

Priročnik

Priprava poslovnega načrta

Ray M. Cassar

Prevod: mag. Gregor Horžen

Kazalo

1. DEL: UVOD	3
1. ZAKAJ POTREBUJETE POSLOVNI NAČRT?	4
2. V ČEM JE KORISTNOST POSLOVNEGA NAČRTA?	4
3. KAKO VAM BO TA PRIROČNIK POMAGAL?	4
4. POSLOVNI NAČRT PRIPADA VAM	5
2. DEL: BISTVO POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	6
1. KAJ POSLOVNI NAČRT NI	7
2. KAJ POSLOVNI NAČRT JE	7
3. PREPOZNAVANJE VAŠIH POTREB	7
4. PROCES RAZMIŠLJANJA	8
5. USPEH ALI NEUSPEH	8
3. DEL: OBLIKA POSLOVNEGA NAČRTA	9
1. VSEBINA	10
2. ENOSTAVNA OBLIKA IN KORISTNI POUKARCI	10
2.1 Enostavna oblika	10
2.2 Tabela 1.0: Bistvene sestavine poslovnega načrta	11
Vsebine	11
Koristni poudarki	11
3. OHRANJANJE ENOSTAVNOSTI	15
4. DEL: POSLOVNI NAČRT	16
1. POVZETEK NAČRTA	17
2. OPIS PODJETJA	18
3. OPIS PROIZVODA ALI STORITVE	19
4. ANALIZA PANOGA	20
5. ANALIZA KONKURENTOV	21
6. PSPN (SWOT) ANALIZA	22
7. NAČRT TRŽENJA IN PRODAJE	23
8. NAČRT PROIZVODNJE	26
9. NAČRT ČLOVEŠKIH VIROV	28
10. FINANČNI NAČRT	29
11. IZBRANE REŠITVE IN KRITIČNA TVEGANJA	30
11. TERMINSKI NAČRT	31

1. del: Uvod

Poslovni načrt je uporabno in prilagodljivo orodje. Je vodnik, lahko bi rekli tudi poslovnežev najboljši prijatelj, podobno kot sta kompas ali zemljevid najboljša prijatelja popotniku. Ne glede na svojo velikost, podjetja v današnjem globalnem - visoko konkurenčnem - okolju ne morejo pričakovati, da bodo uspešna in da bodo dosegala rast brez dobrega poslovnega načrta.

1. Zakaj potrebujete poslovni načrt?

Poslovni načrt potrebujete zaradi številnih razlogov, še zlasti:

- če želite pridobivati finančna sredstva,
- če iščete poslovnega partnerja,
- če začenjate z novim podjetjem,
- če želite bolje voditi posel.

2. Kako vam lahko poslovni načrt pomaga?

Dober poslovni načrt:

- pomaga pri spoznanju, v kateri posel želite vstopiti,
- poudari vaše prednosti (v čem ste najboljši),
- vam odpre oči za nove priložnosti,
- vam pomaga razumeti konkurente,
- vam pomaga bolje načrtovati proizvodne operacije,
- vam pomaga uporabiti finančne vire bolj dobičkonosno,
- vas navede na razmišljanje o vaših vodstvenih sposobnostih in potrebah.

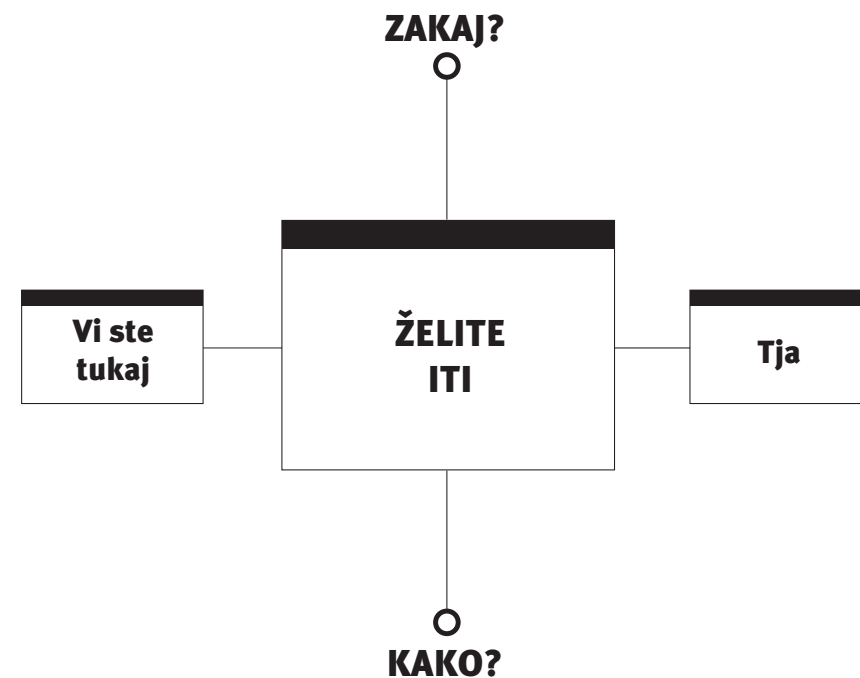
3. Kako vam bo ta priročnik pomagal?

Priročnik želi na enostaven in praktičen način odgovoriti na naslednja temeljna vprašanja:

- Kaj je poslovni načrt?
- Kako ga pripraviti?
- Kaj naj bi z njim dosegli?
- Skozi katere procese razmišljanja morate iti?
- Kako vam pomaga doseči cilje?
- Kakšno vrednost ima za vas kot managerja ali podjetnika, ki pričinja z novi poslom?

4. Poslovni načrt pripada vam

Zapomnite si, da nihče ne pozna vašega posla bolje kot vi sami. Poznavanje svojih sposobnosti in prihodnjih ciljev je temelj dobrega poslovnega načrta, na podlagi katerega morate samo še razviti ustrezne strategije za doseg svojih ciljev.





2.del: Bistvo poslovnega načrtovanja

Preden začnemo z razlago, kaj poslovni načrt je, bi bilo pametno izpostaviti nekatere napačne predstave in razložiti, kaj poslovni načrt ni.

1. Kaj poslovni načrt ni

V nasprotju z razmišljanji nekaterih poslovni načrt NI:

- skupek finančnih projekcij,
- prošnja za finančno pomoč,
- zajamčena formula za uspeh.

2. Kaj poslovni načrt je

Poslovni načrt je proces razmišljanja, ki ga izvede podjetje za podjetje. Vsako novo podjetje mora iti skozi temeljit proces razmišljanja, da bi se domislilo uresničljivih možnosti in strategij, ki bodo utrdile njegov obstoječi položaj in mu olajšale prihodnji razvoj. Proces razmišljanja bi moral doseči svoj vrhunec pri izdelavi nabora ukrepov za izvajanje teh strategij. Ta načrt izvedbe običajno poimenujemo terminski načrt (*milestone schedule*).

3. Prepoznavanje vaših potreb

Terminski načrt, omenjen v prejšnjem odstavku, bi moral predstavljati tako začetno kot tudi končno točko vašega procesa načrtovanja. Še preden pričnete s pisanjem poslovnega načrta, bi morali narediti seznam vseh stvari, za katere menite, da so nujno potrebne, da bi bil vaš posel uspešen. S tega seznama ne izključujte ničesar, niti idej, ki se vam zdijo na prvi pogled neuresničljive.

Ko boste končali proces poslovnega načrtovanja, boste veliko lažje prepoznavali svoje potrebe in jih razvrščali skladno z naravo vašega podjetja.

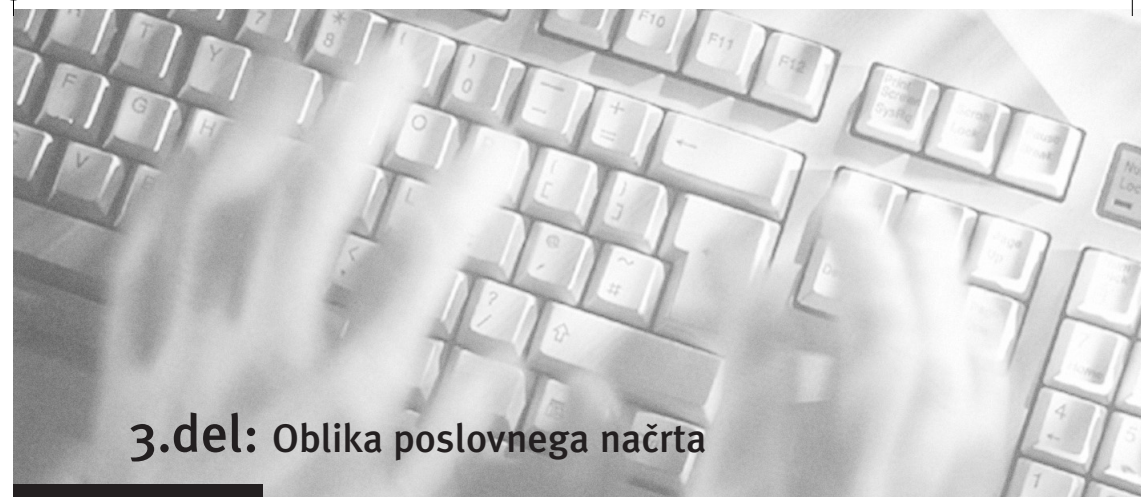
4. Proces razmišljanja

Vsi podjetniki razmišljajo o svojem poslu. Dejansko večina poslovnežev ne dela drugega, kot da premišluje in se vznemirja zaradi problemov in izzivov, ki so dnevni spremljevalci vsakega podjetnika. Vendar zgolj razmišljati o svojem poslu ni dovolj. Pomembno je razmišljati logično in strukturirano, ozirajoč se pri tem na vse vidike vašega posla (notranje in zunanje) na SISTEMATIČEN, OBJEKTIVEN in ANALITIČEN način. Tako razmišljanje v nadaljevanju poimenujemo *proces razmišljanja*.

Dober proces razmišljanja bi nas moral pripeljati do dobrega poslovnega načrtovanja, kjer razumne odločitve temeljijo na zanesljivih informacijah in ne na "dobrem občutku". Priročnik, ki ga imate pred sabo, vas bo vodil skozi proces razmišljanja na strukturiran način, z logično razvrščenimi bistvenimi vprašanji, ki jih morate preučiti.

5. Uspeh ali neuspeh

Medtem ko poslovni načrt ne jamči vedno za uspeh, pa je sam proces njegovega oblikovanja izjemno koristen za vaš projekt. V tem procesu se namreč vse kalkulacije in predpostavke, ki temeljijo na "dobrem občutku", podvržejo temeljiti formalni presoji, s katero je moč dovolj zgodaj odkriti vse šibke točke in jih tudi ustrezno popraviti. Pogosto je razlog za neuspeh ta, da podjetniki ne predvidijo precej enostavnih dejavnikov, ki bi jih zlahka napovedali, če bi si bili vzeli čas in se potrudili iti skozi *proces logičnega razmišljanja*.



3.del: Oblika poslovnega načrta

Standardna oblika za predstavitev dobrega poslovnega načrta v realnosti ne obstaja. Poslovni načrti se razlikujejo po obsegu in vsebini, glede na naravo in obseg obravnavanega posla ter glede poudarka, ki ga dajejo določenim kritičnim področjem v primerjavi z drugimi.

1. Vsebina

Vsak poslovni načrt mora obravnavati številna ključna vprašanja, sicer ni popoln. Ta vprašanja lahko strnemo v štiri velika področja, ki predstavljajo osnovne elemente vsake poslovne dejavnosti, bodisi velike, bodisi male. Štiri glavna področja so:

- TRŽENJE
- PROIZVODNJA
- ČLOVEŠKI VIRI
- FINANCE

2. Enostavna oblika in koristni poudarki

V tabeli 1 so navedeni vsi pomembni sestavni deli poslovnega načrta ter nekateri ključni poudarki, ki jih je potrebno upoštevati znotraj posameznega poglavja. Pomembno je omeniti, da ti poudarki še zdaleč niso izčrpani in so zgolj primeri. Tabela naj vam služi predvsem kot enostaven okvir, na katerem bo temeljil vaš poslovni načrt.

2.1 Enostavna oblika

Oblika predstavlja okvir za predstavitev vaših misli, idej in strategij na logičen, konsistenten in koherenten način.

Z drugimi besedami:

Oblika poslovnega načrta vam pomaga pojasniti vaše ideje in jih jasno predstaviti drugim.

2.2 Tabela 1: Bistvene sestavine poslovnega načrta

Vsebine	Koristni poudarki
<p>1. Povzetek načrta</p> <p>To poglavje je zgoščen pregled celotnega poslovnega načrta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poudariti privlačnosti vašega posla. • S številkami, ki bodo podprle vaše napovedi, pokazati, da ste opravili temeljito raziskavo. • Prikazati vaše vodstvene sposobnosti. • Pokazati, da obstaja trg za vaš izdelek.
<p>2. Opis podjetja</p> <p>Pomembno je, da pokažete dobro razumevanje posla, v katerega vstopate. Razpravljati morate o vašem poslovnem konceptu in razlogih, zakaj menite, da bo uspešen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pripravite pregled vaše poslovne ideje. • Navedite, zakaj ste se odločili prav za ta posel. • Navedite vsa osebna znanja in/ali izkušnje, ki vam bodo pomagale v vašem poslu. • Navedite zakaj verjamete, da bo vaš posel uspešen.
<p>3. Opis proizvoda ali storitve</p> <p>V tem poglavju razmišljajte o vašem izdelku ali storitvi. Naj bo poglavje odraz vaše sposobnosti razumevanja in zadovoljevanja pričakovanj vaših strank.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opišite nabor vaših izdelkov ali storitev. • Omenite načrte za širjenje tega nabora. • Spregovorite o inovativnih idejah. • Kakšno vrednost imajo vaši izdelki za stranke? • Kaj stranke pričakujejo od vaših izdelkov? <p><i>Primer: Kakovost, oblika, zanesljivost, inovativnost, razumno ceno, skrb za potrošnika</i></p>

<p>4. Analiza panoge</p> <p>To poglavje vam pomaga razumeti okolje v panogi, v katero nameravate vstopiti. Z njim lahko identificirate pomembne spremembe, ki se bodo najverjetneje zgodile na trgu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kako velika je vaša panoga? • Koliko podjetij posluje v njej? • Kakšni so splošni trendi? • Kako se vaša panoga spreminja? • Kako bodo te spremembe prizadele vas? • Poznate zakonodajo in/ali predpise, ki bi lahko vplivali na vaše poslovanje? • Ste razmislili tudi o drugih možnih spremembah - političnih, ekonomskih ali tehnoloških, ki bi lahko vplivale na vaše poslovanje?
<p>5. Analiza konkurentov</p> <p>Da bi lahko bili uspešni v vašem poslu, morate dobro poznati svoje konkurente. Koristno je preučiti, kako in zakaj so dosegli uspeh. Prav tako morate poznati razloge za njihov neuspeh, da bi se izognili istim napakam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kdo so vaši konkurenti? (domači in tuji) • Katere so njihove prednosti in slabosti? • Kako ste lahko drugačni? • Kako lahko postanete konkurenčnejši?
<p>6. PSPN (SWOT) analiza</p> <ul style="list-style-type: none"> • P = Prednosti • S = Slabosti • P = Priložnosti • N = Nevarnosti <p>V tem poglavju temeljito preučite notranje prednosti in slabosti vašega posla ter identificirate zunanje priložnosti in potencialne nevarnosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Katere so vaše prednosti? (NOTRANJE) • Katere so vaše slabosti? (NOTRANJE) • Katere so vaše priložnosti? (ZUNANJE) • Katere so vaše nevarnosti? (ZUNANJE)

<p>7. Načrt trženja in prodaje</p> <p>Nič vam ne pomaga, če imate najboljši izdelek na svetu, če ga ne morete prodati. V tem poglavju se osredotočite na vaše potencialne kupce in preverite, če lahko vaši izdelki zadovoljijo njihove potrebe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ali trg STAGNIRA, RASTE ali UPADA? • Na katere tržne segmente se boste osredotočili? • Kdo so vaši ciljni kupci? • So vaši izdelki primerni za niše ali za trg množične potrošnje? • Kakšna je vaša cenovna politika? • Kako se primerjate s konkurenco? • Kako nameravate prodajati vaš izdelek? • Kje boste prodajali svoj izdelek?
<p>8. Načrt proizvodnje</p> <p>V tem poglavju podrobno preglejte proizvodne operacije, da bi ugotovili, če lahko poslujete učinkovito in uspešno. Pozornost namenite vašemu timu in razvoju strategije za dober in učinkovit management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kako močni so vaši sistemi vodenja? - splošni management - trženjski management - finančni management • Kako boste zagotovili, da bo proizvodni sistem učinkovit? • Ste razmislili o certifikatih kakovosti? • Kako pomembni so zdravstveni in varnostni standardi za vaš izdelek? • Nameravate investirati v razvoj izdelka? • Boste kupili novo ali rabljeno opremo?
<p>9. Načrt človeških virov</p> <p>Ljudje so največji vir vsakega podjetja. V tem poglavju boste pozornost namenili delovni sili, njenim potrebam po izobraževanju kot tudi materialnim potrebam v smislu zdravja in varnosti, profesionalnega razvoja, zadovoljstva pri delu in nagrajevanju.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opišite vašo managersko strukturo. • Katera tehnična znanja potrebujejo vaši zaposleni? • Boste morali investirati v izobraževanje? • Kako boste motivirali zaposlene? • Kako boste spremljali njihove dosežke?

<p>10. Finančni načrt</p> <p>Poslujemo zaradi denarja. Managerski računi so zelo močno orodje in zato jih ne smemo zanemariti. Uspešni poslovneži razumejo, kako denar deluje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Boste vodili managerske račune? • Kako boste kontrolirali denarni tok? • Kako boste financirali potrebne spremembe v vašem poslu?
<p>11. Izbrane možnosti in kritični ukrepi</p> <p>A) Na osnovi izvedene analize vašega posla lahko naredite seznam za vas odprtih logičnih možnosti.</p> <p>B) Ko ste prepoznali možnosti, lahko poiščete kritične ukrepe, ki morajo biti izvedeni skladno z izbranimi možnostmi.</p>	<p>Na osnovi rezultatov analize, izvedene v predhodnih poglavjih, naredite seznam kritičnih ukrepov, ki jih morate izvesti.</p> <p><i>Primer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaposliti za ISO certifikat • Investirati v izobraževanje managerjev • Investirati v izobraževanje delavcev • Zaposliti novo osebje • Izvesti tržno raziskavo • Investirati v sistem informacijske tehnologije • Poiskati nove prostore • Poiskati nove partnerje • Drugo...
<p>12. Terminski načrt</p> <p>To je seznam vseh kritičnih ukrepov, omenjenih v poslovnem načrtu. Z izvedbo ukrepov iz terminskega načrta bo podjetje postalo konkurenčnejše.</p>	<p>Ko ste prepoznali kritične ukrepe, načrtujte njihovo izvedbo v okviru triletnega obdobja. Vaše odločitve naj temeljijo na informacijah iz poslovnega načrta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naštejte vse pomembne kritične ukrepe, ki jih je potrebno izvesti. • Navedite časovne okvire za izvedbo posameznih kritičnih ukrepov. • Ocenite stroške izvajanja vsakega kritičnega ukrepa.

3. Ohranjanje enostavnosti

Oblika poslovnega načrta, kot vam jo predlaga priročnik, je enostavna in lahko sledljiva. Oblikovana je kot vodič k boljšemu razumevanju vašega posla. Pomaga analizirati vaše prednosti in slabosti ter vas sili k razmišljanju o vaših ciljih. Prav tako vam pomaga razviti ustrezne strategije za doseg ciljev.

Zapomnite si:

- Poslovno načrtovanje vključuje proces razmišljanja. Ni pomembno koliko, temveč kaj napišete.
- Vsako poglavje v poslovnem načrtu je neposredno povezano z drugimi in ga ne moremo gledati izolirano. Tako na primer, ne moremo govoriti o trženjskih strategijah, brez da bi preučili njihov vpliv na človeške vire ter na proizvodne in finančne zahteve.
- Vsaka odločitev, ki jo sprejmete na enem področju vašega poslovanja, bo imela neposreden vpliv tudi na vsa ostala.



4.del: Poslovni načrt

Priprava poslovnega načrta je lahko zelo koristna vaja za podjetnika. Da bi vam poslovno načrtovanje koristilo, morate prevzeti iniciativo in popoln nadzor nad projektom, od začetka do konca. To ne pomeni, da ne smete poiskati strokovnega nasveta, če ga potrebujete, paziti pa morate, da ne boste naredili običajne napake in prosili drugih, da napišejo poslovni načrt namesto vas.

1. Povzetek načrta

V povzetku jedrnato predstavimo celoten poslovni načrt.

Zapomnite si:

- Poudarite privlačnosti vašega posla (pritegnite bralčevo pozornost).
- S števkami, ki bodo podprle vaše napovedi, pokažite, da ste opravili temeljito raziskavo.
- Prikažite vaše vodstvene sposobnosti.
- Pokažite, da obstaja trg za vaš izdelek.

Navodila za pripravo dobrega povzetka:

- 1.1 Opis posla: Podajte nekaj informacij o izdelku ali storitvi, ki ga želite ponujati.
- 1.2 Trg: Kateri so vaši ciljni trgi?
- 1.3 Potencial za rast: Kakšen je potencial vašega posla? (Kaj nameravate doseči v obdobju od enega do treh let?)
- 1.4 Napoved prodaje in dobička: Povzemite napovedi prodaje indobička (za naslednja tri leta).
- 1.5 Potrebna finančna sredstva: Koliko denarja boste potrebovali (posojilo / lastniški kapital):
 - a) za začetek poslovanja,
 - b) za poslovanje v prvih treh letih?
- 1.6 Uporaba finančnih sredstev: Za kaj boste porabili pridobljena finančna sredstva?
- 1.7 Odplačilo dolga: V kolikšnem času boste odplačali posojila?
- 1.8 Seznam kritičnih dejavnikov za uspeh projekta: Predstavite seznam kritičnih dejavnikov uspeha, ki bodo najverjetneje vplivali na vaš projekt.
- 1.9 Potrebna pomoč: Kakšno pomoč boste potrebovali pri zagonu vašega projekta?

2. Opis podjetja

Zapomnite si:

- Pokažite dobro razumevanje posla, v katerega vstopate.
- Opišite, katere potrebe trga boste zadovoljevali.
- Razložite, zakaj verjamete, da bo vaš posel uspešen.

Kratka navodila za pripravo tega poglavja:

- 2.1 Pripravite pregled poslovne ideje.
- 2.2 Kaj vas je navdihnilo, da ste izbrali tovrstno podjetje?
- 2.3 Katere osebne kvalitete in/ali izkušnje boste vložili v podjetje?
- 2.4 V čem se kaže inovativnost vašega koncepta? (Kaj ponujate vi, druga podjetja pa še ne?)
- 2.5 Verjamete, da obstaja resnična potreba po vašem izdelku ali storitvi?
- 2.6 Kje srednje- oziroma dolgoročno vidite vaše podjetje?

3. Opis proizvoda ali storitve

Zapomnite si:

- Opišite posebnosti vašega izdelka/storitve.
- Pokažite, kako vaš izdelek ali storitev zadovoljuje potrebe in pričakovanja kupcev.

Kratka navodila za pripravo tega poglavja:

- 3.1 Pripravite podroben opis vašega izdelka ali storitve.
- 3.2 Katere inovativne lastnosti ponuja vaš izdelek ali storitev?
- 3.3 V čem se vaš izdelek ali storitev razlikuje od drugih izdelkov ali storitev, ki že obstajajo na trgu?
- 3.4 V čem je posebnost, edinstvenost vašega izdelka/storitve?
- 3.5 Kako bo vaš izdelek zadovoljil potrebe in pričakovanja kupcev?

4. Analiza panoge

Zapomnite si:

- Pred začetkom vsakega projekta je pomembno, da razumete okolje, v katerem nameravate poslovati, in da lahko prepoznate pomembne spremembe, ki se uveljavljajo, ali pa se bodo verjetno zgodile v bližnji prihodnosti. Od dobrega razumevanja panožnega okolja je odvisen uspeh ali neuspeh vašega podjetja.

Kratka navodila za pripravo tega poglavja:

- 4.1 Kakšen je obseg trga v panogi, v katero vstopate?
- 4.2 Koliko podjetij posluje v tej panogi?
- 4.3 Kateri so splošni trendi v panogi? Ali panoga raste, stagnira ali se krči?
- 4.4 Katere so možne spremembe v panogi?
- 4.5 Kako lahko te spremembe vplivajo na vaše podjetje?
- 4.6 Se zavedate političnih, zakonodajnih, družbenih, okoljskih ali tehnoloških sprememb, ki bi lahko srednje- oziroma dolgoročno resno vplivale na vaše poslovanje?

5. Analiza konkurentov

Zapomnite si:

- Da bi lahko uspešno tekmovali v poslu, morate spoznati konkurenco, njihove prednosti in slabosti ter se učiti iz teh spoznanj. Še posebej dobro preučite njihove neuspehe, da ne bi tudi sami storili enakih napak.

Kratka navodila za pripravo tega poglavja:

- 5.1 Kdo so vaši največji tekmeči?
- 5.2 Katere so njihove glavne prednosti in slabosti?
- 5.3 V čem ste lahko drugačni?
- 5.4 Kako lahko izboljšate konkurenčnost vašega izdelka ali storitve?
- 5.5 Kakšne cenovne politike uporabljajo vaši konkurenti in kako le-te vplivajo na vaše prodajne strategije?
- 5.6 Lahko navedete vaše glavne konkurente in njihov ocenjeni tržni delež?

Primer:

	Konkurenti	Tržni delež (%)
A		
B		
C		

6. PSPN (SWOT) analiza

Zapomnite si:

- PSPN (SWOT) analiza je zelo pomemben element vašega poslovnega načrta. Omogoča vam, da spoznate svoje notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti.
- Zadostuje, če jih naštejete v obliki alinej; koristno pa je, če vsako točko še podrobneje analizirate.

Prednosti	Priložnosti
<p>Naredite seznam osnovnih lastnosti, ki dajejo vašemu izdelku ali storitvi določene prednosti.</p> <p><i>Primer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • visoka kakovost • konkurenčne cene • skrb za potrošnika 	<p>Katere poslovne priložnosti za rast in večjo dobičkonosnost vidite v danih okoliščinah?</p> <p><i>Primer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • novi trgi • izvozni potencial • predlog za skupne naložbe
Slabosti	Nevarnosti
<p>Katera področja poslovanja bi morali, glede na potrebne vire, še izboljšati?</p> <p><i>Primer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje sredstev • pomanjkljiva managerska znanja • neusposobljeni zaposleni 	<p>Razmislite o možnih dejavnikih, ki lahko neugodno vplivajo na vaše poslovanje v prihodnosti.</p> <p><i>Primer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • uvoženi proizvodi • pojav novih konkurentov • politične/ekonomske spremembe

7. Načrt trženja in prodaje

Zapomnite si:

- Pogoj za vsako poslovanje je prodaja.
- Pokažite, da temeljito razumete vaše stranke in trg.
- Pri načrtu trženja gre predvsem za razumevanje, kaj želite prodajati, ter za načrtovanje, komu, kje in kako boste to prodajali.

Naslednja vprašanja naj vodijo vaš proces razmišljanja in načrtovanja.

7.1 Proizvod ali storitev (KAJ želite prodajati).

- Naštejte tri pomembne lastnosti, zaradi katerih je vredno imeti vaš izdelek. Na primer: oblika, funkcionalnost, zanesljivost.
- Naštejte tri lastnosti izdelka, ki bi jih lahko še izboljšali.
- Lahko naštejete tri glavne konkurente, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve? Lahko ugotovite razlike med vašim izdelkom in njihovimi?
- V katerih pogledih je vaš izdelek oziroma storitev inovativen?
- Kakšno podobo želite ustvariti s svojim izdelkom ali storitvijo?
- Boste vašemu obstoječemu programu dodali še nove izdelke ali storitve?

7.2 Kupec (KOMU želite prodajati vaš proizvod ali storitev?)

- i) Bo vaše poslovanje temeljilo na enem glavnem kupcu ali boste prodajali širokemu krogu kupcev?
- ii) Če načrtujete prodajo širokemu krogu kupcev, navedite pet tipov kupcev, ki bodo najverjetneje kupovali vaš izdelek ali storitev.
- iii) Načrtujete enak pristop do vseh skupin kupcev ali pa boste ustrezno prilagajali svoje strategije?
- iv) Kakšne ukrepe boste uvedli za prepoznavanje zahtev kupcev do vašega izdelka ali storitve?
- v) Kako boste zbirali povratne informacije od kupcev, da bi zagotovili, da bo vaš izdelek dosegal čim višjo stopnjo potrošnikovega zadovoljstva?

7.3 Prodajne poti (KJE boste prodajali svoj proizvod).

- i) Kje nameravate prodajati svoj izdelek ali storitev?
 - neposredno v tovarni
 - v salonih
 - e-trgovina
 - drugo (*opišite*)
- ii) Kako bodo kupci dostopali do vaših izdelkov ali storitev? Podrobno opišite.
- iii) Če se vam zdi, da bodo kupci težko prišli do vaših izdelkov, naštejite nekaj predlogov za izboljšanje dostopa.
- iv) Omenite tri načine, s katerimi vaši konkurenti omogočajo lažji dostop kupcev do svojih izdelkov ali storitev.
- v) Kako boste spravili izdelek na trg?
 - Boste razvijali neposredno prodajo v lastni organizaciji?
 - Boste zaposlili prodajno osebje?
 - Sklenili pogodbo o distribuciji?

7.4 Metoda (KAKO boste oglaševali in prodajali?)

- i) Katere metode oglaševanja nameravate uporabljati za svoj izdelek ali storitev?
 - časopisi in revije
 - televizija
 - radio
 - sponzorstva
 - internet
 - druge (*navedite*)
- ii) Če boste uporabljali katerega od zgoraj navedenih medijev, opišite tistega, ki se vam zdi najbolj učinkovit, in navedite vzroke za vašo odločitev.
- iii) Kako vaši konkurenti oglašujejo svoje izdelke? Menite, da so njihove metode učinkovite?
- iv) Kako boste oblikovali ceno vašim izdelkom? Razložite ozadje vaših cenovnih strategij.
- v) Kakšne bodo vaše cene v primerjavi s cenami konkurentov?
- vi) Nameravate kreditirati svoje kupce? Navedite razloge za vašo odločitev.

8. Načrt proizvodnje

Zapomnite si:

- Podrobno opišite svojo poslovno lokacijo in povejte, v kolikšni meri je primerna za vaš izdelek ali storitev.
- Pokažite kako boste obvladovali proizvodno plat spreminjanja in rasti vašega podjetja.

Kratka navodila za pripravo tega poglavja:

8.1 Že imate poslovne prostore, ali jih nameravate kupiti/najeti/skleniti leasing v bližnji prihodnosti?

8.2 Podrobno opišite poslovno lokacijo in prostore (če jih že imate).

Primer:

Naslov:
Obseg v m ² :
Načrt:

8.3 Kako dolgo in kako dobro bodo obstoječi prostori ustrezali vašim poslovnim potrebam?

8.4 So izbrani poslovni prostori lahko dostopni vašim kupcem?

8.5 Opišite opremo/stroje/vozila potrebne za proizvodnjo.

Primer:

Predmet in namen
Trenutna vrednost/trenutni stroški
Datum zamenjave

8.6 Opišite opremo/druge predmete, ki jih nameravate kupiti ali najeti v bližnji prihodnosti.

Primer:

Predmet in namen
Stroški nakupa/najema

8.7 Pripravite seznam glavnih dobaviteljev in njihovih pogojev plačila.

Primer:

Dobavitelj	Rok plačila v dneh
A)	
B)	

8.8 Ste razmislili o rezervnih dobaviteljih za nujne primere?

8.9 Nameravate uvesti sistem nadzora kakovosti v kakršnikoli obliki? Nameravate zaprositi za certifikat kakovosti?

- Kakšno vrsto sistema kakovosti?
- Kdo bo odgovoren za njegovo uvedbo?
- Kakšni so časovni roki za njegovo vpeljavo?

8.10 Kako dobro poznate zdravstveno, varnostno in/ali okoljsko zakonodajo, ki se nanaša na vaše poslovanje?

9. Načrt človeških virov

Zapomnite si:

To je odločilno poglavje. Uspeh ali neuspeh vašega podjetja je odvisen od managerskih sposobnosti ljudi, ki ga vodijo, kot tudi od dela ostalih zaposlenih.

- Če ste samostojni podjetnik, navedite svojo usposobljenost, znanja, izkušnje in dosežke (če obstajajo) v poslu, ki ste si ga izbrali.
- Če bodo v managerski skupini še drugi člani, navedite njihovo izobrazbo, spretnosti, izkušnje in dosežke do današnjega dne.
- Ne oklevajte naštetih pomanjkljivosti vaše managerske skupine. Navedite predloge, kako jih boste odpravili.
- Če obstajajo še drugi ključni ljudje v vašem poslu, povzemite še njihovo izobrazbo in izkušnje.

Kratka navodila za pripravo tega poglavja:

- 9.1 Opišite managersko strukturo (če je nimate, opišite ljudi, ki vam lahko pomagajo pri vodenju posla).
- 9.2 Koliko ljudi boste zaposlovali (poln/delni delovni čas)?
- 9.3 Kakšna znanja in/ali izkušnje iščete?
- 9.4 Kakšna dodatna usposabljanja bodo potrebovali vaši delavci?
- 9.5 Kako boste zagotovili lojalnost zaposlenih?
- 9.6 Kako hitro boste morali pričeti z zaposlovanjem novih delavcev?
- 9.7 Ste razmislili o svojem osebnem razvoju in o razvoju managerske skupine, če se bo poslovanje razširilo?

10. Finančni načrt

Zapomnite si:

- Pripravite napoved denarnega toka za prva tri leta poslovanja.
- Pripravite izkaz uspeha za prva tri leta poslovanja.
- Pripravite bilanco stanja za prva tri leta poslovanja.
- Izračunajte točko preloma.
- Zelo natančno izračunajte donos na investicijo.

Kratka navodila za pripravo tega poglavja:

- 10.1 Kje je točka preloma za vaše podjetje? Kako hitro jo lahko dosežete?
- 10.2 Pokažite potrebe po dodatnih sredstvih kot sledijo iz napovedi denarnih tokov.
- 10.3 Lahko ponudite kakšno zavarovanje kot podkrepitev vaših prošenj za financiranje?
- 10.4 V kolikšnem času boste odplačali posojila in ostale dolgove?
- 10.5 Koliko sredstev nameravate s partnerji vložiti v podjetje?
- 10.6 Imate dostop do drugih virov ali skladov? Opišite.
- 10.7 Imate pripravljene rezervne načrte za primer, da bo vaša prodaja nižja ali stroški višji od napovedanih?
- 10.8 Ste v svojih izračunih upoštevali davke?

11. Izbrane rešitve in kritična tveganja

Zapomnite si:

- Naredite seznam vseh logičnih možnosti, ki se vam odpirajo.
- Naredite seznam kritičnih ukrepov, ki jih morate izvesti skladno z izbranimi možnostmi.

Sedaj, ko ste izvedli sistematično analizo vašega projekta, lahko formalno ocenite vaše možnosti. Če se vam na tej stopnji pojavljajo dvomi o smiselnosti nadaljevanja, naj vas nikar ne skrbi, saj je to normalen del procesa. Pravzaprav je celo zelo zdravo, če dvomite, saj ste šli skozi temeljit proces razmišljanja o vašem projektu.

Zdaj je čas, da zelo pozorno pretehtate možnosti in, če je potrebno, poiščete nasvet. Ko ste pretehtali možnosti, lahko pripravite seznam kritičnih ukrepov, ki so potrebni za zagon vašega projekta. Ukrepi sami obenem že nakazujejo, kakšno vrsto pomoči (tehnično in finančno) boste potrebovali, da bi lahko začeli s poslom.

Primer:

- Zapositi za ISO certifikat
- Investirati v izobraževanje managementa
- Investirati v izobraževanje zaposlenih
- Zaposliti novo osebje
- Izvesti tržno raziskavo
- Investirati v sisteme informacijske tehnologije
- Poiskati nove poslovne prostore
- Poiskati tuje partnerje
- Poiskati nove tržne segmente
- Drugo...

12. Terminski načrt

Zapomnite si:

- Navedite vse pomembne kritične ukrepe, ki jih je potrebno izvesti.
- Navedite časovne okvire za izvedbo posameznega ukrepa.
- Ocenite stroške izvedbe posameznega ukrepa.

Na začetku priročnika ste dobili nasvet, da si naredite seznam vseh stvari, za katere menite, da bi lahko prispevale k uspehu vašega podjetja, vključno z idejami, ki so se vam na prvi pogled zdele neuresničljive. Ta seznam je predstavljal osnovo za vaše poslovno načrtovanje.

Po končanem procesu poslovnega načrtovanja lahko veliko bolje prepoznavate svoje potrebe in jih razvrščate po pomembnosti in v skladu z naravo vašega podjetja.

Potem ko ste identificirali kritične ukrepe, načrtujte, da jih boste uresničili v obdobju treh let. Vaše odločitve naj temeljijo na informacijah iz poslovnega načrta. Uresničitev kritičnih ukrepov iz terminskega načrta bo pripomogla k večji konkurenčnosti vašega podjetja.

V tabeli 2 boste našli informacije o tem, katere podatke je potrebno vključiti v poslovni načrt. Podatki še zdaleč niso popolni in služijo zgolj za ilustracijo.

Pomembno pa je, da v terminskem načrtu navedete:

- vrsto potrebne pomoči (kritične ukrepe),
- datum izvedbe teh ukrepov,
- stroške izvedbe ukrepov.

Tabela 2: Terminski načrt (primer)

KRITIČNI UKREPI	DATUM IZVEDBE	STROŠKI(€)
Proizvodnja		
ISO certifikat	januar 2004-maj 2004	5,000
Zdravstveni in varnostni standardi	februar 2004	2,000
Sistemi IT	marec 2004-april 2004	8,000
Sistem plač	maj 2004	1,500
Novi stroji	januar 2005	11,000
Človeški viri		
Svetovanje	januar 2004-maj 2004	3,000
Zaposlovanje novega osebja	marec 2004-maj 2004	3,000
Izobraževanje managementa	september 2004 februar 2005 april 2005	1,000 800 1,500
Izobraževanje v tujini	februar 2004 november 2004	750 1,000
Izvozno trženje		
Tržna raziskava	marec 2004-julij 2004	2,500
Izboljšanje proizvoda za izvoz	julij 2004-oktober 2004	4,500
Promocija proizvoda	november 2004	3,800
Sodelovanje na sejmih	maj 2005	1,200