



---

# **POSLOVNI NA RT**

---

POMURSKI TEHNOLOŠKI PARK



## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>KAJ JE POSLOVNI NA RT? .....</b>	<b>4</b>
<b>ZAKAJ MORAM PRIPRAVITI POSLOVNI NA RT?.....</b>	<b>4</b>
<b>KAKŠNA JE VSEBINA IN OBLIKA POSLOVNEGA NA RTA?.....</b>	<b>5</b>
UVOD .....	5
<i>Uvodna stran.....</i>	5
<i>Poslanstvo.....</i>	5
<i>Povzetek vsebine .....</i>	5
GLAVNI DEL POSLOVNEGA NA RTA .....	6
<i>Standardni osnutek .....</i>	7
<i>Opis podjetja in panoge.....</i>	8
<i>Analiza trga .....</i>	8
<i>Strategija trženja.....</i>	8
<i>Ključna področja upravljanja.....</i>	8
<i>Finančne projekcije .....</i>	9
<i>Action plan.....</i>	9
PRILOGE .....	9
PREDSTAVITEV IN IZGLED .....	10
<b>KAKO NAJ ZA NEM? .....</b>	<b>10</b>
<b>KDO MI LAHKO POMAGA PRI PRIPRAVI POSLOVNEGA NA RTA?.....</b>	<b>12</b>
<b>KAKO UPORABITI POSLOVNI NA RT? .....</b>	<b>12</b>

## **UVOD**

Namen navodil za izdelavo Poslovnega na rta je, da bodo emu podjetniku da prvi vpogled in prakti ne informacije o tem, kako pripraviti Poslovni na rt.

V teh navodilih ne želimo prikazati samo seznam tem/elementov, ki bi jih poslovni na rt vseboval, ampak tudi prikazati pomembnost in funkcijo poslovnega na rta, priporo iti eventuelno pomo pri pripravi in svetovati o uporabnosti poslovnega na rta.

Odgovorili bomo na slede a vprašanja:

**Kaj je poslovni na rt?**

**Zakaj moram pripraviti poslovni na rt?**

**Kakšna je vsebina in oblika poslovnega na rta?**

**Kako naj za nem?**

**Kdo mi lahko pomaga pri pripravi poslovnega na rta?**

**Kako uporabiti poslovni na rt?**



## Kaj je poslovni na rt?

Priprava poslovnega na rta je **osnovni element** pri procesu ustvarjanja (ali širitve) podjetja. Poslovni na rt je usmerjen v prihodnost, razporeja vire, usmerja se na ključne točke in nas pripravi na probleme in priložnosti.

Še posebej pri na novo ustvarjenem podjetju je poslovni na rt pomemben inštrument, ki pomaga pri odločitvi, ali realizirati poslovno idejo in začetki z dejavnostjo.

Poslovni na rt ima več funkcij. Osnovne so:

- Na rtovanje in usposabljanje podjetnika.
- Stimuliranje investorjev.
- Informativna funkcija za uspešen proces.
- Dokumentiranje za prane potrebe.
- Kontroling kot način spremljave novih projektov.

Obsega lahko med 10 in 50 strani (vključno z prilogami), predstaviti pa mora osnovne informacije, vključno z povzetkom, poslanstvom, strategijo implementacije, analizo trga in analizo točke preloma.

## Zakaj moram pripraviti poslovni na rt?

Priprava dobrega poslovnega na rta je velikega pomena za podjetnika, kot tudi za investitorje.

Investitorji (banke, skladi tveganega kapitala, poslovni angeli itd.) zahtevajo razumljiv poslovni na rt, da bi lahko izbrali primerne projekte. Da bi **prepričali investitorje** o uspešni poslovni ideji, morajo podjetniki vložiti dosti truda in energije v pripravo poslovnega na rta.

Razviti takšen na rt ne pomaga samo pri pridobivanju sredstev, ampak nudi tudi **osnovo za spremljavo napredovanja in kvalitete poslovne ideje**. Na ta način in poslovni na rt pomaga podjetniku oblikovati svoje zamisli na usmerjen način.

**ZAKLJUČEK:** Poslovni na rt ni samo nekaj, kar podjetnik rabi da pridobi sredstva. Pomagal mu bo **razviti strateški načrt in razmišljanja v zgodnji fazi** in daje smernice dejavnosti za prihodnost.



Poslovni na rt mora biti pošten prikaz prednosti in pomanjkljivosti predlaganega posla in modela poslovanja. Pri pripravi modela poslovanja mora podjetnik odgovoriti na tri strateška vprašanja:

1. Ali sem dobro definiral svoje cilje?
2. Ali imam pravo strategijo?
3. Ali lahko izvedem svojo strategijo?

## **Kakšna je vsebina in oblika poslovnega na rta?**

Normalen poslovni na rt vsebuje standardne elemente in ima standardno obliko. Kljub temu je konkretna vsebina odvisna od vrste dejavnosti, za katero se pripravlja. Z drugimi besedami, industrijsko podjetje bo potrebovalo druga ne analize in napovedi kot storitveno podjetje; nova dejavnost v obstoje em podjetju zahteva druga en pristop kot novo podjetje.

Kljub razlikam obstaja nekaj skupnih faktorjev. Ve ina poslovnih na rtov navaja enaka stališ a. Osnovna struktura je sestavljena iz:

- A. **Uvodni del** (uvodna stran, kazalo, poslanstvo, povzetek vsebine)
- B. **Glavni del**
- C. **Priloge** (razni dokumenti)

### *Uvod*

Uvodni del je pomemben, zaradi tega mora biti izgled primeren in informacije celovite.

**Uvodna stran** služi kot naslovna stran poslovnega na rta; vsebovalo bi naj slede e informacije ( e obstajajo):

- ⊙ Ime podjetja
- ⊙ Naslov podjetja
- ⊙ Telefonska številka podjetja
- ⊙ Logotip podjetja
- ⊙ Imena, naziv, naslov, telefonske številke lastnikov
- ⊙ Mesec in leto izdaje/objave poslovnega na rta.
- ⊙ Ime tistega, ki je poslovni na rt pripravil

**Poslanstvo** naj nebi bilo daljše od 1 strani. Povzema klju ne informacije poslovnega na rta, kot so ime in dejavnost, pravna oblika, na rt financiranja in potrebna posojila in odpla evanje le-tega.

**Povzetek vsebine** povzame cilje, poslanstvo in klju ne aspekte na 1 – 2 straneh. eprav sta prva dva dela takoj na za etku, sta ponavadi napisana takrat, ko je na rt že kon an, saj samo takrat so vsi podatki zbrani in na rezultati na razpolago.



### *Glavni del poslovnega načrta*

Glavni del poslovnega načrta je lahko razdeljen na šest delov:

1. Opis podjetja in panoge
2. Opis izdelka / storitve
3. Analiza trga
4. Strategija trženja
5. Ključna področja upravljanja
6. Finančne projekcije
7. Načrt dela in aktivnosti.



**Standardni osnutek:**

1. OPIS PODJETJA IN PANOGE
  - 1.1 Podjetje
  - 1.2 Panoga
  
2. OPIS IZDELKA / STORITVE
  - 2.1 Podroben opis izdelka / storitve
  - 2.2 Izdelki / storitve konkurence
  
3. ANALIZA TRGA
  - 3.1 Segmentacija kupcev
  - 3.2 Motivacija kupcev
  - 3.3 Zadovoljstvo kupcev
  - 3.4 Konkuren ni položaj
  - 3.5 Potencialni mednarodni trgi
  - 3.6 Analiza konkurence
  
4. STRATEGIJA TRŽENJA
  - 4.1 Cenovna politika
  - 4.2 Cenik izdelkov / storitev
  - 4.3 Strategija trženja
  - 4.4 Strategija prodaje
  - 4.5 Ocena prodaje posameznih izdelkov / storitev
  - 4.6 Ocena celotne prodaje
  - 4.7 Strategija distribucije
  - 4.8 Propagandne dejavnosti
  
5. KLJU NA PODRO JA UPRAVLJANJA
  - 5.1 Lokacija dejavnosti in analiza logistike
  - 5.2 Politika dobav in zalog
  - 5.3 Proizvodni proces
    - 5.3.1 Klju ni materiali in surovine
    - 5.3.2 Ocena proizvodnje
    - 5.3.3 Stroji in oprema
  - 5.4 Politika zaposlovanja
  
6. FINAN NE PROJEKCIJE
  - 6.1 Denarni tok
  - 6.2 Amortizacija
  - 6.3 Analiza to ke preloma
  - 6.4 Bilanca uspeha
  - 6.5 Bilanca stanja
  - 6.6 Odpla ilo posojila
  
7. NA RT DELA IN AKTIVNOSTI
  - 7.1 Terminski plan dela
  - 7.2 Izvajalci aktivnosti

**Opis podjetja in panoge** vključuje povzetek zgodovino dejavnosti in sedanje stanje, pravna oblika, ki ste jo izbrali za opravljanje dejavnosti in vzroki za takšno odločitev, kot tudi osnovni cilji podjetja (dolgoročni in kratkoročni). Predstavite vaše cilje v obliki smernic ali pomembnih dogodkov za vaše podjetje. Predstavite tudi lokacijo, njene karakteristike, vzroke za izbor lokacije in prostore, ki jih boste uporabljali. Ta del poslovnega načrta lahko uporabite za to, da predstavite vašo poslovno idejo, sredstva, zaloge, trende v panogi. Vključite osnovne podatke o stroških zagona, zagonska sredstva, potrebe po financiranju ipd.

V okviru segmenta **Izdelki in storitve** predstavite izdelek ali storitev, ki ga boste tržili. Vključite proizvodno verigo od surovin, nabavnih cen, dobavitelje in njihovo selekcijo, stroje in opremo, ki so potrebni za izdelavo izdelka. V primeru storitev je pomembno, da podate informacijo o vrsti storitve, organizacijo dejavnosti in na in izvajanju storitve. Lahko tudi predvidevate potencialne težave in iščete možnosti za reševanje le-teh (npr. izguba dobavitelja, nenadna porast naraščajočih stroškov, pomanjkanje naraščajočih stroškov, potreba po dodatnih skladišnih prostorih ipd.). Poskusite razložiti, zakaj je izdelek/storitev nekaj posebnega na trgu in kakšno posebno vrednost daje kupcu. Poudarite tudi kakšne tehnološke prednosti ima izdelek in kakšne intelektualne pravice izvirajo iz storitve.

**Analiza trga** je ključna za določitev ciljnega trga, identifikacijo konkurentov in trendov na tržišču in v panogi. Analiza vam bo pomagala spoznati trg, potrebe kupcev, prednosti lokacije in primerne kanale za doseganje kupcev. Za nitežnost študija podobnih podjetij, identificirajte potencialne kupce in jih poskusite podrobneje spoznati, brskajte po internetu, pridobite si podatke pri Gospodarski ali Obrtni zbornici, najemite strokovnjake s področja itd.

**Strategija trženja** se usmerja na oceno prodaje in bi naj dala odgovore na to, kako te rezultate dosežemo. Kakšen obseg prodaje lahko pričakujemo? Kakšna je cenovna politika (ocena ustvarjene razlike v ceni)? Kakšne propagandne aktivnosti se naj izvajajo? Kako priti do kupcev? Kako promovirati izdelek/storitev na različnih ciljnih trgih? Kakšne tržne/prodajne kanale je potrebno vzpostaviti in zakaj? Kakšna partnerstva mora podjetnik iskati? Strategija trženja bi naj dala tudi jasno oceno prihodkov in stroškov, povezanih s posameznimi trženjskimi aktivnostmi.

**Ključna področja upravljanja** opišejo organiziranost, osebje in vodstvo podjetja kot tudi sistem poslovanja. Sistem poslovanja bo razločil aktivnosti, ki so potrebne za ustvarjanje vrednosti za kupca. S pomočjo tega boste lahko določili ali organiziranost podjetja, vključno z odgovornostmi vsakega oddelka, odločitev o lastni proizvodnji ali proizvodnji pri pogodbenem partnerju, strategijo posameznih podpornih aktivnosti (informacijska tehnologija, prostori, osebje). Pomembno stališče je tudi predstavitev vodstva ali vodstvene ekipe podjetja, njihove izkušnje, znanja in primernost za dejavnost. Opisana mora biti struktura družabnikov, nagrajevanje vodstva in zaposlenih in politika zaposlovanja na srednji rok.



**Finan ne projekcije** se ukvarjajo s finan nimi viri, ki so potrebni za poslovanje. Ta del združi vse numerične elemente vseh delov poslovnega načrta (sredstva za zagon, prodajni prihodki, strategija trženja, načrt zaposlovanja) in oceni finančne podatke za naslednje obdobje. Vključite nekaj osnovnih predpostavk, ki bodo podprle vaše ocene, kot na primer hitrost rasti, pričakovane obrestne mere, davčne stopnje, itd.

**Action plan** determines the activities to be undertaken. It also gives a detailed overview of the timing and responsible persons for each activity. Based on this the entrepreneur can plan in detail the necessary activities and also follow their implementation.

### *Priloge*

Priloge so lahko pisna dokazila, ki podpirajo vaše stališča, izjave in odločitve, ki ste jih predstavili v glavnem delu poslovnega načrta. Sem spadajo:

- ⊙ Osebnih podatkov družbenikov (prejšnje zaposlitve, izobrazbena osnova, profesionalna združenja, posebna znanja in veščine)
- ⊙ Osebno finančno stanje (osebna sredstva in obveznosti)
- ⊙ Kreditna poročila (poslovna in osebna kreditna sposobnost, banke in partnerska podjetja)
- ⊙ Poročila (poslovna in osebna)
- ⊙ Kopije pogodb in najemnin (najemna pogodba, trenutna posojila, dokumentacij o prejšnjih kreditih, kupoprodajne pogodbe o večjih opremah ali vozilih, pogodbe za opravljanje storitev, itd.)
- ⊙ Pravna dokumentacija (družbeniška pogodba, avtorske pravice, registracija blagovne znamke, patenti, zavarovalne police, potrdila o lastništvu, itd.)
- ⊙ Ostali dokumenti (obširne analize, izbor lokacije za dejavnosti in načrt lokacije, itd.)



### *Predstavitev in izgled*

Predstavitev in izgled poslovnega na rta bi naj bila profesionalna ampak ne pretirano. Boljše je predstaviti praktičen poslovni na rt in narediti vtis z vsebino in ne z obliko. Predlagamo da upoštevate naslednja priporočila:

- ⊙ Uporabite razumljivo izrazoslovje.
- ⊙ Ne pozabite, da mora biti dokument strnjen. Vsebovati mora vse pomembne podatke, ne sme pa postati mojstrovina na 1.000 straneh.
- ⊙ Uporabite enostavno obliko dokumenta, normalno pisavo in zmerne barve.
- ⊙ Uporabite dobro kombinacijo naslovov in podnaslovov, besedila in naštevanj.
- ⊙ Vključite tabele in grafe, kjer je to primerno, da slikovno prikazete informacijo:
  - Tabele uporabite za: osnovne smernice, analizo trga, napoved prodaje, na rt zaposlovanja, točko preloma, bilanco uspeha in denarnih tokov.
  - Grafe uporabite za: razvoj zagona, napoved dogajanj na trgu, letno prodajo, mesečno prodajo, organizacijo, točko preloma in denarni tok.
- ⊙ Vključite kazalo in seznam priloženih dokumentov.
- ⊙ Uporabite profesionalno vezavo.
- ⊙ Pripravite primerno število kopij (za sebe, za svetovalca, za banko, itd.) in sledite vsaki kopiji po oddaji.

### **Kako naj začetek?**

Pravna vsebina poslovnega na rta večinoma ali manj dorečena, je z njenim pisanjem popolnoma drugačena. Zato bi morali z analizo trga, da spoznate ciljno tržišče, stanje konkurenosti in potencialne poslovne priložnosti. Po tem lahko definirate obliko poslovnega na rta in nadaljujete s pripravo posameznih elementov:

**1. Dokažite upravičenost vaše ideje in raziščite trg:** pogovarjajte se z drugimi podjetniki, upokojenimi poslovniki in lokalnimi razvojnimi agencijami, da spoznate osnove poslovnega življenja. Preverite svojo poslovno idejo in ugotovite, ali sovpada s trenutnimi in prihodnjimi trendi na trgu. Ali obstajajo podobni primeri v drugih regijah ali državah in če da, ali se lahko ideja prenese, ali je pa navezana na lokalno okolje? Razmislite o razvoju tehnologije v pokrajini in razmislite o vključitvi te v vašo dejavnost.

**2. Izberite obliko poslovnega na rta:** Glede na vrsto dejavnosti je potrebno izbrati poglavja, ki se bodo vključila, že pred pisanjem. Zavedajte se, da sta detajlnost in dolžina poslovnega na rta odvisna od ciljev in posebnosti dejavnosti. Odvisno od potrebne investicije in stopnje pripravljenosti podjetnika, poslovni na rt lahko obsega 10 do 50 strani. Predlagamo vam, da za uporabite poslovni na rt – orodje, ki je bilo razvito za Mrežo podjetniških inkubatorjev v Pomurju in ki ponuja enostaven in postopen pristop k izdelavi poslovnega na rta.



**3. Definirajte koncept podjetja:** Za nite razmišljati resno o svojem podjetju. Kaj bo konkreten izdelek/storitev? Ali lahko sam naredim vse, ali potrebujem družbenika? Koga? Kakšne prostore in opremo potrebujem? Kje bi bila dobra lokacija? Kako dosežem ciljni trg? Ko boste imeli grob koncept podjetja, bodo misli postale bolj jasne in jih boste tudi zapisali.

**4. Preverite vašo osebno finan no situacijo:** Preverite svoje osebno premoženje, finan no situacijo in vire, ki so vam dostopni s pomo jo prijateljev in družine. Pripravite podatke o svojem premoženju, obveznostih, prihodki in stroški. Ta dokument vam bo potreben, ko boste zaprosili za posojilo.

**5. Pripravite strategijo trženja:** Pri pripravi tega dela vam bo dobrodošla raziskava trga. Lahko poglobite svoje ideje na ciljnem trgu, promocijske aktivnosti, distribucijske kanale, tržne inštrumente, cenovno politiko, prodajne cilje, ipd. Analizirajte svoje konkurente in izboljšajte to kar oni delajo.

**6. Razvijte organizacijsko strukturo in na rt zaposlovanja:** eprav nameravate zagnati svoje podjetje sami ali z enim partnerjem, kljub temu pomislite na uporabo storitev kot so varovanje, vzdrževanje, ra unalniško vzdrževanje, iš enje, itd. Lahko tudi zaposlite osebo za administrativna dela, oblikovanje, itd. na dolgi rok. Pripravite seznam vaših sposobnosti in veš in, kvalifikacije, ki jih boste potrebovali v prihodnosti in temu primerna delovna mesta.

**7. Ocenite potrebna denarna sredstva:** Ocenite potrebne investicije v prostore, stroške trženja in osebja, stroški zagona (pravno svetovanje, licence, dovoljenja, registracija, davki, itd.) in primerjajte te z lastnimi finan nimi viri. Koliko denarja potrebujete od bank, investorjev in javnih skladov? Kdaj boste odpla ali posojila in za eli ustvarjati dobi ek? Kje so ugodni finan ni viri, prostori in storitve za nove podjetnike? Definirajte kompleten finan ni na rt, ko ste razmislili o vseh možnostih.

**8. Sestavite poslovni na rt in napišite povzetek:** Pripravite še manjkajo e elemente in jih prikažite v enaki obliki in itljivi obliki. Na koncu napišite povzetek z vsemi klju nimi aspekti.

**9. Natisnite in objavite:** Natisnite poslovni na rt, pripravite potrebno število kopij in poskrbite za profesionalno vezavo



## **Kdo mi lahko pomaga pri pripravi poslovnega na rta?**

Najboljši način pisanja poslovnega na rta je s pomočjo strokovnjaka ali vsaj s pomočjo strokovne literature, navodil, posebnih programov, ipd.

**Mrežni podjetniški inkubator v Pomurju** je organizacija, ki nudi pomoč vsakomur, ki želi ustanoviti svoje podjetje. Svetovalec vam bo dal navodila za pripravo poslovnega na rta, vključno z računalniškim programom za izdelavo poslovnega na rta.

Pomoč ne bo omejena samo na pisna navodila kot je tale, temveč bo vključevala tudi osebna svetovanja, vzpostavljanje kontaktov (pravno svetovanje, investitorji, patenti, itd.), kot tudi virtualna podpora preko spleta in posebnih orodij informacijske tehnologije.

Mrežni podjetniški inkubator v Pomurju je namenjen podpori novim podjetjem v regiji. Inkubatorske zgradbe bodo dale na razpolago prostor za podjetja po znižanih cenah in s prednostjo storitev in pomoči, ki vas bodo spremljali skozi celoten proces zagona in za etno rasti podjetja. Takšna pomoč je tudi Poslovni na rta – orodje, ki bo omogočil strukturiran dokument s pomočjo katerega boste odgovorili na vsa pomembna vprašanja za vaše podjetje.

## **Kako uporabiti poslovni na rta?**

Funkcije in uporabnost poslovnega na rta so zelo široke. Opozoriti pa je potrebno na to, da je izrednega pomena misliti zelo praktično pri pripravi.

Končni izdelek je uporabno orodje. Kot osnova za **predstavitev poslovne ideje** potencialnim vlagateljem, mora poslovni na rta jasno posredovati pomen poslovne ideje, njeno primernost in koncept realizacije.

Poslovni na rta služi kot **razumljiv dokument za vsako obliko administrativne, pravne ali finančne potrebe** v fazi ustanavljanja podjetja. Vsak korak povezan z:

- ⊙ zbiranjem sredstev,
- ⊙ pravno ustanovitvijo podjetja,
- ⊙ vpisom v register,
- ⊙ kandidiranjem za finančna sredstva, itd.

zahteva pisno dokazilo in dokumentacijo.



Še ena pomembna vloga poslovnega načrta je v **širitvi informacije o poslovni ideji**. To sicer ni primerno za potencialne konkurente, ampak koristno pri iskanju partnerjev, zaposlenih, bodočih dobaviteljev, prostorov, itd. V ta namen se lahko poslovni načrt označi kot instrument za informiranje in je praktično prvo trženjsko orodje novega podjetja v času ustanavljanja.

Nenazadnje lahko s poslovnim načrtom **spremljamo in korigiramo**, če je potrebno, razvoj podjetja in prvo leto poslovanja. Zaradi tega bi naj podjetnik ohranil poslovni načrt in ga preverjal v rednih intervalih. Sledeča vprašanja lahko pomagajo pri ugotavljanju primernosti in potrebe po korekciji:

1. Ali imam še vedno iste cilje, poslanstvo?
2. Ali so dejavnost, izdelki, storitve razviti v zadanem času?
3. Ali so se spremenili zunanji dejavniki (trg in konkurenca, tveganje in predpostavke)?
4. Ali strategija trženja sovпада z realnimi potrebami?
5. Kako se razvija poslovni načrt (vodstvo, partnerstvo, zaposleni)?
6. Ali je finančni načrt še vedno veljaven?