



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

**POSLOVNI NAČRT LETALSKE ŠOLE
D. O. O.**

Mentor: dr. Barbara Grintal

Kandidat: Aleš Bedene

Ljubljana, junij 2019

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, dr. Barbari Grintal, za vso pomoč pri izdelavi naloge in času, ki mi ga je posvetila.

Zahvaljujem se tudi lektorici, ge. Zorici Zaklan, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

»Študent Aleš Bedene izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljen poslovni načrt podjetja za izobraževanje letalskega osebja, Letalska šola d. o. o. V sodobni dobi, ko je svet vse bolj blizu, ljudje vse bolj potujejo in vse več je destinacij, ki jih je mogoče obiskati s pomočjo letalskega prometa. Letalski promet potrebuje primerno osebje kakor tudi podporo v izobraževanju in pridobivanju licence, ki lahko podpira tako domači, kakor tuji trg.

Letalstvo in letalski poklici v Sloveniji imajo dolgo zgodovino in bogato tradicijo, zato je prav to »rdeča nit« diplomskega dela. Poslovni načrt Letalske šole se navezuje na ponudbe letalskega izobraževanja s ciljem ponuditi vse na enem mestu in vanjo združiti vso strokovno znanje, pridobljeno in razpršeno po celotni Sloveniji. Namen diplomskega dela je zasnova poslovnega načrta Letalske šole d. o. o., znotraj katere bi ponudili znanje in reference, ki jih primanjkuje na slovenskem trgu. Ugotavljamo, da je realizacija Letalske šole d. o. o., smotrna, saj primanjkuje tovrstnih storitev, ki nudijo vse na enem mestu.

KLJUČNE BESEDE

- Letalska šola d. o. o.
- piloti in letalsko osebje
- poslovni načrt podjetja
- izobraževanje za letalske poklice

ABSTRACT

The diploma thesis presents the business plan of the company for the training of flight crew, Flight school d.o.o. In modern times, when the world is getting closer, people are increasingly traveling and more and more destinations that can be visited with the help of aviation. Air transport needs suitable staff as well as support in education and licensing, which can be supported by both domestic and foreign markets.

Aviation and aviation professions in Slovenia have a long history and rich tradition, which is why this is exactly the topic of graduation work. The Flight School's Business Plan relates to airline offers with the goal of offering everything in one place and bringing together all the expertise acquired and scattered across Slovenia. The purpose of the diploma is in the outline of the Flight School's Business Plan which would offer knowledge and references that are lacking on the Slovenian market. I find that the realization of aviation school doo is worthwhile, since there is a lack of such services that offer everything in one place.

KEY WORDS

- airlines d.o.o.
- pilots and flight crew
- business plan of the company
- education for the aviation industry

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen in cilji naloge.....	1
1.3	Postavljene hipoteze.....	2
1.4	Predstavitev okolja	2
1.5	Predpostavke in omejitve.....	2
1.6	Metode raziskovanja.....	2
2	POSLOVNI NAČRT.....	3
2.1	Opredelitev poslovnega načrta	3
3	POSLOVNI NAČRT LETALSKE ŠOLE D.O.O.	4
3.1	OPIS PANOGE, PODJETJA IN STORITEV	4
3.1.1	Opis panoge	5
3.1.2	Podjetje in okolje podjetja	5
3.1.3	Okolje podjetja	6
3.2	Vizija podjetja, poslanstvo, vrednote in cilji podjetja	7
3.3	Storitev podjetja Letalske šole d.o.o.	8
3.4	Poslovno okolje podjetja letalske družbe	10
3.4.1	Lokalno okolje podjetja	10
3.4.2	Globalni trg in vpliv na podjetje	12
4	PLAN PRODAJE IZOBRAŽEVANJ LETALSKE ŠOLE	16
4.1	Plan prodaje	16
4.2	Napoved prodaje oziroma izobraževanja	18
5	TRŽENJSKI/MARKETINŠKI NAČRT	19
5.1	Strategija (konkurenčna, generična)	19
5.2	Tržno pozicioniranje, komuniciranje in oblikovanje cen.....	19
6	NAČRT ORGANIZACIJE IN POSLOVNIH PROCESOV	21
6.1	Načrt poteka dela- delovni procesi.....	22
6.1.1	Osnovno izobraževanje	22
6.1.2	Profesionalnega izobraževanja	22
6.1.3	Osnovni trening.....	23
6.1.4	Nadaljevanje izobraževanja	24
6.1.5	Letalsko in kabinsko osebje	24
6.2	Načrt prostorov	25
7	SWOT ANALIZA	26
8	KRITIČNA TVEGANJA USTANOVITVE LETALSKE ŠOLE.....	28
9	FINANČNI NAČRT	30
9.1	Testiranje hipotez	34
10	ZAKLJUČKI.....	35
11	LITERATURA IN VIRI	36
12	PRILOGE	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opis trga kupcev.....	11
Tabela 2: Opis konkurence.....	11
Tabela 3: Opredelitev ciljnega tržišča	12
Tabela 4: Prikaz letalskih družb po svetu	13
Tabela 5: Prikaz trga kupcev	14
Tabela 6: Opis konkurence.....	15
Tabela 7: Plan prodaje letalske šole d.o.o.	18
Tabela 8: Pregled promocijskih sredstev po medijih	21
Tabela 9: Swot analiza	27
Tabela 10: Pregled strategije izobraževanja	28
Tabela 11: Bilanca stanja po letih.....	31
Tabela 12: Izkaz poslovnega izida letalske šole	32
Tabela 13: Predvideni začetni stroški materiala.....	33
Tabela 14: Predvidena bilanca stanja po letih	38
Tabela 15: Planirani izkazi poslovnega izida letalske šole v letih od 2019-2024.	39
Tabela 16: Stroški materiala po letih 2019-2024.....	40
Tabela 17: : Stroški storitev po letih 2019-2024.....	40
Tabela 18: Najemnine	41
Tabela 19: Stroški vzdrževanja.....	41
Tabela 20: Stroški zavarovanj	42
Tabela 21: Stroški dela.....	42
Tabela 22: Število ur naleta.....	42
Tabela 23: Amortizacija	43
Tabela 24: Stroški inštruktorjev	43

KRATICE IN AKRONIMI

ATPL:	Airtraffic pilot licence (prometni pilot letal)
CPL(A):	Commercial pilot licence (A) (Licenca poklicnega pilota letala)
CPL(H):	Commercial pilot licence (H) (Licenca poklicnega pilota helikopterja)
FE/IR:	Flight examiner/instrument rating (Izpraševalec za instrumentalno letenje)
FE/SEP:	Flight examiner/Single engine piston (Izpraševalec za razred enomotornih batnih letal)
FI:	Flight instructor (Inštruktor letenja)
GPI:	Glider pilot instructor (Inštruktor jadralnega letenja)
GPL:	Glider pilot licence (Licenca pilota jadralnega letala)
IR:	instrument rating (instrumentalno letenje)
JOC:	Jetorientation Course/Training (higher, heavier)
MCC:	Multy crew coordination (delo v veččlanski posadki)
ME:	Multi engine (večmotorno letalo)
ME-IR:	Multy engine instrument rating (instrumentalno večmotorno letalo)
MPL:	Multy pilot licence (delo v veččlanski posadki)
NVFR:	Night VFR / nočno letenje
PHG (I):	Powered hang glider instructor (Inštruktor za motorne zmaje)
PHG:	Powered hang glider (Licenca pilota motornega zmaja)
PPL (A):	Private pilot licence (A) (Licenca privatnega-športnega pilota letala)
SE- IR:	Instrumental single engine (instrumentalno eno motorno)
TR:	Typereaiting (šolanje za tip letala)
ULP (I):	Ultra light pilot instructor (Inštruktor za ultra lahka letala)
ULP:	Ultra light pilot licence (Licenca pilota UL letala)

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Letalstvo in potovanja so že od nekdaj povezovala ljudi doma po svetu in jim predstavljala posebne izkušnje. Čeprav danes še vedno mnogo ljudi ne verjame v varnost letenja, se po drugi strani vse več ljudi odloči za potovanje z letalom na različne letalske družbe in prav tako na različne destinacije. Svet se nam je vse bolj približal in temu primerne so tudi zahteve tako letalskih družb, kakor tudi ljudi, ki pogosto potujejo.

Številna delovna mesta na področju letalstva so zelo tehnične narave in zahtevajo močno znanje iz matematike, inženirstva in sorodnih področij. Večina delovnih aktivnosti zahteva timsko delo z drugimi inženirji in letalskimi strokovnjaki, zato so močne komunikacijske in medosebne veščine bistvene za obvladovanje vsakodnevnih delovnih nalog. Močna pozornost za podrobnosti in zmožnost slediti pravilom in protokolu sta prav tako bistveni spretnosti, ki jih mora imeti osebje v vsakem letalskem delu.

Skoraj vsi letalski strokovnjaki morajo imeti vsaj srednjo šolo ali diplomo za vstop na to področje. Dokončanje programa usposabljanja, ki ga odobri Letalska zveza Slovenije, je obvezno za določena mesta - potrdilo o letalski konstrukciji in ali elektro računalniškem znanju, ki ga izda Zvezna uprava za letalstvo, je osnovna zahteva za tehnike vzdrževanja zrakoplovov in je lahko dragocen certifikat za delo v letalski mehaniki in inženiringu. Številna podjetja in delodajalci zagotavljajo praktično usposabljanje za nove zaposlene in spodbujajo zaposlene k rasti z družbo z vlaganjem v dodatne programe usposabljanja.

Podjetja, ki se lotevajo odpiranja novih organizacij oz. podjetij, tudi na področju letalstva, se običajno poslužujejo dobrega poslovnega načrta, ki ga predhodno sestavijo, glede na želje in potrebe. Poslovni načrt, seveda, zajema predpisane sestavine, vendar brez dobro podprtih smernic in podjetniških silnic, nam le-ta nič ne pomaga.

V nadaljevanju diplomskega dela bomo podrobneje opisali in pojasnili realizacijo ideje poslovnega načrta za ustanovitev družbe Letalska šola d. o. o., ki bo znotraj svojega programa izvajala in ponujala širok nabor izobraževalnih programov (v paketu), s področja letalstva, za izvajanje različnih letalskih služb.

1.2 NAMEN IN CILJI NALOGE

Namen diplomske naloge je predvsem v predstavitvi poslovnega načrta Letalske šole d. o. o. in smotrnosti njene ustanovitve, namenjeno naboru različnih

izobraževanj s področja letalstva, ter ugotoviti povezanost med strategijo podjetja, vizijo ter izbrani model na samo uspešnost omenjenega podjetja.

Cilji diplomske naloge so:

- prikazati, da je ob vzajemnem sodelovanju, dober poslovni načrt za predvideno Letalsko šolo lahko tudi zagotovilo za uspešen posel;
- ugotoviti ali ponudba izobraževanja »Vse na enem mestu« za letalsko šolo pomeni hkrati tudi možnost prodora na tuje trge s primerno shemo izobraževanja.

1.3 POSTAVLJENE HIPOTEZE

Hipoteze diplomske naloge so:

- Hipoteza 1: Zaradi rasti aviacije je potreba po novih pilotih vse močnejša;
- Hipoteza 2: Poslovna ideja letalske šole predstavlja prepoznavno tržno priložnost za slovenski in tuji trg.

1.4 PREDSTAVITEV OKOLJA

S poslovnim načrtom vstopamo v poslovno okolje namenjeno izobraževanju iz področja letalstva in aviacije.

Kar se tiče izobraževanja panoga ni novost na trgu, podjetje pa ima namen, da se razširi, in sicer na področju paketnega izobraževanja v t. i. ponudbi »Vse na enem mestu«. Torej, načrt podjetja je, ponudba nabora različnih izobraževanj, od osnovnega izobraževanja do nadgradnje le-tega.

1.5 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da na temo oziroma problematiko ni veliko strokovne literature. Na voljo je sicer ogromno člankov, vendar trditve niso preverjene in nič ni zagotovo dorečenega. Povzemali bomo predvsem literaturo že obstoječih letalskih šol in gradivo s področja aviacije.

1.6 METODE RAZISKOVANJA

Pri pisanju diplomske naloge, smo uporabili sekundarne vire zbiranja podatkov, kot so: članki v revijah, časopisih, spletu ter uporaba zakonov in predpisov. Uporabili smo metodo deskripcije, pri opisovanju posameznih pojmov in metodo kompilacije, pri uporabi zapiskov, citatov in navedb drugih avtorjev. Veliko informacij o temi na splošno, smo pridobili iz člankov v revijah in na spletu pri drugih letalskih šolah. Prav tako smo uporabili tudi metodo analize, s katero smo raziskali trg, panogo, potrebe in finance.

2 POSLOVNI NAČRT

2.1 OPREDELITEV POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrti morajo biti kratki in jedrnat. Prvič, želimo da se prebere naš poslovni načrt (in nihče ne bo prebral 100-stranskega ali celo 40-stranskega poslovnega načrta). Drugič, poslovni načrt mora biti orodje, ki ga uporabljate za zagon in rast podjetja, nekaj, kar še vedno uporabljamo in izboljšujemo. Predolg poslovni načrt je velik problem, s katerim se ukvarjamo in vsekakor zagotavlja, da bo načrt potisnjen v predal, ki ga nikoli več ne bomo videli. Svoj poslovni načrt napišemo z uporabo jezika, ki ga bo razumelo vso občinstvo. Na primer, če vaše podjetje razvija kompleksen znanstveni proces, vendar potencialni vlagatelji niso znanstveniki (in ne razumejo vseh podrobnih znanstvenih izrazov, ki jih želite uporabiti), se morate prilagoditi (Prenosnik, 2010, str. 3). Kar poenostavljeno pomeni, da velika večina lastnikov podjetij in podjetnikov ni poslovnih strokovnjakov. Pisanje poslovnega načrta se lahko zdi kot težka ovira, vendar ni nujno. Če poznamo svoje podjetje in smo strastni glede tega, pisanje poslovnega načrta in nato izkoriščanje le-tega za rast ne bo tako zahtevno, kot smo si morda mislili.

»Strateški načrt podjetja je šele začetna točka načrtovanja in omogoča izdelavo dobrih delnih načrtov za doseganje ciljev podjetja.« (Kotler, 1998, str. 92).

Poslovni načrt mora podjetnik sam pripraviti in napisati. Je namreč važna osnova za ocenjevanje z ekonomskega in tehnološkega stališča in je zelo pomemben pri podjetništvu. Po potrebi se naj posvetuje z zunanjim svetovalcem. Gledati mora na svoje pretekle izkušnje, finančno stanje in strokovna usposobljenost. Oцени naj tržni potencial poslovne zamisli. Tržno konkurenčen proizvod ali storitev mora biti pomemben pri odločitvah.

Poslovni načrt ima naslednje namene:

- namenjen je izdelavi strategije in da se strategija posreduje na višje ravni managementa,
- upravičuje zahteve predvidenega proračuna,
- je pomemben za nadzorovanje tekočega razvoja in za vnašanje popravkov pri izvajanju samega načrta (Kotler, 1998).

Najbolj pomemben del poslovnega načrta je trženjski načrt, ki ima dva področja. Prvo je, da se s strateškim trženjskim načrtom izdelajo splošni trženjski cilji in strategija. Ti temeljijo na analizi trenutnega tržnega stanja in tržnih priložnosti. Drugo pa je, da taktični trženjski načrt prikaže posebne trženjske taktike za določeno obdobje. Vključuje oglaševanje, prodajno politiko, cene, storitve, prodajne poti (Kotler, 1998).

3 POSLOVNI NAČRT LETALSKE ŠOLE D. O. O.

3.1 OPIS PANOGE, PODJETJA IN STORITEV

Ker postaja svetovno gospodarstvo vse bolj povezano, je letalska industrija eden najhitrejših transportnih sektorjev. Komercialni prevozniki so prepeljali več kot štiri milijarde potnikov in leta 2017 ustvarili globalne prihodke v vrednosti 534 milijard ameriških dolarjev. Zračni promet ima pomembno vlogo tudi v turizmu in prispeva h gospodarski rasti, zlasti v državah v razvoju. Število mednarodnih turističnih prihodov se je povečalo z 1,24 milijarde prihodov v letu 2016 na 1,32 milijarde v letu 2017; več kot polovica turistov se je odločila doseči svoj cilj z letalskim prevozom (Adria Airways, 2018).

Zračni promet zagotavlja tudi vstop na mednarodne trge in pomaga pri napredku svetovne trgovine. V letu 2017 je bilo leta 1991 prepeljanih 61,5 milijona ton tovora, kar je ustvarilo približno 95,9 milijard ameriških dolarjev prihodkov (Fraport, 2018).

V nasprotju s cestnim ali železniškim prevozom mora letalska industrija plačati večino lastne infrastrukture in vzdrževanja, kot so vzletno-pristajalne steze, terminali ali kontrola zračnega prometa. Leta 2016 so letališča porabila skoraj 69 milijard ameriških dolarjev v infrastrukturi, medtem ko je azijsko-pacifiška regija predstavljala večino novih letaliških projektov v regiji (Fraport, 2018).

Letalska industrija zagotavlja 62,7 milijona delovnih mest po vsem svetu. Neposredno ustvarja zaposlitvene možnosti znotraj letalskih prevoznikov, izvajalcev navigacijskih služb zračnega prometa in upravljavcev letališč ter dodatno ustvarja delovna mesta v dobavni verigi pri prevozu blaga in storitev (Fraport, 2018).

V Sloveniji je ogromno znanja, ki ga dovolj ne izkoristimo, bodisi zaradi okoliščin v katerih se znajdemo, bodisi zaradi dejavnikov, ki nas pri tem ovirajo. Ključna odločitev poslovnega načrta se navezuje na poslovni načrt letalske družbe, ki bo skušala na enem mestu ponujati vso potrebno znanje, ki ga premorejo strokovnjaki s področja letalstva.

Svetovni trendi namreč narekujejo znatni porast letalskega prometa v naslednjih 20 letih, zato ni odveč, da se v tem kontekstu tudi širi znanje in izobraževanje za pridobitev poklica letalskega osebja, saj je le-to po zadnjih informacijah zelo ozko naravnano in tudi precej lokalno podhranjeno. Zato se v nadaljevanju lotimo priprave ideje poslovnega načrta podjetja, ki bi ponujal širok nabor znanja za letalsko osebje (Fraport, 2018).

3.1.1 Opis panoge

Podjetje Letalska šola d. o. o. spada v panogo dejavnosti širšega letalskega prometa in segment letalskega osebja.

Ob pregledu slovenskega prostora je ideja naletela na temelje o ustanovitvi podjetja, ki se bo ukvarjal z izobraževanjem letalskega osebja, ki je na žalost preveč razpršeno po celotni Sloveniji in bi ga bilo potrebno združiti v eno podjetje ter nuditi vse izobraževalne programe na enem mestu. Tako so pa posamezni strokovnjaki s tega področja preveč fokusirani na posamezne lokalne prostore in ne ponujajo vse na enem mestu. Ker se ideja o novem podjetju rojeva iz možnosti ponujanja izobraževanja strokovnjakov na enem mestu, se je tudi poslovni načrt pričel razvijati v tej smeri.

Podjetje Letalska šola d. o. o. bi namreč ponujalo celovito izobraževanje »Vse na enem mestu«, kjer bi le-to izhajalo iz že obstoječega ponudnika izobraževanj, ki pa seveda ne nudi vsega kar smo si zamislili.

Glavna ideja ustanovitve podjetja pa je seveda v hitrem delovanju ob sami ustanovitvi in realizaciji ideje, saj vemo, da se letalska industrija izredno hitro širi, trend narekuje porast v naslednjih 20. letih, kar tudi pomeni, da je potrebno slediti tuji konkurenci in nenehnemu povpraševanju po letalskem strokovnem osebju in dobrih referencah le-tega.

Podjetje Letalska šola d. o. o. prav tako sledi ideji, da se z njeno ustanovitvijo preseže ponudbo trenutnih programskih okvirjev izobraževanja in relativno omejene segmente trga, ter se fokusira predvsem na širše delovanje, t. i. ponudbe »Vse na enem mestu« in v enem paketu, saj že obstoječe letalske šole danes ne omogočajo racionalnega organiziranja in delovanja in pav tako ne rentabilnega poslovanja.

3.1.2 Podjetje

Pobuda za ustanovitev podjetja Letalske šole d. o. o. je nastala že leta 2014, vendar se do danes še ni realizirala, ampak je locirana žal na različnih lokacijah. V podjetje je potrebno vključiti še tudi druge ponudnike letalskih izobraževanj, kar pa brez pravih dovoljenj in organiziranja ni mogoče. V Sloveniji namreč primanjkuje ponudnikov letalskega izobraževanja, tako bi ob pristopu še drugih treh že obstoječih ponudnikov letalskega izobraževanja združili moči in znanje v eno podjetje in bi se strokovno nadgradila dejavnost šolanja s področja letalstva. Ob združevanju bi podjetje torej ponudilo vse na enem mestu, kar pomeni da bi s tem programom ponudili celosten paket letalskih šol v svetovnem merilu. Takšna združitev bi v okviru strateške pozicije letališča Ljubljana, v nacionalnem in transnacionalnem okviru, predstavljala edinstveno poslovno priložnost in bi šola

poskušala prodreti na nivo svetovnih ponudnikov posredovanega znanja bodočim letalskim družbam in posameznikom, s pridobitvijo ustreznega strokovnega letalskega kadra in ob sodelovanju s srednjo šolo za strojništvo.

3.1.3 Okolje podjetja

Ob pregledu lokalnega okolja je enostavno priti do ugotovitve, da je lokalna kadrovska potreba premajhna, da bi te izobraževalne kapacitete, ki so trenutno vzpostavljene (in so celo razdrobljene med posamezne družbe v dejavnosti) lahko ekonomsko racionalno delovale (možne pa so poslovno-organizacijske in s tem finančno-ekonomske sinergije ob združitvi). Ob pregledu slovenskega prostora, tako ponudnikov letalskega izobraževanja, kot tudi velikosti potencialnega trga, je možno zaključiti, da letalska šola potrebuje širši koncept delovanja v želji, da preseže trenutne programske okvire in s tem tudi trenutno relativno omejene segmente trga na katerem trenutno še deluje, saj ti ne onemogočajo racionalno organiziranje in delovanje. Vedno več ljudi se namreč izobražuje in usmerja v letalske programe, kar narekuje trend in znaten porast zanimanja ljudi za potovanja. Svet se je približal vsem, zato je napredek v tehnologiji in izobraževanju izrednega pomena. Zanimanja za letalski poklic pa prav tako. Letalska šola d. o. o. bi tako združevala nabor izobraževanj na enem mestu in v kompletu.

Začetki izobraževanja za letalske poklice imajo v Sloveniji tako kot samo letalstvo, dolgo in bogato tradicijo, zaradi česar se zdi upravičeno, smiselno in celo potrebno, dati izobraževalnim inštitucijam, ki so infrastruktura za produkcijo znanja, posebno in pomembno mesto tudi v prihodnje, da le-to ne bi iz različnih ekonomskih ali drugih razlogov prenehalo obstajati.

Letalska industrija je, glede na naročila letal in s tem planirano povečanje obsega dejavnosti, v naslednjih 20-ih letih evidentno kadrovske podhranjena. Ob pregledu lokalnega okolja in stanja dejavnosti, je možno zaključiti, da imamo v slovenskem prostoru, glede na lokalne potrebe, presežek kadra s takim znanjem.

V Sloveniji imamo znanje, ki pa je parcialno razdrobljeno med različnimi izobraževalnim organizacijami/šolami. Te so skozi zgodovino nastale pri posameznih deležnikih letalske branže zaradi lastnih potreb. Prav zaradi tega se to znanje ni praktično nikoli aktivno tržilo. Ob dejstvu, da znanje lahko doseže globalne potrebe in ga lahko brez omejitev tržimo po celem svetu, menimo, da je ideji vredno dati potreben zagon kot je opisano v nadaljevanju.

3.2 VIZIJA PODJETJA, POSLANSTVO, VREDNOTE IN CILJI PODJETJA

Vizija podjetja Letalske šole d. o. o. bi sledila ideji, kako postati eden izmed vodilnih kariernih centrov za letalsko osebje, tako v regionalnem kot globalnem okolju. Razvijati bo skušala prilagodljiv in odziven center celovite ponudbe specifičnih izobraževanj in usposabljanj na področju letalske industrije, kot tudi razvoj centra, ki povezuje potrebe letalske industrije s tistimi, ki si želijo v njej delovati.

Poslanstvo ustanovitve podjetja Letalska šola d. o. o., je omogočiti letalskemu osebju pridobiti potrebna strokovna znanja in kompetence za delovanje v letalski industriji, ter jih povezati s podjetji, ki tako usposobljene kadre potrebujejo in iščejo. To uresničujemo s kvalitetnimi, strokovnimi in dostopnimi programi izobraževanja in usposabljanja letalskega osebja.

Vrednote letalske šole bi temeljile na:

- Visoki strokovnosti, ki se kaže v visoko strokovno usposobljenem kadru ter njegovem profesionalnem odnosu do strank, ki je z dolgoletnimi izkušnjami v mednarodni letalski dejavnosti, produkt lastnih izobraževalnih in operativnih procesov.
- Odličnosti, ker se iz lastnih izkušenj zavedamo, da je usposabljanje in izobraževanje ter osebna odličnost temelj bodoče kariere letalskega osebja.
- Varnosti, tako da stalno delujemo v okvirih visokih varnostnih standardov in nenehno obvladujemo tveganje.
- Odgovornosti, ker se zavedamo pomembnosti odgovornega ravnanja v povezavi s vsemi aktivnostmi, ki jih združuje letalska industrija.
- Dostopnosti storitev in produktov usposabljanja, programov usposabljanja in naših inštruktorjev, predavateljev in ostalega osebja našim strankam, ki nas loči od konkurence in kupcem olajša izbiro najprimernejšega ponudnika storitev izobraževanja in usposabljanja.
- Zanesljivosti, saj bi bila naša ponudba plod dolgoletnih izkušenj v usposabljanju letalskega osebja in preko 50-letnih izkušenj v mednarodnem zračnem prometu.
- Prilagodljivosti, s katero se v največji meri prilagodimo potrebam strank.
- Celovitosti programov usposabljanja, ki je ključnega pomena pri izbiri organizacije usposabljanja s strani kupca, saj ena organizacija ponuja celotno usposabljanje na enem mestu, »pod eno streho«.

Vsekakor bi bil trajnostni razvoj podjetja nenehno usmerjen v stalno zagotavljanje, izvajanje in izboljševanje nivoja temeljnih vrednot in znanja, ki ga v osnutku ideje tudi zagovarjamo.

3.3 STORITEV PODJETJA LETALSKE ŠOLE D. O. O.

Ob pregledu ponudbe slovenskega prostora letalskega izobraževanja in njegove razpršenosti, smo prišli do ugotovitev, da bi lahko ponujali storitve vse na enem mestu, saj gre za t. i. kadrovsko podhranjenost in razpršenost strokovnega znanja in njegove pridobitve. S skupnim pristopom treh že obstoječih podjetij, bi bila letalska družba ob naši ustanovitvi pripomogla k večji inovativnosti na slovenskem trgu in hkrati bi s tem bila bolj konkurenčna tudi tujim trgov. Navsezadnje se pri nas, v Ljubljani, na ljubljanskem letališču srečujejo tudi druga letala in letalske družbe, ter njihovo osebje.

Letalska šola bi ponujala zelo širok nabor programov izobraževanja s pridobitvijo potrebnih licenc in sicer:

- šolanje za licence za pilote (PPL, CPL, ATPL),
- šolanje za kabinsko osebje (Type rating),
- šolanje za licenco kontrolorja letenja zračnega prometa, kamor sodi tudi jezikovno usposabljanje,
- šolanje za licenco za letališko osebje in
- šolanje za licence letaliških gasilcev, ki so nujno potrebni.

Ob fazi združenja treh že obstoječih letalskih šol bi ustanovili Letalsko šolo, ki bi ponujala sledeče možnosti v fazi razvoja in usposabljanja osnovnega šolanja:

- Zasebni pilot se izvaja na letalih PS-28 Cruiser, za katerega je potreben nalet 45-ih ur. Predhodno je za pridobitev licence PPL potrebno opraviti še teoretično usposabljanje, ki pa traja 108 ur in se izvaja v učilnicah na Brniku. V družbi bi tako izvajali tudi usposabljanje za pridobitev pooblastila za nočno letenje (PPLN – angl. Private Pilot Licence/Night Qualification), za katerega pa je potrebno opraviti 5 ur teoretičnega in 5 ur praktičnega usposabljanja.
- Poklicni pilot letala (CPL (A) – angl. commercial pilot licence) se izvaja na letalih PS-28 Cruiser (15 ur), Piper PA-28RT (5 ur) in SIM FNPT II (5 ur). Za pridobitev licence poklicnega pilota je potrebno opraviti tudi teoretično usposabljanje, ki je v sklopu ATPL (angl. Airline Transport Pilot Licence) in traja 650 ur.
- Pooblastilo za inštrumentalno letenje na enomotornem letalu (IR/SE – instrument rating/single engine) izvajamo na letalu Piper PA-28RT, na katerem je potreben nalet 20 – 25 ur in na SIM FNPT II, na katerem je potreben nalet 25 ur.
- Pooblastilo za letenje na večmotornih letalih (MEP – angl. multi engine piston) se izvaja na dvomotornem letalu in na katerem je potreben nalet 6 ur in teoretično usposabljanje 12 ur.
- Pooblastilo za inštrumentalno letenje na večmotornem letalu (IR/ME – instrument rating/ multi engine) izvajamo na dvomotornem letalu (3 ure) in na SIM FNPT.

- Pooblastilo za inštruktorja letenja (FI – angl. flight instructor) za katerega je potreben metodski nalet 30 ur na letalih PS-28 Cruiser in opravljeno teoretično usposabljanje 120 ur.
- Pooblastilo za letenje v več članski posadki (MCC – angl. multi crew cooperation) izvajamo na SIM FNPT II, na katerem je potreben nalet 20 ur in 25 ur teoretičnega usposabljanja.
- Teoretično usposabljanje za pridobitev Licence prometnega pilota letala (ATPL – angl. Airline Transport Pilot licence), za katero je potrebno teoretično usposabljanje v višini 650 ur in / ali v kombinaciji z računalniško podprtim izobraževanjem na daljavo (CBT- angl. computer based training) v določenih modulih.
- Pooblastilo za inštruktorja letenja - helikopter (FI (H) – angl. flight instructor), ki se izvaja v pod-izvedbi s partnerskim podjetjem Helitrade.
- Poklicni pilot helikopterja (CPL (H) – angl. Commercial Pilot licence) , ki se izvaja v pod-izvedbi s partnerskim podjetjem HELITRADE.
- Usposabljanje za tip – Robinson R22 (Type rating R22) , ki se izvaja v pod-izvedbi s partnerskim podjetjem Helitrade.
- Usposabljanje za TIP – Robinson R44 (Type rating R44) , ki se izvaja v pod-izvedbi s partnerskim podjetjem Helitrade.
- PPL (A) (angl. private pilot licence airplane/privatni športni pilot letala). Trajanje: 4–6 tednov, nato 2–3 mesece letenja (45ur na letalu).

Kandidat za licenco športnega pilota PPL(A) mora biti star najmanj 17 let, predhodne izkušnje niso potrebne (Fraport, 2018). Po teoretičnem delu šolanja mora kandidat prikazati ustrezno stopnjo znanja za nadaljevanje šolanja na letalu, pred prvim samostojnim letom pa pridobiti zdravniško spričevalo 2. kategorije pri pristojnem zdravniku medicine dela, licenciranim za letalstvo. Šolanje za pilota se prične s teoretičnim tečajem v trajanju 108 ur. Predavanja teoretičnega tečaja obsegajo naslednje predmete:

- Letalski predpisi;
- Splošno znanje o letalu, gradnja letal;
- Letalne lastnosti in osnove letenja;
- Meteorologija;
- Navigacija;
- Operativni postopki;
- Radijska komunikacija;
- Človeške zmogljivosti in omejitve;
- Varnost letenja.

Po končanih predavanjih se opravi preverjanje znanja, ki je pogoj za pričetek šolanja na letalu. Praktično šolanje poteka na letalu v dogovoru z inštruktorjem. Trajanje praktičnega šolanja ni omejeno, mednarodni predpisi JAR zahtevajo vsaj 45 ur

naleta pred opravljanjem izpita (Fraport, 2018). V teku šolanja na letalu mora kandidat osvojiti predpisane vaje in večine letenja in opraviti vsaj 10 samostojnih ur letenja, vključno z daljšim samostojnim poletom na vsaj dve drugi letališči. Sledi opravljanje državnega teoretičnega izpita na Ministrstvu za infrastrukturo, sektor za civilno letalstvo, ki pogojuje pristop k zaključnemu izpitnemu letu. Po uspešno opravljenem izpitnem letu je kandidat lastnik licence športnega pilota motornih letal PPL(A). Šolanje za licenco PPL(A) se izvaja po mednarodnih predpisih EASA in lastniki licence lahko letijo tudi v tujini. Licenca PPL(A) ima veljavnost dve leti, nato se lahko ob aktivnem letenju in krajšem preizkusnem letu z izpraševalcem podaljša za enako obdobje (Fraport, 2019). Če PPL licenca poteče obstajajo za podaljšanje naslednji pogoji:

- 0–3 mesece pretečena - nič ni potrebno obnavljati,
- 3 mesece do 1 leta pretečena - za obnovitev potrebna najmanj 2 leta,
- od 1 leta do 3 let pretečena - potrebni vsaj 3 leti.

Pilot z licenco PPL(A) ima možnost samostojnega nekomercialnega letenja v vizualnih meteoroloških pogojih (VFR), tudi s potniki in v drugih evropskih državah, z lastnim letalom ali z najemom letal pri aeroklubih ali drugih ponudnikih, doma ali v tujini. Licenca PPL(A) je seveda lahko samo začetek kariere pilota. Ob nabiranju ur in izkušenj lahko šolanje nadaljujejo in nadgradijo svojo licenco, najprej na licenco komercialnega pilota CPL(A) pa vse do prometnega pilota ATPL(A), ki dovoljuje zaposlitev pri letalskih družbah in letenje na velikih potniških letalih. Nadgrajuje lahko tudi svoje ratinge z dodatnimi znanji, npr. za nočno letenje (angl. Night VFR), instrumentalno letenje (angl. IFR), pridobijo lahko rating za večja, večmotorna in bolj kompleksna letala, lahko pa postanejo tudi inštruktorji letenja (Fraport, 2019).

3.4 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA LETALSKE DRUŽBE

Poslovno okolje podjetja Letalska družba d. o. o. bi lahko v svoji analizi delili na delimo razdeljeno je na lokalno oz. nacionalno okolje, ki zajema slovenski prostor in globalno poslovno okolje, ki zajema tako Evropo kot preostali svet.

3.4.1 Lokalno okolje podjetja

Kot vsako okolje je domače lokalno najpomembnejše, ki ga je potrebno najprej opredeliti in analizirati, ko se lotimo nečesa novega. Glede na specifične letalstva, tako pri nas kot v svetu, lahko rečemo, da deluje ciklično. So obdobja rasti in obdobja padanja. Zadnja leta se čuti upad zaposlovanja v slovenskih letalskih podjetjih, predvsem v Adria Airways (Adria, 2018). Obstajata dva vidika, ki sta do neke mere enakovredna, ko se kandidati odločajo za izbiro šole. Prvi je finančni in drugi je, katera šola povečuje možnosti zaposlitve. Vsekakor v Sloveniji še vedno obstaja moto in velik cilj vsakega slovenskega pilota, da se čim prej zaposli. Vsak, ki se odloči za karierno pot pilota ali kabinskega osebja, se odloči nadaljevati šolanje,

kljub temu, da je osnovno šolanje pri nas nekoliko dražje kot pri konkurenci. Velik vpliv na motivacijo in na odločitev za šolanje pri nas ima tudi trenutno stanje podjetja Adria Airways d. o. o., Brnik (v nadaljevanju Adria Airways), ki se je v zadnjih letih zaradi, po eni strani zmanjšanja števila zaposlenih, kot po drugi stani novega zaposlovanja v Adria Airways, nekako želela obdržati svojo pozicijo na trgu, in ob tem naletela na pomanjkanje letalskega osebja ali na pomanjkanje kvalitetnega letalskega osebja.

V tabeli 1 predstavljamo opis trga – kupcev, v tabeli 2 opis konkurence, v tabeli 3 pa opredelitev ciljnega trga, ki je ključni za novo ustanovljena podjetja.

Opis trga kupcev
Delež kandidatov za pilotsko kariero se odloči da bo svojo kariero začelo v vojnem letalstvu, kar jim omogoča brezplačno šolanje in pridobitev potrebnih licenc ter navsezadnje tudi zagotovljeno službo.
Večina zasebnih pilotov pa je organiziranih v različnih aeroklubih, nekaj pa jih ima v lasti svoja letala. Potencialni kandidati se razdelijo na tiste, ki bi radi postali piloti za hobi in tiste, ki bi se radi izšolali za poklicne pilote ali pa letalske inštruktorje.
Tudi ta del pilotov, ki se odloči za poklicno šolanje, se potem razdeli še na tiste, ki bi radi leteli v prometu in pa tiste, ki to šolanje potrebujejo iz nekih lastnih potreb (za letenja na letalih splošnega letalstva) ali pa za potrebe aeroklubov.

*Tabela 1: Opis trga kupcev
(Lastni vir)*

Če povzamemo tabelo 1 na kratko, nam le-ta pokaže delež kandidatov za pilotsko kariero, kjer se jih peščica odloči najprej za kariero v vojnem letalstvu saj je šolanje brezplačno in je hkrati zagotovljena služba, drugi si izkušnje pridobivajo v različnih aeroklubih, medtem, ko se spet tretji odločajo za pilotsko poklicno šolanje.

Opis konkurence na lokalnem področju
V slovenskem okolju deluje 20 letalskih šol in 6 FTO organizacij, ki se ukvarjajo s šolanji pilotov na različnih nivojih. Poleg letalskih šol pa deluje tudi več letalskih podjetji, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, od poslovnega in panoramskega letenja, do fotografiranja, itd. Aeroklubi v večini primerov pokrivajo šolanje na lokalnih regionalnih okoljih, medtem ko FTO organizacije pokrivajo šolanje na področju cele države.

*Tabela 2: Opis konkurence
(Lastni vir)*

Tabela dva nam prikazuje število letalskih šol, ki delujejo po Sloveniji FTO, poleg teh pa se nekatere ukvarjajo tudi s fotografiranjem, ponudbo panoramskih izletov, kjer aeroklubi pokrivajo predvsem regionalno okolje.

Opredelitev ciljnega trga (Tržni segment, niša, oziroma ciljni kupci)
Na osnovi navedenega o lokalnem okolju, planiramo znotraj slovenskega prostora pridobiti mlade in motivirane posameznike, ki vidijo v poklicu pilota zelo veliko željo in strast in jim je cilj postati prometni pilot na potniškem letalu. Že v samem začetku procesa šolanja se želijo poistovetiti s poklicem pilota in je za njih zelo pomembna samopodoba. Izkušnje iz preteklosti so že pokazale indic ter tudi dejansko izvedbo Type Rating šolanja (A-320, B737, ipd).

*Tabela 3: Opredelitev ciljnega trga
(Lastni vir)*

Kot nakazuje tabela 3 je želja letalske šole po pridobitvi novega mladega pilotskega kadra in ponudbe vse na enem mestu. Hitro rastoče letalske družbe na Bližjem Vzhodu in Jugovzhodni Aziji, ki imajo podpisana naročila za več sto novih letal, imajo že sedaj težavo najti dovolj pilotov za vožnjo teh letal. Pomanjkanje posadk se že kaže v preobremenjenosti in utrujenosti obstoječih posadk. Za varnostno osveščene potnike to pomeni, da bodo še naprej leteti z velikimi in dobro znanimi letalskimi prevozniki, ki si lahko privoščijo v svoj krog najboljše letalsko osebje, da zadovoljijo potrebe po najboljših kadrih, kar je želja vsakega podjetja (Fraport, 2019). Kar nekaj let se pojavljajo opozorila o pomanjkanju pilotskega kadra v regiji, nova naročila letal pa to potrebo samo še povečujejo. To je tudi napoved, da potrebujejo večje število novih pilotov. Pomanjkanje izkušenega osebja je dvignila skrbi glede varnosti ter možnosti obvladovanja operacij (Fraport, 2019). Vse to vpliva na lokalni trg, ki mora zapolniti nova letala z novim letalskim osebjem, vendar je tega premalo ali je preveč razpršeno po drugih delih Evrope in sveta, kar je razlog več za razmislek o nujenju letalskega izobraževanja vse na enem mestu v naši letalski šoli .

3.4.2 Globalni trg in vpliv na podjetje

V nadaljevanju v tabeli 4 prikazujemo število letalskih družb in letalskih šol po svetu in Evropi skupaj. Kot je razvidno iz tabele, nimamo dejansko skupnega števila letalskih družb za Evropo, je pa veliko letalskih šol, ki bi jih bilo potrebno približati s svojo ponudbo tudi na trg bližnjega vzhoda, kjer jih je veliko manj.

Država	Število letalskih družb	Število letalskih šol
Indija	27	
Kitajska	39	115
Indonezija	37	
Rusija in bližnje države (Belorusija, Armenija, Ukrajina, Azerbajdžan, Kazahstan)	190	25
Bližnji Vzhod (UAE, Savdska Arabija, Kuvajt, Oman, Qatar, Jemen)	90	20
Evropa, Skupaj:		350

*Tabela 4: Prikaz letalskih družb po svetu
(Vir: Fraport, 2019)*

Precej letalskih prevoznikov se namreč iz leta leto povečuje svoja naročila, tako da se pojavlja vprašanje od kje torej dobiti zadostno število posadk. Kot prikazujejo podatki v tabeli 4 je prav pomanjkanje letalskih posadk in izobraženega kadra, botrovalo poslovni ideji združenja že obstoječih podjetji za izobraževanje v eno kakovostno izobraževalno podjetje, ki bo imelo vse na enem mestu. Do leta 2030 naj bi se tako globalno število letal za prevoz potnikov in temu primerno bo tudi povečala se potreba po letalskem osebju in izobraževanju.

Tudi Letalska družba Emirates je pred kratkim odprla lasten center za usposabljanje posadk (Emirates Aviation College), prav tako China Airlines (China Airlines Flight Training Center) (Fraport, 2019).

V tabeli 5 predstavljamo opis trga – kupcev, ki velja za globalni trg.

Opis trga kupcev
Po predhodnih raziskavah v Evropi, Bližnjem Vzhodu in Vzhodni Aziji, kjer se bodo potrebe po novih pilotih z leti samo še večale, se priložnost po novih študentih kaže v dveh segmentih in sicer: večanje zanimanja za letalsko izobraževanje na Bližnjem Vzhodu in pomanjkanje le-tega po Evropi.
Usposabljanje posameznikov iz različnih okolij (Kitajska, Indija, Rudija, Bližnji Vzhod, itd.). Tu je potrebno poudariti predvsem to, da marsikatera država pogojuje priznanje evropske licence z izdajo posebnega dovoljenja (Kitajska) ali dodatno preverjanje (Indija). To sicer pomeni dodatno birokratsko delo, vendar pa po drugi strani to tudi pomeni, da je konkurenca (predvsem evropskih in ameriških letalski šol) na tem območju okrnjena.
Na osnovi analize ponudbe tako programov kot cen ponudbe na teh trgih ugotavljamo, da z enim od ključnih kriterijev izbora (cena), ter kakovostno storitvijo lahko ponujamo zelo konkurenčno zanimiv program in lahko, ob primerni promociji, tržni aktivnosti in ustrezni administrativni podpori, računamo na dobršen del kandidatov iz omenjenih območij.
Usposabljanje osebja za letalske družbe. Na prej omenjenih območjih deluje več kot 350 letalskih družb, ki morajo v določenem trenutku svojim posadkam zagotavljati takšno ali drugačno vrsto usposabljanja, pa naj si bo to začetno usposabljanje novih posadk ali leti za osvežitev usposabljanja obstoječih posadk.
Za veliko letalskih družb in podjetij vzpostavljanje in vzdrževanje lastne službe za usposabljanje predstavlja logistično in organizacijsko težavo, ki jo rešujejo z zunanjimi zaposlenimi (angl. outsourc) za izvajanje usposabljanja, saj to predstavlja nižji strošek, predvsem pa večjo svobodo pri osredotočanju na osnovno dejavnost (prevoz potnikov in tovara).

*Tabela 5: Prikaz trga kupcev
(Lastni vir)*

Če povzamemo tabelo 5 lahko zaključimo, da bomo s programom, ki smo si ga zadali, ponuditi vse na enem mestu za pilotsko osebje. To je lahko dobra »odskočna deska« za celotno Evropo, morda pa tudi za trg izven Evrope, saj šole aviacije ne ponujajo storitev na enem mestu, kar pomeni pridobitev prakse, izobraževanj in potrebnih certifikatov na enem mestu.

Opis konkurence
<p>Na globalnem trgu smo identificirali precej konkurenčnih organizacij, ki se ukvarjajo z usposabljanjem (tako pilotskega kot ostalega letalskega osebja). To so v svetu nekatere že zelo prepoznavne organizacije za usposabljanje. Predstavljajo vzorčni primer, kako bi po strukturi, organizaciji in programih, ki jih izvajajo, zgleda organizacija za usposabljanje pilotskega in ostalega letalskega osebja (kabinsko osebje, tehnično osebje). Baze za usposabljanje imajo razpršene po celem svetu, imajo veliko število letal in simulatorjev letenja (FNPT/MFTD/FMS/CBT/FFS). Šolajo pa po programih posameznih letalskih družb, kar pomeni da se kandidati kasneje lažje prilagodijo letenju v teh družbah.</p>
<p>Naša ponudba se od ponudb ostalih organizacij za usposabljanje na globalnem področju bistveno ne razlikuje. Slabost tako velikih organizacij usposabljanja pa predstavlja cena usposabljanja, saj v večini primerov ponujajo storitev usposabljanja, ki je v povprečju za 20–90 % dražje, kot cena, ki bi jo za enako usposabljanje dejansko ponujali v našem podjetju, če bi do realizacije prišlo, ob združenju drugih treh velikih letalskih družb v Sloveniji. Prav cena je, v kombinaciji z znanjem, ki ga v Sloveniji nedvomno premoremo, lahko v začetni fazi naša konkurenčna prednost, ki pa jo nato nadgrajujemo z razvojem t. i. znamke družbe in seveda tudi s ponudbo izobraževanj v smislu »Vse na enem mestu«, torej sama izobraževanja in pridobivanje licence.</p>

*Tabela 6: Opis konkurence
(Lastni vir)*

V tabeli 6 pa predstavljamo opis konkurence na globalnem trgu, saj tudi ta lahko vpliva na poslovanje našega podjetja. Ker bi ponujali izobraževanje, »Vse na enem mestu«, to pomeni bivanje, izobraževanje, ure vožnje in pridobitev potrebnih licenc in prakse, bi že s takšno ponudbo zajeli večji delež kadra na EU področju, kot opisuje tabela zgoraj. Iz tega razloga bi tudi stroški za posameznika bili nižji, mi kot šola pa bi bili v prednosti pred konkurenco.

V naši poslovni ideji torej ocenjujemo, da je slovensko okolje majhno in zelo težko dosegljivo predvsem v rangu nižjih in samo začetnih osnovnih izobraževanj. Na globalnem trgu pa je potreba po pilotih in drugem osebju, ki dela v letalski industriji večja kot je trenutna številka takega osebja, zato mora tudi naš ponudb temeljiti na naboru več različnih storitev, ki bi jih ponudili na enem mestu, da bi lahko bili pred konkurenco.

Na teh tujih trgih, predvsem s področja Bližnjega vzhoda, Indije in celotne Azije, pa pričakujemo, da v naslednjih 20. letih, zaradi angažiranja večje flote letal, ter delno zaradi upokojitev obstoječih kadrov, bodoče potrebe bodo precej večje, kot so dejanske zmožnosti obstoječih letalskih šol na teh področjih. Po navedbah več

člankov letalskih portalov se omenja primanjkljaj izobraževalnih kapacitet za 9.000 pilotov na leto (Letalska akademija, 2019). Podobna slika je za ostale kadre, kar odpira veliko priložnost tujim šolam, ki lahko ponudijo kakovostno in hkrati cenovno dostopno storitev. Prav na tem področju vidimo in verjamemo v priložnost za svoj razvoj.

Iz poprej opravljene analize poslovnega okolja, je razbrati, da je nacionalno okolje premajhno za ekonomsko zadovoljivo tržno realizacijo, pri kateri bi poslovni projekt in ideja Letalske šole d. o. o. lahko preživel, saj ima že, z regulatorno pogojenimi minimalnimi fiksnimi stroški, relativno visok prag ekonomičnosti. Iz pregleda regije Ljubljana in okolica je možno ugotoviti, da se na tem trgu soočamo z ogromnim številom konkurenčnih podjetij.

Lahko pa ugotovimo, da imamo v Sloveniji visoko kakovostne storitve izobraževanja in različne izobraževalne ponudbe (tržno primerno, za večino Evrope), hkrati pa nizko oziroma zelo dostopno ceno storitve.

Cenovno nižji so predvsem ponudniki iz Vzhodne Evrope (Češka, Slovaška, Madžarska, itd), ki vršijo pritisk na ceno na področju letalskega trga. (Adria Airways, 2018). Po primerjalni analizi, pa je hkrati možno ugotoviti, da imajo v nekaterih primerih tudi do dvakrat višje cene, imajo pa konkurenčno prednost, povezanosti z več letalskimi operaterji v katerih ponujajo zaposlitev kadrom, ki jih izšolajo, zato bi se naša ideja morala odvijati v tej smeri.

4 PLAN PRODAJE IZOBRAŽEVANJ LETALSKE ŠOLE D. O. O.

4.1 PLAN PRODAJE

Plan prodaje v poslovnem načrtu Letalske šole d. o. o. je nastal in je usklajen na osnovi poprej opisane slike poslovnega okolja v prejšnjem poglavju. Pri napovedi prodaje izvajalcev izobraževanja v letalstvu, je upoštevan tako približek dosedanje prodaje, kot tudi ocena na osnovi preliminarnih tržnih razgovorov in na osnovi ocene opisanih trgov. Na eni strani so to posamezniki, ki si želijo pridobiti potrebna, ustrezna znanja za delo v letalski industriji, želijo si dobro in kakovostno storitev, po možnosti v čim bolj strnjeni obliki, hkrati pa gledajo na svoje ime in znamko ponudbe, ki ga šola lahko ima in ponuja. Ker so to natančni tehnološko dovzetni posamezniki, ki so pripravljeni za storitev odšteti relativno in z ostalimi poklicnimi izobraževanji, precejšnjo vsoto denarja, so zelo dovzetni za odnos in vtis, ki ga šola ponuja tako s svojim kadrom, kot z opremljenostjo in podobo.

Na drugi strani so ciljni trg letalske družbe, ki iščejo nove kadre pa hkrati nimajo dovolj ali pa sploh nimajo lastnih izobraževalnih kapacitet, glede na naročena letala in planirane upokojitve ter s tem večje potrebe po novem usposobljenem kadru (posadkah, kabinskem osebju), kot ga imajo ali so sposobni izšolati. Te družbe iščejo predvsem kakovosten kader in zato kakovost izobraževalnih storitev, v čim krajšem času in cenovno učinkovito, pri čemer so naše konkurenčne prednosti tako linijske izkušnje inštruktorjev, kot tudi ugodna cena programa in vzporednih potreb (npr. nastanitve), kar bi ponujali v našem podjetju.

Ciljni trg se v grobem deli na dva dela:

- Na eni strani so to posamezniki, ki si želijo pridobiti potrebna, ustrezna znanja za delo v letalski industriji. Želijo si dobro in kakovostno storitev, po možnosti v čim bolj strnjeni obliki, hkrati pa gledajo na imidž, ki ga šola ima in ponuja. Ker so to natančni tehnološko dovzetni posamezniki, ki so pripravljene za storitev odšteti relativno in z ostalimi poklicnimi izobraževanji, precejšnjo vsoto denarja, so zelo dovzetni za odnos in vtis, ki ga šola ponuja tako s svojim kadrom, kot z opremljenostjo in podobo.
- Na drugi strani so ciljni trgi letalske družbe, ki iščejo nove kadre pa hkrati nimajo dovolj ali pa sploh nimajo lastnih izobraževalnih kapacitet, glede na naročena letala in planirane upokojitve ter s tem imajo večje potrebe po novem usposobljenem kadru (posadkah, kabinskem osebju), kot ga imajo ali so sposobni izšolati. Te družbe iščejo predvsem kakovosten kader in zato kakovostne izobraževalne storitve. v čim krajšem času in cenovno učinkovito, pri čemer so naša konkurenčna prednost tako linijske izkušnje inštruktorjev, kot tudi ugodna cena tako programa, kot vzporednih potreb (npr. morebitne nastanitve za čas izobraževanja).

4.2 NAPOVED PRODAJE OZIROMA IZOBRAŽEVANJA

Predstavljen prodajni plan v tabeli 7 je ocenjena prodaja. Prodajne količine so določene na oceni zadržanega odziva trga na ponujeno storitev. Plan je narejen ob predpostavki, da posameznik, ki se odloči za izobraževanje, poravna svoje obveznosti pred začetkom izvedbe šolanja.

V tabeli 7 je prikazan predviden približek plana prodaje letalske šole za obdobje prvih treh let poslovanja, kjer so zajeti samo stroški za usposabljanje, oziroma prodaja usposabljanja. Na letni ravni ocenjujemo od 15–25 % rast prodaje pri vsaki postavki, vendar kot smo omenili gre samo za približke.

Modul usposabljanja		1. leto 663.700,00	2. leto 730.070,00	3. leto 803.077,00
PPL	količina	12,00		
	cena/enoto	9.900,00		
	znesek	118.800,00	130.680,00	143.748,00
HB	količina	16,00		
	cena/enoto	10.000,00		
	znesek	160.000,00	176.000,00	193.600,00
CPL	količina	13,00		
	cena/enoto	5.400,00		
	znesek	70.200,00	77.220,00	84.942,00
IR/SE	količina	2,00		
	cena/enoto	10.900,00		
	znesek	21.800,00	23.980,00	26.378,00
MEP, IR/ME	količina	6,00		
	cena/enoto	5.900,00		
	znesek	35.400,00	38.940,00	42.834,00
MCC	količina	12,00		
	cena/enoto			
	znesek	22.800,00	25.080,00	27.588,00
CPL/IRSE	količina	6,00		
	cena/enoto	13.900,00		
	znesek	83.400,00	91.740,00	100.914,00
BT	količina	79,00		
	cena/enoto	700,00		
	znesek	55.300,00	60.830,00	66.913,00
A320 Type Rating	količina	4,00		
	cena/enoto	24.000,00		
	znesek	96.000,00	105.600,00	116.160,00

Tabela 7: Plan prodaje letalske šole d. o. o.
(Lastni vir)

5 TRŽENJSKI/MARKETINŠKI NAČRT

5.1 STRATEGIJA (KONKURENČNA, GENERIČNA)

Ker so preostala tri podjetja, ki bi naj šla z nami v podjetniško idejo omenjenega poslovnega načrta Letalske šole d. o. o., s svojo ponudbo dobro poznana in so že uveljavljen ponudnik na lokalnem trgu letalskega izobraževanja, se morajo nujno obdržati in bolj prodorno nastopiti na globalnem trgu. Tak vstop pa najprej zahteva dobro poslovno idejo in aktivnejši trženjski pristop in nastop.

Glede na dejstvo, da te storitve omenjena podjetja že ponujajo na uveljavljenem trgu (predvsem mišljen mednarodni trg), na tem mestu bi na trgu lahko ponudili nižjo ceno paketa od konkurence, ki je kot zaznavamo, pomemben izborni kriterij večine kandidatov. Poleg cene je del naše poslovne strategije tudi kompleksnost storitve, izvedena brez podizvajalcev, v lastnem centru in v veliki meri na lastni lokaciji s kadrom, ki ima izkušnje tudi v linijskem prometu.

Letalska šola d. o. o. bi morala zaradi svoje velikosti in potenciala rasti nujno in nastopiti na globalnem trgu. Čeprav vstopna strategija temelji na nižji ceni od globalnih konkurentov, pa je naša glavna prednost kakovostna storitev, kjer visoko usposobljeni kadri z linijskimi izkušnjami izvajajo ter s tem kontrolirajo celoten proces izobraževanja, od nič izkušenj do letenja na tipu oziroma liniji. Te lastne kompetence lahko unovčimo samo ob primerni ceni, ki na lokalnem trgu pomeni dvig cene, hkrati za globalni trg to še vedno predstavlja cenovno najugodnejšo ponudbo.

Glede na opravljene analize in primerjave s konkurenco se bomo od njih razlikovali predvsem v ceni. Izhajajoč iz dobre kvalitete storitev, temelječ na mednarodnih referencah pilotov, ki so danes zaposleni v tujih družbah in predvsem v Adrijii Airways ter so bili izšolani pri nas, pa je kratkoročni cilj predvsem vzpostavitev prepoznavnosti po nujenju izobraževanja »Vse na enem mestu« ali kasneje tudi po dobrih kadrih (pilotih), kar bo gradilo ne samo zunanjo ampak tudi kakovostno celostno podobo, ponudbo, vsebino in prepoznavnost Letalske šole d. o. o..

5.2 TRŽNO POZICIONIRANJE, KOMUNICIRANJE IN OBLIKOVANJE CEN

Vstop na mednarodni delno poteka preko prenosa pozitivnih izkušenj in informacij dosedanjih klientov (tako slovenskih kandidatov, ki so se šolali pri nas in sedaj delajo v tujih družbah, kot tudi tujih kandidatov (Španci, Italijani, Francozi, Grki, Angleži, Nemci, Švedi, Libijci ...), ki so pri nas že opravili prenekatero posamezno treninge, kot tudi osnovna usposabljanja.

Drugi način, ki se ga moramo lotiti je obveščanje preko e-medijev, kot so spletne strani, namenskih portalov za letalsko osebje in izobraževanje, preko forumov, direktnih spletnih strani, ter preko drugih elektronskih medijev. Svojo ponudbo bi trgu predstavili visoko kakovosten izobraževalni proces s kadri, ki imajo linijske izkušnje, katere neposredno preko odnosa prenašajo na kandidate. S tem odnosom zato kandidati razvijajo svoje letalske kompetence, kontrolirano pri nas (brez zunanjih podizvajalcev), že od svojih prvih letalskih korakov naprej, pa vse do letenja na tipu oziroma liniji. Preko uniforme, urejenih in dobro opremljenih prostorov ter primerne flote letal vzbujamo občutek odličnosti ter vseh ostalih vrednot, ki jih zastopamo.

Od praktično vse pregledane globalne konkurence ponujamo cenejšo storitev, saj smo na globalnem parketu nov ponudnik storitev, kar pa nas na lokalnem trgu postavlja cenovno nad trenutnim nivojem in nad ostalo konkurenco, predvsem pa zaradi kakovostne vsebinske razlike nad nivojem letalske ponudbe, s katero, zaradi nerealno ocenjenih lastnih stroškov in poslovanjem s prodajnimi cenami, pod tem nivojem, ne moremo in ne želimo tekmovali.

Po ovrednotenju lastnih stroškov smo svoje cene oblikovali na osnovi stroškovnega vidika, ki je nadgrajen s 25 % do 30 % prispevkom za kritje fiksnih stroškov, ki bi jih imeli od postavljenih prodajnih cen. Cene so za slovenski prostor visoke, (ker slovenski ponudniki z nerealno postavljeno lastno ceno operirajo pod njo – česar si mi ne moremo in ne želimo privoščiti), a po pregledani globalni ponudbi primerljive v regiji in nizke v globalnem poslovnem okolju tovrstne ponudbe lahko nastopamo z nižjo maržo, kot del vstopne strategije na trg. Tako ocenjujemo, da je postavljena cena primerna in nam omogoča pomembno konkurenčno prednost ob vstopu na globalen trg, na drugi strani pa ne odraža oziroma ne daje občutka »cenenosti« ponudbe.

Tržno komuniciranje bi bilo razdeljeno na več medijev. Prvi del bi potekal preko tržne komunikacije, tako aktualnih kot preteklih zadovoljnih kandidatov. Ti jasno odražajo svoje zadovoljstvo in izkušnjo z našo storitvijo na osnovi dobrega odnosa in prijetnega počutja, kakovostnega programa ter dobre cene in ponudbe »Vse na enem mestu«. Drugi del tržne komunikacije predstavljajo lastne brošure, ki jih potrebujemo, tako za posrednike, kot tudi za sejemske aktivnosti in obiske raznih prireditelj, srečanj in reklame.

Tretji del trženjskega komuniciranja predstavljajo elektronski mediji od spletne strani, objave na portalih, razni profili na socialnih in profesionalnih omrežjih (Google, Facebook, Twitter ...), ter pojavljanje na forumih, kot tudi nekatere objave v letalsko tiskanih medijih (italijanski Volare, hrvaška Aeronavtika in druge), sicer bolj priložnostne objave preko medijev kot so televizija, radio ... Pomemben del tržne komunikacije predstavljajo tudi obiski sejmov in konferenc.

V tabeli 8 podajamo približek finančnega tržnega deleža za namene tržnega oglaševanja in komuniciranja letalske družbe. Približek je podan samo za eno leto, kljub temu smo mnenja, da je pa marketing ključno gonilo vsakega novo nastalega podjetja.

Promocijski splet / medij	Skupaj
Spletna stran	2.400,00
Portal/forum PPRUNE	1.800,00
Portal/forum Best Aviation	1.500,00
Revija Volare	2.000,00
Ostale revije	2.000,00
Google Ad Words	2.400,00
Promo materiali	4.000,00
Predstavitve v tujini	8.000,00
Skupaj	24.100,00

*Tabela 8: Pregled promocijskih sredstev po medijih
(Lastni vir)*

6 NAČRT ORGANIZACIJE IN POSLOVNIH PROCESOV

Poslovni proces se namreč prične s prvim stikom kupca z letalsko šolo, kjer se kandidatu, na podlagi njegovega povpraševanja, na splošno razloži program in trajanje usposabljanja, predstavijo cene in plačilni pogoji ter ostale informacije vezane na njegov prihod, nastanitev in kontakte znotraj Letalske šole. Predvsem bi bilo zaželeno, da se s kupcem vzpostavi osebni stik, najprej preko telefona, nato pa osebni obisk v podjetju, kjer se mu podrobno predstavi organizacijo izobraževanja, program usposabljanja, cene in plačilne pogoje ter ostale informacije povezane s posameznikovim izobraževanjem. Ker bo podjetje ponudilo različne oblike izobraževanja, se bi tudi poslovni procesi razlikovali med seboj, glede na samo vrsto usposabljanja.

Poleg ponudbe kvalitetnega ter zaokroženega šolanja, je potrebno kandidatom ponuditi tudi profesionalen odnos. Pri nastopu Letalske šole d. o. o. na trgu je nujno, da se profesionalizem in ime izobraževalne ustanove jasno izrazi, zato mora tudi stavba izgledati primerno s primernimi prostori in sredstvi ter letali. V šoli kandidatu ponudimo vse kar bo potreboval pri svojem šolanju (pilotsko torbo, uniformo, literaturo ...). Potrebno jim je omogočiti primeren prostor za druženje, kjer bodo lahko prebijali svoj prosti čas in v katerem mora biti knjižnica z letalsko literaturo, računalniki, revijami, avtomatom za kavo in pijačo ter ostalo infrastrukturo, kjer se bodo dobro počutili. Za kandidate je ta del v marsičem celo bolj pomemben kot samo šolanje.

Izredno pomembno je, da imajo kandidati pilotsko uniformo, ki je praktična in lepa na pogled, kajti s tem povečujemo pripadnost šoli. Vsa letala morajo biti uniformirana ter enako pobarvana. S tem se tudi na zunaj povečuje prepoznavnost šole in z njo tudi želja kandidatov, ki se šolajo v drugih šolah, da se pridružijo nam. Treba je narediti imidž šole v tem smislu, da smo res prvovrstna šola, v katero ne more vstopiti vsak kandidat. Treba je delati na elitizmu in vanj tudi privabljati takšne kandidate.

6.1 NAČRT POTEKA DELA- DELOVNI PROCESI

6.1.1 Osnovno izobraževanje

Za prvi stik s kupcem je odgovoren oddelek marketinga. Ta mu na podlagi povpraševanja s strani kupca posreduje vse relevantne informacije glede programov in pogojev izobraževanja, cen in lokacije ter ostalih splošnih informacij. Ob osebnem informativnem obisku je oddelek marketinga odgovoren za ogled in predstavitev družbe, infrastrukture, uporabo prostorov in v fazi usposabljanja predstavitev relevantnih oseb, kot je na primer vodja usposabljanja in vodja inštruktorjev ter nudenje podpore pri nastanitvi in ostalih aktivnosti v povezavi z bivanjem v Sloveniji. Pred pričetkom usposabljanja je s kandidatom potrebno urediti način in pogoje plačila programa usposabljanja, posredovati potrebne dokumente in obrazce za vpis v register usposabljanja, pridobitev ID izkaznice, varnostne priponke družbe ter posredovati dokumente iz naslova usposabljanja kot so POH – Pilot Operating Handbook, SOP – Standard Operating Procedures in OM-A – Operationals Manual part A. Istočasno je kandidatu s strani Vodje inštruktorjev dodeljen inštruktor letenja in posredovani njegovi kontaktni podatki.

Po končanem izobraževanju sta inštruktor letenja, ki je bil dodeljen kandidatu in vodja inštruktorjev zadolžena za izpolnitev vse potrebne dokumentacije za pridobitev licence oz. pooblastila (vloga za dodelitev examinerja, prijava na izpit), Letalska šola d. o. o. pa je zadolžena za izdajo potrdila o opravljenih obveznostih in izdajo certifikata o opravljenem usposabljanju. Po izdaji licence oz. pooblastila s strani CAA je izobraževanje končano, vodja inštruktorjev pa poskrbi za arhiviranje dokumentov, ki so nastali v fazi izobraževanja.

6.1.2 Profesionalna izobraževanja

Za prvi stik s kupcem je na strani podjetja prav tako, kot v fazi osnovnega izobraževanja, odgovoren oddelek marketinga, ki na podlagi povpraševanja s strani kupca posreduje vse relevantne informacije glede programa in pogojev usposabljanja, cen in lokacije ter ostalih splošnih informacij. Ob osebnem informativnem obisku je oddelek marketinga odgovoren za ogled in predstavitev družbe, infrastrukture ter z uporabo prostorov in v fazi usposabljanja relevantnih

oseb, kot je na primer vodja usposabljanja in vodja inštruktorjev ter nudenje podpore pri nastanitvi in ostalih aktivnosti v povezavi z bivanjem v Sloveniji. Ker je veliko povpraševanja iz drugih držav, lahko do osebnega obiska pred samim začetkom usposabljanja sploh ne pride, zato je zelo pomembno kupcu posredovati čim več informacij, že preko telefona ali preko elektronske pošte. Pred pričetkom izobraževanja je s kandidatom prav tako potrebno urediti način in pogoje plačila programa usposabljanja, posredovati potrebne obrazce in dokumente za program usposabljanja Type Rating. Kandidatu je s strani Vodje inštruktorjev za Type Rating dodeljen inštruktor in njegovi kontaktni podatki, ter potek programa usposabljanja. Istočasno je administrativni oddelek družbe zadolžen za organizacijo potovanja in nastanitve za kandidata in inštruktorja, za praktično usposabljanje na simulatorju letenja v tujini.

Po končanem izobraževanju sta inštruktor letenja, ki je bil dodeljen kandidatu in vodja inštruktorjev zadolžena za izpolnitev vse potrebne dokumentacije za pridobitev licence oz pooblastila, letalska družba pa je zadolžena za izdajo potrdila o opravljenih obveznostih in izdajo certifikata o opravljenem izobraževanju. Po izdaji licence oziroma pooblastila s strani CAA je usposabljanje končano, vodja inštruktorjev pa poskrbi za arhiviranje dokumentov, ki so nastali v fazi usposabljanja.

6.1.3 Osnovni trening

Po prvem stiku s kupcem, na podlagi povpraševanja in posredovanja relevantnih informacij glede programa in pogojev usposabljanja, cen in lokacije ter ostalih splošnih informacij, se kandidatu posreduje obrazec »Podatki o pilotu«, v katere pilot vključi vse dosedanje licence, pooblastila in izkušnje ter skupaj s kopijami svoje licence, potnega lista, zdravniškega spričevala in Type Rating obrazca pošlje nazaj oddelku marketinga v podjetju. Pilotu se nato posreduje račun, ki mora biti plačan pred prihodom na usposabljanje, podatki o lokaciji, datumu in uri usposabljanja ter pomoč pri potovanju in nastanitvi. S strani vodje inštruktorjev v Adria Airways in drugih vključenih šol, sta za Base Training dodeljena inštruktor in examiner, ki jima je predana dokumentacija o pilotih, s katerimi pred dejanskim letenjem opravita še pripravo na let, kjer jih seznanijo s potekom usposabljanja, letališčem in procedurami. Po končanem usposabljanju Base Training, sta inštruktor in examiner zadolžena še za izpolnitev potrebne dokumentacije od CAA, od koder pilot prihaja, Letalska šola d. o. o. pa je zadolžena za izdajo potrdila o opravljenem usposabljanju Base Training. Po izdaji licence oziroma pooblastila s strani CAA je usposabljanje končano, vodja inštruktorjev pa poskrbi za arhiviranje dokumentov, ki so nastali v fazi usposabljanja.

6.1.4 Nadaljevanje izobraževanja

Ker je Line Training v bistvu le nadaljevanje programa usposabljanja Type Rating, podjetje že ima vse potrebne informacije in dokumente o pilotu na Line Training. Podjetje je zadolženo za organizacijo 14-dnevnega predavanja Compnay Matters, ki jih izvajajo izbrani predavatelji. Administrativni oddelek AFCC pa poskrbi za naročilo pilotske uniforme in izdajo ID priponke.

Po vpisu potrebnega števila ur letenja je usposabljanje Line Training končano, vodja inštruktorjev poskrbi za arhiviranje dokumentov, ki so nastali v fazi usposabljanja, podjetje pa izda potrdilo o opravljenem usposabljanju Line Training.

6.1.5 Letalsko in kabinsko osebje

Se izvaja za letalske šole, ki same nimajo dovolj resursov za organizacijo »initial in recurrent« izobraževanja za svoje letalsko in kabinsko osebje znotraj družbe. Po predhodnem povpraševanju s strani oddelka marketinga in podpisu pogodbe s strani računovodstva, vodja izobraževanja, s pomočjo vodje inštruktorjev Adria Airways, pripravi zahtevani program izobraževanja, ki se lahko razlikuje po posameznih letalskih šolah. Vse pa bo odvisno od zanimanja za naše podjetje.

Ob prihodu skupine na usposabljanje, sprejme jih oddelek marketinga, ki je zadolžen za ogled in predstavitev družbe, infrastrukturo, uporabo prostorov in v fazi usposabljanja tudi za relevantne osebe, kot je na primer vodja usposabljanja in vodja inštruktorjev (nudi podporo pri nastanitvi in ostalih aktivnosti, v povezavi z bivanjem v Sloveniji. Na dan začetka usposabljanja jih sprejme inštruktor/predavatelj, ki je tisti dan zadolžen za predavanje iz posameznega sklopa programa usposabljanja. Pred samim začetkom predavanj inštruktor/predavatelj med poslušalce razdeli literaturo za predmet predavanj in dnevnik prisotnosti. Po prejemu v celoti izpolnjenega dnevnika inštruktor/predavatelj prične s predavanji.

Ob koncu predavanj inštruktor/predavatelj skupino spremlja do izhoda iz stavbe in jim po potrebi zagotovi prevoz do kraja, kjer je skupina nastanjena. Proces se ponovi tolikokrat, kolikor je predmetov oz po programu usposabljanja specificiranih dni, namenjenih usposabljanju.

Po končanem celotnem usposabljanju sta vodja usposabljanja in vodja inštruktorjev podjetja zadolžena za izpolnitev vse potrebne dokumentacije po končanem usposabljanju (dnevniki in dokumenti usposabljanja), družba pa je zadolžena za izdajo potrdila o opravljenih obveznostih in izdajo certifikata o opravljenem usposabljanju, vodja inštruktorjev pa poskrbi za arhiviranje dokumentov, ki so nastali v fazi usposabljanja.

6.2 NAČRT PROSTOROV

Organizacija nudenja izobraževanja kot je Letalska šola d. o. o. bo za zagotovitev potreb izobraževanja kandidatov in pripadajočih aktivnosti razpolagala s poslovnimi prostori, ki v kupcih vzbujajo občutek prostornosti, udobnosti in profesionalizma:

- prostorska razporeditev trenutnih poslovnih prostorov v pritličju najete zgradbe (letališče Jožeta Pučnika);
- nujno potrebni osnovni poslovni prostori za vzdrževanje ATO spričevala;
- učilnice za izobraževanja.

Učilnica z dnevno svetlobo bo opremljena z multi-medijsko opremo, tablo, klimatsko napravo in dostopom do svetovnega spleta. Podjetje bo za svoje in za potrebe kandidatov na usposabljanju uporabljalo naslednjo infrastrukturo, namenjeno kandidatom na usposabljanju, inštruktorjem in administraciji:

- Prostor za osebje: se nahaja v stavbi na Brniku, in sicer za odgovornega vodjo/direktorja oddelka administracije ter pisarna vodje strokovnega usposabljanja in oddelka marketinga.
- Prostor za inštruktorje: Prostor za inštruktorje je namenjen vodji inštruktorjev in vodji zemeljskih inštruktorjev/predavateljev; služi pa tudi kot prostor za inštruktorje letenja v fazi priprave na let. Prostor je opremljen z osebni računalniki, arhivom obrazcev in dokumentov potrebnih za letenje, ter arhivom dokumentov kandidatov na usposabljanju.
- Prostor za pripravo na let in poročilo o letu: Prostor za pripravo na let oz poročilo o letu, ki se nahaja v kontejnerju letalske šole na ploščadi letališča, se uporablja za pripravo na let oz. poročilo o letu, ki ga opravi inštruktor s kandidatom na šolanju pred in po vsakem letu. Prostor je opremljen s pisalno tablo, osebni računalniki, internetno povezavo.
- Prostor za kandidate/knjižnica: Prostor je namenjen kandidatom na usposabljanju. Opremljen je z multi-medijsko opremo in knjižnico in služi kandidatom kot prostor za pripravo na let in izpite, učenje in oddih po letenju. Opremljen je z zbirko letalske literature in z avtomatom za hrano in pijačo, služi pa lahko tudi kot prostor za pripravo na let z inštruktorjem letenja.

Podjetje bo za svoje in za potrebe kandidatov na usposabljanju uporabljalo prostor za inštruktorje, prostor za pripravo na let in poročilo o letu, prostor za administracijsko podporo in prostor namenjen za kandidate, opremljen s knjižnico.

7 SWOT ANALIZA

Vsako podjetje mora pred pričetkom realizacije ali šele v fazi poslovne ideje predvideti tudi prednosti in slabosti podjetja, priložnosti in nevarnostmi, ki lahko prežijo na novo podjetje. Sklop Swot analize smo pripravili na podlagi že poprej pripravljenih analiz potreb in trga ter konkurence.

V nadaljevanju v tabeli 9 predstavljamo prednosti in slabosti notranjih vplivov, ter priložnosti in nevarnosti notranjih vplivov na Letalsko šolo d. o. o.

NOTRANJI VPLIVI	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Te lahko zaznavamo predvsem na področjih inovativnosti, fleksibilnosti in globalizacije poslovanja. Letalski družbe združene v eno kjer bo prisotna kritična masa strokovnega znanja in izkušenj, in sicer tako pri organizaciji kot pri izvedbi usposabljanja. • To zagotavlja potrebno inovativnost, kakovost, prilagodljivost in stroškovno sprejemljivost ter olajšuje integracijo ključnih storitev. • Vzpostavljena partnerstva z izobraževalnimi organizacijami in posredniki, ključnimi kupci in dobavitelji omogočajo krepitev učinkovitega sistema izvajanja usposabljanja. • Prepoznavnost in dolgoletne izkušnje inštruktorjev povezanih v eno podjetje in center nam omogočajo prenos teh kompetenc na nove programe z višjo dodano vrednostjo na hitro rastočem področju usposabljanja. • Znamo prisluhniti trgu in kupcem in smo sposobni izvesti fleksibilen nabor kakovostnega usposabljanja za konkurenčno ceno. • Še posebno se odlikujemo s strokovnostjo in fleksibilnostjo pri posameznih modulih usposabljanja z možnostjo prilagajanja posebnim potrebam kupcev. 	<ul style="list-style-type: none"> • so pretežno povezane s še ne optimalnim obsegom prodaje ter posledično premajhno produktivnostjo vseh razpoložljivih virov. • Relativno majhen obseg prodaje se kaže tudi pri možnem izboru dobaviteljev in pri pogajalski moči. • Naše kompetence in svetovni trendi nam nudijo številne prednosti red konkurenco.
ZUNANJI VPLIVI	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Rast novih trgov ter vse večja potreba po novih kadrih podpirajo našo usmeritev v razvoj. • Z znanjem, ki ga obvladujemo, smo sposobni izkoristiti priložnosti, ki jih nudi regionalni in hitro rastoči globalni trg. • Tudi v integraciji novih modulov usposabljanja v osnovno dejavnost razumemo kot priložnost za bodočo rast. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedamo se tudi nevarnosti, ki jih predstavlja hitro spreminjanje ponudbe konkurence, okolja in zakonodaje. • Tudi pritisk kupcev na zniževanje prodajnih cen in nepredvidljivo gibanje nekaterih stroškov bo zaznamovalo naše delovanje. • Vsekakor pa ni za zanemariti tudi nevarnosti, ki jo predstavlja omejenost virov in pomanjkanje lastnih sredstev.

*Tabela 9: Swot analiza
(Lastni vir)*

Poznavanje in razumevanje kritičnih dejavnikov uspeha nam omogoča uspešno izvajanje poslanstva. Ti dejavniki so ključni za uspešno izvajanje trenutnih aktivnosti in uspeh v prihodnosti. Pri pogledu na poslovno okolje smo se »naslonili« na podatke o številu že naročenih letal, ki bodo letalskim družbam po celem svetu dobavljeni v obdobju do leta 2020. Podatek kaže, da glede na trenutno številka naročenih letal in predvideno rast števila usposobljenih pilotov, prihaja do pomanjkanja ustrezno usposobljenega letalskega osebja za upravljanje letal, ki bodo prišli v operacijo do letal 2020. Iz takega pogleda izhaja tudi naša strategije na področju ponudbe usposabljanja, razvoja obstoječih programov in implementacije novih programov usposabljanja ter strategija upravljanja s sredstvi in človeškimi viri kot prikazuje tabela 10, ki je spodaj.

DOLGOROČNA VREDNOST ZA DELEŽNIKE – FINANČNI VIDIK		
Rast obsega poslovanja	Dolgoročna finančna stabilnost	Dobičkonosnost
POVEČEVANJE ZADOVOLJSTVA KUPCEV – VIDIK KUPCEV		
Ustvarjanje vrednosti za kupca	Povečevanje fleksibilnosti	Izboljševanje odzivnosti
IZBOLJŠEVANJE UČINKOVITOSTI PROCESOV – PROCESNI VIDIK		
Povečanje produktivnosti	Optimizacija poslovnih procesov	Izboljševanje učinkovitosti
Zniževanje stroškov	Obvladovanje tveganj	Optimizacija virov
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – VIDIK ZAPOSLENIH		
Motiviranje	Izobraževanje in razvoj sodelavcev	Zdravje in varnost pri delu
VREDNOST		
Trajnostni razvoj	Poslovna etika	Poslovna odličnost

*Tabela 10: Pregled strategije izobraževanja
(Lastni vir)*

8 KRITIČNA TVEGANJA USTANOVITVE LETALSKE ŠOLE

V tem poglavju bomo obravnavali kritična tveganja in možne rešitve iz teh kritičnih tveganj. Vsako podjetje se sooča s kritičnimi tveganji. Še posebej je vsako podjetje izpostavljeno tveganjem na začetku delovanja. Pomembno je, da se tveganj v podjetju dobro zavedajo. Poskušajo najti čim boljše rešitve, ki ta tveganja oz. probleme, ki se pojavljajo, odpravijo, omejujejo ali pa jih že na začetku v celoti onemogočijo. Predvidevanja določenih dogodkov in spremljanja situacij, ki se javljajo v okolju nam pomagajo pri iskanju rešitev (Jereb, 2014).

Tveganj ob ustanovitvi Letalske družbe je torej veliko:

- Tržno tveganje – Danes se je težko dogovoriti za dolgoročne zaveze, saj so tveganja iz vidika kupca za dolgoročno sodelovanje previsoka. V nasprotnem primeru pa je z našega vidika prav, da pridobimo čim več dolgoročnih pogodb in zavez, saj s tem zmanjšujemo tveganja in si zagotavljamo dolgoročno poslovno sodelovanje s kupci.
- Organizacijsko tveganje – Izvajanje strategije ravnanja z ljudmi zmanjšuje kadrovska tveganja. V okviru te strategije izvajamo pridobivanje kadrov, izobraževanje, nagrajevanje in druge oblike motiviranja kadrov. Skrbimo za varno in zdravo delo. Prilagajamo notranjo organizacijo (organizacijsko strukturo) tako, da se z optimalnim številom delavcev doseže čim višja usklajenost med potrebami in zahtevami dela ter med udeleženiimi zmoglostmi delavcev. Tveganje lahko obvladujemo s sprotnim organiziranjem potrebnih kadrov in predvsem z dobro komunikacijo z inštruktorji, predavatelji.
- Tehnična tveganja – Pri organizaciji in izvedbi procesa izobraževanja se pojavlja tudi tveganje povezano s tehničnim stanjem sredstev (letal, simulatorja ...). Redno in kakovostno vzdrževanje lahko prepreči večje in nepredvidene izpade, za skrajne primere pa lahko predvsem letala, tudi najamemo.
- Tveganje izpada operacije zaradi vremena – Letališče s svojo pozicijo in s tem naša družba lahko izgubi veliko »letalnih dni« na leto zaradi različnih vremenskih razlogov kot so megla, sneg, zmrzal. Rešitev je letenje iz drugih letališč, če je napovedno dolgotrajnejše obdobje, iz lokacij kot so Lesce, Portorož in tudi Maribor.
- Proceduralna tveganja – Za šolanje tujcev iz držav izven EU, je v določenih primerih potrebno urediti dovoljenja za bivanje, študij (viza). Postopki pridobivanja tovrstnih dokumentov, ki niso enostavni in so predvsem dolgotrajni, lahko so tudi relativno dragi. Predvidevamo, da bo s številom tovrstnih postopkov procedura postala nam bolj poznana in s tem lažje ter hitreje obvladljiva.
- Finančna tveganja – S poskusom delovanja tudi v mednarodnem okolju smo tako izpostavljeni določenim tveganjem. V novih okoliščinah poslovanja, ki jih še vedno močno zaznamujeta globalna finančna in gospodarska kriza, upravljanje, zlasti s posameznimi finančnimi tveganji pridobiva še dodaten pomen. Nadzorujemo jih lahko le s tekočim spremljanjem denarnega toka, omejevanjem deleža zapadlih obveznosti z usklajevanjem plačilnih rokov terjatev in obveznosti, z nadzorom nad izdatki ter zagotavljanjem ustrezne likvidnostne rezerve.

9 FINANČNI NAČRT

Skupaj poslovni prihodki, torej v nadaljevanju predstavljene bilance stanja podjetja in predvidenega poslovnega izida v letih od 2019 do leta 2024, so naslednji, ki jih bomo podali v nadaljevanju. Podrobni tabelarični prikazi so v tabelah spodaj in v prilogi 1, kjer sledi zgolj pojasnitev določenih predvidenih predpostavk, in sicer v primeru, če bi podjetje Letalska šola d. o. o. bilo povezano z drugimi letalskimi šolami in bi se morebiti združiti v družabništvo, saj se so finančne projekcije narejene na osnovi ocen. Vsebujejo nekaj temeljnih predpostavk ter so zgolj orientacijske, predvsem pa niso narejene s preverjenimi orodji, kar lahko ima za posledico določena odstopanja.

Prodajni načrt in s tem prihodki temeljijo na predpostavki, da se izvedejo načrtovane letne prodaje šolanj v strnjem izvajanju, kar pomeni, da se posamezno šolanje izvaja brez prekinitev in se izvede v terminsko najmanjšem možnem času. Prodajni načrt torej izhaja skladno s prodanim paketom. Predvsem za tuje kandidate je del posamezne licence vključen v skupno ceno paketa (angl. integrated sistem), in zaradi razdelitve prodaje po obdobjih še vedno uporabljen modularni pristop. Pri finančnih projekciji je načrtovana nabava dodatne nove optimalne flote za nalet potrebna, glede na prodajni načrt (in s tem potreben načrtovan nalet). Ta predstavlja nabavo rabljenega a obnovljenega dvomotornega letala v rangu Diamond DA42, v vrednosti 350.000,00 EUR/kos.

Sredstva za nakup bi se dobila delno iz poslovanja, delno pa s posojilom. Cene posojila in razmerja niso natančno opredeljene, ker se tak nakup predlagano izvede samo ob primernem odzivu trga, sicer pa se v tem delu še naprej poslužujemo obstoječe rešitve najema. Glede na prodajni načrt in s tem načrtovan potreben nalet za izvedbo šolanj na kompleksnem letalu (sedaj PiperTurboArrow, dvomotorno letalo pa je najeto). S tem v delu potrebe po kompleksnem letalu in tudi v delu potrebe naleta po večmotornem letalu, dobimo dovolj lastnega resursa za izvedbo osnove tega načrta (presežek bi še vedno lahko najeli, vendar bi s tem večina tega dela letenja postala bistveno bolj organizacijsko obvladana, predvsem pa cenejša). Izhajajoč iz sedanjega stanja, šole taka nabava, glede na stanje naših letal in njihovih resursov ter najemnih pogodb, ni potrebna takoj, vendar v primeru razvoja posla in s tem v nadaljevanju poslovnega leta.

Pri organizaciji so predvideni vsi fiksni stroški dela za CEO/AM, HT, 2 x asistent ter fiksni dodatek v avtorskem honorarju za inštruktorja. Ostali stroški dela so za inštruktorje in predavatelje. V finančnih projekcijah je med stroške simulatorja upoštevana tako vzdrževalna pogodba kot tudi strošek osebe, ki je zadolžena za vzdrževanje, testiranje in licenciranje. Te vrednosti so predstavljene v tabeli 12 predvidenih začetnih stroškov materiala pri začetnem poslovanju podjetja in bi tako na letni ravni pričeli s približnim zneskom

Ključna predpostavka izvedbe profesionalnih šolanj (angl. Type rating, Base Training ter Line Training) je, da se uporabljajo »interni« resursi Adria Airways, kateri se za posredovanje izstavi račun po sklenjeni in veljavni pogodbi za posredovanje tega izobraževanja na trgu. Za izobraževanja se uporablja skoraj celoten spodnji prostor stavbe v kateri se šola nahaja, kar je predvideno kot najem in je obravnavano med stroški. V nadaljevanju, v tabeli 11 prilagamo ključne finančne projekcije bilance stanja po zadnjih 5 letih (celotna predvidena bilanca stanja se nahaja v prilogi 1).

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dolgoročna sredstva	113.523	342.513	328.159	402.733	346.026	309.226
Kratkoročna sredstva	46.761	54.282	240.486	489.390	1.078.363	1.483.354
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	7.230	7.832	6.368	6.500	6.500	6.500
Skupaj sredstva	167.514	404.627	575.013	898.623	1.430.890	1.799.080
Kapital	41.301	225.178	254.466	508.401	965.095	1.297.978
Rezervacije	1.220	1.358	1.108	1.108	1.108	1.108
Dolgoročne obveznosti	0	0	0	0	0	0
Kratkoročne obveznosti	123.493	172.404	319.357	389.114	464.687	499.994
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	1.500	5.686	82	0	0	0
Skupaj obveznosti do virov sredstev	167.514	404.626	575.013	898.623	1.430.890	1.799.080

*Tabela 11: Bilanca stanja po letih
(Lastni vir)*

Tako se predvideni skupni finančni stroški prilivi in odlivi namenjeni letalski šoli gibljejo v naslednjih letih s povprečjem od 20 % do 25 % rasti v naslednjih petih letih, kar je seveda zopet vse odvisno od stanja, poslovanja, kapitala, prilivov, zanimanja, povpraševanja po izobraževanjih in seveda državne inflacije, ki je pogosto ključni dejavnik za uspeh vsakega poslovanja v državi idr. Spodaj v prilogi so podani vsi podrobnejši finančni kazalniki za naslednje 5-letno obdobje, medtem, ko v tabeli 11 prikazujemo samo najpomembnejše postavke poslovnega izida in finančnih kazalnikov podjetja Letalska šola d. o. o. za predvidenih 5 let poslovanja. Seveda se običajno za prvo leto poslovanja ne more pričakovati drastičnega dobička iz poslovanja saj začetne finančne projekcije za zagon podjetja terjajo tudi svoje finančne posledice, vendar kljub temu za leto 2020 ne napovedujemo negativnega poslovanja, ampak dobiček kot prikazuje tabela 12 spodaj.

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Skupaj poslovni prihodki	399.991	642.821	576.268	825.870	1.136.699	1.299.123
Skupaj poslovni odhodki	503.266	561.839	548.111	640.406	803.333	898.059
Poslovni izid iz poslovanja (ebit)	-103.275	80.982	28.157	185.464	333.366	401.064
<i>EBIT marža</i>	-25,8 %	13,4 %	4,9 %	22,5 %	30,7 %	30,9 %
Ebitda	-79.706	99.066	47.519	214.767	374.043	441.741
<i>EBITDA marža</i>	-19,9 %	16,4 %	8,2 %	26,0 %	34,4 %	34,0 %
Finančni prihodki	5	176	584	0	0	0
Finančni odhodki	216	1.074	970	0	0	0
Poslovni izid iz rednega delovanja	-103.486	80.084	27.771	185.464	333.366	401.064
Drugi prihodki	24	1.941	1.516			
Drugi odhodki	0	0				
Celotni poslovni izid	-103.462	82.025	29.287	185.464	333.366	401.064
Davek iz dobička (17 %)	0	0	0	31.529	56.672	68.181
Odloženi davki	0	0	0			
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-103.462	82.025	29.287	153.935	276.694	332.883

*Tabela 12: Izkaz poslovnega izida letalske šole
(Lastni vir)*

Napovedi prihodkov prodaje za obdobje planiranja temeljijo na predvideni realizaciji, ki deloma izhajajo iz srednjeročnih pogodb s kupci in deloma s tekočo realizacijo posameznih programov usposabljanja. Pri rasti stroškov smo morali tudi upoštevati predvideno rast obsega usposabljanja. Kljub večjemu obsegu načrtujemo v letu 2020 znižanje direktnih variabilnih stroškov, predvsem iz naslova prihrankov pri porabi goriva zaradi uporabe letal na cenejša JET A1 in MOGAS, iz naslova vzdrževanja letala. Ostale vrste stroškov ostajajo v strukturi praktično nespremenjene skozi načrtovano obdobje. Stroški dela na variabilni postavki rastejo skladno z realizacijo, odstotek fiksnega stroška dela pa se zaradi povečevanja prodaje in realizacije zmanjšuje in s tem dviga produktivnost. Zaradi načrtovanega večjega obsega poslovanja pa se bodo povečevale tudi terjatve do kupcev in obveznosti do dobaviteljev.

Prodajni načrt in s tem prihodki temeljijo na predpostavki, da se izvedejo planirane letne prodaje šolanj v strnjem izvajanju, kar pomeni, da se posamezno šolanje izvaja brez prekinitev in se izvede v terminsko najmanjšem možnem času. Prodajni načrt izhaja iz prakse plačevanja skladno s prodanim paketom, kar predstavlja likvidnostno gotovost. Predstavljene finančne projekcije ne predvidevajo rešitve za shranjevanje letal (sedaj so na lastni ploščadi), primerneje pa bi bilo »hangariranje«, ki bodo ob primernem povečanju posla, s tem flote letal, predvsem pa s posodobitvijo flote letal, nujne. Projekcije izkaza poslovnega izida, ki temeljijo na predpostavkah načrta prodaje in ocenah predvidenih stroškov poslovanja, izkazujejo pozitivni poslovni izid iz poslovanja kot tudi pozitivni čisti poslovni izid družbe, ki v obravnavanem obdobju izkazuje rast. Podrobnejši načrt čistih prihodkov od prodaje Letalske šole d. o. o. v obdobju 2019–2024 je predstavljen v prilogi 2, vendar kljub temu posamezno predstavljamo pomembnejše stroške podjetja za naslednjih 5 let. Načrt izkaza poslovnega izida ne predvideva zadolževanje letalske šole kot tudi ne dodatnih izrednih dogodkov, ki bi tovrstne prihodke in stroške dejansko povzročili.

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Skupaj stroški materiala	61.212	66.258	62.531	78.337	86.251	100.808
Skupaj stroški storitev	356.753	459.250	602.584	678.701	720.906	796.279
Skupaj najemnine	124.737	148.882	147.014	161.939	170.535	186.476
Skupaj vzdrževanje osnovnih sredstev	40.662	59.570	110.483	132.490	143.618	165.625
Skupaj zavarovanje letal	13.249	12.500	13.980	14.260	14.545	14.836
Skupaj letališke pristojbine	21.732	34.848	44.431	54.384	60.094	70.726
Skupaj stroški inštruktorjev in drugih intelektualnih storitev	130.448	144.850	179.165	201.769	214.044	236.216
Skupaj stroški dela	95.054	77.400	94.248	96.133	98.056	100.017
Skupaj število zaposlenih		2	2	2	2	2
Skupaj amortizacija	19.362	29.303	40.677	40.677	40.677	40.677

*Tabela 13: Predvideni začetni stroški materiala.
(Lasten vir)*

Kot je razvidno iz tabele 13 se na letni ravni pričakujejo najvišji stroški in večanje letih, sicer glede za najem letal in njegova vzdrževanja, prav tako pa ni odveč razmisliti tudi o tem, da bi morebiti čez dobrih 5 let, bila najeta letala morebiti zastarela in jih bo potrebno nadomestiti z novimi oziroma novejšimi. Seveda podjetje ne razmišlja o prevelikih kreditih in dolgoročnih obveznostih na dolgi rok, saj bi le-te ohromile poslovanje podjetja kar si ne želi nihče.

Najpomembnejše stroške materiala Letalske šole d. o. o. predstavljajo stroški goriva za letala. Le-ti so v obdobju 2019–2024 planirani na podlagi predvidenega števila ur naleta na posameznih letalih (skladno s predvidenim številom kandidatov v posameznem letu in programom 0-ATPL, ki natančno predvideva koliko ur naleta mora posamezni kandidat opraviti na določenem letalu), trenutne cene goriva za posamezno letalo, ki smo jo v letih 2020–2024 povečevali skladno s predvideno inflacijo (2 % letno), ter porabe posameznega letala. V ta sklop sodijo še stroški pisarniškega materiala, stroški materiala za kandidate (npr; literatura, knjige, letaki), in drugi stroški kot je elektrika, voda, ipd. Sledijo stroški storitev, katere predstavljajo najemnine, stroški vzdrževanja osnovnih sredstev, zavarovanje letal, letališke pristojbine, stroški inštruktorjev v obliki avtorskih honorarjev, pogodbenih del in drugega, stroški službenih potovanj, stroški marketinga in drugi stroški storitev (podrobno v prilogi). Sledijo stroški za najemnine za letala, ki so izračunani na podlagi trenutnih cen najema za posamezno letalo na uro, pri čemer je predvidena rast cen skladno s stopnjo inflacije v višini 2 % letno. V prikazu sledijo stroški vzdrževanja. Strošek se v letih 2019–2024 povečuje skladno s pričakovano stopnjo inflacije v višini 2 % letno. Sem sodijo še stroški zavarovanja letal, stroški naleta ur inštruktorjev, kamor sodijo najemnine pilotov, avtorski honorarji in intelektualne lastnine. Sledijo stroški za najemnine inštruktorjev, mesečne plače, rast plač, stroški dela za zaposlene, itd. In kot zadnje je amortizacija, kamor so zajeti zgradba, letala, oprema in simulator letalske šole kot prikazuje tabela 12 (zgoraj).

9.1 TESTIRANJE HIPOTEZ

V diplomskem delu sem si zadal dve hipotezi, in sicer:

- Hipoteza 1: »Zaradi rasti aviacije je potreba po novih pilotih vse močnejša« - Tole postavljeno hipotezo lahko potrdimo na podlagi zgoraj analizirane teoretične ugotovitve, da trend po naraščanju in povpraševanju po letalskih šolah narašča iz leta v leto (naraščanje potovanj) in vse večjega števila letalskih družb, kjer je v porastu pomanjkanje letalskega osebja in se zaradi tega viša potreba po letalskih šolah in strokovnih ponudba izobraževanja, zlasti »Vse na enem mestu«.
- Hipoteza 2: »Poslovna ideja Letalske šole d. o. o. predstavlja prepoznavno tržno priložnost za slovenski in tuji trg« - Tudi hipotezo 2 lahko potrdimo, saj je poslovna ideja o prepoznavnosti tržne priložnosti ponudbe izobraževanja letalskega osebja po poročanju Fraporta (2019) v porastu in prav tako tudi primanjkuje primerno strokovno osebje, ki bi nudilo ustrezno izobraževanje, kot storitev »Vse na enem mestu«, kot ima namen ponuditi Letalska šola d. o. o., če pride do njene realizacije, oziroma ustanovitve.

10 ZAKLJUČKI

Podjetja morajo nenehno uvajati spremembe, ki jih prinaša čas. Te spremembe so v zunanosti in organizaciji podjetja, v novih načinih ponudbe in storitev, v hitrosti prilagajanja spremembam idr. Spremembe so v perspektivah, kako obstati na trgu, ki se nenehno širi.

Namen diplomskega dela je bil, da pridobimo čim več dobrih, kakovostnih in strokovnih podatkov. Na podlagi le-teh smo ugotavljali smotrnost ustanovitve podjetja s storitveno izobraževalno dejavnostjo Letalske šole d. o. o. Le-ta bo s širitvijo storitve in načina ponudbe storitev pritegnila več kupcev in povečala lojalnost obstoječih kupcev. Dejavnika, ki povečujeta ugled podjetja med naraščajočim številom kupcev sta predvsem kakovost in raznovrstnost, kot tudi ponudba »Vse na enem mestu«.

Cilj diplomskega dela je bil izvedeti, ali bi se naše podjetje dejansko splačalo realizirati. Z vsemi raziskavami, analizami in finančnimi projekcijami smo prišli do zaključka, da bi se investicija dobro obnesla. Na letni ravni se na vseh predvidenih postavkah realizacije pričakuje dobičkonosnost po 25 % rasti, kar ni zanemarljiv podatek, če bi sledili trendom, povpraševanju in seveda ponudili tisto, kar manjka, in sicer komplet strokovnega izobraževanja za letalsko osebje »Vse na enem mestu« po ugodnih cenah.

Upoštevali bi zakone, sledili trendom, nenehno oglaševali in pa kakovostno izvajali storitev izobraževanja, usposabljanja in treningov. Za letalsko šolo je pomembno znanje, izobrazba, izkušnje kot tudi da imamo dobro storitev. Sposobnosti, s katerimi razpolaga zaposleni so spretnost, nadarjenost, ustvarjalnost, domišljija, sposobnost hitrega učenja, inovativnost, širok nabor znanja in nenehno prilagajanje na globalnem trgu.

S sestavo poslovnega načrta smo si odgovorili na več vprašanj. S pridobljenimi podatki, smo si naredili boljšo sliko o tem, kako bi bilo videti tako podjetje. Uspeh je v resničnem poslovnem svetu drugačen od tega na papirju. Le poslovni načrt ne zagotavlja uspeha tudi v realnem svetu. Za uresničitev je potrebna premišljena in dobra izvedba in dobro izrabljanje priložnosti.

11 LITERATURA IN VIRI

- Adria Airways. (2018). Pridobljeno s spletne strani: <https://www.adria.si>. (19. 12. 2018).
- Drnovšek, M., Stritar, R. in Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Fraport. (2018). Pridobljeno s spletne strani: <https://www.fraport-slovenija.si/en/>. (12. 12. 2018).
- Jereb, B. (2014). *Upravljanje tveganj*. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kako napisati dober poslovni načrt. Pridobljeno s spletne strani: <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/kako-napisati-poslovni-nacr> (12. 9. 2018).
- Priprava poslovnega načrta. Pridobljeno s spletne strani: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradivo_ESS/DRP/DRP_23Priprava.pdf (12. 9. 2018).
- Toman, V. (2014). *Vizija in njeni vplivi na uspešnost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Poslovni načrt podjetja Letalske šole (interno gradivo).

12 PRILOGE

Priloga 1: Predvidena bilanca stanja po letih od 2019-2024	38
Priloga 2: Planirani izkazi poslovnega izida letalske šole v letih od 2019-2024.....	39
Priloga 3: Stroški materiala po letih od 2019 do 2024.....	40
Priloga 4: Stroški storitev po letih 2019-2024.....	40
Priloga 5: Najemnine	41
Priloga 6: Stroški vzdrževanja	41
Priloga 7: Stroški zavarovanj	42
Priloga 8: Stroški dela	42
Priloga 9: Število ur naleta.....	42
Priloga 10: Amortizacija.....	43
Priloga 11: Stroški inštruktorjev	43

Priloga 1: Predvidena bilanca stanja po letih od 2019–2024

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
DOLGOROČNA SREDSTVA	113.523	342.513	328.159	402.733	346.026	309.226
Opredmetena osnovna sredstva	111.023	340.013	325.659	400.233	343.526	306.726
- Zemljišča in zgradbe	5.061	4.254	3.447	3.447	3.447	3.447
- Proizvajalne naprave oprema in stroji	102.895	316.282	302.372	376.946	320.239	283.439
- Druge naprave in oprema	3.067	19.477	19.840	19.840	19.840	19.840
- Opredmetena osnovna sredstva, ki se pridobivajo	0	0		0	0	0
Dolgoročne finančne naložbe (posojila)	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
KRATKOROČNA SREDSTVA	46.761	54.282	240.486	489.390	1.078.363	1.483.354
Kratkoročne poslovne terjatve	29.520	35.720	43.302	46.444	61.469	73.659
Denarna sredstva	17.241	18.562	197.184	442.946	1.016.894	1.409.694
KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	7.230	7.832	6.368	6.500	6.500	6.500
SKUPAJ SREDSTVA	167.514	404.627	575.013	898.623	1.430.890	1.799.080
KAPITAL	41.301	225.178	254.466	508.401	965.095	1.297.978
Vpoklicani kapital	150.456	252.309	252.309	352.309	532.309	532.309
Kapitalske rezerve	0	0	0			
Rezerve iz dobička	0	0	2.157	2.157	2.157	2.157
Presežek iz prevrednotenja	0	0	0			
Preneseni čisti poslovni izid	-5.693	-109.155	0	0	153.935	430.629
Čisti poslovni izid poslovnega leta	-103.462	82.024	0	153.935	276.694	332.883
REZERVACIJE	1.220	1.358	1.108	1.108	1.108	1.108
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	123.493	172.404	319.357	389.114	464.687	499.994
Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0			
Kratkoročne poslovne obveznosti	123.493	172.404	319.357	389.114	464.687	499.994
- Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	17.795	46.670	23.867	0	0	0
- Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	63.513	32.152	21.649	11.680	14.629	16.660
- Druge kratkoročne poslovne obveznosti:	42.185	93.582	273.841	377.433	450.057	483.333
- zaposleni		9.793	15.146	38.700	47.124	48.066
- predujmi		83.789	258.694	338.733	402.933	435.267
KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.500	5.686	82	0	0	0
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	167.514	404.626	575.013	898.623	1.430.890	1.799.080

*Tabela 14: Predvidena bilanca stanja po letih
(Lastni vir)*

Priloga 2: Planirani izkazi poslovnega izida letalske šole v letih od 2019–2024

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Čisti prihodki iz prodaje	399.991	605.786	576.018	825.870	1.086.605	1.299.123
Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi posl. prih.)	0	37.035	250	0	50.094*	0
SKUPAJ POSLOVNI PRIHODKI	399.991	642.821	576.268	825.870	1.136.699	1.299.123
Stroški blaga, materiala in storitev	416.871	404.965	417.965	525.509	665.115	757.038
- stroški porabljenega materiala	67.297	67.295	61.212	66.258	62.531	78.337
- stroški storitev	349.574	337.670	356.753	459.250	602.584	678.701
Stroški dela	56.181	129.340	95.054	77.400	94.248	96.133
Odpisi vrednosti	23.569	18.769	27.826	30.086	41.626	41.796
- amortizacija	23.569	18.084	19.362	29.303	40.677	40.677
- prevrednotovalni poslovni odhodki (odpisi terjatev)	0	685	8.464	782	949	1.119
Drugi poslovni odhodki	6.645	8.765	7.267	7.412	2.344	3.092
SKUPAJ POSLOVNI ODHODKI	503.266	561.839	548.111	640.406	803.333	898.059
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA (EBIT)	-103.275	80.982	28.157	185.464	333.366	401.064
EBIT marža	-25,8%	13,4%	4,9%	22,5%	30,7%	30,9%
EBITDA	-79.706	99.066	47.519	214.767	374.043	441.741
EBITDA marža	-19,9%	16,4%	8,2%	26,0%	34,4%	34,0%
FINANČNI PRIHODKI	5	176	584	0	0	0
FINANČNI ODHODKI	216	1.074	970	0	0	0
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	-103.486	80.084	27.771	185.464	333.366	401.064
DRUGI PRIHODKI	24	1.941	1.516			
DRUGI ODHODKI	0	0				
CELOTNI POSLOVNI IZID	-103.462	82.025	29.287	185.464	333.366	401.064
DAVEK IZ DOBIČKA (17%)	0	0	0	31.529	56.672	68.181
ODLOŽENI DAVKI	0	0	0			
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-103.462	82.025	29.287	153.935	276.694	332.883

Tabela 15: Planirani izkazi poslovnega izida Letalske šole d. o. o. v letih od 2019–2024
(Lastni vir)

Priloga 3. Stroški materiala po letih od 2019 do 2024

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Stroški goriva	49.682	55.258	49.131	60.137	66.451	78.208
Gorivo letala PS28 Cruiser		14.394	18.353	22.464	24.822	29.214
- poraba v litrih na uro		14	14	14	14	14
- število ur naleta		1.512	1.890	2.268	2.457	2.835
- cena goriva na liter		0,68	0,69	0,71	0,72	0,74
Gorivo letala Piper Pa-28 Turbo Arrow		4.824	0	0	0	0
- poraba v litrih na uro		45,00	0,00			
- število ur naleta		80	0	0	0	0
- cena goriva na liter		1,34	1,37	1,39	1,42	1,45
Gorivo letala IFR		30.600	19.508	23.877	26.384	31.052
- poraba v litrih na uro		50	25	25	25	25
- število ur naleta		720	900	1.080	1.170	1.350
- cena goriva na liter		0,85	0,87	0,88	0,90	0,92
Gorivo letala vrsta 4 - dvomotorno (NAJEM)		5.440	11.271	13.796	15.244	17.941
- poraba v litrih na uro		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
- število ur naleta		128	260	312	338	390
- cena goriva na liter		0,85	0,87	0,88	0,90	0,92
Stroški pisarniškega materiala	1.094	1.500	1.700	1.900	2.100	2.300
Stroški materiala za kandidate (literatura, gradiva, ipd.)	8.976	8.000	10.000	14.400	15.600	18.000
Število kandidatov		16	20	24	26	30
Strošek na kandidata		500	500	600	600	600
Drugi stroški materiala (elektrika, voda, ipd.)	1.460	1.500	1.700	1.900	2.100	2.300
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	61.212	66.258	62.531	78.337	86.251	100.808

Tabela 16: Stroški materiala po letih 2019–2024
(Lastni vir)

Priloga 4: Stroški storitev po letih 2019-2024

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Najemnine	124.737	179.482	147.014	161.939	170.535	186.476
Vzdrževanje osnovnih sredstev	40.662	59.570	110.483	132.490	143.618	165.625
Zavarovanje letal	13.249	12.500	13.980	14.260	14.545	14.836
Letališke pristojbine za letala	21.732	34.848	44.431	54.384	60.094	70.726
Avtorski honorarji inštruktorjem, in drugim, najemnine pilotov	130.448	144.850	179.165	201.769	214.044	236.216
Stroški službenih potovanj	5.992	6.000	9.000	10.000	11.000	12.000
Stroški marketinga	10.589	12.000	15.000	17.000	19.000	21.000
Stroški vezani na oddajo sob	0	0	72.510	74.760	74.760	74.760
Ostali stroški	9.344	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	356.753	459.250	602.584	678.701	720.906	796.279

Tabela 17: Stroški storitev po letih 2019–2024
(Lastni vir)

Priloga 5: Najemnine

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Poslovni prostor	41.679	37.200	65.760	65.760	65.760	65.760
- kvadratura		310	548	548	548	548
- najemnina na m2		10	10	10	10	10
Letala in simulator	37.575	99.400	66.300	81.151	89.672	105.537
Najem letala IFR		32.400	0	0	0	0
- najem na uro		90	0	0	0	0
- število ur naleta		360				
Najem letala vrsta 4 - dvomotorno		32.000	66.300	81.151	89.672	105.537
- najem na uro		250	255	260	265	271
- število ur naleta		128	260	312	338	390
Najem – Simulator (pol leta)		17.100	0	0	0	0
Hangar		1.800	3.672	3.745	3.820	3.897
- mesečni najem za letalo 1		300	306	312	318	325
- število letal		1	1	1	1	1
- število mesecev najema		6	12	12	12	12
Računalniška mreža (printer), simulator in drugo	45.482*	28.382	11.282	11.282	11.282	11.282
SKUPAJ NAJEMNINE	124.737	148.882	147.014	161.939	170.535	186.476

*Tabela 18: Najemnine
(Lastni vir)*

Priloga 6: Stroški vzdrževanja

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Letala	39.366	58.120	108.783	130.540	141.418	163.175
Strošek vzdrževanja na letalo PS28 Cruiser		17.640	22.491	26.989	29.238	33.737
Število letal PS28 Cruiser v lasti		3	3	3	3	3
Strošek vzdrževanja na letalo Piper Pa-28 Turbo Arrow		5.200				
Število letal Piper Pa-28 Turbo Arrow v lasti		1	0	0	0	0
Strošek vzdrževanja na letalo IFR		0	41.310	49.572	53.703	61.965
Število letal IFR v lasti		0	1	1	1	1
IT oprema	1.158	1.300	1.500	1.700	1.900	2.100
Ostala oprema	139	150	200	250	300	350
SKUPAJ VZDRŽEVANJE OSNOVNIH SREDSTEV	40.662	59.570	110.483	132.490	143.618	165.625

*Tabela 19: Stroški vzdrževanja
(Lastni vir)*

Priloga 7: Stroški zavarovanj

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Strošek zavarovanja na letalo PS28 Cruiser		3.000	3.060	3.121	3.184	3.247
Število letal PS28 Cruiser v lasti		3	3	3	3	3
Strošek zavarovanja na letalo Piper Pa-28 Turbo Arrow		3.500				
Število letal Piper Pa-28 Turbo Arrow v lasti		1	0	0	0	0
Strošek zavarovanja na letalo IFR		0	4.800	4.896	4.994	5.094
Število letal IFR v lasti		0	1	1	1	1
SKUPAJ ZAVAROVANJE LETAL	13.249	12.500	13.980	14.260	14.545	14.836

*Tabela 20: Stroški zavarovanj
(Lastni vir)*

Priloga 8: Stroški dela

Stroški dela	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CEO plača bruto mesečna		5.200	5.304	5.410	5.518	5.629
<i>Rast plače</i>			2%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Število mesecev zaposlitve</i>		12	12	12	12	12
Funkcija QM-admin - plačilo		2.500	2.550	2.601	2.653	2.706
<i>Rast plačila</i>			2%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Število mesecev dela</i>		6	12	12	12	12
SKUPAJ STROŠKI DELA	95.054	77.400	94.248	96.133	98.056	100.017
Skupaj število zaposlenih		2	2	2	2	2

*Tabela 21: Stroški dela
(Lastni vir)*

Priloga 9: Število ur naleta

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Število ur naleta - PS28 Cruiser		1.512	1.890	2.268	2.457	2.835
Cena na uro naleta - PS28 Cruiser		12,0	12,2	12,5	12,7	13,0
Število ur naleta - Piper Pa-28 Turbo Arrow		80	0	0	0	0
Cena na uro naleta - Piper Pa-28 Turbo Arrow		18,0	18,4	18,7	19,1	19,5
Število ur naleta - IFR		720	900	1.080	1.170	1.350
Cena na uro naleta - IFR		18,0	18,4	18,7	19,1	19,5
Število ur naleta - dvomotorno		128	260	312	338	390
Cena na uro naleta - dvomotorno		18,0	18,4	18,7	19,1	19,5
SKUPAJ LETALIŠKE PRISTOJBINE	21.732	34.848	44.431	54.384	60.094	70.726

*Tabela 22: Število ur naleta
(Lastni vir)*

Priloga 10: Amortizacija

Amortizacija	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Zgradba	807	807	807	807	807	807
Oprema	3.070	3.070	3.070	3.070	3.070	3.070
Simulator		10.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Letala	15.485	15.426	16.800	16.800	16.800	16.800
- letala PS28 Cruiser	9.658	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
- letalo Piper Pa-28 Turbo Arrow	5.826	5.826	0	0	0	0
- letalo IFR		0	7.200	7.200	7.200	7.200
SKUPAJ AMORTIZACIJA	19.362	29.303	40.677	40.677	40.677	40.677

*Tabela 23: Amortizacija
(Lastni vir)*

Priloga 11: Stroški inštruktorjev

v EUR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Najemnine pilotov	43.202	87.920	108.876	128.856	138.846	158.826
Avtorski honorarji inštruktorjev	62.072					
Stroški dela pogodbenih delavcev:		54.930	68.249	70.832	73.076	75.225
- Head of Training plača bruto		2.200	2.244	2.289	2.335	2.381
<i>Rast plače</i>			2%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Število mesecev zaposlitve</i>		12	12	12	12	12
- Tržnik plača bruto		1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
<i>Rast plače</i>			2%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Število mesecev dela</i>		6	12	12	12	12
<i>Dodatek za uspešnost (1 % provizija na prodane pakete brez posrednikov)</i>		2.730	5.825	7.160	8.130	8.980
- Funkcija CGI - plačilo		800	816	832	849	866
<i>Rast plačila</i>			2%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Število mesecev dela</i>		12	12	12	12	12
- Funkcija CFI - plačilo		600	612	624	637	649
<i>Rast plačila</i>			2%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Število mesecev dela</i>		12	12	12	12	12
Drugi stroški intelektualnih storitev	25.173	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165
SKUPAJ STROŠKI INSTRUKTORJEV IN DRUGIH INTELEKTUALNIH STORITEV	130.448	144.850	179.165	201.769	214.044	236.216

*Tabela 24: Stroški inštruktorjev
(Lastni vir)*