

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta

2. LETNIK

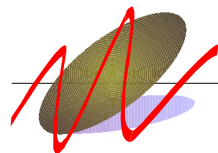
MSc. BIOTEHNOLOGIJA

Msc. ŽIVILSTVO

# Poslovni načrt



doc. dr. Aleš KUHAR



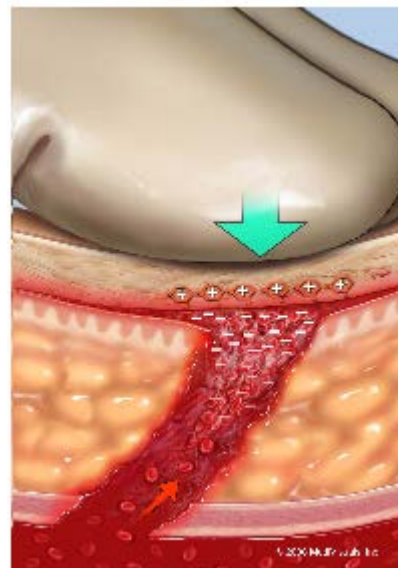
***Katedra za agrarno ekonomiko, politiko in pravo***

Univerza v Ljubljani

Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

# Uvod

- Podjetniška aktivnost se prične s podjetniško idejo oz. priložnostjo.
- Nekaj novega
  - proizvod, storitev, tehnologija, material, trg, poslovni model...
- Vzvodi so spremembe v ekonomskem okolju, ki jih podjetniki lahko tudi spodbujajo:
  - *tehnološke, kulturne, demografske, ekonomske, politične ... spremembe, ki jih zazna podjetnik*
- Vendar, dobra podjetniška ideja še ne pomeni poslovnega uspeha.
- Idejo je potrebno preveriti še predno bistveno vlagamo vanjo.
- Le redke ideje se uresničijo, še manj je tistih, ki podjetniku prinašajo dobiček in dolgoročen razvoj.
- Ideja predstavlja 5 - 10 % uspeha, ostalo je realizacija te ideje
- Uspešen posel temelji na dobrem načrtu in na učinkoviti akciji.
- Primera dveh uspešnih realiziranih podjetniških idej...



- HemCon povoji na osnovi citozana (*naraven polisaharid*)
- Tvorijo izredno lepljivi sloj s krvnimi celicami
- Antibakterijski film
- Globalni leaderj na področju kontrole krvavitev...
- Spodbuda s kapitalom ameriške vojske...



- Juchem Gruppe - nemška živilska korporacija (*mlinarstvo in živalska krma*)...
- Zaton – iskanje možnosti za višjo dodano vrednost...
- Qkies – sporočite s piškotom
- Kombinacija mešanice za kekse, QR kode in spletne storitve...
- Sodelovanje z “German Research Center for Artificial Intelligence”
- <http://qkies.de/>

# Podjetniška ideja

- Podjetniška ideja mora uporabnikom prinašati dodano vrednost.
- Proizvodi oz. storitve morajo imeti velik potencialni trg z visokimi obeti za rast.
- Izdelek oz. storitev naj je “nov”.
- Načrt osvojitve trga mora biti izdelan logično in natančno.
- Ocena prodaje mora temeljiti na analizi trga.
- Posebno pozornost kaže nameniti podjetniškemu timu.

# Ključna vprašanja - podjetniška ideja

- Kdo so kupci izdelkov oz. storitev?
- Zakaj bodo kupci kupili izdelke oz. storitve?
- Katere potrebe izdelke oz. storitve zadovoljujejo?
- V čem je izdelek oz. storitev boljša od ponudbe konkurence?
- Kaj natančno je inovativnega pri podjetniški ideji?
- Ali jo je mogoče enostavno kopirati?
- Je podjetniško idejo potrebno zaščititi s patentom?
- Ali je mogoče z realizacijo ideje ustvariti ustrezen donos?
- Kakšni stroški nastopajo pri proizvodnji oz. nujenju storitve in koliko bo izdelek oz. storitev stala na trgu?

# Vrednotenje poslovnih priložnosti

- Ideja je običajno manjši problem, kot njena realizacija.
- Poslovne ideje je potrebno “formalizirati - organizirati” in preveriti
- Temu je namenjen poslovni načrt;
- S PN podjetniki evalvirajo in načrtujejo realizacijo svoje poslovne ideje...
- ...oz. predstavijo poslovno idejo:
  - investitorjem, oz. nadrejenim;
  - bankam (*kredit*);
  - skladom (*SLO, EU*) ;
  - poslovnim partnerjem...

# Poslovni načrt

- Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik sistematično predstavi poslovno idejo ter analizira njene učinke.
- Formalen način preverbe izvedljivosti poslovne ideje:
  - poslovni načrt ima določeno strukturo;
  - od poslovne ideje, preko poslovne priložnosti, do poslovnih učinkov...
  - gre za precej standardiziran pisni dokument.
- S poslovnim načrtom argumentiramo idejo ter pridobimo sredstva za:
  - realizacijo projekta (*širitev v obstoječem podjetju*);
  - ustanovitev novega podjetja
  - ...
- Poslovni načrt pripravlja podjetnik sam, s pomočjo tehnologov, finančnikov, pravnikov



# Kako pripraviti dober poslovni načrt ?

- Običajno obsega med 25 – 30 strani (*podrobne tabele, analize in dokumenti so priloga PN*)
- **Ima standardizirano strukturo** (*različne metodologije za izdelavo poslovnih načrtov; včasih obvezne*)
- **Je celovit izdelek=> osebna izkaznica podjetnika**
  - *Oblika (design)*
  - *Jezikovna in slovnična neoporečnost*
- **Usmerjen je v prihodnost** (*3 -5 let; tudi do 10 let*)
- **Realističen prikaz pričakovanj – finančne projekcije konservativno– optimistične.**
- **Enostavnost, prepričljivost in strokovna utemeljenost.**

# Stopnje priprave poslovnega načrta

## 1. Stopnja

- Temeljni razmislek o izdelku in storitvi, ki ga želite tržiti

## 2. Stopnja

- Proučitev tržnega potenciala podjetniške ideje
- Izbira in zasnova marketinškega spleta
- Razmislek o članih podjetniškega tima

## 3. Stopnja

- Preučitev ekonomske upravičenosti nastanka novega podjetja
- Ocenitev tveganja in časovni načrt
- Finančna analiza in finančni načrt

# Tipično kazalo poslovnega načrta

1. Povzetek
2. Panoga, podjetje in njegovi izdelki oz. storitve
3. Tržna raziskava in analiza trga
4. Načrt trženja
5. Človeški viri in organizacija
6. Razvoj izdelka ali storitve
7. Poslovni proces in proizvodni viri
8. Terminski načrt
9. Kritična tveganja in problemi
10. Finančni načrt za naslednjih pet let
11. Pridobitev finančnih sredstev

# 1. Povzetek

## **Kratka predstavitev poslovne ideje in pričakovanih rezultatov.**

- Kaj boste počeli?
- V čem je bistvo ideje in v čem je edinstvena?
- Kako ste prišli do poslovne ideje?
- Zakaj mislite, da bo ideja uspela?
- Kakšna je vrednost za kupce?
- Kaj ponujate vi, druga podjetja pa še ne?
- Ali je možen nadaljnji razvoj/diferenciacija proizvodov, storitev?
- Katere ključne kupce in trge ste identificirali?
- Katere ključne sposobnosti ima vaš podjetniški tim?
- Kakšen obseg prihodkov pričakujete v naslednjih petih letih (*ocena*)?
- Kakšne naložbe so načrtovane v naslednjih petih letih (*ocena*)?
- Kakšen donos na prihodke oz. vložen kapital lahko ustvarite?

## 2. Panoga, podjetje in izdelki oz. storitve

### – **Katere so ključne značilnosti panoge (*posla*)?**

- Sedanji obseg panoge – trga
- Glavni subjekti v panogi (*konkurenti*)
- Napovedi o rasti, tržnem potencialu in tržni strukturi panoge
- Kakšni so glavni kazalci poslovanja panoge (*donosnost, produktivnost...*)?
- Predvideni trendi v tehnologiji, modi, zakonodaji, zaščiti okolja...
- Ključni dejavniki za poslovni uspeh v panogi.

### – **Osnovni podatki o podjetju**

- Naziv, naslov, kraj, telefon, GSM, e-mail, spletna stran...
- Pravnoorganizacijska oblika.
- Lastniki, poslovodstvo.
- Predstavitev ekipe (*priimek in ime, funkcija, izobrazba, reference*)

### – **Predmet poslovnega načrta - izdelek oz. storitev?**

- Opredelitev proizvoda/storitve (*funkcionalne značilnosti, možni načini uporabe, posebne lastnosti, razlika od konkurence, življenjski cikel...*)
- Status morebitnih patentov, blagovnih znamk in avtorskih pravic.
- Katere različice vaših izdelkov oz. storitev so namenjene katerim ciljnim skupinam?
- Kakšen delež prihodkov boste ustvarili s posameznim izdelkom oz. storitvijo?

## 3. Tržna raziskava in analiza trga

### – Ključne značilnosti ciljnega trga

- Definicija trga, značilnosti in obseg trga (*količine, prihodki*).
- Dejavniki povpraševanja in letna dinamika prodaje (*sezonski vplivi, prazniki...*)?
- Posebnosti trga (*normativne, bariere vstopa*)
- Trendi na trgu v preteklosti (*A trg stagnira, raste ali pada?*)
- Predvideni trendi na trgu v prihodnje.
- Kako se gibljejo prodajne cene?
- Kakšen obseg prodaje načrtujete v naslednjih petih letih?
- Kakšen delež trga želite pokriti?
- Načrti o izvoznih trgih

### – Ključne značilnosti kupcev

- Opredelite ciljne skupine kupcev – tržna segmentacija.
- Katere potrebe imajo ciljani (*targetirani*) kupci in kako jih zadovoljuje nov izdelek oz. storitev?
- Kakšni dejavniki vplivajo na odločitve o nakupu (*cena, kakovost, storitev, osebni stiki*)
- Nakupne navade: kako in koliko kupujejo? (*kdaj in kako pogosto, koliko, kako, način plačila, v trgovini, po katalogu, internetu, osebna prodaja...*)
- Kako dobičkonosne so posamezne ciljne skupine kupcev?
- Katere so prednosti in slabosti ključnih konkurentov pri zadovoljevanju kupcev?
- Koliko je vaš uspeh odvisen od velikih kupcev?

## 4. Načrt trženja

### – **Vizija in strategija povezave proizvoda/storitve s potrebami kupcev.**

- Katere korake načrtujete za vpeljavo vašega izdelka oz. storitve na trg?
- Taktika pri oblikovanju 4P?
  - Katere lastnosti izdelka oz. storitve boste poudarili za zagotavljanje prodaje?
  - Kakšno cenovno politiko boste uporabili? (*popusti, posnemanja smetane, penetracijske cene, lihe cene, vodilne cene, geografsko diferencirane cene...*)
  - Katere prodajne poti koristite - distribucija?
  - Katere načine tržnega komuniciranja boste koristili?
  - Katere reklamne medije boste uporabili? Kako pogosto?
  - Ali nameravate uporabljati tudi komunikacijska sredstva odnosov z javnostjo?
- Napovedi prodaje - realne številčne ocene količine in vrednosti po letih.
- Napovedi razdelimo po proizvodih, različicah, prodajnih poteh, po trgih (*domači, izvoz...*)
- Argumentacija prodajne prognoze - opišemo realnost plana, možnosti pesimističnega/optimističnega scenarija;
- Kakšen tržni delež želite doseči na posameznih prodajnih segmentih?

## 5. Človeški viri in organizacija

### – Opis izvajalca (*realizatorja*) poslovne ideje.

- Kakšna bo sestava vodstvene ekipe podjetja (*funkcije, odgovornost, lastnosti*)?
- Ali je ekipa že kdaj sodelovala?
- Izkušnje, reference,...
- Kadrovska projekcija (*število zaposlenih in izobrazbena struktura; opredelitev plana plač in drugih stroškov dela na zaposlenega*)
- Kakšne bodo plače, bonusi in druge oblike nagrajevanja članov managerske ekipe?
- Katere dodatne veščine ali ljudi boste potrebovali za izvedbo posla?
- Kakšna bo organizacijska struktura podjetja?
- Kakšen bo poslovni model?
  - Poslovni model je osnovni koncept poslovanja, s katerim podjetje ustvarja prihodke, glede na to kje je umeščeno v vrednostni verigi.
- **Primeri inovativnih poslovnih modelov:**
  - **Easyjet** (revolucija v letalskem prometu => inovativen cenovno-dohodkovni model)
  - **Benetton** (masivna proizvodnja in butična prodaja)
  - **SHAZAM** (prisloniš mobitel k zvočniku in dobiš SMS z naslovom in avtorjem. Kako delajo denar? Sms in provizije. Nov produkt in nov prodajni kanal.)
  - **SAOP** (poceni spletni najem računovodskega programa za bolj ali manj usposobljene računovodje; razvoj številnih druge produkte za poslovanje v SME-jih...)



## 6. Razvoj izdelka ali storitve

### – **Nadaljnji načrti podjetja**

- Ali načrtujete izboljšave obstoječih izdelkov in storitev?
- Kakšni so potenciali?
- Ali boste razvijali tudi nove izdelke oz. storitve?
- Koliko sredstev boste vlagali v razvoj?

## 7. Poslovni proces in proizvodni viri

### – **Predstavitev poslovnega procesa**

- Kakšen bo potek poslovnega procesa (*diagram poteka z vsemi fazami*)?
- Kakšna bo maksimalna kapaciteta proizvodnje oz. izvajanja storitev?
- Kje je podjetje locirano?
- Ali imate zgradbo oz. poslovne prostore v najemu ali v lasti; kakšni so najemni pogoji?
- Katera delovna sredstva boste potrebovali?
- Stroški investicije za zagon podjetja (*v opredmetena in neopredmetena o.s.*)
- Koliko bi stalo morebitno povečanje proizvodnih kapacitet?
- Viri sredstev za zagon.

### – **Predstavitev strategije na področju nabave**

- Katere surovine, material, storitve in trgovsko blago boste potrebovali?
- Dobavitelji surovin, materiala, storitev in trgovskega blaga in njihove značilnosti?
- Posebnosti nabavnih pogojev (*cene, čas, distribucija, ...*)
- Napoved (*plan*) nabave količinsko in vrednostno; ključne surovine ločeno, ostalo agregirano.
- Ali potrebujete skladišče in kakšno?
- Katere storitve zunanjih dobaviteljev bo podjetje potrebovalo?

## 8. Terminski načrt

### – **Predstavitev aktivnosti podjetja v časovni perspektivi**

- Katere so ključne naloge v fazi rasti posla in kdo je zadolžen za njihovo realizacijo-spremljanje?
- Ali jih lahko strukturiramo v sklope?
- Kaj so ključni mejniki v realizaciji poslovne ideje in kdaj jih je potrebno doseči?
- Katere naloge in mejniki so soodvisni in kako?
- Rezervni scenarij?
- Predstavitev ključne aktivnosti v časovni razpredelnici!

**KAJ ?**

**KDAJ ?**

**KDO ?**

## 9. Kritična tveganja in problemi

### – Opredelitev tveganj ter načinov njihovega obvladovanja

- Tveganja lahko izhajajo iz:
  - **podjetja**: fluktuacija zaposlenih, neredne dobave, tehnični oz. tehnološki problemi, kraja
  - **panoge**: konkurenčne razmere, vstopne ovire, nezadostna informiranost kupcev, težave s sindikati, sezonska nihanja, zasičenost trga
  - **države**: spremembe predpisov in zakonodaje, tehničnih standardov, politični nemiri
  - **okolja**: splošna gospodarska in politična gibanja, padec kupne moči
  
- Katera ključna tveganja lahko identificirate?
- Kakšna je verjetnost nastopa negativnih dogodkov?
- Kakšen je vpliv le-teh na odstopanje od vašega načrta?
- Kako boste zmanjšati njihove negativne učinke?
- Do kakšne mere je možno s prilagoditvijo načrta bodoče dogodke omejiti – **upravljanje s tveganji**?
- Kakšne so najboljše in najslabše možne različice realizacije vašega podjetja v naslednjih petih letih? (*prikažite optimistični in pesimistični načrt poteka podjetja s pomočjo prikaza ključnih parametrov*)

# 10. Finančni načrt za naslednjih pet let

- **Predvideno delovanje po izvedbi PN: finančni potencial podjetja**
- Osnova za oceno investicijskega načrta – smiselnosti podjema.
- Standardna vsebina:
  - Predračun izkaza uspeha
  - Predračun bilance stanja
  - Predračun izkaza finančnih tokov
  - Davčni status
  - Kazalci uspešnosti poslovanja
- Kako se bo gibal denarni tok iz poslovanja?
- Kakšne so potrebe po finančnih sredstvih na osnovi načrta denarnih tokov?
- Kakšen bo obseg in struktura prihodkov in stroškov podjetja?
- Kdaj bo podjetje doseglo prag pokritja?
- Kakšna bo interna stopnja donosa podjema?

# 11. Pridobitev finančnih sredstev

- **Kdo in kako bo financiral realizacijo poslovnega načrta – podjetja?**
  - Kakšen obseg premoženja potrebuje podjetje?
  - Kakšna bo struktura virov premoženja (lastniško –dolžniško financiranje)?
  - Kdo so glavni investitorji?
  - Kakšna je strategija glede izstopa investitorjev?
  
- **Možnosti pridobivanja virov:**
  - Z lastniškim kapitalom:
    - izdaja delnic (*prednostne in navadne delnice*)
    - izdaja obveznic (*dolžniški vrednostni papir, s katerim se izdajatelj obveže, da bo imetniku obveznice plačal obresti in do dospelja izplačal glavnico*),
    - lastniški vložki,
    - skladi tveganega kapitala.
  - Z dolžniškim kapitalom:
    - banke in hranilnice (*kredit*),
    - leasing (*Pravno-formalni lastnik predmeta lizinga je lizingodajalec*)
    - factoring (*Odkup poslovnih terjatev, s prevzemom tveganja plačila in naloge izterjati dolg. Za opravljeno delo zaračuna provizijo.*)
    - državni skladi (*naložbene subvencije, jamstva, tehnološke vzpodbude...*)

# Ocenjevanje uspešnosti podjema- ocenjevanje donosnosti naložb



# Uvod

- Investicije so eden od najbolj pomembnih spodbujevalcev delovanja podjetja...
- ... in osrednji element poslovnega načrta.
- V osnovi naložbe delimo na:
  - realne;
  - finančne naložbe;
  - naložbe v znanje ali nematerialne naložbe.
- Ko podjetje uporabi svoje prihranke za nakup dolgoročnih realnih dobrin (*nepremičnine ali stroja*), govorimo o **realnih naložbah**.
- Prenos prihrankov na druga podjetja imenujemo **finančne naložbe**.
- Naložbo sestavlja načrtovano zaporedje izdatkov v pričakovanju, da bomo z njimi ustvarili več denarnih prilivov (*ki so praviloma negotovi*) v prihodnosti.



# Ocena donosnosti investicije

- Napačna izbira naložbe lahko podjetje pripelje v poslovne težave ali celo v stečaj.
- Za izbiro prave naložbene odločitve ima podjetje (...) na voljo številne metode in kriterije.
- Statične metode
  - So enostavne metode, pri katerih je kriterij za presojo uspešnosti bodisi višina posamezne računovodske kategorije, bodisi velikost določenega kazalca.
  - Značilnost teh metod je, da vsaki denarni enoti prisojajo enako vrednost (ni diskontiranja).
  - Ne upoštevajo t.im. časovne preference denarja; oz. razlik v vrednosti posameznih denarnih tokov naložbe, ki so posledica njihove različne časovne porazdelitve.
  - Te metode niso primerne za ocenjevanje naložb z daljšim časom trajanja.

# Statične metode ocenjevanja investicij

## **DOBA VRAČANJA INVESTICIJE**

$$\text{Doba vračanja} = \frac{\text{Investicijski stroški}}{\text{Donosi}}$$

- Dobo vračanja investicije izračunamo tako, da seštejemo čiste denarne tokove iz izkoriščanja naložbe (dobičke), dokler ni vsota enaka izhodiščnemu vložku.

## **DONOSNOST (*RENTABILNOST*) INVESTICIJE**

$$\text{ROI} = \frac{\text{Donos investicije}}{\text{Vložena sredstva}} * 100$$

- Predstavlja razmerje »(prihodki-stroški)/stroški

# Dinamične metode ocenjevanja investicij

- Iz slabosti statičnih metod ocenjevanja investicijskih projektov izhaja, da je potrebno rešiti predvsem:
  - problem različnega časovnega zaporedja vložkov in donosov in
  - problem različnega trajanja investicijskih projektov ali problem življenjske dobe investicij.
- Problem primerljivosti časovno različno razporejenih denarnih tokov investicije rešujemo s principom **sedanje vrednosti**.
- Na tej osnovi sta se izoblikovali dve metodi za sprejemanje investicijskih odločitev
  - **Neto sedanja vrednost (NPV)**
  - **Interna stopnja donosnosti (IRR)**
- Njuna bistvena prednost je v tem, da napravita časovno različno razporejene donose in investicijske stroške medsebojno primerljive.

## Dinamične metode ocenjevanja investicij 2

Dve najpomembnejši dinamični metodi

**Neto sedanja vrednost - NSV**

**(NPV = *net present value*)**

Razlika med SV koristi (t.j. prilivi) in SV odlivov obravnavane investicije.

**Interna stopnja donosa - ISD**

**(IRR = *internal rate of return*)**

Diskontna stopnja, pri kateri je SV prilivov enaka SV odlivov iste investicije - to je stopnja, pri kateri je  $NSV = 0$

**Določanje sedanje vrednosti temelji na časovni vrednosti denarja t.j. na mehanizmu obresti.**