

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [Poštni naslov] [Poštna številka, mesto] |  | p. [telefonska številka]  f. [Faks] |  | [E-pošta]  [Spletni naslov] |

[Naslov poslovnega načrta]

[Podnaslov poslovnega načrta]

Kazalo vsebine

1. [Povzetek poslovnega načrta 2](#_Toc13842207)

[Zanimivosti](#_Toc13842208)

[Cilji](#_Toc13842209)

[Vizija in cilji](#_Toc13842210)

[Ključ do uspeha](#_Toc13842211)

1. [Opis podjetja 3](#_Toc13842212)

[Lastništvo podjetja/pravna oseba](#_Toc13842213)

[Lokacija](#_Toc13842214)

[Notranjost](#_Toc13842215)

[Delovni čas](#_Toc13842216)

[Izdelki in storitve](#_Toc13842217)

[Dobavitelji](#_Toc13842218)

[Servis](#_Toc13842219)

[Proizvodnja](#_Toc13842220)

[Upravljanje](#_Toc13842221)

[Finančno poslovodenje](#_Toc13842222)

[Povzetek vzpostavitve delovanja/prevzem podjetja](#_Toc13842223)

1. [Trženje 6](#_Toc13842224)

[Analiza trga](#_Toc13842225)

[Segmentacija trga](#_Toc13842226)

[Konkurenca](#_Toc13842227)

[Cena](#_Toc13842228)

1. [Priloga 9](#_Toc13842229)

[Zagonski stroški](#_Toc13842230)

[Določanje začetnega kapitala](#_Toc13842231)

[Denarni tok](#_Toc13842232)

[Izjava projekcije prihodka](#_Toc13842233)

[Izkaz poslovnega uspeha](#_Toc13842234)

[Bilanca stanja](#_Toc13842235)

[Napoved prodaje](#_Toc13842236)

[Mejniki](#_Toc13842237)

[Analiza praga pokritja stroškov](#_Toc13842238)

[Razni dokumenti](#_Toc13842239)

# Povzetek poslovnega načrta

|  |  |
| --- | --- |
|  | To napišite zadnje, da boste lahko povzeli najpomembnejše točke vašega poslovnega načrta.  Navedite natančen, a pozitiven opis vašega podjetja, vključno s cilji in dosežki. Na primer, če je vaše podjetje že uveljavljeno, razmislite, da bi opisali cilje, ki ste si jih zastavili, kako ste dosegli dosedanje cilje in kakšni izzivi vas čakajo v prihodnosti. Če je vaše podjetje novo, povzemite svoje načrte, kako in kdaj jih želite uresničiti in kako menite, da lahko premagate večje ovire (na primer konkurenca).  Za organizacijo in pomoč pri predstavitvi informacij, predstavljenih v povzetku poslovnega načrta, lahko izberete naslednje štiri podnaslove.  Opomba: če želite izbrisati kateri koli namig, kot je ta, preprosto kliknite na namig in nato pritisnite preslednico. |

## Zanimivosti

|  |  |
| --- | --- |
|  | Povzemite ključne poslovne dosežke. Morda boste, na primer, vključili grafikon, ki prikazuje prodajo, stroške in neto dobiček za več let.  Opomba: če želite vzorčne podatke grafikona zamenjati s svojimi, z desno tipko miške kliknite grafikon in nato kliknite »Urejanje podatkov«. |

## Cilji

|  |  |
| --- | --- |
|  | Vključite na primer časovni okvir ciljev, ki jih želite doseči. |

## Vizija in cilji

|  |  |
| --- | --- |
|  | Če ste zapisali vizijo in cilje, jih vključite sem. Vključite tudi vse bistvene točke o vašem podjetju, ki niso zajete drugje v povzetku poslovnega načrta. |

## Ključ do uspeha

|  |  |
| --- | --- |
|  | Opišite edinstvene ali razlikovalne dejavnike, ki bodo pomagali pri uresničevanju vašega poslovnega načrta. |

# Opis podjetja

|  |  |
| --- | --- |
|  | Predložite pozitiven, natančen in na dejstvih osnovan opis vašega podjetja: s čim se ukvarjate in zakaj bo edinstveno, konkurenčno in uspešno. Opišite posebne funkcije, ki bodo vaše podjetje naredile privlačno za potencialne stranke in opredelile glavne cilje in naloge vašega podjetja. |

## Lastništvo podjetja/pravna oseba

|  |  |
| --- | --- |
|  | Označite, ali je vaše podjetje samostojno podjetje, korporacija (vrsta) ali osebna družba. Po potrebi določite vrsto podjetja (kot je proizvodnja, trgovanje ali storitev).  Če so potrebna dovoljenja ali dovoljenja, opišite zahteve za njihovo pridobitev in v katerem delu postopka se nahajate.  Če še niste opredelili, ali gre za novo samostojno podjetje, prevzem, franšizo ali širitev nekdanjega podjetja, to vključite tukaj. |

## Lokacija

|  |  |
| --- | --- |
|  | Ne pozabite, da je lokacija ključnega pomena za nekatere vrste podjetij, manj pa za druge.   * Če vaše podjetje ne zahteva določenih lokacij, je to lahko prednost, zato to morate tukaj zapisati. * Če ste že izbrali svojo lokacijo, opišite zanimivosti – kot vodilo lahko uporabite nekaj dejavnikov, opisanih v naslednji alineji, ali druge dejavnike, ki so bistveni za vaše podjetje. * Če še nimate lokacije, opišite ključna merila za določanje primerne lokacije za vaše podjetje.   Razmislite o naslednjih primerih (upoštevajte, da to ni izčrpen seznam in lahko vključite tudi druge pomisleke):  Kakšno vrsto prostora iščete in kje? Ali obstaja določeno področje, ki bi bilo še posebej zaželeno z vidika trženja? Ali morate imeti lokacijo v pritličju? Če je odgovor pritrdilen, ali je vaša lokacija preprosto dostopna javnemu prevozu?  Če razmišljate o določenem mestu ali mesta primerjate, je lahko pomembno naslednje: Kakšen je dostop/pretok prometa? Ali so parkirne zmogljivosti primerne? Ali je ulična razsvetljava zadostna? Ali je blizu drugih podjetij ali lokacij, ki lahko pritegnejo potencialne stranke? Če gre za izložbo, ali pritegne pozornost oz. kaj je treba narediti, da bo pritegnila pozornost tako, kot želite?  Če je napis ustrezen za vaše podjetje: Ali obstajajo lokalni odloki o znakih, ki bi lahko negativno vplivali na vas? Kakšne vrste napis bi najbolje ustrezal vašim zahtevam? Ali ste stroške napisa vključili v začetne stroške? |

## Notranjost

|  |  |
| --- | --- |
|  | Za nekatera podjetja je notranjost poslovnega mesta ravno tako pomembna kot lokacija. Če to velja za vaše podjetje, opišite, kaj notranjost vašega poslovnega mesta dela primerno.  Kako ste izračunali kvadraturo, ki jo potrebujete? Ali ste dokončali vnaprej načrtovali in si tako zagotovili, da boste lahko izkoristili večino svojega prostora, na primer, kaj bo šlo kam?  Ali obstajajo kakršne koli posebne zahteve/spremembe v zvezi s prostorom, ki ga boste morali zgraditi ali v njem urediti inštalacije? Ali potrebujete najemodajalca ali drugo vrsto dovoljenja, da to storite?  Če to za vas velja, kako boste prikazali izdelke? Ali ima postavitev pretok/funkcije, ki prispevajo k vzdušju in/ali lahko pripomorejo k povečanju prodaje?  Opišite kakršne koli posebne značilnosti vašega podjetja, za katere menite, da vam dajejo konkurenčno prednost pred podobnimi podjetji. |

## Delovni čas

|  |  |
| --- | --- |
|  | Samoumevno, vendar pomembno za podjetja, kot so maloprodajne trgovine ali sezonske dejavnosti. |

## Izdelki in storitve

|  |  |
| --- | --- |
|  | Opišite svoje izdelke ali storitve in razložite, zakaj po njih povprašujejo. Kaj je potencialni trg? Kako strankam koristijo? Kaj je tisto, kar vašim izdelkom ali storitvam daje konkurenčno prednost?  Če prodajate več linij izdelkov ali storitev, opišite, kaj je vključeno. Zakaj ste izbrali tako uravnoteženo ponudbo? Kako to ravnovesje prilagajate povpraševanju na trgu?  Če ste proizvodno podjetje, ali imate oz. potrebujete nadzor zalog? Ali morate pri preurejanju elementov upoštevati »zagonski čas«? Ali potrebujete revizijski ali varnostni sistem za zaščito inventarja?  Opomba:   * Če so vaši izdelki in/ali storitve pomembnejši od vaše lokacije, to temo pomaknite pred lokacijo in delovni čas. * Če ponujate le izdelke ali le storitve, izbrišite del tega naslova, ki je neprimeren. |

## Dobavitelji

|  |  |
| --- | --- |
|  | Če so informacije o dobaviteljih – vključno z vašimi finančnimi dogovori z njimi – pomemben del vašega podjetja, vključite pomembne informacije v tem razdelku. |

## Servis

|  |  |
| --- | --- |
|  | Ne glede na to, ali ste proizvodno ali storitveno podjetje, ta izdelek uporabite za obravnavo ravni in sredstev storitve, ki jih nudite strankam pred, med in po prodaji.  Kako vam lahko uspe, da bodo vaše storitve izstopale v primerjavi s konkurenco? |

## Proizvodnja

|  |  |
| --- | --- |
|  | Ali vaše podjetje izdeluje kakršne koli izdelke? Če je odgovor pritrdilen, opišite svoje zmogljivosti in morebitne posebne stroje ali opremo.  Če ne želite razkriti nobenih zaupnih informacij, opišite postopek izdelave.  Če tega še niste vključili v razdelek Izdelki in storitve, opišite, kako boste prodali izdelke, ki jih proizvajate – neposredno javnosti? Prek veletrgovca ali distributerja? Drugo?  Kako boste svoje izdelke prevažali na tržišče? |

## Upravljanje

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kako vam bodo vaše ozadje ali izkušnje pomagale, da bo vaše podjetje uspešno? Kako aktivni boste in za katera področja vodenja boste pooblastili druge?  Opišite vse druge osebe, ki bodo upravljali/upravljajo vaše podjetje ter vključite naslednje:   * Kakšne so njihove kvalifikacije in ozadje? (Življenjepise je mogoče vključiti v prilogo.) * Kakšne so njihove prednosti ali strokovna področja, ki lahko pripomorejo k uspehu vašega podjetja? * Kakšne so njihove pristojnosti in ali so te jasno določene (kar je zlasti pomembno v sporazumih o partnerstvu)? * Kakšne spretnosti manjkajo vaši upravni ekipi, ki jo je potrebno zagotoviti z zunanjimi viri ali s pomočjo dodatnega zaposlovanja?   Če ima vaše podjetje zaposlene, opišite hierarhijo dajanja navodil. Kakšno izobraževanje in podporo (na primer priročnik, ki vsebuje politiko podjetja) boste zagotovili zaposlenim? Ali boste zaposlenim dali spodbude, ki bodo povečale rast vašega podjetja?  Če je vaše podjetje franšiza, kakšno vrsto pomoči lahko pričakujete in kako dolgo? Vključite informacije o postopkih delovanja in sorodnih navodilih, ki vam jih je posredoval dajalec franšize. |

## Finančno poslovodenje

|  |  |
| --- | --- |
|  | Med pisanjem tega razdelka upoštevajte, da način vodenja financ podjetja lahko pomeni razliko med uspehom in neuspehom.  Glede na določene izdelke ali storitve, ki jih nameravate ponujati, razložite, kako pričakujete, da bo vaše podjetje donosno in v kakšnem časovnem obdobju. Ali vam vaše podjetje nudi dober denarni tok ali boste morali biti zaskrbljeni tudi zaradi precejšnjih terjatev in morebitnih slabih posojil?  Vse podrobnosti o vaših zagonskih in obratovalnih stroških je treba vključiti v prilogo. Vendar pa lahko na kratko navedete ustrezne tabele, grafikone ali številke strani, ko podate kratek povzetek vaših zagonskih potreb in operativnega proračuna.   * Zagonske potrebe bi morale vključevati kakršne koli enkratne nakupe, kot so večja oprema ali zaloge, plačila ali depoziti, kot tudi pravne in strokovne pristojbine, licence/dovoljenja, zavarovanje, obnova/oblikovanje/dekoracija vaše lokacije, stroški osebja pred odprtjem; oglaševanje ali promocija * Ko boste pripravljeni odpreti svoje podjetje, boste potrebovali operativni proračun za pomoč pri določanju prednostnih stroškov. Vključevati mora denar, ki ga potrebujete za preživetje prvih treh do šestih mesecev delovanja, in prikazati, kako nameravate nadzorovati finance vašega podjetja. Vključite naslednje stroške: najemnino, komunalne storitve, zavarovanje, plače (vključno z davki), plačila posojil, pisarniške potrebščine, potovanja in zabavo, pravne in računovodske stroške, stroške, povezane z oglaševanjem in promocijo, popravila in vzdrževanje, amortizacijo in vse druge kategorije, specifične za vaše podjetje.   Vključite lahko tudi informacije (ali navzkrižno sklicevanje na druge razdelke tega poslovnega načrta, če so zajeti drugje) o računovodskem sistemu in sistemu za nadzor inventarja, ki ga uporabljate, nameravate uporabiti ali, kjer je to mogoče, kaj dajalec franšize pričakuje, da boste uporabili. |

## Povzetek vzpostavitve delovanja/prevzem podjetja

|  |  |
| --- | --- |
|  | Povzemite ključne podrobnosti o vzpostavitvi delovanja ali prevzemu podjetja. (Če to ne velja za vaše podjetje, to izbrišite.  Kot je navedeno v prejšnjem razdelku, v Prilogo vključite tabelo s stroški zagona ali prevzema podjetja. |

# Trženje

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kako dobro tržite vaše podjetje, lahko igra pomembno vlogo pri njegovem uspehu ali neuspehu. Pomembno je, da veste čim več o svojih potencialnih strankah – kdo so, kaj želijo (in ne želijo) in morebitna pričakovanja, ki jih imajo. |

## Analiza trga

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kakšen je vaš ciljni trg? (Kdo bo najverjetneje kupoval vaše izdelke ali uporabljal vaše storitve?) Kakšni so demografski podatki? Kako velika je vaša baza potencialnih strank?  Kje so? Kako jim boste sporočili, kdo in kje ste in kaj ponujate?  Če menite, da imate nekaj novega, inovativnega ali nekaj, kar na splošno ni na voljo: Kako veste, da za vaš izdelek oz. storitev obstaja trg in da ljudje za to, kar ponujate, želijo plačati?  Upoštevajte zahteve trga, ki ga želite doseči: Ali raste, se krči ali miruje?  Kakšen odstotek trga lahko po vašem mnenju dosežete? Kako boste lahko razširili svoj tržni delež?  Opomba: Lahko vključite grafikon, kot je ta, ki sledi, da bi na kratko prikazali ključne točke o vašem tržnem potencialu. |

## Segmentacija trga

|  |  |
| --- | --- |
|  | Ali je vaš ciljni trg segmentiran? Ali obstajajo različne ravni znotraj iste vrste poslovanja, od katerih vsaka ponuja razliko v kakovosti, ceni ali paleti izdelkov?  Ali to segmentacijo trga urejajo geografsko območje, proizvodne linije, cene ali druga merila?  V kateri segment trga bo vaša osnovna dejavnost sodila? Kolikšen odstotek skupnega trga predstavlja ta segment? Kolikšen odstotek tega segmenta bo vaše podjetje doseglo?  Opomba: Tortni grafikon je dober način za prikaz delnih ali celotnih odnosov, kot je odstotek ciljnega trga, ki spada v vsak pomembnejši segment. Če želite spremeniti obliko oznak podatkov, z desno tipko miške kliknite oznako in nato kliknite Spremeni oblike oznake podatkov. |

## Konkurenca

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kdo še dela to, kar poskušate narediti vi?  Na kratko opišite nekaj najbližjih in največjih tekmecev. Kolikšen odstotek trga dosega vsak od njih? Katere so njihove prednosti in pomanjkljivosti? Kaj se lahko naučite iz njihovega načina poslovanja, cen, oglaševanja in splošnih tržnih pristopov? Kako nameravate tekmovati? Kako upate, da boste uspešnejši?  S kakšno posredno konkurenco se boste spoprijeli, na primer s spletno prodajo, veleblagovnicami ali mednarodnim uvozom?  Kako boste sledili tehnologiji in spreminjajočim se trendom, ki lahko vplivajo na vaše poslovanje v prihodnosti? |

## Cena

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kako ste razvili politiko oblikovanja cen?  Katera od naslednjih strategij določanja cen najbolj ustreza vašemu podjetju? Maloprodajne cene in določanje cen, konkurenčni položaj, nižje cene od konkurence, višje cene od konkurence, več cen, smernice za cene, cene, ki temeljijo na stroških in pribitkih, ali druge?  Kakšne je cenovna politika vaših konkurentov in kako se primerjate z njimi? Ali so vaše cene skladne s povprečjem panoge?  Kako nadzorujete cene in režijske stroške, s katerimi zagotovite, da bo vaše podjetje poslovalo z dobičkom?  Kako nameravate ostati na tekočem s spremembami na trgu za zagotovitev, da inovacije ali konkurenca ne bodo negativno vplivale na vaše stopnje dobička? |

### Oglaševanje in promocija

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kako nameravate oglaševati vaše podjetje?  Katere od naslednjih možnosti oglaševanja in promocije ponujajo najboljše možnosti za uspešno rast vašega podjetja? Imeniške storitve, spletna mesta za družabno mreženje, mediji (časopis, revija, televizija, radio), neposredna pošta, telefonska prodaja, seminarji in drugi dogodki, skupno oglaševanje z drugimi podjetji, prodajni predstavniki, ustno prenesene informacije, drugo?  Kako boste določili oglaševalski proračun?  Kako boste sledili rezultatom oglaševanja in promocije?  Boste redno oglaševali ali boste izvajali sezonske kampanje?  Kako bo vaši izdelki pakirani? Ali ste opravili raziskavo, da bi ugotovili, katera vrsta embalaže bo najbolj ugajala vašim strankam? Ali ste opravili analizo stroškov različnih oblik embalaže? |

### Strategija in njeno izvajanje

|  |  |
| --- | --- |
|  | Zdaj, ko ste opisali pomembne elemente svojega poslovanja, boste morda želeli povzeti svojo strategijo za njihovo izvajanje. Če je vaše podjetje novo, določite prednostne korake, ki jih morate narediti, da odprete vrata svojega podjetja. Opišite svoje cilje in način, kako jih nameravate doseči, ter v kakšnih časovnih parametrih.  Načrtovanje je eden izmed najbolj spregledanih, vendar najpomembnejših delov vašega poslovnega načrta, s katerim zagotovite, da imate v največji možni meri pod nadzorom dogodke in smer, v katero se vaše podjetje premika. Katere metode načrtovanja boste uporabili? |

# Priloga

## Zagonski stroški

|  |  |
| --- | --- |
| Dovoljenja za poslovanje |  |
| Ustanovitveni izdatki |  |
| Pologi |  |
| Bančni račun |  |
| Najemnina |  |
| Notranje spremembe |  |
| Zahtevana oprema/stroji: |  |
| Element 1 |  |
| Element 2 |  |
| Element 3 |  |
| *Vsa oprema/stroji* |  |
| Zavarovanje |  |
| Pisarniški materai/vizitke |  |
| Brošure |  |
| Oglaševanje pred odprtjem podjetja |  |
| Inventar otvoritve |  |
| Drugo (seznam): |  |
| Element 1 |  |
| Element 2 |  |
| Vsota stroškov zagona |  |

## Določanje začetnega kapitala

|  |  |
| --- | --- |
|  | * Začnite tako, da v izkazu denarnih tokov na naslednji strani izpolnite številke za različne vrste izdatkov. * Svoj prvi mesec začnite s tabelo, ki sledi, z začetnim stanjem v višini 0 $, in konsolidirajte svoje stroške za »izplačilo« iz tabele denarnih tokov pod tremi glavnimi postavkami najemnine, plače in drugega (vključno z zneskom neplačanih zagonskih stroškov v »Drugo« v prvem mesecu). * Nadaljujte z mesečnimi projekcijami v tabeli, ki sledi, dokler končna stanja ne bodo vedno znova pozitivna. * Poiščite največje negativno stanje – to je znesek, potreben za zagonski kapital, da bo podjetje lahko preživelo do praga rentabilnosti, ko bodo vsi stroški pokriti z dohodkom. * Znesek potrebnega zagonskega kapitala še naprej vstavljajte v tabelo denarnega toka kot začetno stanje za prvi mesec. |

|  | Mesec 1 | Mesec 2 | Mesec 3 | Mesec 4 | Mesec 5 | Mesec 6 | Mesec 7 | Mesec 8 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Začetno stanje | 0,00 € |  |  |  |  |  |  |  |
| Gotovina v: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Plačana gotovinska prodaja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Terjatve |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Skupni gotovinski prejemki* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Izplačilo: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Najemnina |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Plačilna lista |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Drugo |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Skupna gotovinska izplačila* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Končna bilanca |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sprememba (denarni tok) |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Denarni tok

|  | Mesec 1 | Mesec 2 | Mesec 3 | Mesec 4 | Mesec 5 | Mesec 6 | Mesec 7 | Mesec 8 | Mesec 9 | Mesec 10 | Mesec 11 | Mesec 12 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Začetno stanje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gotovina v: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gotovinska prodaja |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Terjatve |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Skupni gotovinski prejemki* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Izplačila (stroški): |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Najemnina |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Potrebščine |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Plača (vključno z davki) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dodatki |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Obroki posojila |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Potovanje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zavarovanje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Oglaševanje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Strokovni honorarji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pisarniški material |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Poštnina |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Telefon |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Internet |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bančne provizije |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Skupna gotovinska izplačila* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Končna bilanca |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Izjava projekcije prihodka

|  |  |
| --- | --- |
|  | Izjava projekcije dohodka je še eno orodje za upravljanje, ki predvideva znesek dohodka, ustvarjenega vsak mesec na podlagi utemeljenih napovedi mesečne ravni prodaje in stroškov/izdatkov. Z razvojem in vnašanjem mesečnih projekcij te vrednosti služijo namenu nadzora operativnih stroškov. Ko se pojavijo dejanski rezultati, bi morala primerjava s predvidenimi količinami sprožiti svarilni signal, če stroški uidejo izpod nadzora, tako da se lahko sprejmejo ukrepi za odpravo težav.  Industrijski odstotek (Ind.%) se izračuna tako, da stroške/izdatke pomnožimo s 100% in rezultat delimo s skupnim neto zneskom prodaje. Označuje skupno prodajo, ki je standardna za določeno industrijo. Te informacije boste morda lahko dobili od trgovinskih združenj, računovodij, bank ali referenčnih knjižnic. Podatki o industriji so koristno merilo za primerjavo stroškov/izdatkov vašega podjetja. Primerjajte svoj letni odstotek s številko, navedeno v koloni za industrijski odstotek.  Spodaj je pojasnjenih nekaj izrazov, uporabljenih v tabeli, ki sledi:   * Skupni neto znesek prodaje (prihodek): Ta številka je vaš celotni ocenjen obseg prodaje na mesec. Bodite čim bolj realistični in upoštevajte sezonske trende, donose, nadomestila in zmanjšanje vrednosti. * Stroški prodaje: Če želite biti realni, mora ta številka vključevati vse stroške, povezane s prodajo. Na primer, kadar gre za inventar, vključite stroške prevoza in transporta. Vključiti je treba tudi vse neposredne stroške dela. * Bruto dobiček: Odštejte stroške prodaje iz skupnega neto zneska prodaje. * Marža bruto dobička: Izračuna se z delitvijo bruto dobička s skupnim neto zneskom prodaje. * Stroški, ki jih je mogoče nadzorovati: Plače (osnova plus nadurno delo), stroški za plače (vključno s plačanimi počitnicami, bolniškimi dopusti, zdravstvenim zavarovanjem, zavarovanjem za primer brezposelnosti in prispevki za socialno varnost), stroški zunanjih storitev (vključno s pogodbami s podizvajalci, presežnim delom in posebnimi ali enkratnimi storitvami), zaloge (vključno z vsemi predmeti in storitvami, kupljene za uporabo v podjetju), komunalni stroški (voda, ogrevanje, osvetlitev, zbiranje odpadkov itd.), popravila in vzdrževanje (vključno z rednimi in občasnimi stroški, kot je barvanje), oglaševanje, potovanje in avto (vključno s poslovno uporabo osebnega avtomobila, parkiranje in poslovna potovanja), računovodske in pravne storitve (stroški zunanjih strokovnih storitev). * Fiksni stroški: Najemnina (samo za nepremičnine, ki se uporabljajo v podjetju), amortizacija (amortizacija osnovnih sredstev), zavarovanje (požar, odgovornost za premoženje ali proizvode, nadomestilo za delavce, tatvina itd.), poplačila posojil (vključno s plačili obresti in glavnice neporavnanih posojil podjetju), razno (neopredeljeno, majhni izdatki, ki niso vključeni v druge račune ali postavke). * Neto dobiček/izguba (pred davki): Odštejemo skupne stroške od bruto dobička. * Davki: Inventar, prodaja, trošarina, nepremičnine, zvezna, država ipd. * Neto dobiček/izguba (po davkih): Odštejemo davke od čistega dobička pred davki. * Letna vsota: Dodajte vse mesečne podatke v tabelo za vsako prodajno in stroškovno postavko. * Letni odstotek: Letni skupni znesek pomnožite s 100% in ga delite s skupnim neto zneskom prodaje. Primerjaj z industrijskim odstotkom v prvem stolpcu. |

|  | Ind. % | Jan. | Feb. | Mar. | Apr. | Maj | Jun. | Jul. | Avg. | Sep. | Okt. | Nov. | Dec. | Letna vsota | Letni % |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ocena Čisti prihodki od prodaje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stroški prodaje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bruto dobiček |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stroški, ki jih je mogoče nadzorovati: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Plače |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stroški plače |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Računovodske in pravne zadeve |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Oglaševanje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Potovanje/avto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pristojbine/naročnine |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Potrebščine |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Razno |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Celotni stroški, ki jih je mogoče nadzorovati* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fiksni stroški: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Najemnina |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Amortizacija |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zavarovanje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dovoljenja/licence |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Obroki posojila |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Razno |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Skupni fiksni stroški* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Skupni stroški* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Neto dobiček/izguba pred davki |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Davki |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bruto dobiček/izguba  Po davkih |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Izkaz poslovnega uspeha

|  |  |
| --- | --- |
|  | Ta tabela v bistvu vsebuje enake osnovne informacije kot izjava projekcije dohodkov. Uveljavljena podjetja uporabljajo to obliko izjave za primerjavo med obdobji. Mnogi posojilodajalci lahko zahtevajo izkaze poslovnega uspeha za pretekla tri leta poslovanja.  Namesto primerjave dejanskih prihodkov in odhodkov z industrijskim povprečjem ta oblika izkaza poslovnega uspeha primerja vsako postavko prihodkov in odhodkov z zneskom, ki je bil za to predviden. Večina računalniško podprtih knjigovodskih sistemov lahko ustvari izkaz poslovnega uspeha za zahtevano/-a obdobje/-a z ali brez primerjave proračuna. |

### Dobiček in izguba, proračun v primerjavi z dejanskimi stroški: (([začetni mesec, leto]— [končni mesec, leto])

|  | ([začetni mesec, leto]— [končni mesec, leto | Proračun | Znesek nad proračunom |
| --- | --- | --- | --- |
| Dohodek: |  |  |  |
| Prodaja |  |  |  |
| Drugo |  |  |  |
| *Prihodki skupaj* |  |  |  |
| Stroški: |  |  |  |
| Plače |  |  |  |
| Stroški plače |  |  |  |
| Računovodske in pravne zadeve |  |  |  |
| Oglaševanje |  |  |  |
| Potovanje/avto |  |  |  |
| Pristojbine/naročnine |  |  |  |
| Potrebščine |  |  |  |
| Najemnina |  |  |  |
| Amortizacija |  |  |  |
| Dovoljenja/licence |  |  |  |
| Poplačila posojil |  |  |  |
| Razno |  |  |  |
| *Skupni stroški* |  |  |  |
| Bruto dobiček/izguba |  |  |  |

## Bilanca stanja

|  |  |
| --- | --- |
|  | V nadaljevanju so navedene smernice, kaj vključiti v bilanco stanja: (Za uporabo v uveljavljenih podjetjih)   * Sredstva: Karkoli vrednega, ki je v lasti ali zakonsko dolgovano podjetju. Celotna sredstva vključujejo vse neto vrednosti; zneske, ki izhajajo iz odštetja amortizacije od prvotne nabavne vrednosti, ko je bilo sredstvo prvič pridobljeno.   **Kratkoročna sredstva:**   * Denarna sredstva – denar v banki ali viri, ki jih je mogoče pretvoriti v denar v 12 mesecih od datuma bilance stanja. * Manjši zneski gotovine – sklad denarja za majhne in raznovrstne izdatke. * Terjatve – dolgovi strank za blago ali storitve. * Inventar – surovine pri roki, delo v teku in vsi končni izdelki (proizvedeni ali kupljeni za nadaljnjo prodajo). * Kratkoročne finančne naložbe – obresti ali deleži, ki prinašajo dividende, za katere se pričakuje, da bodo pretvorljivi v gotovino v enem letu; vrednostni papirji, obveznice, potrdila o vlogah in varčevalni računi z vezano vlogo. Te je treba prikazati bodisi po njihovi nabavni vrednosti ali po trenutni tržni vrednosti, karkoli je manj. Kratkoročne naložbe se lahko imenujejo tudi "začasne naložbe" ali "tržni vrednostni papirji." * Odloženi odhodki – Blago, ugodnosti ali storitve, ki jih podjetje plača ali najame vnaprej, kot so pisarniški material, zavarovanje ali delovni prostor. * Dolgoročne naložbe – lastnina, ki jo podjetje namerava obdržati vsaj eno leto. Znani tudi kot dolgoročna sredstva, so to običajno obresti ali delnice z izplačilom dividend, obveznice ali varčevalni računi. * Osnovna sredstva – ta izraz vključuje vse vire, ki jih podjetje poseduje ali pridobi za uporabo v svojih postopkih, ki niso namenjeni za nadaljnjo prodajo. Lahko se dajo v najem in ne v last in so lahko, odvisno od pogodbe o najemu, vključeni kot sredstvo za vrednost in kot obveznost. Osnovna sredstva vključujejo zemljišča (prvotna nakupna cena mora biti uvrščena na seznam, brez dodatka za tržno vrednost), stavbe, izboljšave, opremo, pohištvo, vozila.   **Obveznosti:**   * Trenutne obveznosti: Vključite vse dolgove, denarne obveznosti in zahteve, ki jih je treba plačati v roku 12 mesecev. * Plačljivi računi – zneski, ki jih je treba plačati dobaviteljem za izdelke in storitve, kupljene za podjetje. * Plačljive dobavnice – stanje glavnice pri kratkoročnem dolgu, sredstva, izposojena za podjetje. Vključuje tudi dolgovan tekoči znesek, katerega rok presega 12 mesecev. * Plačljive obresti – Nabrani zneski, dolgovani za kratkoročno in dolgoročno izposojen kapital in posojilo, ki ste nanašata na podjetje. * Plačljivi davki – zneski, nastali v obračunskem obdobju, ki ga zajema bilanca stanja. * Obračun plače – dolgovani osebni prejemki v obračunskem obdobju, ki ga zajema bilanca stanja. * Dolgoročne obveznosti – dobavnice, pogodbena plačila ali hipotekarna plačila, zapadla v obdobju, ki presega 12 mesecev. Te bi morale biti navedene na seznamu neplačanih zneskov, zmanjšanih za trenutno zapadlo stanje. * Neto vrednost – imenuje se tudi lastniški kapital. To je znesek terjatve lastnika oziroma lastnikov premoženja podjetja. Pri lastništvu ali partnerstvu je ta lastniški kapital prvotna naložba vsakega lastnika plus vsak dobiček po umiku.   Večina računalniških knjigovodskih sistemov lahko ustvari bilanco stanja za zahtevano/-a obdobje/-a.  Opomba: Celotna sredstva bodo vedno enaka skupnim obveznostim in celotni neto vrednosti. To pomeni, da bodo končni podatki za celotna sredstva in skupne obveznosti vedno enaki. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| | Sredstva |  | | --- | --- | | Kratkoročna sredstva: |  | | Gotovina: |  | | Manjši zneski gotovine |  | | Terjatve |  | | Inventar |  | | Kratkoročna naložba |  | | Odloženi odhodki |  | | Dolgoročna naložba |  | | Osnovna sredstva: |  | | Posest |  | | Stavbe |  | | Izboljšave |  | | Oprema |  | | Pohištvo |  | | Avtomobili/vozila |  | | Druga sredstva: |  | | Element 1 |  | | Element 2 |  | | Element 3 |  | |  | | Obveznosti |  | | --- | --- | | Trenutne obveznosti: |  | | Plačljivi računi |  | | Plačljive dobavnice |  | | Plačljive obresti |  | | Plačljivi davki: |  | | Zvezni davek od dohodka |  | | Državni davek na dohodek |  | | Davek na samozaposlitev |  | | Prometni davek (SBE) |  | | Davek na nepremičnino |  | | Obračun plače |  | | Dolgoročne obveznosti |  | | Plačljive dobavnice |  | | Neto vrednost/lastni kapital/zadržani dobiček |  | |
| |  |  | | --- | --- | | Sredstva skupaj: |  | |  | |  |  | | --- | --- | | Obveznosti skupaj: |  | |

## Napoved prodaje

|  |  |
| --- | --- |
|  | Te podatke je mogoče prikazati v obliki grafikona ali tabele po mesecih, četrtletjih ali letih, da ponazorimo pričakovano rast prodaje in spremljajoče stroške prodaje. |

## Mejniki

|  |  |
| --- | --- |
|  | To je seznam ciljev, ki jih vaše podjetje želi doseči, po datumih začetka in zaključka ter po proračunu. Prav tako ga je mogoče predstaviti v tabeli ali grafikonu. |

## Analiza praga pokritja stroškov

|  |  |
| --- | --- |
|  | V tem razdelku ocenite donosnost vašega podjetja. Izmerite lahko, koliko vam manjka, da bi dosegli prag rentabilnosti, ko so vaši stroški pokriti z zneskom vaše prodaje in ste na robu donosnosti.  Analiza praga pokritja stroškov vam lahko pove, kakšen obseg prodaje boste potrebovali za ustvarjanje dobička. Lahko se uporablja tudi kot vodilo pri določanju cen.  Obstajajo trije osnovni načini za povečanje dobička vašega podjetja: ustvarjanje večje prodaje, dvig cen in/ali nižji stroški. Na vaše poslovanje lahko vplivajo številne stvari: če zvišate cene, morda ne boste več konkurenčni; če ustvarite več prodaje, boste morda potrebovali dodatno osebje, kar bi vaše stroške povečalo. Znižanje stalnih stroškov, ki jih mora vaše podjetje plačati vsak mesec, bo imelo večji vpliv na stopnjo dobička kot spreminjanje spremenljivih stroškov.   * Stalni stroški: Najemnina, zavarovanje, plače itd. * Spremenljivi stroški: Stroški, pri katerih kupite izdelke, potrebščine ipd. * Bruto marža: To je prodajna cena minus spremenljivi stroški. Meri razpoložljive dolarje za plačilo stalnih stroškov in ustvarjanje dobička. * Stopnja bruto marže: To je znesek celotne prodaje, zmanjšan za spremenljive stroške, deljen s skupno prodajo. Meri odstotek vsakega prodajnega dolarja za plačilo stalnih stroškov in ustvarjanje dobička. * Prag rentabilnosti: To je znesek, pri katerem skupna prodaja ustreza skupnim stroškom. Predstavlja najnižji prodajni dolar, ki ga morate doseči, preden ustvarite dobiček. * Prag rentabilnosti v enotah: Za podjetja, za katera to velja, je to skupna vsota stalnih stroškov, deljena s prodajno ceno na enoto, zmanjšana za spremenljive stroške na enoto. Pove vam, koliko enot morate prodati, preden ustvarite dobiček. * Prag rentabilnosti v dolarjih: To je skupni znesek stalnih stroškov, deljen s stopnjo bruto marže. To je metoda izračuna najnižjega prodajnega dolarja, ki ga morate doseči, preden ustvarite dobiček. * Opomba: Če so prodajni dolarji pod pragom rentabilnosti, vaše podjetje izgublja denar. |

## Razni dokumenti

|  |  |
| --- | --- |
|  | Če želite podpreti izjave, ki ste jih morda zapisali v svojem poslovnem načrtu, boste morda morali v svojo prilogo vključiti nekatere ali vse naslednje dokumente:   * Osebni življenjepisi * Osebni računovodski izkazi * Poročila o kreditih, poslovna in osebna * Kopije zakupnih pogodb * Priporočilo * Pogodbe * Pravni dokumenti * Osebne in poslovne davčne napovedi * Razni ustrezni dokumenti. * Fotografije |