



Projekt DELO NA DALJAVO sofinancirata
Evropska skupnost in Republika Slovenija

NACIONALNI PROGRAM PHARE 2003
Ekonomska in socialna kohezija

Donacijska shema
MAKSIMIZACIJA ČLOVEŠKIH VIROV V OBMEJNI REGIJI

Projekt
DELO NA DALJAVO

POSLOVNI NAČRT

To gradivo je izdelano s finančno pomočjo Evropske unije.
Stališča, izražena v tem dokumentu, so stališča Bistre hiše Martjanci – Smart House Martjanci
in se v nobenem primeru ne morejo obravnavati kot stališča Evropske unije.

BISTRA HIŠA, Zavod za raziskovanje in trajnostni razvoj Martjanci
SMART HOUSE, Institution for research and sustainable development Martjanci



Martjanci 36, SI - 9221 Martjanci, Slovenija / Slovenia
☎ +386 (0)31 - 844 - 114 E-mail: smarthouse@email.si

Davčna številka: 81184085

Bančni račun: 24900-9004641693

Matična številka: 1930613

Sodišče vpisa:
Okrožno sodišče v Murski Soboti
Št. vložka: 1/02805/00

Šifra dejavnosti: 75.130



Pregled vsebine

- **Modul M1 - Podjetniška ideja** pojasnjuje, kakšen je pravilen proces razvoja podjetniške ideje od njenega nastanka do izvedbe. Iz opisanega procesa se boste naučili, v katerem delu procesa ocenjevanja podjetniške ideje je potrebno izdelati poslovni načrt in zakaj.
- **Modul M2 - Poslovni načrt - splošno** boste našli opise vsebin posameznih poglavij. Med preučevanjem gradiva v modulu M2 se boste naučili kakšna je struktura poslovnega načrta in katere podatke naj poslovni načrt vsebuje.
- **Modul M3 - Napotki za pripravo poslovnega načrta** obravnava isti 11 poglavij. V modulu M3 boste dobili praktične napotke, kako v uporabiti znanje pridobljeno v modulu M1 in M2 in napisati vseh 11 poglavij poslovnega načrta.





M1 - "PODJETNIŠKA IDEJA"

Podjetniška ideja je osnova za razmišljanje o pripravi ali izdelavi določenega izdelka ali storitve, ki ga bomo pripravili za trg in ga uspeli na trgu prodati. Zato je zelo pomembno, da že v naprej s kar največjo zanesljivostjo ocenimo, ali bo naš nastop na trgu uspešen ali ne.

Podjetniška ideja je ideja o izdelavi:

- izboljšane izdelka, ki sicer na trgu že obstaja ali
- izdelava popolnoma novega izdelka oz. inovacije, ki ga bo podjetnik lahko uspešno prodajal na trgu.

VZROKI ZA NASTANEK PODJETNIŠKE IDEJE

Podjetnik naj bo posebej pozoren in pazljiv, da pri odločanju o izvedbi (ali ne) določene podjetniške ideje upošteva predvsem dejstva, ki govorijo o tem, ali bo podjetniška ideja v praksi dosegla finančno uspešnost ali ne. Podjetnik naj bo zato zelo pazljiv, da se ne ujame v lastno zanko in razmišlja na način:

"Ideja, ki jo imam, je izredna in trg za to idejo mora biti!"

Globoka vera v podjetniško idejo je sicer bistvenega pomena za uspešnost podjetnika, toda naivno verovanje v lastno podjetniško idejo in slepo sledenje tej ideji je nevarno početje. Povzroči lahko predvsem, da podjetnik investira kapital v idejo, ki ne vzdrži niti najbolj blagega preverjanja realnosti in izvedljivosti.

V takem primeru je zavrnitev podjetniške ideje zelo koristno in konstruktivno dejanje. (Potencialni) podjetnik naj na vsak način ob ugotovitvi, da podjetniška ideja ni dobra, ne nadaljuje z razvojem in udejanjanjem le-te, temveč se odloči za ustavitev projekta ali dodelavo podjetniške ideje in ponovno preverjanje. Poudariti je potrebno predvsem, da je potrebno vsako idejo, pa naj izgleda še tako obetavna, preveriti na primeren način.

Zato morate vsako podjetniško idejo predelati skozi določen proces preverjanja in odločanja.





M2 - "POSLOVNI NAČRT"

Načrt

Ko želimo postaviti hišo, ko se v tovarni lotijo izdelave novega avtomobila, preden v tovarni srajc začnejo proizvajati nov model srajc, ko se v tovarni pohištva odločijo, da bodo začeli s proizvodnjo nove linije pohištva, ... je vsem popolnoma jasno in neobhodno, da konstruktorji, oblikovalci ali arhitekti izdelajo podrobne načrte za izdelavo posameznih dobrin.

Načrti izdelovalcu pomagajo, da se lažje odloči, ali bo iz njegove ideje nastalo to, kar si predstavlja. S pomočjo dobrega načrta lahko preverijo ali bo uresničitev ideje resnično zadovoljila potencialne kupce.

Poslovni načrt

Večini ljudi je jasno, da je nujno narediti načrt za postavitve hiše, izdelavo avtomobila, srajce ali pohištva. Zato je zanimivo in obenem šokantno, da mnogo podjetij poslovnega načrta ne naredi ali je nekvaliteten ali pa obleži predalih.

Poslovni načrt je ovrednotenje poslovne ali podjetniške ideje v pisni obliki. Pri pripravi upoštevamo spremenljivke in vplivne faktorje, ki imajo vpliv na uspešnost ideje v praksi. V poslovnem načrtu je potrebno dodobra ovrednotiti trg za naš načrtovani proizvod, finančne zmožnosti in lastne kapacitete za proizvodnjo. Zelo pomembni so tudi notranji faktorji kot je npr. usposobljen management in drugi kadri.

Struktura poslovnega načrta

Poslovni načrt je razdeljen v [enajst poglavij](#). V skladu s posebnostmi, zahtevnostjo in obsežnostjo posameznega poglavja pa so le-ta razdeljena na podpoglavja.

Unikat

Izjemno pomembno je, da je vsak poslovni načrt narejen za podjetje posebej in ni delan po nekem modelu. Upoštevati mora vse značilnosti podjetja: lokacijo, menedžment, ki dela v njem, vrsto okolja (mesto, podeželje), panogo, razvitost okolja in podobno.





NASLOVNICA

Naslovnica ima nalogo, da bralcu takoj posreduje najpomembnejše podatke pomembne za bralce poslovnega načrta, pomembno pa je tudi, da je lepo oblikovana in pritegne tudi s svojim izgledom. Zato naj ne manjka tudi logotip podjetja, za katero je poslovni načrt pripravljen, oz. drugi oblikovni elementi.

Bistveni del naslovnice je naslov projekta, ime podjetja oz. podjetnika, obdobje za katero je poslovni načrt pripravljen, ime in naslov naročnika za izdelavo poslovnega načrta, podatki o piscu poslovnega načrta, datum in obvezno izjavo, da gre za dokument zaupne narave.

1. POVZETEK

Vloga tega poglavja je, da na zanimiv in privlačen način predstavi nov posel in pritegne bralca k podrobnejšemu preučevanju posameznih poglavij.

Povzetek naj vsebuje le ključne poudarke iz celotnega poslovnega načrta. Vsebuje naj kratek opis osnovne zamisli poslovnega načrta, vključujoč opis proizvoda, analizo trga, strategijo poslovanja, zaključke finančnih projekcij in naj bo samostojna zgodba načrtovanega posla.

Ker vsebuje povzetek tudi več zaključkov iz ostalih poglavij, je pomembno to poglavje napisati na koncu, ko so nam vsi rezultati oz. zaključki že znani.

2. VIZIJA, POSLANSTVO, CILJI, SWOT ANALIZA

Brez vizije, poslanstva in jasno zastavljenih ciljev se podjetnik težko pravilno odloča, kako bo uresničil podjetniško idejo.

Pomembno je, da opredelimo glavne kazalnike uspešnosti poslovanja: npr. ali nam je glavni cilj poslovanja ustvarjanje dobička, samozaposlitev, razvoj inovativnosti, varstvo okolja in podobno.





Vizija in poslanstvo sta pomembna elementa poslovnega načrta, ki nam neprestano kažeta pot v načrtovano smer in zagotavljata, da se ves čas gibljemo proti ciljem.

2.1 VIZIJA

Vizija je pojem, ki nam pove, kako si predstavljamo posel v prihodnosti. V podjetju ponavadi to pomeni, da si direktor ali lastnik podjetja ustvarita predstavo o tem, kako se bo podjetje razvijalo, kateri bodo izdelki, ki jih bo izdelovalo oziroma prodajalo, kolikšna bo količina prodanih izdelkov, kolikšen bo skupni prihodek podjetja in kakšen bo dobiček podjetja.

2.2 POSLANSTVO

Poslanstvo se navezuje na vizijo podjetja, predvsem v tistem delu, ko govori o *ciljih v prihodnosti*. Vendar v primerjavi z vizijo konkretnije pove, kako bo podjetnik v svojem podjetju zadane ideje, zamisli, načrte in cilje dosegel.

V poslanstvu podjetnik opredeli konkretno kaj bo ponudil trgu: *izdelek, storitev, posebne vrednosti svoje ponudbe za kupce in podobno*

2.3 CILJI

Podjetje si mora pred začetkom poslovanja zastaviti *jasne cilje*, ki kažejo na to, v katero *smer bo potekalo poslovanje*. Opredeljeni cilji so pomembni za podjetnika oziroma lastnike, saj ves čas kažejo začrtano pot v poslovanju. Cilji podjetnika oziroma lastnikov so lahko ustvarjanje velikih dobičkov. Cilj je lahko tudi ustanovitev podjetja, zagon poslovanja in prodaja z ustvarjenim določenim dobičkom. Cilj podjetja je lahko tudi ohranjanje naravnih bogastev in podobno.

2.4 SWOT ANALIZA

[SWOT analiza](#) nam pomaga opredeliti, kateri so tisti dejavniki, ki bodo vplivali na naš posel. Te pogoje [lahko razdelimo](#) na:





- pozitivne in negativne in na
- notranje in zunanje.

DEJAVNIKI ZA POSLOVANJE

- **Notranji dejavniki:** nanje lahko podjetnik sam vpliva
- **Zunanji dejavniki:** nanje podjetnik sam nima vpliva
- **Pozitivni dejavniki:** pri izvajanju poslovnega načrta nam pomagajo k dobrim poslovnim rezultatom
- **Negativni dejavniki:** na te moramo biti posebej pozorni, sicer nam lahko uničijo posel

	Notranji	Zunanji
Pozitivni	Močne strani <ul style="list-style-type: none">• Gradite na močni straneh	Priložnosti <ul style="list-style-type: none">• Izkoristite priložnosti
Negativni	Slabosti <ul style="list-style-type: none">• Rešujte slabosti	Grožnje <ul style="list-style-type: none">• Izogibajte se grožnjam

Pri ocenjevanju uspešnosti našega poslovanja v prihodnosti moramo posebej paziti na negativne dejavnike, ki nam lahko, sicer dobre strategije in načrte, uničijo.

To podpoglavje vsebuje tudi predvidene scenarije in ukrepe, kako bo podjetje premagovalo slabosti in jih odpravilo ter kakšni ukrepi bodo izvedeni v primeru, če se začnejo uresničevati grožnje za poslovanje





3. PREDSTAVITEV PODJETJA IN PODJETNIKOV TER POSLA

Za bralca poslovnega načrta je izredno pomembno, da iz poslovnega načrta izve, za kakšno podjetje gre. Pomembno je kakšna je pravno formalna oblika, kdaj je bilo podjetje ustanovljeno in podobni podatki, torej nekakšna osebna izkaznica podjetja.

Za uspešno vodenje poslovanja podjetja so potrebni podjetniki z jasno vizijo in cilji podjetja. Podjetniki se lahko odločajo o začetku popolnoma novega posla s katerim nimajo izkušenj ali pa širijo poslovanje na nova poslovna področja. Najboljša situacija nastopi, ko se lotevajo posla izkušeni podjetniki, saj lahko na podlagi izkušenj mnogo bolje predvidijo razvoj poslovanja. V vsakem primeru pa je potrebno v poslovnem načrtu opisati, kakšna so znanja in izkušnje podjetnikov, saj so prav večja izkušnost in znanje zagotovilo, da je možnost uspeha večja.

V poslovnem načrtu je prav tako potrebno pojasniti s kakšno vrsto posla se je obstoječe podjetje ukvarjalo do sedaj. Za bralca poslovnega načrta je zelo zanimivo, da izve, s katerimi izdelki je podjetje poslovalo, ali gre za proizvodno ali storitveno dejavnost, inventivno naravnano podjetje ali morda licenčno proizvodnjo. Pomembno je pojasniti tudi kakšen je bil obseg poslovanja, tržni delež in podobni podatki.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PODJETNIKOV

Poglavje "3.1 Predstavitev podjetja in podjetnikov" vsebuje podatke o dosedanjem poslovanju podjetja. Za podjetja, ki delujejo že več let, je potrebno v tem poglavju pojasniti, kdaj je bilo podjetje ustanovljeno, kdo so bili ustanovitelji in kakšne reference imajo kot družbeniki in kot managerji v lastnem podjetju. To poglavje naj vsebuje tudi podatke o [pravno formalni obliki družbe](#).

Pravno formalna oblika družbe je lahko:

- družba z omejeno odgovornostjo – **d.o.o.**,
- družba z neomejeno odgovornostjo – **d.n.o.**,
- osebna družba – samostojni podjetnik - **s.p.** ali
- delniška družba – **d.d.**

Na tem mestu so našteje le najbolj pogoste pravne oblike, obstajajo pa tudi druge. Podrobnejše podatke o značilnostih o posamezni pravno formalni obliki družbe so na voljo v Zakonu o gospodarskih družbah.





Za podjetja, ki so bila ustanovljena pred kratkim, naj to poglavje vsebuje le podatke o trenutnem položaju in je zato temu primerno krajše

3.2 PREDSTAVITEV POSLA

Za podkrepitev trditve, da boste zmogli uresničiti predstavljeni poslovni načrt, je potrebno predstaviti vaše dosedanje prodajne rezultate v zadnjih letih. Prodajne številke ne povedo dovolj, zato je potrebno predstaviti tudi tržne deleže. Zelo pomembno je tudi pojasniti, kakšen nivo cen ste uspeli doseči v primerjavi s konkurenco.

Zato, da lahko prilagajate cenovno politiko tržnim razmeram, je v poslovnem načrtu potrebno pojasniti, na kakšen način spremljamo tržne razmere.

V tem odstavku naj bo pojasnjeno, na kakšen način predstavljate vaše izdelke kupcem in kako jih spodbujate k nakupu.

4. OPIS IZDELKA ALI STORITEV

Ko govorimo o izdelku, gre za izdelek, ki ga izdelamo z nekimi stroji in pri te uporabimo nek material.

Za razliko od proizvoda pa izvajajo nekatera podjetja tudi storitve. V tem primeru podjetje za naročnika izvede določeno storitev kot npr. računovodske storitve, storitve svetovanja in podobno. V obeh primerih podjetje nekaj prodaja - izdelek ali storitev in v obeh primerih je potrebno pripraviti poslovni načrt.

Poglavje "Opis izdelka ali storitve" naj vsebuje:

- opis videza izdelka;
- opis funkcionalnost, kjer je to potrebno oz. primerno;
- njegove značilnosti, ki mu dajejo prednost pred konkurenti;
- tehnični opis in podobno
- vrsto storitve ali kombinacijo storitev, ki tvorijo celovitejšo sestavljeno rešitev (v primeru, ko gre za storitev).





V poglavju Opis izdelkov ali storitev je izdelek predstavljen tako, *da bralec poslovnega načrta, ki izdelka morda ne pozna dovolj dobro, dobi predstavo o tem, za kakšen izdelek gre.* Ali gre za izdelek za gospodinjstvo, ali morda za nek stroj, ki ima točno določeno funkcijo. Podobno velja za storitve, ki jih je potrebno opisati tako, da bo bralec poslovnega načrta izvedel, kaj lahko kupec dobi od podjetja, ki pripravlja poslovni načrt.

Za vse izdelke velja, da imajo na trgu, na katerem se potegujejo za kupce, tudi konkurente, ki v večji ali manjši meri izpolnjujejo enake zahteve, potrebe, želje kupcev. Vendar ima vsak izdelek na trgu svoje značilnosti in prednosti, ki ga razlikujejo od ostalih izdelkov in mu dajejo tudi določeno konkurenčno prednost. *Zato je potrebno na tem mestu te značilnosti izpostaviti, pojasniti in napisati, v čem je naš izdelek boljši od konkurenčnih oz. katere so tiste značilnosti, ki bodo zagotovile boljšo prodajo našega izdelka.*

Zelo pomembno je opisati ali ponuja podjetje inventiven izdelek.

5. ANALIZA TRGA

V poglavju "**Analiza trga**" pisec poslovnega načrta predstavi, *kakšen je položaj na trgu, na katerega se podaja s svojim izdelkom.* To poglavje je izredno pomembno, saj govori o velikosti trga, o konkurentih, ki so prisotni na trgu. *To poglavje tudi opisuje, kateri in kakšni so potencialni kupci za vaše izdelke, ter kakšne so njihove potrebe, navade in zahteve.*

Za pripravo tega poglavja poslovnega načrta je potrebno veliko [raziskovalnega dela](#).

Raziskovalno delo poteka:

- za mizo (zbiranje in obdelava uradnih podatkov):
 - Statistični urad Republike Slovenije,
 - Gospodarska zbornica Slovenije,
 - Obrtna zbornica Slovenije,
 - Agencija Republike Slovenije za plačilni promet,
 - Davčni urada Republike Slovenije,
 - podatki specializiranih podjetij,
 - podatki iz spletnih strani,
 - lastnih in drugi podatki.
- na terenu (anketiranje, ogledi in drugo).





Poiskati in analizirati je potrebno podatke o količini prodanih enakih ali sorodnih izdelkov, ki so ali bodo konkurenca našim, o tržnih deležih posameznih proizvajalcev – naših konkurentov in podobno.

Za novoustanovljena podjetja ali podjetja, ki bodo na trg poslala popolnoma nov izdelek, je to poglavje težje pripraviti, zaradi pomanjkanja izkušenj in podatkov. Zato je še posebej pomembno, da v tem primeru podjetja izvedejo kakovostno analizo trga.

Vendar je to poglavje zelo pomembno, saj s pomočjo podatkov in analiz iz tega poglavja delamo zaključke o naših prodajnih možnostih.

5.1 VELIKOST

Velikost trga pomeni, koliko izdelkov določenih vrst je možno prodati v določenem časovnem obdobju. Običajno ocenjujemo velikost trga na letnem nivoju. Velikost trga pove, koliko vseh izdelkov bodo kupili kupci v določenem segmentu trga od vseh ponudnikov na trgu. Velikost trga pomeni absolutno omejitev prodaje navzgor.

Za posamezne izdelke je mogoče precej natančno ugotoviti, kolikšna količina določenega izdelka je bila prodana v določenem časovnem obdobju. Pri tem si pomagamo s statistikami, ki jih objavljajo za to specializirana podjetja. *Nekatere podatke o gospodarskih gibanjih in prodaji ali prometu v določeni panogi zbirajo tudi gospodarske in obrtne zbornice.* Podatke o prodaji določenih izdelkov zbirajo tudi podjetja sama.

Glede na panogo v kateri poslujemo, je potrebno ugotoviti, kateri je tisti vir, iz katerega bomo pridobili najbolj uporabne in zanesljive podatke za naše prihodnje poslovanje in s tem za izdelavo kar najbolj zanesljivega poslovnega načrta.

5.2 OPIS

Opis trga je zelo pomemben, saj iz opisa trga in izdelka lahko ocenimo, kakšne so realne možnosti za prodajo naših izdelkov na trgu. *Ta odstavek vsebuje tudi opis ali je trg za vaše izdelke v vzponu ali pa ima morda tendenco zmanjševanja.*

Pomemben je tudi opis, ali vlada povpraševanje po visoko tehnološko razvitih izdelkih, ali pa ima kako ključno vlogo za uspešno prodajo cenenost izdelka in podobno.





Za uspešno prodajo vašega izdelka je pomembna tudi kupna moč prebivalstva. Izdelek naj bo v tem odstavku ocenjen tudi z vidika, kako kupna moč prebivalstva vpliva na nakupne navade za nakup izdelkov, ki jih izdeluje vaše podjetje oz. jih vi tržite.

To poglavje tudi opisuje, kakšne spremembe je možno pričakovati na trgu, kateri novi izdelki se bodo pojavili in po katerih izdelkih je, iz katerih koli razlogov, pričakovati povečano povpraševanje

5.3 SEGMENTACIJA

Na posameznih trgih se tržijo izdelki, ki niso povsem identični in se medsebojno razlikujejo, bodisi po velikosti, ceni, zmogljivostih, dizajnu, in drugih lastnostih, vendar jih lahko uvrstimo na isti trg. Zato, da bi lahko konkurenčne izdelke natančneje opredelili in primerjali z našimi, se poslužujemo t.i. [segmentacije trga](#).

Zelo nazoren primer segmentacije trga je avtomobilski trg, na katerem se avtomobili delijo npr. na limuzine različnih velikosti, športne različnih velikosti, terenske in podobno. Drugi primer so npr. osvežilne pijače brez alkohola: če ste proizvajalec energetskih napitkov boste zagotovo vaš izdelek primerjali z drugimi energijskimi napitki, ne pa z naravnimi sokovi.

poslovnem načrtu je potrebno tudi opisati, kako se je trg razvijal v preteklih letih in kakšen je trenutni položaj v času, ko pripravljate poslovni načrt.

Iz podatkov o velikosti posameznih segmentov trga lahko izračunavamo tudi velikosti [tržnih deležev](#), kar je pogosto zelo koristno

5.4 KONKURENCA

Eden ključnih dejavnikov, ki bo odločal o vašem uspehu na trgu, je zagotovo konkurenca; njeni izdelki, ki so konkurenčni vašim, ter njen način nastopanja na trgu. Opis konkurence zato vsebuje opis konkurenčnih izdelkov in ravnanje podjetij, ki te konkurenčne izdelke prodajajo na trgu.

Opis naj vsebuje kratek opis razvoja ponudbe konkurentov in smer, v katero so se konkurenčni izdelki ter konkurenčna ponudba razvijali, iz česar dobimo mi in bralec poslovnega načrta tudi vpogled v trende razvoja izdelkov v prihodnosti. Opis naj vsebuje tudi pregled razvoja tržnega deleža glavnih konkurentov.





5.5 KUPCI / STRANKE

Dokler ne prepričate kupcev, da je vaš izdelek najbolj primeren zanje, in jih ne prepričate v nakup vaših izdelkov, niste dosegli svojega cilja poslovanja. Zato je potrebno zelo natančno preučiti, na osnovi preteklih prodajnih rezultatov, kakšne so lastnosti vaših kupcev ter kakšne so njihove nakupne navade. Pomembno je poznati in upoštevati lastnosti kupcev, katerim je vaš izdelek namenjen, saj boste le tako lahko vašo ponudbo pripravili v skladu z njihovimi potrebami, željami, pričakovanji.

Pri tem je potrebno upoštevati tudi družbeno-gospodarske dejavnike, ki vplivajo na nakup, npr.: povprečen dohodek vaših tipičnih kupcev, njihovo povprečno starost, njihovo spolno strukturo. Poleg tega je potrebno tudi oceniti, koliko denarja so pripravljene kupci, ki so potencialno zanimivi za vas, porabiti za nakup vašega izdelka, kako pogosto se odločajo za nakup vaših izdelkov (kolikokrat letno) in izdelkov vaših konkurentov.

6. STRATEGIJA TRŽENJA IN PLAN PRODAJE

V poglavju "**Strategija trženja in plan prodaje**" je na osnovi dosedanjih informacij o trgu, ki so zbrane v prejšnjem poglavju, predstavljena [strategija trženja](#). To poglavje je pomembno, ker tistim, ki jim je poslovni načrt namenjen, pojasnjuje, na kakšen način se izdelek na trgu prodaja.

V poglavju "**Strategija trženja in plan prodaje**" so opredeljeni trije od štirih elementov [trženjskega spleta](#):

- [trg](#),
- [ceno](#) in
- [promocijo](#).

Strategija trženja mora poleg posameznih pojasnil za omenjene tri elemente trženjskega spleta vsebovati tudi z njimi povezane stroške. V tem poglavju podjetniška ideja poleg opisne oblike dobi tudi bolj konkretno obliko, izraženo s konkretnimi pričakovanimi številčnimi vrednostmi (s prodajnimi količinami in stroški). Izdelek se v tem poglavju ovrednoti s ceno ter stroški za prihod na trg ter potrebnim trženjem in distribucijo.

Prehod od opisov v konkretne številke je eden najpomembnejših in ga je potrebno opraviti z vso pozornostjo. Posebej pomembno je, da oseba, ki pripravlja poslovni načrt, zelo realno oceni, kakšni so resnični [potenciali trga](#), kakšni so pričakovani stroški poslovanja in kako visoke cene na trgu lahko podjetje doseže.





6.1 STRATEGIJA TRŽENJA

V to podpoglavje sodi predstavitev načina in konkretnih ukrepov in dejavnosti, ki jih bo podjetje izvedlo z namenom predstavitve izdelka ali storitve potencialnim trgom ali kupcem. Konkretno naj bo narejen plan aktivnosti na področju trženja ter konkreten prodajni načrt.

Strategija trženja in prodajni načrt je statičen dokument in lahko zajema zgolj podatke o preteklih dogodkih na trgu oz. trenutni položaj. Položaj na trgu pa se nenehno spreminja. Spreminjajo se cene in spreminjajo se dejavnosti v trženju, ki jih izvajajo konkurenti. Če hoče podjetje ostati na trgu konkurenčno pa mora upoštevati pričakovane spremembe oz. smeri razvoja, zato je potrebno v poslovnem načrtu opredeliti tudi kako bomo spremljali gibanje cen in sprememb na področju trženja

6.1.1 OPREDELITEV STRATEGIJE TRŽENJA

To poglavje opisuje tržno strategijo prodora na trg in tržno strategijo za kasnejše uspešno poslovanje na trgu. Ključnega pomena za podjetnika namreč je, da svoj izdelek uspešno prodati na trgu, in prav to pojasnjuje ravno to podpoglavje.

Predpogoj za uspešno poslovanje je primeren in konkurenčen izdelek. Za vsak izdelek tudi obstaja najprimernejši trg, na katerega bo le-ta plasiran. Za izdelek je potrebno opredeliti tudi konkurenčno ceno. Za vsak izdelek obstaja primerna cena oziroma cena, po kateri je možno prodati določeno količino izdelkov. Za uspešno izvedbo tržne strategije je potrebno opredeliti tudi tržna orodja, s katerimi bodo zagotovljeni pogoji za uspešno prodajo izdelka.

6.1.2 PLANI TRŽENJA IN STROŠKI ZA TRŽENJE

Ključnega pomena za podjetnika je, da je sposoben strategijo trženja svojega izdelka konkretizirati v [planu trženja](#) in ga ovrednotiti tudi z vidika stroškov za trženje. Zato je potrebno na osnovi strategije trženja pripraviti plan trženja, kar omogoča ovrednotenje stroškov, ki bodo pri izvedbi nastali.

Plan trženja vsebuje spisek tržnih orodij in način njihove izvedbe. Poslovni načrt zato prikazuje kombinacijo tržnih orodij, ki jih je podjetnik izbral, da bi kar najbolje predstavil svoj izdelek. Kombinacija tržnih orodij mora biti izbrana zelo premišljeno iz vsaj dveh razlogov:





- dober način predstavitve in ponujanja bo kupce animiral, da bodo kupovali podjetnikov izdelke;
- dober plan trženja bo zagotovil uspešno predstavitev izdelka ob relativno nizkih stroških za trženje.

V tem poglavju podjetnik ovrednoti stroške, ki bodo nastali pri izvedbi plana trženja in jih neposredno vnese v [projekcije bilanc](#). To je zelo pomembno, saj tako podjetnik dobi informacijo o tem, kako obsežne aktivnosti trženja si lahko privoščijo.

6.1.3 TRŽENJE

Poslovni načrt opisuje, kako bo izdelek, ki se trži, predstavljen kupcem.

V primeru, da poslovni načrt pripravlja sam proizvajalec izdelka, je pomembno opisati, kako bo izdelek zapakiran, če pa gre za prodajalca določenih artiklov, pa gre za opis, kako bo kupcu izdelek predstavljen. Podobno velja za storitve, ko morate pojasniti, v kakšni obliki boste storitev predstavili.

Pomemben je tudi način, kako, na kakšen način bo kupec lahko izdelek pridobil. Zato je potrebno opisati, kakšna bo [prodajna pot](#) od proizvajalca izdelka do kupca tega izdelka. Poslovni načrt zato na kratko opisuje vsakega od segmentov na poti od proizvajalca do kupca.

6.1.4 POLITIKA OBLIKOVANJA CEN

V fazi snovanja in kasneje izdelave izdelka ter izračuna [lastne cene](#) izdelka in pričakovanega zaslужka ga podjetnik vsaj delno tudi [cenovno pozicionira](#). Že v prvih fazah nastajanja izdelka, se podjetnik ponavadi odloči:

- ali bo šlo za izdelek, ki je inovativen, popolna novost na trgu;
- ali je tehnično in tehnološko na zelo visokem nivoju, ali je dan velik poudarek na dizajnu izdelka;
- ali pa gre morda za cenen izdelek široke porabe.

Vse te odločitve izdelku določajo ceno, ki jo mora priznati tudi trg. Drugi pomemben dejavnik določanja cene je [konkurenca](#), ki morebiti že obstaja in močno vpliva na [politiko oblikovanja cen](#). Zato se pri politiki oblikovanja cen upošteva tudi ta vidik.





V skladu z informacijami o lastni ceni izdelka, tržnem položaju in konkurenci, ki so predstavljene v poglavju "**Analiza trga**", podjetnik pripravi cenovno politiko za svoje izdelke.

Poleg same politike oblikovanja cen izdelkom je pomembno že v samem začetku prodaje izdelka določiti:

- politiko dajanja popustov določenim skupinam kupcev in na osnovi tega predvideti;
- višino popustov, da katerih bodo posamezne skupine kupcev upravičene.
- Prav tako je pomembno predvideti popuste za izdelke ob izteku proizvodne dobe izdelka, ko cene ponavadi padejo, bodisi zaradi konkurentov, bodisi ker trg pričakuje, da bomo lasten izdelek nadomestili z novim, tehnično bolj dovršenim in bolj kakovostnim

6.1.5 STRATEGIJA SPREMLJANJA POLOŽAJA NA TRGU

Stanje na trgu se praktično vsak dan spreminja:

- vstopajo novi tekmeči z novimi izdelki, ki do trenutka vstopa na trg niso bili znani;
- obstoječi tekmeči, ki jih že dobro poznamo, pa prihajajo na trg z novimi bolj konkurenčnimi izdelki.

Življenjskega pomena za uspešno poslovanje ali celo za preživetje podjetja je, da neprestano [spremlja dogajanje na trgu](#) in da je takoj seznanjeno o novostih na trgu in morebitni novo konkurenci.

Zato je potrebno v poslovnem načrtu opredeliti:

- kako bomo spremljali položaj na trgu in spremembe, ki se dogajajo na trgu;
- kako bomo postopali v primeru, ko naši prodajni plani niso izpolnjeni.

Poslovni načrt naj vsebuje opis ukrepov v primeru, ko se na trgu dogajajo spremembe, ki negativno vplivajo na naš položaj.





6.2 PLAN PRODAJE

V podpoglavju 6.2 Plan prodaje dobi strategija konkretno podobo v obliki pričakovanih oz. planiranih številčnih vrednosti (število prodanih izdelkov, ki jim dodamo konkretne pričakovane rezultate in z njim povezane stroške).

Na osnovi podpoglavja 6.1. Strategija trženja in ostalih poglavij v tem poslovnem načrtu, je potrebno pripraviti podrobne plane prodaje:

- količine in cene za vaše različne izdelke, v primeru, če jih je več, po segmentih.

Konkretno je potrebno opredeliti, koliko (količina) posameznih izdelkov bo možno prodati v določenem časovnem obdobju ob upoštevanju pričakovanih pogojev (cena, konkurenca, ki že obstaja in podobno).

Sestavni del plana prodaje so tudi plačilni roki za prodano blago. Kajti ni pomembno zgolj izstaviti račun, pač pa tudi prejeti plačilo.

Plačilni roki so zelo pomemben dejavnik za pripravo poslovnega načrta, saj močno vplivajo na tekoče poslovanje, zato jih je potrebno skrbno načrtovati in upoštevati tudi v finančnih projekcijah. Močno vplivajo tudi na obseg finančnih sredstev, ki jih moramo zagotoviti za začetek poslovanja, pa tudi za tekoče poslovanje.

To podpoglavje vsebuje tudi oceno, v kako velikem odstotku nam nekateri kupci ne bodo plačali izstavljenih računov za prodani izdelek ali pa bodo njihova plačila močno zamujala. Oboje namreč zelo negativno vpliva na [rezultat poslovanja](#) in [likvidnostna sredstva](#), ki so potrebna za nemoteno poslovanje podjetja.

6.3. RAZVOJ IZDELKOV

To poglavje bo našlo svoje mesto v poslovnem načrtu v primeru, če se vaše podjetje ukvarja z raziskavami ali razvojem izdelkov. Ker je izdelek osnova in najpomembnejši element poslovnega procesa, je potrebno tistim, ki jim je poslovni načrt namenjen, opisati kako poteka razvoj izdelkov, ki jih bomo tržili v prihodnosti, kdo so ključni razvojni strokovnjaki in katere so razvojne faze.





7.1 OPIS DEJAVNOSTI RAZVOJA

To poglavje naj vsebuje opis, kako potekajo v določenem podjetju aktivnosti na področju raziskav in razvoja. Če je osnova za konkurenčnost razvoj izdelka, ki ga podjetje razvija samo ali v sodelovanju z drugimi podjetji ali inštituti, fakultetami, laboratoriji in podobno, naj bo to v tem poglavju tudi pojasnjeno.

7.2 RAZVOJNI STROKOVNJAKI

Za razvoj izdelkov ali storitev je potrebno imeti tudi usposobljene raziskovalce in strokovnjake z ustreznimi izkušnjami, ki lahko sami razvijejo izdelek ali pa sodelujejo z zunanjimi inštitucijami. *Za bralca poslovnega načrta bo zato zanimiva informacija o usposobljenosti in izkušnjah ključnih razvojnih strokovnjakov v vašem podjetju.*

7.3 PLANIRANJE RAZVOJA IN RAZVOJNIH FAZ

Pri razvoju izdelkov je zelo pomembno časovno planiranje, ker je od trajanja razvoja odvisno, kdaj bo izdelek prišel na trg, kar je zelo pomembno. *Če prihod izdelka na trg zamuja, vam bo to povzročalo dodatne nepotrebne stroške, istočasno pa se bo temu pridružil še izpad dohodka, ki bi ga sicer imeli, če bi bil izdelek na trgu pravočasno.* V tem poglavju poslovnega načrta naj bo tudi navedena višina stroškov za razvoj posameznega izdelka.

8. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN UPRAVLJANJE

Za nemoteno in učinkovito poslovanje podjetja je izjemno pomembna dobra organizacija podjetja. *Organizacija obsega jasno opredelitev vloge posameznih oddelkov ali sektorjev, njihovo medsebojno povezanost, soodvisnost ter opredelitev ključnih delovnih mest.* Ključne organizacijske enote podjetja so običajno vodstvo, računovodstvo, razvoj, proizvodnja, trženje, prodaja in distribucija. Teh oddelkov ali sektorjev je lahko glede na naravo poslovanja več ali manj oz. so drugačne.

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od sposobnosti vodstva oziroma uprave, da pripravi dobre plane poslovanja, sprejema koristne odločitve za podjetje, operativno upravlja podjetje in dobro vodi zaposlene.

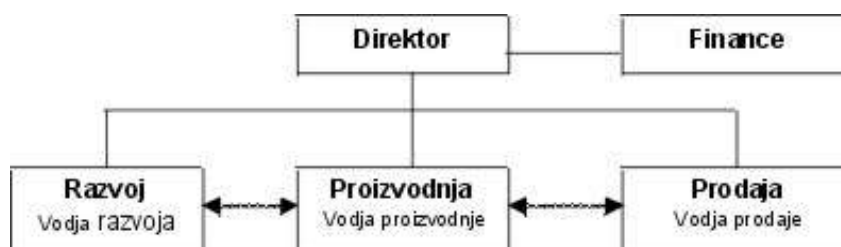




8.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura je skupek odnosov med posameznimi enotami podjetja. Opredeljuje vpliv posameznega dela podjetja na izvajanje dejavnosti podjetja kot celote. V poslovnem načrtu naj bo prikazana in pojasnjena idealna organizacijska struktura. Prikaz vsebuje opis trenutnega stanja ter vrzeli, ki so morda prisotne ter seveda planirane rešitve za izboljšanje položaja.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



Vodje organizacijskih enot so neposredno odgovorni direktorju, finance pa so podporna služba. Vodje organizacijskih enot se dogovarjajo tudi neposredno brez posredovanja direktorja.

8.2 UPRAVLJANJE

Za presojevalca poslovnega načrta oziroma potencialnega investitorja ali financerja projekta je eno največjih zagotovil, da bo projekt uspešno izveden, usposobljenost in izkušnost upravljalvske ekipe.

Zato so v tem poglavju predstavljeni ključni strokovnjaki, ki bodo vodili poslovanje. Opisane so vloge posameznikov pri upravljanju. Profili posameznih članov upravljalvske ekipe namreč presojevalcu poslovnega načrta povedo mnogo o realni zmožnosti ekipe, ki podjetje upravlja oz. ga bo upravljal v prihodnosti.





8.3. FINANČNE PROJEKCIJE

Najpomembnejše finančne projekcije v poslovnem načrtu so:

- projekcije [izkazov uspeha](#);
- projekcije [denarnih tokov](#);
- projekcije [bilanc stanja](#).

Kot že sam naslov pove, vsebuje to poglavje pričakovane (projekcija) izračunane finančne učinke načrtovanega poslovanja. Izračuni temeljijo na podatkih iz vseh ostalih poglavij poslovnega načrta.

Razlika med dejanskimi izkazi uspeha, bilanc denarnih tokov in bilanc stanja ter projekcijami je le v podatkih, ki jih vstavljamo v izračune. *Pri dejanskih vstavljamo realne podatke, ki so posledica poslovanja v preteklosti. V projekcijah pa uporabljamo za izračune podatke, kakršne pričakujemo v prihodnosti kot rezultat poslovanja.*

Zelo pomembno je, da so ocene pričakovanih podatkov - prihodkov, stroškov, obseg prodaje, cene na trgu, tržni položaj in še mnogo drugih, čimbolj realne. Izračuni so namreč natančni in praktično določeni v naprej, spremenljivke pa so vhodni podatki.

IZKAZ USPEHA

Izkaz uspeha je izračun, ki upošteva vse prihodke in stroške podjetja, **največ za obdobje preteklega koledarskega leta**, kot so npr.: stroški nabave izdelkov za prodajo, proizvodni stroški, stroški poslovanja, stroški financiranja posla in drugi stroški, odvisni od vrste posla. Seštevek vseh navedenih parametrov nam daje rezultat poslovanja oziroma dobiček ali izgubo poslovanja podjetja. Ponavadi je prikazan v preglednici.

DENARNI TOK

Denarni tok je seštevek prihodkov (denarnih prilivov) in odhodkov (denarnih odlivov) podjetja. V primeru, če je v določenem časovnem obdobju odhodkov več kot prihodkov, je denarni tok negativen in zato mora podjetje zagotoviti dodatne vire financiranja poslovanja.





BILANCA STANJA

Bilanca stanja je (ponavadi v obliki preglednice) pregled/izračun vseh finančnih obveznosti podjetja in na drugi strani vseh virov iz katerih zagotavlja podjetje pravočasno plačevanje teh obveznosti. Pokaže, s kakšnim premoženjem razpolaga podjetje oziroma pokaže, kako ste poslovali v preteklosti in kakšen je zato vaše stanje, položaj danes.

9.1 PROJEKCIJA IZKAZA USPEHA

Podpoglavje "**Izkaz uspeha**" prikaže povzetek vseh številčnih podatkov, ki bodo vplivali na rezultat poslovanja. V Izkaz uspeha so vključeni [podatki](#) o prometu, stroških poslovanja, stroških za nabavo blaga za prodajo ali materiala za proizvodnjo, proizvodnih stroškov in podobno. Izkaz uspeha mora vsebovati tudi podatke o [stroških financiranja](#) poslovanja.

Podatki morajo izhajati iz posameznih poglavij poslovnega načrta oziroma se morajo v celoti ujemati s podatki, ki so predstavljeni v posameznih poglavjih poslovnega načrta.

Zaključek tega podpoglavja vsebuje tudi kratek komentar pričakovanih rezultatov.

Ključni elementi v izkazu uspeha:

- prihodki iz poslovanja,
 - prihodki od prodaje proizvodov,
 - prihodki od prodaje storitev,
 - prihodki od prefakturiranih tujih uslug,
- stroški za nabavo materiala,
 - stroški z nabavo materiala, ki ga prodajamo oz. nam služi kot repromaterial,
 - stroški tujih uslug,
- stroški poslovanja,
 - materialni stroški neodvisni od obsega poslovanja - fiksni stroški,
 - materialni stroški odvisni od obsega poslovanja - variabilni ali stalni stroški,
- finančni stroški/prihodki,
 - stroški za plačilo obresti za najete kredite,
 - prihodki od danih kreditov.





9.2 PROJEKCIJE DENARNIH TOKOV

Predvsem v začetku poslovanja je pomembneje, da ima podjetje na razpolago dovolj sredstev za pokrivanje [tekočih obveznosti iz poslovanja](#), kot pa dobičkonosnost, kajti pogosto se zgodi, da je poslovanja dobičkonosno, podjetje pa kljub temu nima dovolj sredstev za plačevanje tekočih obveznosti.

Projekcije denarnih tokov morajo biti pripravljene za začetno fazo poslovanja po mesecih kasneje, ko je denarni tok pozitiven, pa zadostuje analiza na letnem nivoju.

Denarni tok postane pozitiven, ko so pričakovani prilivi na račun podjetja večji od pričakovanih odlivov. V primeru, ko dotoki denarnih sredstev iz rednega poslovanja ne zadostujejo za kritje potreb po odlivih, je potrebno zagotoviti denarna sredstva iz drugih virov, kot so npr. krediti.

9.3 PROJEKCIJE BILANC STANJA

Projekcija [bilance stanja](#) je pomemben prikaz razporeditve denarnih sredstev podjetja, ker prikazuje, za kaj potrebujemo denarna sredstva oziroma za kaj smo jih porabili in iz katerih virov lahko te potrebe krijemo.

Potencialnim investitorjem bodo projekcije bilanc pokazale, kako bo podjetje uporabljalo denarna sredstva.

Bilanca stanja ima ponavadi [dve strani](#): pasivo in aktivo.

- **Aktiva** obsega vsa sredstva, ki so v lasti podjetja. Npr.: Denarna sredstva, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne terjatve do kupcev, zaloge materiala ali prodajnega blaga, osnovna sredstva, zemljišča, dolgoročne finančne naložbe in drugo.
- **Pasiva** obsega vire s katerimi krije podjetje obveznosti do virov sredstev: Npr.: obveznosti do dobaviteljev, obveznosti do države, krediti, kapital in drugo.

Pomembno je vedeti, da sta aktiva in pasiva enaki vrednosti, kar pomeni, da za ima podjetje za vse obveznosti zagotovljenih dovolj sredstev.

Bilanca stanja vsebuje različne kategorije sredstev ali virov sredstev v odvisnosti od narave poslovanja podjetja.





10. TERMINSKI PLAN ZA IZVEDBO

To poglavje je izredno pomembno, saj je celoten poslovni načrt brez vrednosti, če podjetje ne uresniči vsega načrtovanega v določenem časovnem obdobju. Dejavnosti za uresničitev poslovnega načrta je potrebno dobro planirati in določiti trajanje izvajanja posamezne dejavnosti in začetek izvajanja. Potrebna je tudi dobro premišljena usklajenost med posameznimi dejavnosti.

V terminskem planu so še posebej poudarjene točke za sprejemanje pomembnih odločitev.

11. KRITIČNA TVEGANJA IN UKREPI

Poslovni načrt je, kot že ime samo pove, zgolj načrt, v katerem podjetnik predvidi in opiše, kako bo ukrepal, katere spremembe bo vnesel v poslovanje, kako se bo lotil popolnoma novega posla v novoustanovljenem podjetju in podobno. *Za to je nemogoče zanesljivo napovedati prihodnost.*

Med pripravo poslovnega načrta se mora podjetnik zavedati tudi potencialnih nevarnosti, ki lahko preprečijo izvedbo načrtovanih dejavnosti. Predvsem je potrebno jasno opredeliti tiste nevarnosti oziroma tveganja, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo poslovnega načrta. Zato naj bodo v zadnjem poglavju poslovnega načrta opisana kritična tveganja.

S tem pisec poslovnega načrta pokaže bralcu poslovnega načrta, da se zaveda nevarnosti, ki lahko prežijo na podjetje in da ima pripravljene rešitve v primeru težav.

M3 - "NAPOTKI ZA PRIPRAVO POSLOVNEGA NAČRTA"

V modulu M2 je podan osnovni opis, kakšen je videti poslovni načrt in katere podatke naj vsebuje, ločeno po posameznih poglavjih. Za praktično izdelavo poslovnega načrta pa so v modulu M3 zbrana navodila, kako pristopiti k izdelavi poslovnega načrta za lastno podjetja.

S pomočjo teh navodil boste lahko sami pripravili podatke in napisali poslovni načrt. V primeru, ko določenih poglavij ne boste mogli napisati sami (npr. finančne projekcije), pa boste znali poiskati primerne strokovnjaka - podjetniškega svetovalca in boste sposobni z njim uspešno sodelovati.





SPLOŠNI NAPOTKI ZA PRIPRAVO POSLOVNEGA NAČRTA

1. Povzetek poslovnega načrta je poglavje, ki ga napišemo kot zadnjega!

Povzetek je ključno poglavje poslovnega načrta, saj morate v njem na kratko predstaviti projekt ali podjetniško idejo na tako prepričljiv način, da bo bralec zainteresiran za nadaljnje branje in preučevanje.

Nikakor ne smemo pričeti pisati poslovnega načrta s tem, da najprej napišemo povzetek, saj povzetek odraža vsebino celotnega projekta na različnih področjih kot na primer marketing, finančne projekcije, razvoj izdelka, organizacijska struktura. V času pisanja poslovnega načrta ponavadi pride do sprememb na posameznih področjih, saj je predpogoj, da bo poslovni načrt pripravljen kakovostno, da so vsebine posameznih poglavij med seboj skladne. Ali se vsebine posameznih poglavij resnično ujemajo pa lahko ugotovimo šele, ko pripravimo vsa poglavja. Nikakor ne kopirajte v povzetku delov ali celih stavkov iz posameznih poglavij. Povzetek mora biti popolnoma samostojen tekst, ki odraža bistvene elemente projekta ali podjetniške ideje.

2. Poslovni načrt naj opisuje realno situacijo, ki jo pričakujete med poslovanjem!

Zato pridobite čimvečje število podatkov, ki vam lahko pomagajo predvideti realno situacijo. "Prikrojevanje podatkov" ali pisanje poslovnega načrta kot "spisek želja" zato, da bi prepričali potencialne investitorje ali organizacije, ki bodo financirale projekt, je zelo nevarno početje. Če podatke prikrojimo bodo bralci poslovnega načrta to verjetno zelo hitro ugotovili in bomo na ta način izgubili vso kredibilnost pri njih ter si posledično seveda zmanjšali možnosti, da jih pridobimo za naš projekt na najmanjšo možno mero. Če pa napišemo poslovni načrt kot spisek lastnih želja, bomo zavedli sami sebe in kaj kmalu ugotovili, da se nam poslovanje ne odvija po zelenem scenariju.

3. Vrstni red pisanja posameznih poglavij ni nujno enak vrstnemu redu poglavij poslovnega načrta!

Tako lahko pričnete pisati poslovni načrt s tem, da opišete izdelek, ali pa opišete trg na katerem se boste potegovali za kupca z drugimi konkurenti. Poslovni načrt vam lahko služi tudi kot orodje za preverjanje skladnosti med posameznimi elementi poslovnega procesa. Posledično se dogaja to, da se vsebina posameznih poglavij še naknadno, ko je že napisana, spreminja.

4. Vsebina poslovnega načrta oz. poglavja, ki jih vsebuje, so odvisna od projekta oz. od dejavnosti!

V primeru, ko pišemo poslovni načrt za dejavnost, ki nima razvoja novega izdelka pač pa le dela, npr. po franšiznem načinu, bomo to opisali v nekem drugem poglavju, poglavje o razvoju izdelka pa bomo izpustili.





5. Slog pisanja poslovnega načrta naj bo konkreten v jasno oblikovanih in kratkih stavkih!

Izogibajte se pogojnikom in pogostim sklicevanjem na druge dele poslovnega načrta. V celotnem tekstu uporabljajte splošno poznane izraze in pazite, da bo izrazoslovje v celotnem poslovnem načrtu enotno - za iste stvari uporabljajte vedno enake izraze. Izogibajte se podrobnim tehničnim opisom in se osredotočite na opisovanje načina, kako boste dosegli cilj. V primeru, ko nek izdelek ali trg ali finančna analiza terjajo podrobnejša pojasnila jih vključite v priloge k poslovnemu načrtu.

6. Kjer navajate podatke, vedno navedite tudi vir teh podatkov!

To bo povečalo verodostojnost teh podatkov in zaupanje v realnost projekta. V primeru, če ste podatke pridobili iz lastnega poslovanja, navedite kakšna je bila metoda pridobivanja podatkov, saj s tem pokažete, da so podatki objektivni.

7. Za pripravo kakovostnega poslovnega načrta so potrebne bogate izkušnje!

Teh podjetnik ponavadi nima. V tem primeru je priporočljivo, da se podjetnik obrne na podjetniškega svetovalca, ki lahko podjetniku pomaga pri pripravi poslovnega načrta. Pomoč lahko podjetniški svetovalec nudi v obliki priprave posameznih specifičnih poglavij kot na primer marketing, finančne projekcije ali analiza trga. Podjetniški svetovalec naj vam oceni tudi celoten poslovni načrt in vam svetuje, kje bi ga bilo možno še izboljšati. Izredno koristno pri pripravi poslovnega načrta pa je, da ga v osnovi pripravi podjetnik sam ter da mu podjetniški svetovalec pri tem pomaga.

8. Poslovni načrt je učinkovito orodje za spremljanje poslovanja!

Ponavadi velja za poslovni načrt, da ga potrebujemo za pridobivanje finančnih sredstev ali partnerjev za sodelovanje v projektu. Vendar je poslovni načrt tudi učinkovito orodje za spremljanje poslovanja. Zato imejte med pisanjem poslovnega načrta vedno v mislih konkretno izvajanje tega poslovnega načrta, med samim poslovanjem pa lahko občasno primerjate dosežene rezultate s planiranimi. Ta primerjava vam bo dala informacije o tem, kje je bilo planiranje dobro in kje ne. Analiza ugotovljenih razlik vam bo pokazala na morebitne pomanjkljivosti v poslovanju in boste lahko poslovanje izboljšali preden bo prišlo do škodljivih posledic.

9. Poslovni načrt je poslovna skrivnost!

Razkritje podatkov konkurentom lahko le-tem da ključne podatke o vaši podjetniški ideji ali pa podatke o načinu izvedbe podjetniške ideje. Zato mora poslovni načrt na naslovni strani vsebovati klavzulo, ki vsakogar, ki pride v stik s poslovnim načrtom brez dvoma opozori na to dejstvo in ga zaveže, da ne sme posredovati podatkov ali delov načrta ali celotnega poslovnega načrta tretjim osebam. Primer klavzule:

"Ta poslovni načrt je poslovna skrivnost. Prepovedano je posredovati delno ali v celoti katerikoli del tega poslovnega načrta."





Projekt DELO NA DALJAVO sofinancirata
Evropska skupnost in Republika Slovenija

10. Vsako poglavje se mora začeti na novi strani!

To je pomembno, ker različne dele - poglavja poslovnega načrta berejo različni strokovnjaki. To je pomembno predvsem za bolj obsežne poslovne načrte, ker si strokovnjaki z različnih področij (npr. marketinga, financ, proizvodnje, ...) razdelijo posamezne dele poslovnega načrta. Tako posamezna poglavja v poslovnem načrtu ostanejo zaključene celote.

