**NAVODILA**

**ZA IZDELAVO POSLOVNEGA NAČRTA**

**za izvedbo naložb gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov, zadrug ter nosilcev dopolnilne dejavnosti na kmetiji**

**kot sestavnega dela vloge za pridobitev sredstev v okviru aktivnosti »Konkurenčna in okolju prijazna predelovalna industrija«**

**Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Dunajska cesta 22, 1000 Ljubljana**

**Ljubljana, april 2025**

**KAZALO NAVODIL**

Predgovor 3

Splošni nasveti, vsebina in struktura poslovnega načrta 4

I. Povzetek 7

II. Osnovni podatki o vlagatelju in naložbi 8

III. Analiza dejavnosti 11

IV. Analiza ciljnih trgov 13

V. Konkurenca 15

VI. Trženje 18

VII. Proizvodnja in tehnologija 21

VIII. Vodenje in organizacija 24

IX. Finančna analiza 25

X. Cilji naložbe 35

XI. Priloge 36

**PREDGOVOR**

Navodila za izdelavo poslovnega načrta, ki so pred vami, so namenjena prijaviteljem na javni razpis za pridobitev sredstev v okviru aktivnosti Konkurenčna in okolju prijazna predelovalna industrija. Sredstva omenjenega razpisa so namenjena investicijam v obrate za predelavo ribiških proizvodov in proizvodov iz akvakulture, s ciljem povečanja konkurenčnosti in dodane vrednosti njihovih izdelkov.

Navodila za izdelavo poslovnega načrta so dokaj strnjen dokument in ne vsebujejo različnih teoretičnih izhodišč, utemeljitev in razprav o vrstah, namenih ali različnih pristopih k izdelavi poslovnih načrtov, ki niso nujno potrebne. Vsebovane pa so vse tiste ključne vsebine, ki prijaviteljem zagotavljajo kakovostno informacijo o zahtevanih vsebinah in jim omogočajo enakopravno konkuriranje na omenjenem razpisu.

Navodila vsebujejo tudi nekatere tabele, katerih oblika in vsebina seveda nista obvezni, saj vsi prijavitelji ne bodo uspeli pridobiti vseh predvidenih podatkov ali pa bodo ti zaradi specifične narave njihovega posla pripravljeni v drugačni obliki in vsebini. Namen tabel je predvsem pomagati prijaviteljem razumeti zahteve in pričakovanja njihovih prijav glede kakovosti, obsega in natančnosti kvantitativnih podatkov (npr. o trgih, konkurentih, kupcih, ekonomiki projekta) kot tudi na njihovi osnovi izvedene vsebinske analize oziroma utemeljitve poslovne odločitve za investicijo. Iz poslovnega načrta mora biti tudi razvidna pozitivna interna stopnja donosnosti, ki je eden od pogojev za upravičenost naložbe.

**SPLOŠNI NASVETI, VSEBINA IN STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA**

Uvodoma naj podamo nekaj osnovnih, splošnih navodil in opozoril, ki so namenjena piscem poslovnih načrtov:

• pričujoča navodila za izdelavo poslovnega načrta vzemite zelo resno, saj predstavlja standard za ocenjevanje vaših vlog tako z ekonomskega kot s tehnološkega stališča,

• poslovni načrt (brez prilog) naj obsega do 30 strani A4 formata, priloge naj praviloma nimajo večjega obsega od samega besedila poslovnega načrta,

• uporabite tip velikosti 11 ali 12, razmik med vrsticami naj bo 1.1,

• če je mogoče podatke predstavite v tabelah ali pa grafično, vendar ne pretiravajte z njihovo velikostjo (praviloma naj bodo manjši od pol strani, sicer sodijo v prilogo) in ne z njihovim številom; v besedilu ob tabelah in grafikonih ne ponavljajte številk iz teh, ampak dodajte vsebinsko analizo tako predstavljenih podatkov,

• ob navajanju podatkov (npr. o trgih, konkurentih) bodisi v tekstu, tabelah, grafih in podobno navedite vire,

• po vaši presoji lahko dodate tudi kakšno fotografijo, če lahko z njo izkažete neko posebnost svojega izdelka ali pa podjetja, ki je pomembna za samo investicijo,

• poslovni načrt praviloma piše 'podjetnik' sam, če potrebujete pomoč zunanjih svetovalcev, naj bo to le za vprašanja, ki jih sami ne obvladate – verjemite, sami znate biti veliko bolj prepričljivi kot serijski pisci poslovnih načrtov,

• vse, v teh navodilih predvidene vsebine poslovnega načrta (npr. analiza dejavnosti, trga, konkurentov, tveganj …), so potrebne in sicer ne glede na to, kakšen obseg proizvodnje imate in katere vrste proizvodov imate,

• verodostojnost poslovnega načrta temelji na konsistentnosti med vsemi sestavinami poslovnega načrta – organizacijo, kadri, izkušnjami, poslovnimi vezmi, tržnim komuniciranjem, trženjem, proizvodnjo in finančnimi izračuni na drugi strani; pomnite: logika in konsistentnost,

• priloge niso obvezne; stvari dodajte v priloge preudarno in po potrebi (sem npr. nikakor ne sodi nekaj deset strani izpisov iz Cobissa, ki imajo ali pa nimajo povezave s konkretnim projektom), nanje pa se sklicujte v glavnem besedilu poslovnega načrta,

• ko je poslovni načrt napisan, ga preberite ali pa naj to kdo stori še za vami; odpravite tipkarske in druge napake, prečistite besedilo, odstranite stavke ali besede (predvsem superlative), pazite na slovnico, uporabljajte uveljavljene poslovne izraze, izdelek pred oddajo še enkrat preglejte.

Poslovni načrt naj vsebuje vse spodaj navedene sklope vsebin.

**I. Povzetek**

**II. Osnovni podatki o vlagatelju in naložbi**

**III. Analiza dejavnosti**

**IV. Analiza ciljnih trgov**

**V. Konkurenca**

**VI. Trženje**

**VII. Proizvodnja in tehnologija**

**VIII. Vodenje in organizacija**

**IX. Finančna analiza**

**X. Priloge**

Podrobnejša razdelitev vsebine:

**I. POVZETEK**

**II. OSNOVNI PODATKI O VLAGATELJU IN NALOŽBI**

a) Ime podjetja in pravna oblika

b) Vizija, strategije, cilji, dolgoročni razvoj

c) Vodstvo podjetja

d) Lokacija podjetja

e) Razvojna faza podjetja

f) Razvojna vizija

g) Izdelki in storitve podjetja

h) Druge informacije o podjetju

**III. ANALIZA DEJAVNOSTI**

a) Ocena velikosti in trendi

b) Stopnja zrelosti

c) Občutljivost na gospodarske dejavnike

d) Sezonski dejavniki

e) Tehnološki dejavniki

f) Nabava in distribucija

g) Finančni dejavniki

**IV. ANALIZA CILJNIH TRGOV**

a) Demografija / geografija

b) Psihografija

c) Nakupne navade

d) Občutljivost nakupov

e) Velikost in trendi na ciljnem trgu

**V. KONKURENCA**

a) Konkurenčni položaj

b) Struktura tržnih deležev

c) Vstopne ovire

d) Strateške priložnosti

**VI. TRŽENJE**

a) Sporočilo podjetja

b) Prodajne aktivnosti

c) Tržno komuniciranje

d) Strateška partnerstva

e) Prodajno osebje in struktura

f) Prodajne predpostavke in napovedi

g) Utemeljitev obstoja običajnih prodajnih možnosti

h) Multiplikativni učinki na druge gospodarske subjekte in širše okolje

**VII. PROIZVODNJA IN TEHNOLOGIJA**

a) Predstavitev nameravane investicije

b) Proizvodne zmogljivosti

c) Povezanost s primarno proizvodnjo

d) Načrt proizvodnje

e) Oprema in tehnologija

f) Potrebe po delovni sili

g) Upravljanje z zalogami

h) Nabava in distribucija

i) Izpolnjevanje naročil in odnosi s kupci

j) Raziskave in razvoj

k) Izkoriščanje razpoložljivih zmogljivosti

l) Kontrola kakovosti

m) Varnost in zdravje pri delu, ekologija

n) Informacijski sistem kot podpora vodenju

o) Drugi dejavniki vezani na proizvodnjo

**VIII. VODENJE IN ORGANIZACIJA**

a) Ključni kadri

b) Vodstvo podjetja

c) Zunanji svetovalci in strokovnjaki

d) Potrebe po dodatnih kadrih

e) Organigram

f) Kultura podjetja / stil vodenja

**IX. FINANČNA ANALIZA**

a) Predstavitev neposrednih učinkov investicije

b) Izkazi uspehov (z investicijo, brez investicije in razlika med njima)

c) Izkaz denarnih tokov

d) Bilanca stanja (z investicijo, brez investicije in razlika med njima)

e) Analiza točke preloma

f) Predpostavke projekcij

g) Uporaba sredstev

**X. PRILOGE**

**I. POVZETEK**

Povzetek je po mnenju mnogih ocenjevalcev projektov najpomembnejši sestavni del poslovnega načrta. Napisan mora biti jasno, jedrnato in privlačno, pritegniti mora pozornost bralca/ocenjevalca, vendar hkrati ponuditi kar najbolj celovito informacijo o vaši poslovni nameri.

Kljub temu, da je v poslovnem načrtu povzetek vedno na začetku, pa ga dejansko napišemo vedno nazadnje, ko smo dokončali vsa druga poglavja in natančno razčistili vsa pomembna vprašanja v zvezi s projektom.

V povzetku morate ocenjevalcu **dokazati**, da:

• je vaša poslovna zamisel smiselna, logična in dobro domišljena,

• ste projekt natančno načrtovali in je logično umeščen v vaše siceršnje poslovanje,

• je vodstvo podjetja skupaj z drugimi ključnimi kadri sposobno izziva,

• obstaja jasno definiran trg za predvidene izdelke/storitve,

• imate pomembne konkurenčne prednosti na izbranih in jasno definiranih področjih in se hkrati zavedate svojih slabosti (zelo primerno je, če svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti predstavite v t.i. SWOT analizi),

• imate za premagovanje prepoznanih slabosti predvidene tudi konkretne aktivnosti,

• so vaše finančne projekcije realistične in bodo ekonomski učinki projekta 'primerno' pozitivni.

Načeloma lahko povzetek napišete na več načinov – npr. tako, da enostavno za vsako poglavje napišete povzetek v dveh ali treh stavkih. Vendar pa je večja verjetnost, da boste pozornost bralca pritegnili s povzetkom, ki ravno tako vključuje vse ključne informacije, vendar pa je napisan kot zanimiva zgodba, z ustrezno dinamiko, jasno logiko in jasnim slogom pisanja. Takšen povzetek običajno napišete okrog ene same ključne karakteristike projekta (npr. patent, izjemno napredna tehnologija, enkraten izdelek ipd.), na katero navežete tudi vse ostale elemente projekta. Kljub temu, da se mora iz povzetka čutiti precejšnjo mero entuziazma, pa obstaja tanka črta med realnim navdušenjem in pretiravanjem, ki lahko hitro zruši verodostojnost vašega celotnega poslovnega načrta.

**Povzetek naj ne bi bil krajši od ene, vendar tudi ne daljši od dveh strani.**

**Ključne sestavine**

a) ključna zamisel/karakteristika projekta in njeno ozadje

b) sposobnosti podjetja za uresničitev te zamisli

c) trg in konkurenčni položaj podjetja

d) izkušnje in sposobnosti vodstva

e) dolgoročni načrti podjetja

f) ekonomika projekta (in v našem primeru – npr. pričakovana subvencija).

**II. OSNOVNI PODATKI O VLAGATELJU IN NALOŽBI**

Predstavitev podjetja je običajno za pisca najlažji del poslovnega načrta, saj tega zelo verjetno ne počnete prvič ali pa imate ustrezno predstavitev že 'na zalogi'. Kljub temu se je potrebno zavedati, da vsaka predstavitev podjetja ni primerna za vsak namen. Zato si le vzemite čas in pazite predvsem na naslednje elemente.

V tem poglavju tudi jasno **predstavite svoje podjetje** (prijavitelj projekta), s polnim imenom (vključno s pravno obliko) in v kolikor se je to v zadnjih letih spreminjalo ali pa je prišlo do prevzemov in združitev z drugimi podjetji, na kratko navedite tudi takšne ključne mejnike v zgodovini vašega podjetja in razloge zanje.

Nasploh morate jasno in jedrnato predstaviti **razvojno stopnjo** vašega podjetja (npr. novo podjetje, podjetje v hitri rasti, zmanjševanje obsega poslovanja, preusmerjanje, ohranjanje osvojene pozicije ipd.), njegovo pot in ključne mejnike v njegovem dotedanjem življenju kot tudi jasna izhodišča glede njegove prihodnosti.

**Vizija** dejavnosti predelave naj bo oblikovana skrajno skrbno in dorečeno. Takšno besedilo mora vsebovati kratek opis narave vašega posla, vašo poslovno filozofijo, finančne cilje, kako želite, da na vas gleda vaš ciljni trg.

Opisu vizije sledi predstavitev **ključnih ciljev in strategij podjetja**, s katerimi naj bi te dosegli. V nekaj odstavkih pojasnite, kakšno naj bi postalo vaše podjetje na dolgi rok, kakšne ovire in tveganja na tej poti pričakujete in kako jih boste obvladali.

Pomembno je tudi, da navedete, kdo so največji **lastniki** vašega podjetja (vključno z njihovimi lastniškimi deleži) in kakšna so njihova pričakovanja v zvezi s poslovanjem podjetja (dobiček – dividende, rast, prodaja podjetja …).

V kolikor podjetje posluje pod različnimi imeni ali pa ima v svojem programu različne blagovne znamke, navedite tudi te. Na ta način bo ocenjevalec pridobil kar najbolj celovito sliko o razsežnostih in naravi vašega posla.

Če podjetje deluje na različnih lokacijah, npr. dislocirane prodajne podružnice – lahko tudi v različnih državah – to ravno tako navedite, še boljše je, če lahko na kratko poudarite vlogo in pomen teh posameznih enot za vaše celotno podjetje in uresničevanje njegovih strategij. Lokacije ovrednotite tudi s stališča logistike, bližine nabavnih in prodajnih trgov, pričakovanih razvojnih tokov v vašem okolju in podobno. Opišite še osnovne značilnosti območja.

V opis podjetja sodi tudi kratka predstavitev vodstva podjetja.

Na kratko predstavite tudi **finančno stanje** podjetja, **vire** njegovih sredstev in tudi kako nameravate **financirati** prijavljeni projekt.

Predstavitev **proizvodnega programa** je del 'osebne izkaznice podjetja'.

V kolikor razpolagate s kakšnimi patenti, licencami in drugi oblikami pravic industrijske lastnine, to na tem mestu na kratko omenite.

**Predstavitev naložbe s tabelo z osnovnimi podatki**

Naložbo, ki je predmet vloge, kratko opišemo. V spodnjo tabelo vpišemo posamezne postavke načrtovane naložbe iz razpisne dokumentacije, njihove predračunske vrednosti (iz predračunov, ponudb, predpogodb) z in brez DDV, ter najvišje priznane vrednosti glede na razpis. Predvidimo terminski plan njihove nabave, izdelave ali naprave.

Celotna predračunska vrednost naložbe po posameznih kategorijah stroškov v EUR

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Vrsta naložbe | Vrednost  z DDV | Vrednost  brez DDV | Upravičljiv strošek glede na razpis  (oz. vrednost brez DDV\*) | Plan nabave/  naprave po mesecih in letih |
|  |  |  |  |  |
| Novogradnja – gradbena in obrtniška dela |  |  |  |  |
| Obnova - gradbena in obrtniška dela |  |  |  |  |
| Gospodarsko vozilo |  |  |  |  |
| Oprema |  |  |  |  |
| Računalniška oprema |  |  |  |  |
| Ostali splošni stroški |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| SKUPAJ |  |  |  | - |
|  |  |  |  |  |
| Del naložbe, ki ni opredeljen v šifrantu namenov |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Celotna vrednost naložbe |  |  |  |  |

**Znesek DDV** = Celotna vrednost naložbe z DDV – Celotna vrednost naložbe brez DDV = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ EUR.

V opisu posebej navedemo termin začetka in dokončanja naložbe, ter predviden začetek redne proizvodnje. V primeru, da gre za fazno naložbo, opišemo posamezne faze in jih časovno, vsebinsko in vrednostno opredelimo.

**Ključne sestavine**

a) Ime podjetja in pravna oblika

- Ime podjetja, imena povezanih podjetij in odnosi do njih

- Lastniška razmerja

b) Vodstvo podjetja

- Direktor in drugi (izbrani) člani vrhnjega managementa

- Izkušnje, znanja ...

c) Lokacija podjetja

- Lokacija matičnega podjetja, druge proizvodne

zmogljivosti, logistične enote

- Prometne povezave, kupci/dobavitelji …

d) Razvojna faza podjetja

- Kratka zgodovina podjetja, ključni mejniki

- Razvojna faza podjetja danes in glavna usmeritev za naprej

e) Razvojna vizija podjetja

f) Izdelki in storitve podjetja - Predstavitev glavnih proizvodov

podjetja

g) Struktura financiranja podjetja, finančne zmožnosti

h) Druge informacije o podjetju: npr. patenti, licence, dolgoročne

pogodbe

i) Predstavitev naložbe

**III. ANALIZA DEJAVNOSTI**

Poznavanje in razumevanje dejavnosti, v kateri poslujete, je pomembno za pravilnost vaših poslovnih odločitev in uspešnost poslovanja podjetja. V tem smislu je takšno znanje lahko tudi ključnega pomena za prepričljivost vašega poslovnega načrta. Vsekakor morate v tem poglavju opisati vašo dejavnost in njene **značilnosti**, predstaviti ključne **trende** in **strateške priložnosti**, ki jih vidite s stališča vašega podjetja in projekta, ki ga prijavljate.

Najprej svojo dejavnost umestite v celotno dejavnost predelave. Pomembno je predvsem, kakšne so prodajne možnosti rib in ribjih proizvodov, pa tudi kakšna je odvisnost vaše dejavnosti od splošnega gospodarskega stanja v državi (oziroma na vaših ključnih trgih), gibanja plač potrošnikov in podobno.

Vsekakor omenite vpliv slovenskega članstva v EU in spremembe, ki jih to prinaša v vaše poslovanje. Te podatke primerjajte s celotnim sektorjem predelave rib in makroekonomskimi kazalci.

Analizirajte tudi pomen morebitnih **sezonskih vplivov** na vašo dejavnost, intenzivnost in pomen tehnoloških sprememb v dejavnosti za tržno konkurenčnost, zahtevnost **pravne regulative**.

Nenazadnje je zelo pomembno tudi, kakšna so razmerja v dejavnosti do **dobaviteljev** in kupcev oziroma prodajnih kanalov. Če je število kupcev oziroma prodajnih kanalov majhno (npr. le trije veliki kupci), potem je zelo pomembno, da imate z njimi že vzpostavljene ustrezne poslovne odnose ali pa morate izdelati zelo učinkovite načrte za vstop v te kanale in realno predvideti za to potrebna sredstva. Podobno je lahko problematično tudi majhno število zanesljivih dobaviteljev v dejavnosti, kar vas lahko postavi v podrejen položaj glede na obstoječo konkurenco.

Če vstopate na novo področje vaše dejavnosti, potem je zelo pomembno, da predhodno natančno proučite, kakšen je prevladujoč model oblikovanja cen, kakšne so marže, provizije, plačilni roki, obrati zalog, prevladujoče stopnje donosnosti prodaje, moč obstoječih ponudnikov in podobno.

**Ključne sestavine**

a) Ocena velikosti dejavnosti in trendi

- Opis dejavnosti

- Kvantifikacija – podatki o prodaji, donosnosti, strukturi, zaposlenosti, drugih proizvajalcih

- Trendi – rast (pretekla, pričakovana), primerjava z drugimi dejavnostmi (prodaja, zaposlenost, donosnost, bruto dodana vrednost na zaposlenega)

- Strateške priložnosti, ki jih nameravate izkoristiti

b) Stopnja zrelosti dejavnosti

- Nova/rast/stabilnost/upadanje/stopnje rasti, konkurenca, cenovni leaderji, tržni cilji, tržne strategije, prodajni sortiment, lojalnost kupcev

c) Občutljivost na gospodarske dejavnike

- Odvisnost od splošne gospodarske situacije in ciklov

- Odvisnost od gibanja realnih plač/standarda ljudi, stopnje brezposelnosti, inflacije, tečajnih razmerij

d) Sezonski dejavniki

- Letni časi, drugi dejavniki

e) Tehnološki dejavniki

- Razpoložljive tehnologije in hitrost tehnološkega razvoja

- Izbor tehnologije

f) Pravna regulativa:

- Direktive EU, certifikati, standardi

- Ekologija, davki, varčevanje z energijo ...

g) Nabava

- Naravni viri – bližina, struktura, konkurenca (število), zanesljivost

- Dosedanja povezanost s primernimi proizvajalci

h) Finančni dejavniki

- Poznavanje finančnih parametrov poslovanja dejavnosti, konkurentov, lastne izkušnje (marže, provizije, donosnost prodaje ...)

**IV. ANALIZA CILJNIH TRGOV**

Poznavanje vaših **ciljnih trgov in ciljnih kupcev** je seveda ključno za uspeh vsakega posla. Ta del poslovnega načrta pa je tudi odločilna **predpostavka vseh vaših nadaljnjih izračunov** s stališča ekonomike poslovne namere. Pomnite: še tako natančna, celovita, urejena in poglobljena finančna analiza nima nikakršne vrednosti, če nima ustrezne osnove v enako celoviti, urejeni in smiselni analizi ciljnih trgov, ki daje verodostojnost vašim finančnim izračunom.

Opredelitev ciljnega trga mora izpolniti vsaj naslednje zahteve:

• opredelitev skupnih lastnosti potencialnih kupcev na ciljnem trgu,

• logična povezava med temi lastnostmi in sprejemanjem nakupnih odločitev,

• zadostna velikost ciljnega trga, ki vam omogoča donosno poslovanje,

• dostopnost kupcev na ciljnem trgu.

Če svoje izdelke oziroma storitve prodajate posrednikom (veletrgovci, maloprodaja, distributerji), potem morate poznati in opredeliti **oba trga** – trg končnih porabnikov kot tudi posrednikov, ki so vaši dejanski kupci.

Posebej s stališča priprave prodajnih strategij je pomembno poznavanje **demografskih** podatkov o vaših ciljnih trgih. Ciljne trge morate ustrezno opredeliti tudi v **geografskem** smislu – vsekakor navedbe v stilu 'cel svet je naš trg, ker vsi ljudje povsod jedo' nimajo nikakršne vrednosti.

Poskušajte se vživeti v svoje kupce, kar vam bo omogočilo pripravo kakovostnih in učinkovitih marketinških prijemov za trženje vaših izdelkov.

Poleg teh objektivnih značilnosti vaših kupcev poskušajte razumeti tudi **psihološke** dejavnike njihovih nakupnih odločitev. Gre za vprašanje, kako vaši kupci vidijo sami sebe – npr. zdravo živim, se veliko gibljem, jem zdravo hrano; ne nasedam poceni prodajnim trikom, hočem preverjene podatke o kakovosti hrane, ki jo uživam in podobno.

**Nakupni vzorci** so ravno tako pomembni in sicer takrat, ko so vaši kupci posredniki (npr. večja podjetja običajno porabijo več časa, da spremenijo svoje nabavne vire, njihove odločitve so dolgoročnejše) kot tudi takrat, ko analizirate

končne porabnike (ali kupujejo vaš izdelek dnevno, tedensko; skupaj s kakšnim drugim izdelkom).

Ugotoviti morate, kaj je **ključni dejavnik nakupnih odločitev** za vaš izdelek: kakovost, cena, bližina, dosegljivost.

S tem boste natančno opredelili vaš ciljni trg, sledi pa **ocena velikosti tega trga in trendov**, ki naj bi vplivali na obnašanje kupcev v prihodnosti. Če je le mogoče, predstavite podatke v tabelarični obliki in jih temeljito vsebinsko analizirajte. Navedite uporabljene vire!

Če ugotovite, da je vaš ciljni trg premajhen s stališča predvidenih zmogljivosti investicije, potem ste v zelo resnih težavah. Rešitev seveda ni v 'bolj optimističnih' preračunavanjih, ampak bodisi v opustitvi investicije ali pa v morebitnih korekcijah prodajnega programa na osnovi iste tehnologije. Vendar pa tudi zelo velik ciljni trg ne pomeni, da ne boste imeli težav. Na takšnih trgih je običajno večja konkurenca finančno močnejših konkurentov, potrebna bodo večja marketinška vlaganja (predvideti v marketinškem načrtu in ekonomiki projekta) in intenzivnejša obdelava kupcev.

Ker vaša investicija ni 'muha enodnevnica', so enako pomembni tudi pričakovani **trendi** na vašem ciljnem trgu. Ti lahko prizadenejo vaše podjetje v negativnem smislu, hkrati pa gre lahko tudi za strateške priložnosti, na katere morate biti pripravljeni.

**Ključne sestavine**

a) Opredelitev ciljnega trga:

- Skupne značilnosti

- Nakupne odločitve

- Velikost in trendi

- Dostopnost ciljnih kupcev

b) Demografija

c) Geografska opredelitev

d) Psihografija

- Kdo so odločevalci o nakupih izdelkov, ki jih prodajate

- Kaj vpliva na njihove odločitve

- Njihova samopodoba

e) Nakupne navade

- Razlog za 'prvi' nakup

- Frekvenca naročanja

- Količina in vrednost letnih naročil

- Razlog za 'zvestobo' dobaviteljem

- Čas potreben za sprejem nakupne odločitve

- Plačila

- Posebne zahteve

f) Občutljivost nakupov – ključni dejavniki nakupnih odločitev

* Cena, kakovost, blagovna znamka, prodajnik/komercialist, tržno komuniciranje, embalaža, način naročanja, lokacija, odnosi do kupca, obravnava reklamacij, sposobnost kreditiranja...

g) Velikost in trendi na ciljnem trgu

* Ocena velikosti trga
* Ocena trendov
* Analiza preteklega gibanja in dejavnikov, ki bodo vplivali na prihodnje trende

**V. KONKURENCA**

Največji nesmisel, ki ga lahko zapišete v poslovni načrt, je: »nimamo konkurence«. Vedno obstajajo bodisi podobni izdelki ali pa drugi načini, s katerimi lahko kupec vsaj do neke mere zadovolji svoje potrebe, ki jim je namenjen vaš izdelek. Če nek izdelek dejansko ne bi imel konkurence, bi to pomenilo, da zanj tudi še ni trga – torej bi bili pred izjemno težko nalogo.

Natančna analiza konkurentov vam bo omogočila boljše razumevanje posla in lažje boste našli načine, kako se v pozitivnem smislu razlikovati od konkurentov.

Pri pripravi poglavja o konkurenci morate predvsem:

- ugotoviti, **kdo** so vaši glavni konkurenti,

- opredeliti svoje **konkurenčne prednosti** v primerjavi z njimi,

- oceniti **vstopne ovire** za nove konkurente.

Pri oceni svojih **konkurentov** si lahko pomagate z različnimi pripomočki, vsekakor pa poskušajte biti sistematični in objektivni. Svoje podjetje in izbrane konkurente lahko npr. točkujete na osnovi različnih dejavnikov (v nadaljevanju navajamo možen nabor takšnih dejavnikov, ki pa jih odvisno od narave vašega posla lahko ustrezno prilagodite in ocenite vaše ter izbrana konkurenčna podjetja s točkami od 0 do 5 za vsak dejavnik posebej). Takšne tabele lahko tudi vključite v priloge poslovnega načrta, v glavnem besedilu pa le povzemite svoje ključne ugotovitve.

S stališča vaših **kupcev** bi tako lahko uporabili naslednja **merila**:

- kakovost,

- rok trajanja izdelka,

- zahtevnost skladiščenja,

- podoba – npr. atraktivna embalaža, predstavitve izdelka,

- odnos do kupcev,

- odnos do okolja, živali in podobno;

in s stališča **sposobnosti podjetja**:

- finančna moč (sposobnost investiranja, odpornost na tržne šoke…)

- velikost proračuna namenjenega tržnemu komuniciranju,

- širina in globina proizvodnega programa (npr. možnost prodaje

izdelkov, ki jih kupci običajno kupujejo hkrati),

- uporaba metod povečevanja produktivnosti v proizvodnji,

- strateška partnerstva (razvoj, prodaja, promocija …),

- motiviranost in inovativnost zaposlenih.

V tem poglavju morate vsekakor navesti **največje konkurente in njihove tržne deleže**, saj največji konkurenti praviloma postavljajo merila glede standardnih lastnosti izdelka, najmočneje vplivajo na odnos kupcev do izdelka in vlagajo največja sredstva v ohranjanje tržnega položaja.

Če na vašem ciljnem trgu že dominira manjše število večjih konkurentov (in vi niste eden od njih), potem bo pridobivanje tržnega deleža težje in predvsem dražje. V načrtu trženja pa boste morali natančno definirati **strategije in tehnike za pridobivanje načrtovanega tržnega deleža ter njegovo ohranjanje**.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Konkurent** | **% prodaje - vrednostno** | **% prodaje - količinsko** | **Trendi prodaje**  **(rast ali upadanje)** | **Prednosti** | **Pomanjkljivosti** |
| 1. |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |  |
| 6. |  |  |  |  |  |
| 7. |  |  |  |  |  |
| Drugi skupaj |  |  |  |  |  |
| **Skupaj v absolutnem merilu (velikost trga)** |  |  |  |  |  |

V poslovnem načrtu lahko tržne deleže konkurentov predstavite grafično, za največje konkurente pa navedete tudi ključne značilnosti, ki so pomembne za njihov uspeh in predvsem s stališča vašega pozicioniranja v primerjavi z njimi. Pomembno je npr. vprašanje, kateri konkurenti in na kakšen način so v zadnjih letih najbolj povečali svoje tržne deleže. Vedeti morate tudi, ali se konkurenca **zaostruje, umirja ali je dokaj stabilna**.

Poleg analize obstoječe konkurence je pomembno predvideti tudi **vstope** morebitnih **novih konkurentov**. S tega stališča je najpomembnejša analiza vstopnih ovir. To so lahko npr. patenti, skrivne ali zaščitene recepture, velike zagonske investicije, visoko tehnološka znanja, zasičenost trga, zakonska regulativa in podobno. S pozicioniranjem svojega podjetja oziroma izdelka glede na analizirane konkurente nakažite, v čem vidite strateške priložnosti zase in tudi kako jih boste udejanjili.

**Ključne sestavine**

a) Poglobljena analiza konkurentov

- S stališča preferenc kupcev

- S stališča lastnosti podjetij

b) Struktura tržnih deležev

- Seznam največjih konkurentov in groba ocena njihovih

tržnih deležev

- Kdo je (so) vodilni konkurent v zadnjih letih

- Kateri konkurenti so najhitreje rasli (zakaj, kako)

- Ali se konkurenca zaostruje, umirja, zmanjšuje

- Pregled najpomembnejših značilnosti največjih

konkurentov

c) Vstopne ovire (bodoča konkurenca)

* Katere so najpomembnejše ovire za vstop novih konkurentov (patenti, visoke začetne investicije, tehnološka zahtevnost, pomanjkanje dobaviteljev, pravna regulativa, tržno zasičenje, blagovne znamke, drugo ...)

- Kakšne bodo prednosti novih konkurentov

d) Strateške priložnosti

**VI. TRŽENJE**

**Trženje** obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca. Začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi ali pričakuje, nato pa sledijo vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega uporabnika.

V tem poglavju morate opredeliti:

- Kako boste kupce opozorili na vaše izdelke oziroma storitve,

- Kako boste dejansko ustvarili načrtovano prodajo.

To poglavje je posebej pomembno v primerih, ko z vašimi izdelki povečujete količinsko prodajo oziroma nastopate na trgu z novimi proizvodi oziroma spreminjate deleže (ali količine) posameznih proizvodov kot posledica te investicije.

Vsako podjetje se poskuša na svojih trgih predstaviti z izbranim **sporočilom**, ki je lahko dokaj pragmatično in informativno (npr. »specialist za ribe«), bolj abstraktno (npr. »naravno za vas«) ali celo usmerjeno na samopredstavo kupcev (npr. »izbira aktivne generacije«).

Pri trženju vedno omenjamo:

- proizvode: izdelke in storitve,

- pogoje trženja: cene, popuste, roke plačil,

- poti trženja: posrednike, logistiko,

- tržno komuniciranje: oglaševanje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi, osebna prodaja, neposredno trženje.

Nekatera sporočila je kupcem boljše dostaviti na posreden način, npr. z načinom oblačenja in urejenostjo prodajnega osebja, higieno transportnih sredstev, kakovostjo promocijskega materiala, embalaže in podobno. Pazite, da si ta sporočila ne bodo nasprotujoča.

Ko vam je jasno, kakšne informacije o sebi in svojem izdelku želite posredovati kupcem, se morate odločiti, na kakšen način boste to storili. Na voljo imate različna orodja, ki jim je v glavnem skupno to, da prinašajo precejšnje **stroške** in da so lahko zelo različno **učinkovita**. Predvsem morajo biti primerna vaši podobi in učinkovita v doseganju vaših ciljnih kupcev. Običajno uporabljamo tudi več orodij hkrati, da bi kupce opozarjali nase iz različnih virov. Sporočilo se mora tudi ponavljati, saj ga sicer večina potencialnih kupcev praviloma spregleda. In seveda, ne pozabite na načrtovanje in omejitev proračuna za tržno komuniciranje.

Pogosto najdražje rešitve niso nujno najbolj učinkovite. Vsekakor je pomembno ali so vaš ciljni trg končni porabniki nekega potrošnega izdelka ali posredniki, torej druga podjetja. Med orodji, ki so vam na voljo, naj naštejemo vsaj naslednja:

- oglasi v medijih (televizija, radio, časopisi, revije …),

- reklamni letaki (lahko zelo informativni), kuponi,

- reklamni materiali z vašim imenom, logotipi (kape, koledarji, pisala, baloni, podstavki za računalniške miške…),

- odnosi z javnostmi – članki v časopisju, prispevki na televiziji, radiu,

- brezplačni vzorci vaših izdelkov,

- udeležba na sejmih,

- sodelovanje na različnih prireditvah, javni nastopi, graditev neformalnih mrež.

Sestavine tržne ponudbe le malo pomenijo vsaka zase, so smiselna celota, s katero se podjetje predstavlja odjemalcem in s katero se umešča (pozicionira) med konkurente na tržišču.

**Oglaševanje** deluje, vendar pa ne zadoščajo le podatki o številu gledalcev/bralcev. Pomembno je, če so v času vašega oglasa pred televizijskimi zasloni vaši ciljni kupci ali pa če so vaši oglasi na pravih straneh pravih časopisov, ki jih berejo vaši ciljni kupci. Enkraten oglas vsekakor ne zadošča, ponavljanje je ključno.

Ravno tako je lahko zelo koristno, če se lahko v tržnem komuniciranju, prodaji ali distribuciji **povežete** z drugimi podjetji, ki prodajajo komplementarne izdelke. Npr. dve podjetji se lahko dogovorita za skupen oglas na televiziji in si delita stroške zanj, eno podjetje lahko prodaja del svojih izdelkov pod blagovno znamko drugega podjetja ali pa drugo podjetje poskrbi tudi za distribucijo izdelkov vašega podjetja. Vaš izdelek je lahko tudi del skupnega prodajnega 'paketa', ki ga prodaja neko drugo podjetje.

Posebne prodajne akcije so namenjene povečevanju tržnega deleža ali pa zagotavljanju denarnega toka v 'kriznih časih'. Nekatere izdelke podjetja pogosto prodajajo brez dobička, da bi pritegnila nove kupce in povečala svojo prisotnost na trgu. Vsekakor morate biti pri izbiri in oblikovanju takšnih akcij zelo ustvarjalni, oglejte si najboljše konkurente, hkrati pa uporabite tudi svojo domišljijo. V poslovni načrt ne napišite vsega, kar je našteto v predhodnem besedilu, ampak **izberite zase primerna orodja, utemeljite njihov izbor in predvidite stroške zanje!**

V tem poglavju morate predstaviti tudi **organizacijo vaše prodaje** ter izpostaviti ključne lastnosti, znanja in izkušnje vaših najpomembnejših prodajalcev. Pomembno je tudi, kako nadzirate vaše prodajno osebje, kakšna so njegova pooblastila in odgovornosti do kupcev, kot tudi, kakšni so notranji mehanizmi nagrajevanja in s tem pospeševanja prodaje. Če za prodajo uporabljate zunanje sodelavce (niso pri vas redno zaposleni), morate še toliko bolj prepričljivo utemeljiti njihove sposobnosti in izkušnje kot tudi zanesljivost ter stabilnost takšnega načina prodaje.

Utemeljite tudi vaše navedbe glede obstoja zadostnih dokazov, da so za zadevne proizvode (proizvodi, ki so rezultat te investicije) na voljo običajne prodajne poti.

Pomembno je, da se zavedate, da te aktivnosti prinašajo določene **stroške**, ki jih prijavitelji projektov vse prepogosto popolnoma **spregledajo**.

**Ključne sestavine**

a) Sporočilo podjetja:

- Ime podjetja, slogan, grafika, embalaža, predstavitveni materiali

- Besedilo sporočila

b) Prodajne aktivnosti in taktike:

- Izdelek

- Cena

- Tržne poti

- Prodajne taktike:

• kako povečati prodajo obstoječim kupcem

• kako prodati novim kupcem

• druge dolgoročne prodajne taktike – količine, stalnost

c) Tržno komuniciranje

d) Strateška partnerstva

e) Prodajno osebje in struktura

- Organizacija prodaje

- Prodajno osebje, kvalifikacije, izkušnje

- Nagrajevanje, izobraževanje, usposabljanja, motiviranje

f) Prodajne predpostavke in napovedi

g) Utemeljitev obstoja običajnih prodajnih možnosti

h) Multiplikativni učinki na druge gospodarske subjekte in širše

okolje

**VII. PROIZVODNJA IN TEHNOLOGIJA**

Kadar poslovni načrt dajete v presojo ekonomistom, je lahko to poglavje zelo kratko. Zanima jih predvsem, kaj je s stališča tehnologije in organizacije vaše proizvodnje ključno za vaš uspeh, v čem se boste razlikovali od konkurentov in kako nameravate premagovati tipične probleme vaše dejavnosti (npr. sezonski vplivi).

Vendar pa je s stališča predmetnega razpisa to poglavje zelo pomembno, saj predstavlja osrednjo informacijo za t.i. tehnološko oceno vašega projekta. V prvem delu najprej predstavite vaš projekt dovolj natančno, da se ugotovijo ključni elementi vaše investicije in lahko oceni realnost učinkov te investicije v nadaljevanju. Predstavite tudi obstoječe in predvidene kapacitete.

Za oceno vaše vloge bo tehnološkega ocenjevalca zanimalo predvsem v zvezi z investicijo:

- kakšna je stopnja tehnološke zahtevnosti vašega proizvodnega procesa oziroma izdelka/storitve, če gre za nov izdelek,

- kakšen tehnološki napredek bo v vašem podjetju dosežen z uresničitvijo predvidene investicije,

- kako boste skrbeli za kakovost izdelkov in varstvo potrošnikov,

- kako boste obvladovali svoje učinke na okolje,

- kakšno je regionalno pokritje s sorodnimi obrati,

- ali bo v projektu prišlo do prenosa znanja z inštitutov in univerz.

Posebej izpostavljamo, da nikakor ni dovolj, da v tem poglavju navedete izjave v stilu »gre za visoko/najboljšo tehnologijo« in podobno, ne da bi to celovito utemeljili. Tehnologijo oziroma natančno opišite in utemeljite tehnološki vidik naložbe:

- vrsta naložbe

- povečanje število proizvodov iz predelave (opišemo že obstoječe in predvidene nove proizvode)

- energetska učinkovitost.

Poleg tega utemeljite oziroma opišite tudi okoljski vidik naložbe:

- zmanjšanje vpliva odpadnih voda na okolje

- delež biološko razgradljive embalaže (celulozna embalaža, biološko razgradljiva plastika), prispevek h krožnemu gospodarstvu.

Primerjajte svojo sedanjo tehnologijo s konkurenti doma in v svetu ter pojasnite, kaj bo v smislu konkurenčnosti nova tehnologija pomenila za vaše podjetje.

Podobno tudi s stališča varstva potrošnikov, kakovosti izdelkov in ekologije ne navajajte le pavšalnih izjav, ampak z ustreznimi podatki in dokazili utemeljite svoje navedbe.

Če bo v okviru projekta prišlo do sodelovanja z inštituti in univerzami oziroma do prenosa znanja v vaše podjetje, tudi to primerno pojasnite in predložite morebitne dokumente, kot je npr. (pred)pogodba o sodelovanju na predmetnem projektu.

Poleg tega se od vas pričakujejo tudi 'standardne informacije', ki spadajo v to poglavje, kot so:

- vsebinski pregled zgradb in prostorov (tako matične enote kot morebitnih dislociranih enot) s poudarkom na njihovi lokaciji in primernosti le-teh s stališča logistike, dostopnosti za kupce, stroškovne učinkovitosti, konkurenčnih prednosti,

- opis proizvodnje z navedbo vaših prednosti s tega stališča, informacija o morebitnem uvajanju različnih metod za povečevanje produktivnosti,

zagotavljanje kakovosti, izpolnjevanje in preseganje vaši dejavnosti

specifičnih standardov in podobno,

- morebitni subcontracting (najeti podizvajalci) za posamezne faze proizvodnje ali outsourcing (najemanje zunanjih virov) za določene storitve,

- opis sodobnih tehnologij, ki jih že uporabljate v vašem proizvodnem postopku in kako le-te vplivajo na vašo produktivnost, konkurenčnost, donosnost poslovanja, izkoriščenost zmogljivosti,

- opis proizvodnega postopka in v ta opis vključite: opis delovne sile (vrsta, zahtevnost, izkušnje, sistemi nadzora), merila produktivnosti, proizvodne zmogljivosti, sistem kontrole kakovosti, razpoložljivo opremo, morebitne specifičnosti glede kala (upadek),

- opis urejenosti področja varnosti in zdravja pri delu,

- opis informacijskega sistema kot podpore proizvodnji,

- opis mehanizmov obvladovanja zalog – tako nabave, polizdelkov kot končnih izdelkov,

- opis nabavne funkcije – odvisnost od posameznih dobaviteljev, vpliv na primarno kmetijsko pridelavo,

- in ne pozabite na raziskovanje in razvoj, če je v vašem podjetju kakor koli organizirano.

Vsekakor naj ta del poslovnega načrta ne postane predolg (največ 5 strani, če je tega več, razmislite, kaj bi bilo smiselno uvrstiti v priloge). Predstavitev naj bo vsebinsko logična, tekoča in ne poskušajte na vsako od prej navedenih točk odgovarjati posebej.

Posebej opišite, kakšen vpliv na odkup primarnih ribjih izdelkov (predvsem dolgoročne pogodbe o odkupu) bo imela vaša investicija.

**Ključne sestavine**

a) Predstavitev nameravane investicije

- **opis nameravane investicije**

- **konstrukcija investicije v stalna sredstva in opremo (specifikacija in dinamika investicijskih stroškov za nakup stalnih sredstev in opreme projekta, utemeljeni z ustreznimi predračuni in drugo dokumentacijo)**

- **izračun oblikovanja skupnega prihodka investicije (podrobni količinski in vrednostni prikaz prodaje po proizvodih in tržnih kanalih s časovno dinamiko po letih)**

b) Proizvodne zmogljivosti: izkoriščenost, tehnološka stopnja, ekologija, konkurenčnost

c) Povezanost s primarno proizvodnjo

d) Načrtovanje proizvodnje: zmogljivosti, sezone, stroški

- **obračun stroškov proizvodnje po komponentah: materialni in nematerialni stroški poslovanja (podrobni proizvodni normativi za surovine in material, energijo, storitve), obračun amortizacije ter obračun stroškov dela**

e) Oprema in tehnologija

f) Potrebe po delovni sili

g) Upravljanje z zalogami

h) Nabava in distribucija

i) Izpolnjevanje naročil in odnosi s kupci

j) Raziskave in razvoj

k) Kontrola kakovosti

l) Varnost in zdravje pri delu, ekologija

m) Informacijski sistem

n) Drugi dejavniki vezani na proizvodnjo

i. Glavne karakteristike posla

ii. Konkurenčne prednosti

iii. Stroškovne in časovne učinkovitosti

iv. Problemi in rešitve

**VIII. VODENJE IN ORGANIZACIJA**

Ključni za uspeh podjetja so kadri, njihovo število, starostna struktura, formalna izobrazba, druga znanja, spretnosti, izkušnje in motivacija. V tem poglavju navedite, s kakšnimi kadri razpolagate, več besed pa namenite nekaj ključnim kadrom, od katerih je odvisna usoda podjetja. Navedete lahko tudi zunanje sodelavce, če so oni ključni za uspeh projekta ali celo podjetja v celoti.

Ocenite tudi kadrovske primanjkljaje, področja, kjer vam primanjkuje potrebnih znanj. Posebej pomembno je, da pokažete, kako mislite te vrzeli odpraviti, kje in kako boste pridobili potrebne nove kadre ali pa izobrazili sedanje zaposlene.

Na kratko omenite tudi mehanizme nagrajevanja zaposlenih, motivacijske sheme in podobno.

Grafično predstavite organizacijsko shemo podjetja in pojasnite razloge zanjo – zakaj je takšna organizacijska shema za vaše podjetje najprimernejša oziroma kakšne spremembe načrtujete zaradi prijavljenega projekta. Omenite tudi ključne poudarke vaše podjetniške kulture in vašega stila vodenja podjetja.

**Ključne sestavine**

a) Ključni kadri

b) Vodstvo podjetja (+ nasledniki)

c) Zunanji svetovalci in strokovnjaki

d) Potrebe po dodatnih kadrih

e) Organigram

f) Korporacijska kultura in stil vodenja

**IX. FINANČNA ANALIZA**

Še tako urejena, celovita in poglobljena finančna analiza nima nikakršne vrednosti, če nima ustrezne opore v predhodnih poglavjih, predvsem v delu, ki se nanaša na trženje. Če ocenjevalec ne verjame vašim prodajnim napovedim, ga tudi finančni izračuni ne morejo prepričati. Najhuje pa je, če ocenjevalec med prodajnimi napovedmi in drugimi deli poslovnega načrta ter finančnimi izračuni najde večje nekonsistentnosti. S tako napako si lahko popolnoma uničite verodostojnost celotnega poslovnega načrta.

Finančna analiza naj bo torej v logični in konsistentni navezavi na vse predhodno besedilo, hkrati pa naj bo realistična, prej konservativna kot izraz neutemeljenih ambicij. V finančni analizi obdelajte tudi tveganja, po potrebi napravite izračune za več scenarijev in naredite načrt obvladovanja tveganj. Napovedi izredno visokih stopenj donosnosti projekta so praviloma odraz napak, pretiravanja in podcenjevanja ocenjevalcev vaših prijav.

Ker ste se investicije zagotovo lotili premišljeno in ste pripravili tudi poglobljene finančne analize, s tem poglavjem ne bi smeli imeti težav. Vseh prikazov nikakor ne boste mogli vključiti v to poglavje, ki naj ne bo daljše od petih strani. Ostale izračune in razne preglednice lahko vključite v prilogo, v besedilu tega poglavja pa se nanje le sklicujte.

Uvodoma je smiselno, da navedete predpostavke svoje finančne analize, da se pri tem sklicujete na predhodne dele poslovnega načrta in da predstavite nekaj osnovnih finančnih izračunov, kot so neto sedanja vrednost projekta, notranja stopnja donosnosti in prag rentabilnosti (količinsko, finančno, časovno).

Analizirajte in komentirajte izračune teh kazalnikov, opozorite na tveganja, vezana na predpostavke uporabljenih vrednosti za izračun teh kazalnikov in pripravite variantne izračune za manj ugodne scenarije poslovnega uspeha projekta. Zelo pomembno je, da izpostavljena tveganja vsebinsko analizirate in prikažete, kako jih boste obvladovali. Zaradi navedbe tveganj ne boste dobili nižje ocene, prej nasprotno – vsak posel nosi določena tveganja, pomembno je, da jih prepoznamo in predvidimo načine za njihovo reševanje.

V samem besedilu poglavja je zelo pomembno, da pripravite celovito vsebinsko analizo finančnih izračunov, ki jih boste sicer vključili v prilogo. Povzemite glavne izračune, pojasnite kaj pomenijo, na kakšnih predpostavkah temeljijo, potegnite logične vzporednice z drugimi izračuni. Skratka, ključno je, da dokažete, da veste, kaj ste izračunali in kaj to pomeni.

Iz analize mora biti razvidna tudi pozitivna interna stopnja donosnosti.

V nadaljevanju podajamo navodila za izračun omenjenih kazalcev in kazalnikov kot tudi nekaj osnovnih prikazov, ki jih boste potrebovali za pripravo finančne analize.

**Predstavitev neposrednih učinkov investicije**

V tem poglavju tabelarično predstavite neposredne učinke investicije. Učinke investicije predstavite v fizičnem in denarnem obsegu po posameznih letih. Predstavljene podatke po posameznih poglavjih na kratko utemeljite. Zagotoviti morate skladnost podatkov v tem poglavju in uporabljenimi podatki pri izračunu kazalnikov ekonomske upravičenosti investicije. Ne pozabite na predstavitev učinkov investicije na strani stroškov.

V primeru, da ste del investicije že izvedli in ni predmet zaprošene višine sredstev, vendar je nujno potreben del za izvedbo te investicije, morate ta del investicije upoštevati v izračunih ekonomske upravičenosti.

**Viri financiranja investicije in uporaba sredstev**

Po predstavitvi okvirnih predpostavk finančne analize predstavite predvideno strukturo financiranja investicije in stroške posameznih virov. Pojasnite razloge za predvideno strukturo financiranja, morebitne težave, nejasnosti in nedorečenosti. Pazite na skladnost tega dela analize z izkazom finančnega izida. Upoštevana višina investicije se mora nanašati na zaključeno celoto. V primeru, da ste del investicije že izvedli in ni predmet zaprošene višine sredstev vendar je nujno potreben del za izvedbo te investicije, morate ta del investicije upoštevati v izračunih ekonomske upravičenosti. Med viri financiranja pa je potrebno zagotoviti vire v kolikor ta del investicije, za katerega ne zaprošate za sofinanciranje še ni izveden in/ali finančno zaprt.

**Terminski načrt**

Predstavite predvideni potek investicije s ključnimi mejniki. Uporabite tudi grafični prikaz – npr. Ganttov časovni grafikon in analizirajte kritične točke vaše investicije. Pojasnite mehanizme nadzora, razdelitve odgovornosti in druge ključne elemente uresničitve predvidene investicije.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Projekt v dnevih, tednih, mesecih** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | … |
| Priprava poslovnega načrta |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Predstavitev sofinancerjem |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Priprava gradbene dokumentacije |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Nabava opreme |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Izterjava plačil |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Neto sedanja vrednost projekta**

Z metodo neto sedanje vrednosti (NPV) ugotavljamo, ali ima predvidena investicija glede na zahtevano stopnjo donosa, 1 za investitorja pozitivno vrednost. To storimo tako, da diskontiramo vse prihodnje ekonomske tokove investicije na sedanjo vrednost (upoštevajte tudi preostalo vrednost investicije ob koncu zadnjega upoštevanega obdobja), jih seštejemo in odštejemo investicijske vložke (če ti nastopijo v različnih časovnih obdobjih, jih ravno tako diskontiramo). Neto denarni tok (CF) je torej razlika med prihodki in odhodki v posameznem letu (vključno z investicijskimi vložki). Prvi neto denarni tok je torej negativen zaradi stroškov (odhodkov) izvedbe same investicije. CF v nadaljnjih letih pa je odvisen od trajanja izvedbe investicije in časa, ko se začnejo prihodki kot učinki izvedene investicije. Če je tako dobljena vrednost NPV pozitivna, investicija povečuje vrednost podjetja in lastniškega kapitala. Če pa je negativna, potem investicija za vaše podjetje ni ekonomsko upravičena. Komentirajte predpostavke in rezultate izračuna!

NPV = Σ CFt / (1+k)t

NPV – neto sedanja vrednost

CF – neto denarni tok v času t

k – diskontna stopnja

t – obdobja; praviloma leta (0, 1, 2 …)

V predmetnem razpisu je navedena spodnja sprejemljiva meja notranje stopnje donosnosti, da je projekt še upravičen do subvencije.

**Notranja stopnja donosa projekta**

Notranja stopnja donosa (IRR) je diskontna stopnja, pri kateri je neto sedanja vrednost investicije enaka nič. Da bi bila investicija ekonomsko upravičena, mora biti večja od zahtevane stopnje donosa. Priložite tabele in prikaz izračuna IRR. Komentirajte predpostavke in rezultate izračuna!

NPV = Σ CFt / (1+IRR)t = 0

IRR – notranja stopnja donosa

NPV – neto sedanja vrednost

CF – neto denarni tok v času t

t – obdobja; praviloma leta (0, 1, 2 …)

**Pomembno**: Pri izračunu NPV in IRR je potrebno upoštevati **le neto učinke predvidene investicije**, ki morajo biti posebej predstavljeni v poglavju: Predstavitev neposrednih učinkov investicije. V primeru, da ste del investicije že izvedli in ni predmet zaprošene višine sredstev, vendar je nujno potreben del za izvedbo te investicije, morate ta del investicije upoštevati v izračunih ekonomske upravičenosti. Ker je izpolnjen pogoj določene višine IRR (4 %) je to poglavje izjemno pomembno saj je v primeru nezadostne utemeljitve ali napačno uporabljenih predpostavk in učinkov investicije vaša vloga lahko tudi zavrnjena.

**Prag rentabilnosti**

Prag rentabilnosti nam pove, ob kateri količini oziroma vrednosti prodaje in s tem tudi kdaj bo investicija začela prinašati dobiček. Ključno za ta izračun je ločevanje stroškov na fiksne in variabilne.

Q = TFC / SP - AVC

Q – prodana količina izdelkov

TFC – celotni fiksni stroški

SP – prodajna cena

AVC – povprečni variabilni stroški na izdelek

Izračunajte prag rentabilnosti tudi vrednostno (pomnožite količino s prodajno ceno na izdelek in izračunajte še okvirni datum tega dogodka). Komentirajte predpostavke in rezultate izračuna, izdelajte izračune tudi za manj optimistične različice!

**Drugi kazalci in kazalniki**

Obvezno morajo biti izračunani tudi finančni kazalniki, ki so osnova za ocenjevanje vlog (gospodarnost poslovanja, dobičkonosnost prihodkov od prodaje ter delež dolgov v financiranju za zadnje leto pred investicijo in obdobje investiranja). Izračunanim kazalnikom morajo biti priložene tabele, ki so osnova za izračun.

Izračunajte tudi bruto dodano vrednost na zaposlenega v podjetju pred in po predvideni investiciji (navedite uporabljeni obrazec za izračun z AOP postavkami). Pazite na skladnost izračuna z drugimi navedbami in izračuni v poslovnem načrtu.

V skladu s Slovenskim računovodskim standardom 2024 (dostopen tudi prek interneta – v vaš iskalnik vpišite 'računovodski standardi') po lastni presoji pripravite še druge izračune finančnih kazalcev in kazalnikov, za katere menite, da so pomembni s stališča presoje vaše poslovne odločitve za investicijo. Kazalci in kazalniki so priloženi tudi v prilogi teh navodil.

Pri izračunu teh kazalnikov se primerjajte s konkurenčnimi podjetji, predvsem pa ne pozabite na poglobljeno vsebinsko analizo in pojasnite, kako na vrednosti teh kazalnikov vpliva vaša investicija!

**Bilance stanja (v stalnih cenah) – brez investicije, z investicijo in razlika med njima**

Bilanca stanja je dvostranski izkaz načrtovanih sredstev in obveznosti do njihovih virov na zadnji dan predračunskega obdobja.

Izdelajte in priložite tabele za enako obdobje!

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **POSTAVKE/ LETA** | **n-2** | **n-1** | **n** | **n+1** | **n+2** | **n+3** | **n+4** | **n+5** |
| **SREDSTVA** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Opredmetena osnovna sredstva |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dolgoročne finančne naložbe |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **GIBLJIVA SREDSTVA** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zaloge |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Poslovne terjatve |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dolgoročne poslovne terjatve |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kratkoročne poslovne terjatve |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kratkoročne finančne naložbe |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dobroimetje pri bankah in gotovina |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **KAPITAL** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Vpoklicani kapital |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kapitalske rezerve |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Rezerve iz dobička |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Preneseni čisti poslovni izid |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Čisti poslovni izid poslovnega leta |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prevrednotovalni popravki kapitala |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Splošni prevrednotovalni popravek kapitala |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Posebni prevrednotovalni popravek kapitala |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **REZERVACIJE** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dolgoročne finančne obveznosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dolgoročne poslovne obveznosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kratkoročne finančne obveznosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kratkoročne poslovne obveznosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ZABILANČNA EVIDENCA** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Izkaz poslovnega izida (v stalnih cenah) - brez investicije, z investicijo in razlika med njima**

Izkaz poslovnega izida je izkaz za predračunsko obdobje načrtovanih prihodkov in odhodkov.

Izdelajte in priložite tabele za enako obdobje!

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **POSTAVKE/ LETA** | **n-2** | **n-1** | **n** | **n+1** | **n+2** | **n+3** | **n+4** | **n+5** |
| Čisti prihodki od prodaje |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Doseženi na domačem trgu |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Doseženi na tujem trgu |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sprememba vrednosti zalog proizvodnje in nedokončane proizvodnje |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Drugi poslovni prihodki |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stroški blaga, materiala in storitev |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stroški dela |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Odpisi vrednosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Drugi poslovni odhodki |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Finančni prihodki |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Davek iz dobička iz rednega delovanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Čisti poslovni izid iz rednega delovanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Izredni prihodki |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Izredni odhodki |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - brez prevrednotovalnega popravka kapitala |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - za prevrednotovalni popravek kapitala |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Poslovni izid zunaj rednega delovanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **CELOTNI POSLOVNI IZID** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Davek iz dobička zunaj rednega delovanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Drugi davki |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Preneseni dobiček / izguba |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zmanjšanje kapitalskih rezerv |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zmanjšanje rezerv iz dobička |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Povečanje rezerv iz dobička |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **BILANČNI DOBIČEK / BILANČNA IZGUBA** |  |  |  |  |  |  |  |  |

Podobno kot za izkaz stanja velja tudi za izkaz poslovnega izida. Za čas izvedbe investicije in njenega 'aktiviranja' pripravite po dva izkaza uspeha (brez in z investicijo), in razliko med njima, ki nazorno kaže na neto učinek predvidene investicije na vaš poslovni rezultat.

**Izkaz finančnih izidov (v stalnih cenah)**

Izkaz finančnega izida je izkaz za predračunsko obdobje načrtovanih prejemkov (ali pritokov) in izdatkov (ali odtokov) skupaj z začetnim stanjem denarja.

Izkaz finančnega izida lahko izdelate v skladu s Slovenskim računovodskim standardom 2024 bodisi po neposredni metodi (različica I) ali pa po posredni metodi (različica II) – prikazana v nadaljevanju. Pazite na skladnost izkaza z drugimi deli poslovnega načrta, predvsem pa s predvideno dinamiko prodaje in investiranja.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **POSTAVKE/ LETA** | **n-2** | **n-1** | **n** | **n+1** | **…** |
| **A. Finančni tokovi pri poslovanju** |  |  |  |  |  |
| **a) Pritoki pri poslovanju** |  |  |  |  |  |
| Poslovni prihodki |  |  |  |  |  |
| Izredni prihodki, ki se nanašajo na poslovanje |  |  |  |  |  |
| Začetne manj končne poslovne terjatve |  |  |  |  |  |
| Začetne manj končne aktivne kratkoročne časovne razmejitve |  |  |  |  |  |
| **b) Odtoki pri poslovanju** |  |  |  |  |  |
| Poslovni odhodki brez amortizacije in dolgoročnih rezervacij |  |  |  |  |  |
| Izredni odhodki, ki se nanašajo na poslovanje |  |  |  |  |  |
| Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih |  |  |  |  |  |
| Končne manj začetne zaloge |  |  |  |  |  |
| Začetni manj končni poslovni dolgovi |  |  |  |  |  |
| Začetne manj končne pasivne kratkoročne časovne razmejitve |  |  |  |  |  |
| **Neto (A)** |  |  |  |  |  |
| **B. Finančni tokovi pri naložbenju** |  |  |  |  |  |
| **a) Pritoki pri naložbenju** |  |  |  |  |  |
| Finančni prihodki, ki se nanašajo na naložbenje (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Izredni prihodki, ki se nanašajo na naložbenje |  |  |  |  |  |
| Pobotano zmanjšanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev (razen za prevrednotenje in stvarne vložke kapitala) |  |  |  |  |  |
| Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| **b) Odtoki pri naložbenju** |  |  |  |  |  |
| Finančni odhodki, ki se nanašajo na naložbenje (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Izredni odhodki, ki se nanašajo na naložbenje |  |  |  |  |  |
| Pobotano povečanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano povečanje opredmetenih osnovnih sredstev (razen za prevrednotenje in stvarne vložke kapitala) |  |  |  |  |  |
| Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| **Neto (B)** |  |  |  |  |  |
| **C. Finančni tokovi pri financiranju** |  |  |  |  |  |
| **a) Pritoki pri financiranju** |  |  |  |  |  |
| Finančni prihodki, ki se nanašajo na financiranje (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Izredni prihodki, ki se nanašajo na financiranje |  |  |  |  |  |
| Povečanje kapitala (brez čistega dobička) |  |  |  |  |  |
| Pobotano povečanje dolgoročnih rezervacij (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| **b) Odtoki pri financiranju** |  |  |  |  |  |
| Finančni odhodki, ki se nanašajo na financiranje (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Izredni odhodki, ki se nanašajo na financiranje |  |  |  |  |  |
| Zmanjšanje kapitala (brez čiste izgube poslovnega leta) |  |  |  |  |  |
| Pobotano zmanjšanje dolgoročnih rezervacij (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje) |  |  |  |  |  |
| Zmanjšanje obveznosti do lastnikov iz delitve dobička (izplačila dividend in drugih deležev v dobičku) |  |  |  |  |  |
| **Neto (C)** |  |  |  |  |  |
| **Č. Končno stanje denarnih sredstev in njihovih ustreznikov** |  |  |  |  |  |
| **Finančni izid v obdobju (seštevek neto: A, B, C)** |  |  |  |  |  |
| **Začetno stanje denarnih sredstev in njihovih ustreznikov** |  |  |  |  |  |

**Ključne sestavine**

a) Predpostavke finančnih izračunov in projekcij

b) Viri financiranja investicije in uporaba sredstev

c) Bilance stanja

d) Izkazi poslovnega izida

e) Izkaz finančnega izida

f) Drugi finančni kazalci in kazalniki

g) Poglobljena vsebinska analiza vseh finančnih izračunov!

**X. CILJI NALOŽBE**

Cilji naložbe za aktivnost Konkurenčna in okolju prijazna predelovalna industrijase načrtujejo in spremljajo s kazalniki v spodnji tabeli. Vrednosti kazalnikov se preverja naslednja tri koledarska leta po datumu zadnjega izplačila sredstev.

**Upravičenec obvezno izpolni Tabelo:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Identi. oznaka kazalnika | Ime kazalnika | Merska enota za vsak kazalnik rezultata | Izhodiščna vrednost za vsak navedeni kazalnik rezultatov | Okvirni rezultat, ki ga pričakuje upravičenec |
| (polje 52) | (polje 52.1) | (polje 52.2A) | (polje 52.2B) | (polje 52.4) |
| CR17 | **Poslovni subjekti, ki izboljšujejo učinkovitost virov v akvakulturi** | **Število subjektov** | **VPIŠE VLAGATELJ** | **VPIŠE VLAGATELJ** |
| CR01 | **Nova proizvodna zmogljivost** | **Tone/leto** | **VPIŠE VLAGATELJ** | **VPIŠE VLAGATELJ** |

Navodila za izračun kazalnikov ciljev naložbe so dosegljiva na spletni strani

[www.evropskasredstva.si](http://www.evropskasredstva.si)

**XI. PRILOGE**

Priloge v principu niso obvezna sestavina poslovnega načrta (pazite na morebitne drugačne zahteve razpisa!) in jih dodajamo le po potrebi. V prilogah tudi ne dodajamo popolnoma novih informacij, ki jih ne bi že predstavili in vsebinsko analizirali v glavnem besedilu poslovnega načrta. Načeloma naj obseg prilog ne bi presegel obsega glavnega besedila poslovnega načrta.