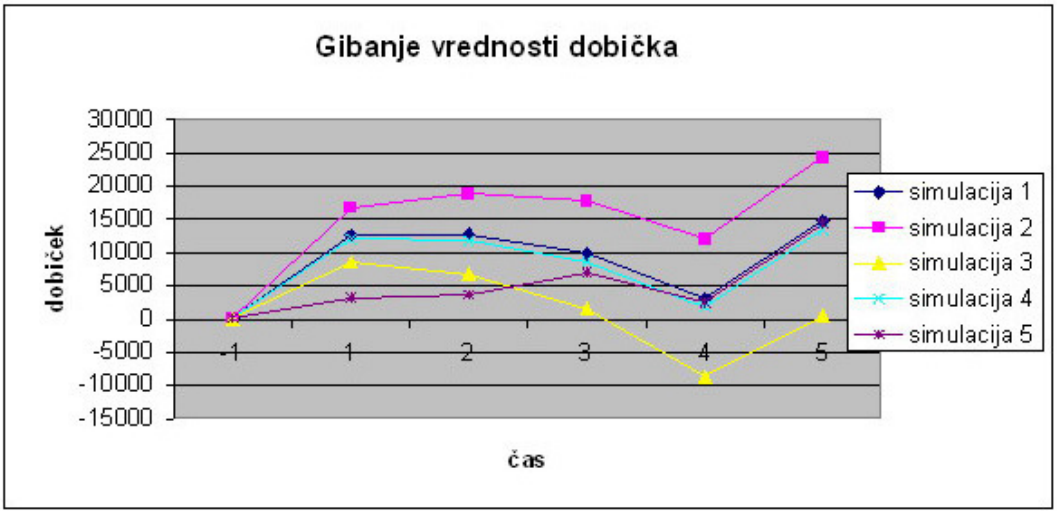
KAPITAL	Obdobje					
Stevilka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	3374	19569	29615	37798	40943	50678
simulacija 2	3374	23667	39758	55840	61942	71196
simulacija 3	3374	15472	22201	23799	15147	15675
simulacija 4	3374	18855	28894	36580	38418	46811
simulacija 5	3374	10120	13814	20857	23374	37715



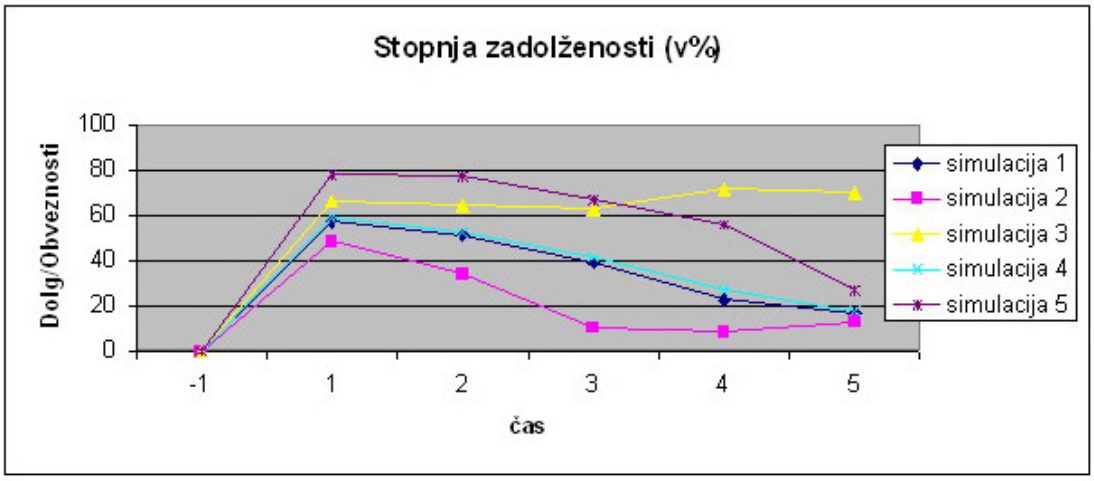
DENAR	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	234	528	637	716	1110	12075
simulacija 2	234	584	1056	1539	16150	32989
simulacija 3	234	471	1455	2398	2703	3168
simulacija 4	234	569	811	927	1040	8188
simulacija 5	234	629	1204	1576	1778	2690



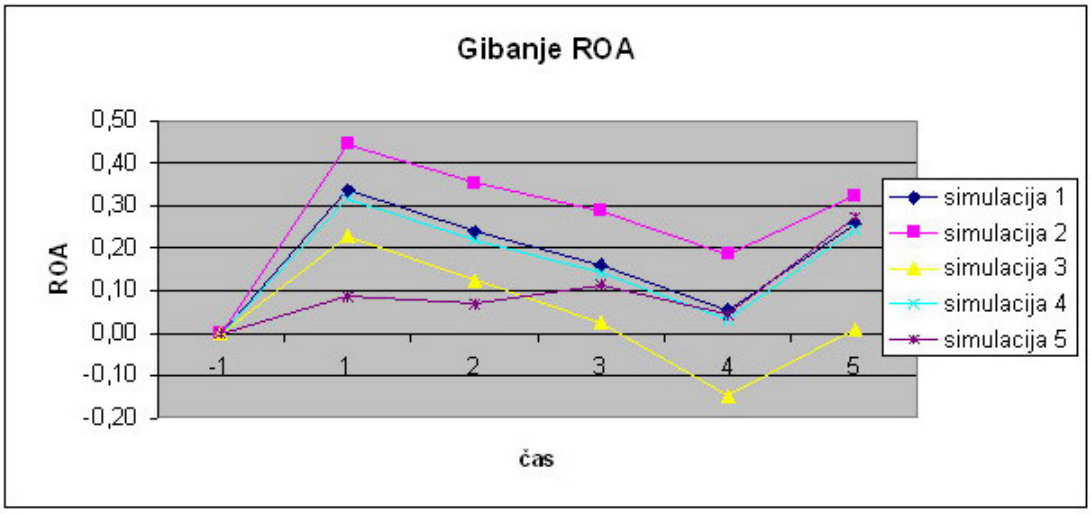
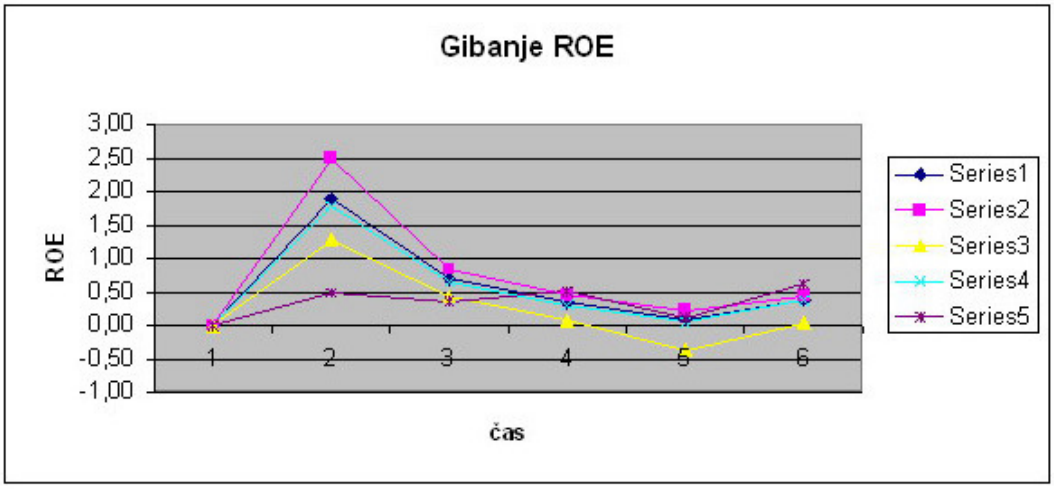
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	115	12704	12746	9883	3145	14735
simulacija 2	115	16801	18791	17782	12102	24254
simulacija 3	115	8606	6729	1599	-8653	529
simulacija 4	115	11990	11739	8686	1838	13393
simulacija 5	115	3255	3694	7042	2517	14341



Dolg/Obvezn	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	57	51	39	23	17
simulacija 2	0	48	34	11	9	13
simulacija 3	0	66	64	63	71	70
simulacija 4	0	59	52	41	28	18
simulacija 5	0	78	77	67	56	27



ROA	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,34	0,24	0,16	0,05	0,26
simulacija 2	0,00	0,45	0,35	0,29	0,19	0,32
simulacija 3	0,00	0,23	0,12	0,03	-0,15	0,01
simulacija 4	0,00	0,32	0,22	0,14	0,03	0,24
simulacija 5	0,00	0,09	0,07	0,11	0,04	0,27



ROE	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	1,89	0,70	0,34	0,08	0,38
simulacija 2	0,00	2,50	0,84	0,46	0,23	0,45
simulacija 3	0,00	1,28	0,43	0,07	-0,36	0,03
simulacija 4	0,00	1,78	0,65	0,31	0,05	0,37
simulacija 5	0,00	0,48	0,37	0,51	0,12	0,61