



UŽU – MDM

DATUM: _____

MOJ POSLOVNI NAČRT – NAČRT ZA NEODVISNO PRIHODNOST

ali

NAPOVEDOVANJE PRIHODNOSTI, KI JO USTVARJAMO SAMI 😊

V življenju imamo dve možnosti, in sicer da sledimo svojim ciljem ali pa ciljem drugih ljudi.

Zakaj napisati poslovni načrt?

- neke vrste zemljevid, ki nas usmerja pri poslovanju podjetja ter nam pomaga, da pravočasno odkrijemo morebitne pomanjkljivosti pri naši podjetniški ideji, kako bomo začeli graditi svoje podjetje
- sproti ga bomo prilagajali glede na okoliščine in povratne informacije, ki jih bomo dobivali s trga

Poslovni načrt mora biti usmerjen v prihodnost v okvirnem obsegu **od 3 do 5 let**, s podrobnim planiranjem predvsem za prvo leto.

Planiranje

S planiranjem zavestno z našimi možgani uravnavamo delovni proces, ki je sestavljen iz zamišljanja rezultata in kasnejšega procesa dela, kar preprosto rečeno pomeni, da v mislih ustvarjamo svojo prihodnost.

Če želite prepričati ljudi, da vam zgradijo ladjo, jih najprej navdušite nad potovanjem. Pred tem moramo sami vedeti, kakšno naj bi to potovanje bilo. **Ljudje sledijo idejam in ljudem - s planiranjem pa posameznik pridobi na eni strani večjo samozavest, da mu drugi sledijo, na drugi strani pa dobro razvito poslovno idejo, v katero tudi sam še bolj verjame in z njim tudi tisti, ki mu sledijo.**

V podjetništvu je veliko bolj pomembna realizacija, kot sama ideja.

Potrebujemo:

- **dobro idejo,**
- **tim ljudi,** ki bodo to idejo izvršili,
- **kapital** za zagon, rast in razvoj podjetja.



Ko govorimo o **podjetniški**

ideji, imamo običajno v mislih že kar sam poslovni načrt. Ideje imamo vsi, nekateri več, drugi manj in večina idej, z izjemo nekaterih visokotehnoloških, ni vredna nič ali zelo malo.

Žal velika večina ljudi ostane zgolj pri ideji in se zaradi različnih razlogov nikoli ne loti realizacije. Prvi pomemben nasvet glede podjetniškega uspeha je, da se je **potrebno aktivno in načrtno lotiti razvoja poslovne ideje skozi pisanje poslovnega načrta ali kako drugače**.

To pomeni trdo, osredotočeno delo ob trdni zavezi, da bomo uspeli.

Kreativni procesi: razvijamo svojo poslovno idejo, ustvarjamo nove rešitve in koncepte (domišljija je bolj pomembna, kot znanje).

Analitični procesi: preverimo dejansko priložnost. Pridobljene informacije v analitičnem procesu naj bi nam služile kot povratna informacija, da razvijemo našo idejo na naslednjo stopnjo.

Odločitev: ko se enkrat trdno odločimo, bomo slej ko prej prišli do poslovne priložnosti ne glede na poslovno idejo. Tako je eden izmed osnovnih namenov poslovnega načrta ta, da idejo razvijamo toliko časa, dokler nimamo prave poslovne priložnosti. Če smo se odločili, da bomo podjetniki, bomo našo idejo razvijali znova in znova – z analiziranjem informacij, v pogovoru s strokovnjaki, potencialnimi kupci, strateškimi partnerji, z investitorji ter vsemi ostalimi, ki nam lahko pomagajo na podjetniški poti.

Slediti moramo sanjam in se zavedati, da se ne smemo bati tega, da bi napredovali počasi, temveč tega, da bi se kadar koli ustavili oziroma z drugimi besedami, obupali.

Osnove poslovnega načrta:

- napisan kratko in jedrnato,
- obsegati mora bistvene informacije
- dokument naj bo oblikovan v skladu s celotno grafično podobo,
- v njem ni slovničnih napak

Vsebuje :

- **naslovnico** z logotipom, naslovom, datumom in s kontaktnimi podatki
- **kazalo, povzetek, vsebina, viri, literatura, priloge**
- koristno je, če je dodana tudi verzija poslovnega načrta, tako za podjetnika, kot za druge bralce, saj bo potrebno dokument velikokrat nadgraditi ali spremeniti glede na profil bralca.
- PN je zaupen dokument, ni za vsake oči
- Obseg – 20 do 25 strani brez prilog

Izjemno pomembno:

- vključimo predvsem konkretne podatke, s čim več tabelami in z grafičnimi prikazi
- izognemo se esejskemu pisanju, torej pisanju dolgih stavkov, ki ne vsebujejo nobenih konkretnih podatkov, temveč le dodajamo nepotrebno dolžino celotnemu



dokumentu, sploh pa se moramo izogniti temu, da z dolgimi esejskimi opisi, ki vsebujejo nebitvene informacije, skušamo prekriti dejstvo, da določenega področja nismo dovolj raziskali ali celo prekriti realno stanje in potencial naše poslovne priložnosti.

- Dober poslovni načrt nekje okrog 150 ur dela (upoštevano predznanje o panogi, v kateri bomo poslovali)

Faze poslovnega načrta:

- **definiranje kreativne ideje,**
- **zbiranje informacij,**
- **analiziranje informacij,**
- **interpretacijo,**
- **pisanje besedila poslovnega načrta.**

Najprej je pomemben **kreativni proces**, nato **analitični**, ki nudi povratne informacije za kreativni proces. Največ časa nam ponavadi vzame zbiranje in urejanje podatkov, torej da dobimo koristne informacije, ki nam kasneje lahko pomagajo pri poslovnem odločanju. Nekatere informacije je težko dobiti, sploh ko govorimo o kakovosti in v tej smeri je potrebno vložiti veliko truda. Z internetom je dostop do informacij nepredstavljivo lažji, slabost na drugi strani pa je njihova kakovost. To, da se na spletu dokoplujemo do pravih informacij, nam vzame veliko časa. Običajno je najbolje, če se za kakšen vikend zapremo v sobo in zgolj brskamo ter urejamo informacije. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na različne obstoječe baze podatkov, zbornice ter druge vire.

STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt ima standardno strukturo, pri čemer za vsako nadaljnje poglavje potrebujemo informacije iz prejšnjega poglavja.

PRVO POGLAVJE – KREATIVNI PROCES

V prvem poglavju načrta napišemo nekaj besed o panogi in postavimo vse skupaj v kontekst, da bralec razume, znotraj česa obstaja poslovna priložnost. Opišemo ključne značilnosti panoge ter zakonitosti, ki vplivajo na našo poslovno priložnost. Nato sledi opis ideje, s poudarkom na tem, katere probleme rešujemo, zakaj jih rešujemo bolje kot konkurenca ter kakšne koristi imajo kupci, če izberejo nas. V prvem poglavju našo idejo razvijemo tudi v **vizijo**, ki jo imamo v prihodnosti za naše podjetje, opredelimo **poslanstvo** ter nekaj **ključnih vrednot**, na podlagi katerih bomo poslovali.

DRUGO POGLAVJE - POVSEM ANALITIČNO

Če izhajamo iz makro perspektive do mikro elementov, najprej začnemo pri **analizi makroekonomskega okolja**:

- **kje nameravamo poslovati** (Za analizo makroekonomskega okolja se uporablja standardna PEST analiza - politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje). Če



nameravamo poslovati

v začetku zgolj na domačem trgu, ta analiza ni potrebna. V praksi tovrstno analizo vsebuje malo poslovnih načrtov.

- **analiza trga** (določimo velikost trga, glavne trende ter druge informacije o trgu, ki so za nas pomembne. Seveda iščemo predvsem rastoče trge in nove paradigme, ki bi jih lahko izkoristili (prihod novih tehnologij).
- **analiza konkurence** (navedemo glavne konkurente, njihove prednosti in slabosti ter jasno izpostavimo, kako se bomo diferencirali od njih)
- **analiza kupcev (ključno je**, da kupce segmentiramo in z opisom idealnega kupca opišemo tipične nakupne ter druge vzorce, ki so pomembni za učinkovito komunikacijo s kupcem).

Zakaj analize?

- povratna informacija za razvoj ideje,
- vhodni podatki za pripravo načrta trženja, ki je seveda tretje poglavje v poslovnem načrtu.

SWOT ANALIZA

Pri tej analizi opišemo **prednosti** in **slabosti**, ki izhajajo iz notranjosti organizacije ter **priložnosti** in **nevarnosti (PSPN matrika)**, ki so zunanega izvora in se nanašajo na okolje. SWOT analizo lahko apliciramo tako na člane tima, kot na posamezne produkte oz. celotno podjetje.

STRATEGIJA

Na podlagi take analize pripravimo strategijo, kako bomo vlagali v svoje prednosti in izkoristili priložnosti ter na drugi strani odpravili slabosti in se izognili nevarnostim. Priprava analiz zahteva zbiranje informacij, kar nam lahko vzame kar nekaj časa. Pomembno je, da se analiz lotimo sistematično.

TRETJE POGlavJE - NAČRT TRŽENJA

V tem poglavju se držimo klasičnega marketinškega 4P (product, price, promotion, placement). Na ravni produkta pripravimo tržno privlačen "paket", v katerega bo naš produkt ali storitev zavita. Nato določimo cenovno strategijo, politiko popustov ter sprejmemo ostale pomembne odločitve glede cene. Najobširnejši del poglavja v poslovnem načrtu je marketing in prodaja torej preko katerih medijev, kako pogosto ter na kakšen način bomo oglaševali. Najboljše je, da ob koncu dodamo preglednico, ki jasno prikazuje neprestane trženske aktivnosti. Drži dejstvo, da se večina podjetij na začetku poslovanja poslužuje gverilskih prijemov in akcij direktnega marketinga, vendar tudi to velja opredeliti v poslovnem načrtu.



ČETRTO POGLAVJE - NAČRT DISTRIBUCIJE

- opredelimo, kako bodo naši izdelki prišli od nas do končnega kupca. To je lahko neposredno ali posredno preko trgovcev. Na tej točki se vprašamo tudi o **logistiki** ter celotnem sistemu, ki podpira naš poslovni model. Potrebno je **identificirati stroške** v povezavi s tem, **določiti marže** ter vse ostale ključne informacije, ki jih nato vnesemo v finančni načrt. **Če podjetje šele ustanavljamo, je smiselno, da v okviru načrta trženja opišemo še strategijo vstopa na trg, kjer opredelimo, kako bomo pridobili prve kupce in na trgu že v samem začetku vzbudili določeno mero pozornosti.**

Tako pokrijemo tri najobširnejše segmente v poslovnem načrtu.

VEČ MANJŠIH SAMOSTOJNIH POGLAVIJ

- **načrt proizvodnje** (če je potreben)
- **načrt nadaljnjega razvoja podjetja** (opišemo potencialne nove produkte, potencialno širjenje na tuje trge, vstop v novo panogo ipd).
- **gospodarsko pravo in intelektualna lastnina** (opišemo, katera dovoljenja vse bomo morali pridobiti, kakšno obliko podjetja bomo ustanovili ter kje in katero intelektualno lastnino bomo zaščitili). V primeru intelektualne lastnine govorimo predvsem o poslovnih skrivnostih, blagovnih znamkah in patentih.
- **vodstvena skupina in načrt kadrov** (shema organizacijske strukture, opis članov vodstvene skupine s poudarkom na dosedanjih dosežkih ter nato plan zaposlovanja novih sodelavcev glede na potrebe podjetja v rasti)
- **terminski plan:** (navedemo glavne strateške korake, pomembne predvsem v prvih letih poslovanja ter znotraj teh korakov konkretne aktivnosti, ki jih še časovno omejimo ter dodelimo odgovornost določenemu članu tima). S tem cilje lahko merimo.
- **kritična tveganja** (identificiramo ključna kritična tveganja, tako tehnološka, kot tudi poslovna, na drugi strani pa jasno opredelimo, kako bomo ravnali v primeru, če se določeno tveganje pojavi).

POMEMBEN DEL POSLOVNEGA NAČRTA – FINANČNI NAČRT

V okviru finančnega načrta je potrebno izdelati **projekcije bilance stanja, izkaza uspeha in denarnih tokov za prihodnjih 3 do 5 let poslovanja**. Običajno prvo leto planiramo po mesecih, drugo leto po kvartalnih, vsako nadaljnje pa na letni ravni. Na podlagi projekcij nato tudi opredelimo potrebe po kapitalu, različne kazalnike ter druge pomembne finančne kategorije. **Priprava projekcij je najzahtevnejši del poslovnega načrta - zanjo potrebujemo zelo podrobne podatke, ki morajo biti opredeljeni v vsebinskem delu, kot so na primer višina plač, politika popustov, planirana sredstva za marketing itn.**



Pomoč pri pisanju načrta: orodje Tovarne podjetmov. Vsebuje tako vsebinsko predlogo za poslovni načrt, kot tudi izjemno intuitiven in praktičen pristop do izdelave finančnih projekcij. Gre za samostojno aplikacijo, ki si jo namestimo na računalnik, in se lahko primerja z najboljšimi svetovnimi aplikacijami. Druge alternative so orodja, ki so običajno ustvarjena znotraj Excel datoteke. Za ta orodja potrebujemo več znanja, hkrati pa so veliko manj fleksibilna.

Nadgrajevanje načrta: Poslovni načrt moramo nato vedno nadgrajevati. Prvi poslovni načrt je običajno napisan bolj splošno, torej kot generalna usmeritev, in pomaga pri prvih korakih v podjetništvu. Nato dobimo povratne informacije, naš posel se sproti spreminja, uvedemo nove produkte ali izboljšamo obstoječe in poslovni načrt hitro postane zastarel. Takrat ga moramo nadgraditi in tako z vsako verzijo poslovni načrt postaja bolj konkreten, obenem pa so tudi napovedi s tem bolj in bolj realne.

Dva pristopa k podjetništvu: praktičen in vzročni.

Praktični pristop pomeni, da smo v akciji in delamo posel, vzročni, da analiziramo, pišemo strategijo itn. Najboljši podjetniki imajo oboje. Zelo smiselno je, da vsaj enkrat letno pogledamo poslovni načrt, ga nadgradimo in iz vseh informacij pripravimo letni plan dela.

VAJE

1. Moje kreativne ideje (zapišite vse, s čimer bi se radi ukvarjali):

2. Kaj od tega bi najraje počeli, kaj bi vam omogočilo dostojen vsakdanji kruh?

3. Katere so vaše prednosti za izvedbo ideje? (kaj znate delati, kje se posebej odlikujete, kakšne so vaše osebne lastnosti, kje so vaše prednosti pred drugimi ...)



4. Kaj morate izpopolniti? (strokovnost, jezik, manj primerne karakterne lastnosti ...)
