

## POSLOVNI NAČRT

Poslovni načrt je najpomembnejši pisni dokument, ki ga podjetnik pripravi zato, da z njim celovito preveril vse elemente svojega bodočega podjetja. V njem opredeli vizijo, poslanstvo in cilje podjetja ter podrobno opiše strategijo za njihovo uresničitev.

### Poslovni načrt kot metoda načrtovanja posla vsebuje odgovore na naslednja vprašanja:

- ⇒ *Kaj bomo delali?*
- ⇒ *Kdo bo uresničil podjetje?*
- ⇒ *Komu je naš proizvod/storitev namenjen/a?*
- ⇒ *Kaj vse potrebujemo za podjetje?*
- ⇒ *Kje bomo uresničili podjetje?*
- ⇒ *Kako bomo delali in kako prodali?*
- ⇒ *Kdaj bomo to naredili?*
- ⇒ *Zakaj bomo to naredili?*

### Vsebina dobrega poslovnega načrta

| I. ANALIZA POSLA                        | II. FINANČNE PROJEKCIJE              |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| a) Opis proizvoda ali storitve          | i) Predračunska bilanca uspeha       |
| b) Trg in ciljni kupci                  | j) Predračunska bilanca stanja       |
| c) Konkurenca                           | k) Projekcija bilance denarnih tokov |
| d) Strategija in načrt trženja          | l) Prag rentabilnosti                |
| e) Lokacija, prostor, oprema, logistika | m) Analiza občutljivosti             |
| f) Menedžment in organizacija           | n) kazalniki                         |
| g) Zaposleno osebje                     |                                      |
| h) Terminski načrt                      | o) Kritična tveganja                 |

### Povzetek poslovnega načrta

Poslovni načrt je sorazmerno obsežen dokument, zato vsakdo pričakuje, da bo bistvo poslovne zamisli predstavljeno tudi v jedrnatih, skrajšanih oblikah. Namen povzetka je predvsem to, da spodbudi in prepriča vse tiste, ki jim je poslovni načrt poslan, da je vredno, da pozorno preberejo vse naslednje strani in razmislijo o investiciji. Povzetek je pogosto ključni del poslovnega načrta. Iz povzetka mora bralec spoznati: da je poslovna zamisel smiselna v določenem poslovnem okolju, da je celotna poslovna zamisel pozorno načrtovana, da je predvidena podjetniška skupina res sposobna, da obstaja trg za poslovno zamisel, da so v poslovno zamisel vgrajene pomembne konkurenčne prednosti, da so finančne projekcije stvarne in da poslovna zamisel obeta donosno naložbo.

## **1.1 Proizvod/storitev podjetja in panoge**

Cilj tega poglavja je prikazati kontekst, v okviru katerega lahko razumemo vse tisto, kar bo v poslovnem načrtu pojasnjeno glede proizvoda in trga. Ta del mora jasno predstaviti poslovno področje, na katerem podjetje deluje, proizvod, ki ga ponuja na trgu, značilnosti industrijske panoge in priložnosti, ki se ponujajo skozi prodajo proizvoda. V tem delu je smiselno opredeliti vizijo, cilje in naloge, ki jih bo podjetje izvajalo ter akcijske načrte za doseg posameznih ciljev.

## **1.2 Tržne raziskave in analize**

Eden izmed pogojev uspešne investicije je izvrstno poznavanje in razumevanje kupcev. Za malo podjetje je nujno, da je naravnano na trg in kupce. Bistvenega pomena za uspeh je narava in obseg trga, ki se ga želi zadovoljiti.

Ta del poslovnega načrta je eden od najtežjih in najkompleksnejših za pripravo, vendar je tudi eden od najbolj pomembnih. Skoraj vsi nadaljnji deli poslovnega načrta so odvisni od ocen prodaje, ki so prikazane oz. utemeljene v tem delu. Raven prodaje predvidena s tržno raziskavo in analizo, neposredno vpliva na velikost proizvodnje, na marketinški načrt in na velikost dolga oziroma lastniškega kapitala, ki ga bo podjetje potrebovalo.

V poglavju o tržni raziskavi in analizi se ugotovi in preuči najprej kupce. Bistveno pri tem je, ali so kupci institucionalni kupci, tj. podjetja oziroma državne institucije, ali gre za končne potrošnike, gospodinjstva. Tržna analiza pa je proces zbiranja, zapisovanja, razvrščanja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih in drugih dejavnikih, ki oblikujejo odnose med ponudniki proizvodov in storitev in njihovimi kupci.

Vsebina tega dela je razdeljena na naslednja področja: tržno področje, analiza ciljnih kupcev, obseg trga in trendi, analiza konkurence in napoved prodaje za 3 – 5 let.

## **1.3 Razvoj in proizvodnja**

V prejšnjem poglavju poslovnega načrta je opisan predviden obseg prodaje, v tem poglavju pa se opiše, kako se bo proizvedel s čim nižjimi stroški. Gre za opis potrebnih fizičnih virov proizvodnje ter za opis proizvodnih operacij. Zaradi konkurence, ki pritiska na stroške, kvaliteto in točnost dobav, to poglavje ni preprost opis poteka nabav in proizvodnje, temveč analiza tistega dela poslovanja, ki ob neustreznem poteku zlahka potisne podjetje v izgubo. To poglavje je bistveni test tehničnih znanj in sposobnosti organizacije in planiranja proizvodnega procesa.

Ta del je vsebinsko razdeljen na naslednja področja: razvoj proizvoda/storitve in tehnologije, izbira poslovne lokacije, načrt nabave, potrebni poslovni prostori in obstoječa oprema ter načrtovanje nove.

## **1.4 Načrt prodaje in strategija trženja**

Temeljna poslovna resnica je, da se ne more ostati v poslu, če se ne zna poiskati kupcev. Učinkovit način trženja, ki bo predstavil, kako se bo prišlo v stik s kupci in jih pridobilo za nakup proizvoda / storitve, je bistven za poslovni uspeh. To velja zlasti na trgu, ki je majhen po obsegu in zahteven do ponudnikov. Trženjski del poslovnega načrta bo nedvomno pomemben za uspeh investicije.

V načrtu trženja se opiše, kako se bo dosegla načrtovana prodaja. V načrtu trženja se predstavi trženjski splet, ki je oblikovan z namenom aktivnega vpliva na povpraševanje po določenih izdelkih in storitvah. Sestavine trženjskega spleta so izdelek ali storitev, prodajne cene, prodajne poti oz. distribucija izdelka in tržno komuniciranje. Sestavine trženjskega spleta so med seboj tesno povezane, kar je potrebno upoštevati pri oblikovanju poslovne strategije podjetja.

Z načrtom trženja se:

- ⇒ identificirajo potrebe in želje kupcev;
- ⇒ identificirajo in opredelijo značilnosti tržnih niš, na katere se bo podjetje osredotočilo;
- ⇒ analizirajo konkurenčne prednosti in slabosti in na podlagi njih oblikuje poslovna strategija;
- ⇒ oblikuje takšen trženjski splet, s katerim se bo lahko doseglo načrtovane cilje.

Za uspešno oblikovanje trženjskega spleta je potrebno poznati značilnosti trga ciljnih kupcev. Mala podjetja se navadno osredotočajo na zadovoljevanje potreb ozko definiranega dela trga – tržne niše, katere potrebe so velika podjetja prezrla. Majhnost podjetja je njihova prednost, ki jim omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na potrebe kupcev.

Vsebinsko je ta del razdeljen na: oblikovanje prodajnih poti, prodajne cene, odločitve o oglaševanju in drugih oblikah promocije,

## 1.5 Sinteza

### Swot – prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

|                                                                                                                       |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PREDNOSTI (STRENGTHS) so <i>značilnosti podjetja</i> , ki ji povečujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci          | SLABOSTI (WEAKNESSES) so <i>značilnosti podjetja</i> , ki ji zmanjšujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci   |
| PRILOŽNOSTI (OPPORTUNITIES) so <i>značilnosti okolja</i> , ki prinesejo podjetju korist, če se nanje primerno odzove. | NEVARNOSTI (THREATS) so <i>značilnosti okolja</i> , ki prinesejo podjetju škodo, če se nanje neprimerno odzove. |

Pomembno je, da je pri SWOT analizi podjetje pošteno, zlasti pri prednostih in slabostih. Včasih se zgodi, da je prednost z drugega vidika lahko tudi slabost. Npr. majhno podjetje je po svoje prednost – lahko je bolj prilagodljivo v odnosu do strank; hkrati pa tudi slabost (ekonomija obsega, manj pomemben kupec ...).

Recept za uspešno podjetje je preprost: izkoristiti je treba prednosti (npr. jih poudariti pri reklamiranju in promociji), odpraviti slabosti, zgrabiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti v podjetju na podlagi SWOT analize, se opredelijo v ciljnih in aktivnostih za doseg ciljev.

### Benchmarking

Priporočljivo je primerjati dosežke podjetja z nekom, ki si je pridobil sloves najboljšega za opravljanje nekega postopka oziroma poslovne funkcije. Že dalj časa podjetja za ugotavljanje svoje uspešnosti uporabljajo klasične primerjave, kot so primerjave kazalcev dodane vrednosti na zaposlenega, prodaje na zaposlenega, dobička in podobno. Vendar z njimi ugotovijo le, da so razmeroma boljša oziroma slabša od primerjanih podjetij, ne dobijo pa odgovora na vprašanje, **zakaj so boljša ali slabša**. Bistvo benchmarkinga je, da pojasni, kako dosegajo primerjana podjetja boljše (slabše) rezultate. Z zgledovanjem se ne osredotoči samo na končne dosežke, temveč tudi na proces delovanja podjetja.

## **Portfolio**

Ko imajo v podjetju večje število programov (proizvodov), se mora vodstvo odločiti, v katere usmerjati omejene resurse. V takih razmerah je uporaba portfolio analize zelo koristen pripomoček. Tehnik portfolio analize je več. Najpogosteje uporabljeni sta: Model Boston Consulting Group, General Electricov model portfolio analize.

Pri sprejemanju odločitev na podlagi portfolio analize je potrebno biti previden, saj opredelitev programa (skupine izdelkov), izbor faktorjev atraktivnosti, konkurenčnosti in ponderjev lahko spremenijo pogled. Pomembno je, da se razpolaga s podatki o trgu in ne samo z ocenami.

### **1.6 Management, organizacija in lastništvo**

V poslovnem načrtu je najpomembnejša oseba ustanovitelj/podjetnik ali podjetniška skupina (družbeniki). Podjetnik običajno prevzame nalogo glavnega direktorja in z njo poslovanje podjetja. Zato mora podjetje v poslovnem načrtu temeljito predstaviti in analizirati podjetnika, čeprav je to sam.

#### **Zunanja strokovna podpora oz. skupina**

Malo podjetje običajno nima med svojim osebjem vseh strokovnjakov, ki jih potrebuje le občasno za kakšne naloge. Podjetje si lahko pomaga na dva načina: če ima podjetje registrirano družbo, oblikuje nadzorni svet in vanj vključi zunanjega strokovnjaka, na primer za trženje ali finance. določena specializirana znanja pa lahko pridobijo tako, da po potrebi najamejo svetovalca s potrebnimi znanji (če gre za nalogo, ki je enkratna in se ne bo ponovila) ali pa najamejo specializirano podjetje.

#### **Organizacijska shema podjetja**

Pri oblikovanju podjetniške skupine je potrebno najprej proučiti obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, saj je od nje odvisno potrebno število članov vodstvene skupine. Na organizacijsko shemo podjetja vpliva vrsta dejavnikov: proizvodni proces podjetja, faza življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje, predvsem pa število zaposlenih. V zelo majhnem podjetju se organizacija oblikuje glede na zmožnosti in lastnosti zaposlenih in se ne vztraja togo pri vnaprej zamišljeni formalni shemi. Potrebno pa tudi vedeti, da formalna organizacijska shema ne deluje povsem na načrtani način. Med zaposlenimi se oblikujejo neformalna razmerja, ki so odvisna tudi od starosti, izkušenj, komunikacijskih sposobnosti posameznikov. Neformalna razmerja povedo včasih več o načinu, kako se sprejemajo in izvajajo odločitve, kakšno je pravo ozračje med zaposlenimi, kot formalna shema.

### **1.7 Finančne projekcije**

Finančne projekcije so osnova za ocenitev investicijske priložnosti in morajo predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so realistični in dosegljivi. Cilj končnega načrta finančnih projekcij je ugotoviti potencial tvegane naložbe in terminski plan za zadetek finančno pozitivnega rezultata.

Priprava projekcij finančnih izkazov je gotovo eden izmed najtežjih delov pri pripravi poslovnega načrta. Potencialni investitorji in bankirji bodo verjetno najbolj natančno preučili

ravno ta del. Zato je potrebno ta del še posebej skrbno pripraviti in poskrbeti, da se ne pojavljajo kake napake ali prevelika odstopanja v primerjavi s sorodnimi podjetji. Vse predpostavke, na podlagi katerih so narejeni izkazi, je potrebno opredeliti v spremnem tekstu.

Finančne projekcije vključujejo naslednja področja: izkaz uspeha, predračunska in obračunska bilanca stanja, izkaz finančnih tokov in točka preloma.

## **1.8 Kritična tveganja in problemi**

Vsak posel v tržnem gospodarstvu vključuje tveganja in možnosti nastajanja problemov. Investitorja tudi skrbi vprašanje, v čem se pri poslu skrivajo tveganja in problemi, zaradi katerih bi lahko izgubil del ali vsa vložena sredstva. Nesmiselno bi bilo, da podjetje sebe in druge slepi s tem, da ni problemov. Smotrno je, da se prav s predvidevanjem možnih problemov in razmišljanjem o mogočih ukrepih zmanjšajo ali celo odpravijo nekatera tveganja.

V poslovnem načrtu je pri analizi kritičnih tveganj in problemov potrebno ugotoviti naslednje: kakšna so možna tveganja in problemi, kolikšna je verjetnost, da pride do njih in kaj lahko podjetje stori, da bi zmanjšalo učinke tveganj.

## **1.9 Terminski načrt**

Terminski načrt je okvir, v katerem so zajete vse aktivnosti planiranja nove investicije. Termiski načrt kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost vseh večjih aktivnosti, ki so potrebne za lansiranje podjetja in realizacijo ciljev. Terminski načrt je torej bistveno delo poslovnega načrta, saj kaže povezavo med različnimi aktivnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti. Poleg tega, da je to pripomoček za planiranje in da prikazuje roke, kritične za uspeh podjetja, je dobro pripravljen terminski načrt izjemno učinkovito prodajno orodje za pridobitev denarja s strani potencialnih investitorjev. Dobro pripravljen in realističen terminski pla načrt kaže na zmožnost management teama, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in minimizira tveganje investitorja.

## **1.10 Dodatki k poslovnemu načrtu**

Poslovni načrt naj bi bilo besedilo, ki podaja temeljne usmeritve posla. Kot besedilo naj bi bilo tekoče, zato v njem pogosto ni prostora za vse podrobnosti, podatke, ki so jih je podjetje zbralo. Poslovni načrt namreč ne sme iti v prevelike podrobnosti v enem poglavju in ostati preveč splošen in neobdelan v drugem. V takšnem primeru bo pogosto predolg in vsebinsko neuravnotežen. Te dileme se rešijo z dodatkom k poslovnemu načrtu.

Vanj se lahko uvrsti vse, tudi zelo podrobne podatke, ki dopolnjujejo, potrjujejo in podkrepijo trditve (predpostavke, izračune) v poslovnem načrtu. Tako se lahko uporabi vrsta informacij, ki jih je podjetje zbralo, vendar se mora obdržati dovolj kratek, pregleden poslovni načrt.