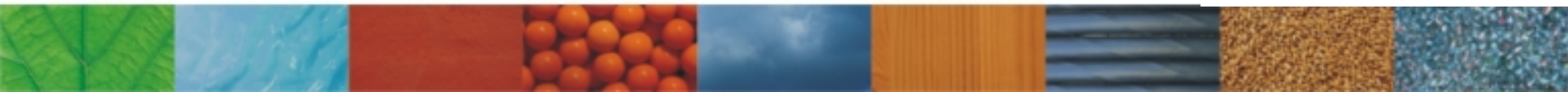




Načrtno do uspeha

Postopek izdelave
učinkovitega poslovnega načrta





VSEBINA PREDSTAVITVE

- >> od ideje do podjetja
- >> podjetniška ideja
- >> zakaj delamo poslovne načrte?
- >> struktura in glavne sestavine poslovnega načrta
- >> priporočila glede obsega posameznih elementov poslovnega načrta
- >> predstavitev podjetniške ideje potencialnim investitorjem



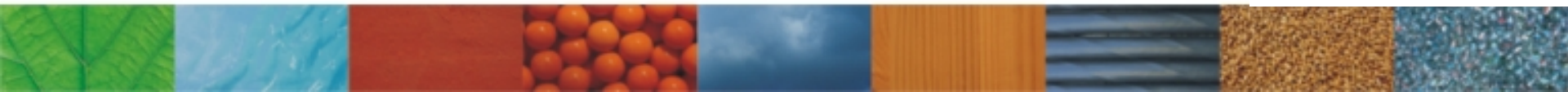


"Če želite zmagati, ste na polovici poti do uspeha,
če ne, ste na polovici poti do neuspeha"

(David Ambrose)

Od ideje do podjetja

- >> dejavniki uspeha podjetja
- >> razvojne stopnje podjetja



Dejavniki uspeha podjetja

Ideje

- >> Stopnja inovativnosti
- >> Velikost trga
- >> Patentna zaščita

Mreža povezav in izmenjava izkušenj ter znanja

- >> Mentorstvo
- >> Mreženje
- >> Izgradnja tima
- >> Inovativni ponudniki storitev:
 - skladi tveganega kapitala
 - lovci na glave
 - poslovni angeli
 - specializirani svetovalci za visokotehnološka podjetja

Tradicionalni ponudniki storitev

- >> Odvetniki
- >> Patentni odvetniki
- >> Davčni svetovalci / računovodje
- >> Raziskovalci trga

Ljudje

- >> Inventorji
- >> Podjetniki
- >> Člani tima

Viri financiranja

- >> Razpoložljivost / višina
- >> Potrebe / obveznosti
- >> Možnost izstopa investitorjev

Razvojne faze podjetja

**Rojstvo
podjetniške
ideje**

**Zanimanje
investitorjev**

**Priprava
poslovnega
načrta**

**Odločitev za
investicijo v
podjem**

**Pričetek
poslovanja
in rast
podjema**

**Investitorjev
izstop iz podjetja**

**Uveljavljeno
podjetje**



"Imagine."

(Beatles)

Podjetniška ideja

- > > razvijanje ideje
- > > sestavni deli obetavne ideje
- > > zaščita podjetniške ideje
- > > predstavitev podjetniške ideje



Ideja in priložnosti

Ideje

>>>>

**Kupci potrdijo,
ali je ideja tudi
Poslovna
priložnost**

>>>>

Priložnosti

v

So atraktivne, trajne,
ustvarjajo novo vrednost
za kupce in uporabnike

ideja ≠ poslovna priložnost

Sestavine podjetniške ideje

a

Jasna vrednost za uporabnika

Ustrezno veliko potencialno tržišče

b

d

Izvedljivost in donosnost

Zadostna stopnja inovativnosti

c

Inoviranje izdelkov / storitev in poslovnih modelov

**Izdelek
ali
storitev**

Inovacija

Nov proizvod

(Microsoft, Apple, Sun)

Nova dejavnost

(Netscape, satelitska TV)

Obstoječ

Obstoječa dejavnost

(inženiring podjetja,
zdravniške prakse)

Nov poslovni model

(Dell, Fedex)

Obstoječ

Inovacija

Poslovni modeli

Ključna vprašanja: Podjetniška ideja

- >> **Kdo so kupci vaših izdelkov oz. storitev?**
- >> **Zakaj bodo kupci kupili vaše izdelke oz. storitve? Katere potrebe zadovoljujejo?**
- >> **Katere distribucijske kanale boste koristili?**
- >> **Kaj natančno je inovativnega pri vaši podjetniški ideji?**
- >> **V čem je podjetniška ideja edinstvena? Je zaščiten s patentom?**
- >> **V čem je vaš izdelek oz. storitev boljša od ponudbe konkurence?**
- >> **Katere konkurenčne prednosti bo imelo novo podjetje in zakaj jih ni mogoče enostavno kopirati s strani konkurence?**
- >> **Ali je mogoče z realizacijo ideje ustvariti ustrezen donos? Kakšni stroški nastopajo in koliko boste zaračunali za izdelek oz. storitev?**

Različne možnosti zaščite podjetniške ideje

- >> **patentiranje,**
ki zaščiti delovanje neke stvari,
- >> **registracija dizajna,**
ki zaščiti zunanji izgled neke stvari,
- >> **avtorske pravice,**
ki zaščitijo filmska, knjižna dela in podobne stvari,
- >> **registracija blagovne znamke,**
ki zaščiti ime nekega izdelka ali storitve,
- >> **poslovna skrivnost,**
ki pomeni zadržanje oz. skrivanje ključnih informacij in
- >> **hitra realizacija ideje,**
ki omogoči hitro žetev in vodilno mesto na trgu.

"Če ne veš, v katero pristanišče pluješ, noben veter ni pravi."

(Seneca)

Zakaj pišemo poslovne načrte

- >> pomembnost poslovnih načrtov
- >> značilnosti dobrih poslovnih načrtov
- >> pričakovanja sovlagateljev
- >> koristni nasveti



Značilnosti uspešnega poslovnega načrta



Kaj pričakujejo sovlagatelji

- >> podjetniška ideja mora uporabnikom prinašati dodano vrednost**
- >> proizvodi oz. storitve podjetja morajo imeti velik potencialni trg z visokim potencialom rasti**
- >> izdelek oz. storitev naj bi bila nova**
- >> načrt osvojitve trga mora biti izdelan logično in natančno**
- >> ocena prodaje mora temeljiti na strokovno izpeljani analizi trga**
- >> posebna pozornost presojevalcev je namenjena podjetniškemu timu**



Nekaj nasvetov za izdelavo dobrega poslovnega načrta

- >> upoštevajte načrt dela**
- >> ključna vprašanja kot vodilo**
- >> vedno imejte pred očmi celotno delo**
- >> ne odlašajte z angažiranjem strokovne pomoči**
- >> testirajte delovne verzije poslovnega načrta**





"Biti pripravljen je že polovica zmage."

(Miguel de Cervantes Saavedra)

Struktura in sestavine poslovnega načrta

- >> ključni sestavni deli poslovnega načra
- >> opis posameznih delov, nasveti in opozorila
- >> ključna vprašanja pri posameznih vsebinskih sklopih
- >> priporočila glede obsega



Tri temeljne stopnje izgradnje poslovnega procesa

1. Stopnja

- >> temeljni razmislek o izdelku in storitvi, ki ga želite tržiti

2. Stopnja

- >> proučitev tržnega potenciala podjetniške ideje izbira in zasnova marketinškega spleta
- >> razmisleki o ključnih članih podjetniškega tima

3. Stopnja

- >> preučitev ekonomske upravičenosti nastanka novega podjetja
- >> ocenitev tveganja, časovni plan
- >> finančni načrt

Struktura in glavne vsebine poslovnega načrta



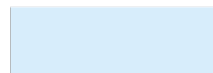
Težišče preučevanja je v tej stopnji



Element prevzet iz prejšnje stopnje



Proučevanje področja



Proučevanje v tej stopnji ni potrebno

P o m e m b n o s t

	1. Stopnja	2. Stopnja	3. Stopnja
1. Povzetek			
2. Panoga, podjetje in njegovi izdelki oz. storitve			
3. Tržna raziskava in analiza trga			
4. Načrt trženja			
5. Človeški viri in organizacija			
6. Razvoj izdelka ali storitve			
7. Poslovni proces in proizvodni viri			
8. Terminski načrt			
9. Kritična tveganja in problemi			
10. Finančni načrt za naslednjih pet let			
11. Pridobitev finančnih sredstev			

Ključna vprašanja – Povzetek

1. Stopnja

- >> Kako ste prišli do poslovne ideje?
- >> čem je bistvo ideje in v čem je edinstvena?
- >> Zakaj mislite, da bo ideja uspela?
- >> Kakšna je vrednost za kupce?
- >> Kateri so ključni kupci in trgi za vaše proizvode oz. storitve ob pričetku poslovanja?

2. Stopnja

- >> Katere ključne kupce in trge za vaše proizvode oz. storitve ste identificirali z analizo trga?
- >> Katere ključne sposobnosti ima vaš podjetniški tim?
- >> Kakšen obseg prihodkov pričakujete v naslednjih petih letih (groba ocena)?
- >> Kako visoko so načrtovane naložbe v naslednjih petih letih (groba ocena)?

3. Stopnja

- >> Kakšen donos na prihodke oz. vložen kapital lahko ustvarite s podjetjem?
- >> Kako visoko so načrtovane naložbe v naslednjih petih letih v skladu z izdelanim finančnim načrtom?
- >> Kakšen obseg prihodkov pričakujete v naslednji petih letih v skladu z izdelanim finančnim načrtom?
- >> Kako nameravate v začetnem obdobju motivirati zaposlene?
- >> Katere kriterije ste upoštevali pri izbiri imena podjetja?

Ključna vprašanja – Panoga, podjetje, izdelki, storitve

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. Stopnja

- >> Katere so ključne značilnosti vašega posla (panoge)?
- >> Ste se posla lotili sami ali s partnerji?
- >> Kateri so vaši izdelki oz. storitve?
- >> Opišite izdelke oz. storitve, vključujoč status morebitnih patentov, blagovnih znamk in avtorskih pravic!
- >> Kako inovativen je vaš podjem?

2. Stopnja

- >> Kdo so vaši glavni konkurenti?
- >> Kakšna je velikost trga in trendi?
- >> Katero pravnoorganizacijsko obliko podjetja boste oz. ste izbrali?
- >> Katere različice vaših izdelkov oz. storitev so namenjene katerim ciljnim skupinam?

3. Stopnja

- >> Kakšni so glavni kazalci poslovanja panoge (donosnost, tržni deleži, itd.)?
- >> Kakšen delež prihodkov boste ustvarili s posameznim izdelkom oz. storitvijo?

Ključna vprašanja – Tržna raziskava in analiza trga

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. Stopnja

- >> Kdo so vaši ciljni kupci?
- >> Kaj vse vpliva na rast panoge?
- >> Kakšen obseg prodaje načrtujete v naslednjih petih letih (groba ocena)?
- >> Kako se vaša ponudba razlikuje od ponudbe konkurentov?

2. Stopnja

- >> Katere potrebe imajo kupci in kako jih zadovoljujejo vaši izdelki oz. storitve?
- >> Kateri faktorji odločajo pri nakupnih odločitvah?
- >> Kako dobičkonosne so posamezne ciljne skupine kupcev?
- >> Katere so prednosti in slabosti vsakega konkurenta?

3. Stopnja

- >> Koliko je vaš uspeh odvisen od velikih kupcev?
- >> Kakšen delež trga želite pokriti?
- >> Kako se gibljejo prodajne cene?
- >> Kakšen obseg prodaje načrtujete v naslednjih petih letih (natančna ocena)?

Ključna vprašanja – Načrt trženja

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. Stopnja

>> Opredelite vizijo, ki je povezala vaš proizvod s potrebami kupcev!

2. Stopnja

>> Katere korake načrtujete za vpeljavo vašega izdelka oz. storitve na trg?

>> Kakšno cenovno politiko, ki je predvsem odvisna od obstoječe tržne strukture, boste uporabili za vstop na trg (slovenski / tuji)?

>> Katere lastnosti izdelka oz. storitve (npr. ceno, kakovost, način dobave, garancijo) boste poudarili za zagotavljanje prodaje?

>> Katere prodajne poti koristite?

>> Katere načine tržnega komuniciranja boste koristili?

>> Katere reklamne medije boste uporabili? Kako pogosto?

3. Stopnja

>> Ali obstajajo možnosti za ponudbo več različic izdelkov ali storitev in za uporabo diferenciacije prodajnih cen?

>> Kakšen tržni delež želite doseči na posamezni prodajni poti?

>> Ali nameravate uporabljati tudi komunikacijska sredstva odnosov z javnostjo?

Ključna vprašanja – Človeški viri in organizacija

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. Stopnja

>> Obravnava na tej stopnji ni zahtevana.

2. Stopnja

>> Kakšna bo sestava vodstvene ekipe podjetja (funkcije, odgovornost, lastnosti)?

>> Ali je ekipa že kdaj sodelovala?

3. Stopnja

>> Kakšna bo organizacijska struktura?

>> Katere dodatne veščine ali ljudi boste potrebovali za izvedbo posla?

>> Kakšne bodo plače, bonusi in druge oblike nagrajevanja članov managerske ekipe?

Ključna vprašanja – Razvoj izdelka ali storitve

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. Stopnja

>> Obravnava na tej stopnji ni potrebna.

2. Stopnja

>> Kaj je še potrebno postoriti za uvedbo izdelka ali storitve na trg?

>> Ali ste razrešili vprašanja povezana z intelektualno lastnino?

3. Stopnja

>> Ali načrtujete izboljšave obstoječih izdelkov in storitev?

>> Ali boste razvijali tudi nove izdelke oz. storitve?

>> Koliko sredstev boste vlagali v razvoj?

Ključna vprašanja – Poslovni proces in proizvodni viri

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. Stopnja

>> Obravnava na tej stopnji ni zahtevana.

2. Stopnja

>> Kakšen bo potek poslovnega procesa (narišite diagram poteka z vsemi stopnjami)?

>> Kakšna bo maksimalna kapaciteta proizvodnje oz. izvajanja storitev?

>> Katere surovine, material, storitve in trgovsko blago boste potrebovali?

3. Stopnja

>> Kje je podjetje locirano?

>> Ali imate zgradbo oz. poslovne prostore v najemu ali v lasti – kakšni so najemni pogoji?

>> Kateri so dobavitelji surovin, materiala, storitev in trgovskega blaga?

>> Ali potrebujete skladišče in kakšno?

>> Katera delovna sredstva boste potrebovali?

>> Koliko bi stalo povečanje proizvodnih kapacitet?

>> Kateri predmeti dela so potrebni za proizvodnjo izdelkov oz. izvajanje storitev?

>> Katere storitve zunanjih dobaviteljev mora kupiti podjetje?

Ključna vprašanja – Terminski načrt

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. in 2. Stopnja

>> Obravnava v tej stopnji ni zahtevana.

3. Stopnja

- >> Katere so ključne naloge v fazi rasti posla in kako jih lahko strukturiramo v posamezne sklope nalog?
- >> Kaj so ključni mejniki v razvoju podjetja in kdaj jih je potrebno doseči?
- >> Na katera ključna vprašanja je pri tem potrebno odgovoriti, kdaj in s kakšnimi stroški?
- >> Predstavite ključne aktivnosti v časovni razporednici!
- >> Katere naloge in mejniki so soodvisni in kako?
- >> Katera je kritična pot?
- >> Definirajte vrstni red posameznih korakov aktivnosti!

Ključna vprašanja – Kritična tveganja in problemi

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. Stopnja

>> Obravnava v tej stopnji ni zahtevana!

2. Stopnja

>> Katere ključne priložnosti in tveganja (z vidika tehnologije, vedenja porabnikov, konkurence,...) lahko identificirate za vaš podjem?

>> V odvisnosti od nastopa katerih dogodkov bo prišlo do odstopanj od vašega načrta?

>> Kakšna je verjetnost nastopa negativnih dogodkov?

>> Kako boste zmanjšati njihove negativne učinke?

3. Stopnja

>> Do kakšne mere je možno s prilagoditvijo načrta bodoče dogodke omejiti (v primeru tveganj) oz. izrabiti v lastno korist (v primeru priložnosti)?

>> Kakšne so najboljše in najslabše možne različice realizacije vašega podjema v naslednjih petih letih? (prikažite optimistični in pesimistični načrt poteka podjema s pomočjo prikaza ključnih parametrov)

Ključna vprašanja – Finančni načrt za naslednjih pet let

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. in 2. Stopnja

>> Obravnava v tej stopnji ni zahtevana!

3. Stopnja

>> Kako se bo gibal denarni tok iz poslovanja?

>> Kakšen bo obseg in struktura prihodkov in stroškov podjetja?

>> Kdaj bo podjetje doseglo prag pokritja?

>> Kakšne so potrebe po finančnih sredstvih na osnovi načrta denarnih tokov?

>> Kakšna bo interna stopnja donosa podjetja?

Ključna vprašanja – Pridobitev finančnih sredstev

Povzetek

Panoga, podjetje,
izdelki, storitve

Tržna raziskava
in analiza trga

Načrt trženja

Človeški viri in organizacija

Razvoj izdelka ali storitve

Poslovni proces in proizvodni
viri

Terminski načrt

Kritična tveganja in problemi

Finančni načrt za naslednjih
pet let

Pridobitev finančnih sredstev

1. in 2. Stopnja

>> Obravnava v tej stopnji ni zahtevana!

3. Stopnja

>> Kakšen obseg premoženja potrebuje podjetje?

>> Kakšna bo struktura virov premoženja (lastniško – dolžniško financiranje)?

>> Kdo so glavni investitorji?

>> Kakšna je strategija glede izstopa investitorjev?

Priporočila glede obsega podjetniškega načrta

Glavni elementi	Priporočeno število strani		
	1. Stopnja	2. Stopnja	3. Stopnja
Povzetek	0,5	1,5	2
Panoga, podjetje in njegovi izdelki oz. storitve	1	3	3
Tržna raziskava in analiza	0,5	3	3
Marketinški načrt	0,5	3	3
Človeški viri in organizacija		1	2
Razvoj izdelka ali storitve		1	1
Poslovni proces in proizvodni viri		1	3
Terminski načrt			1
Kritična tveganja in problemi		1	1
Finančni načrt za naslednjih pet let			5
Priskrba finančnih sredstev		0,5	1
	3	15	25



"Nikoli ne boste dobili še ene priložnosti,
da bi naredili prvi vtis."

(anonimni)

Predstavitev poslovnega načrta potencialnim vlagateljem

- >> priprava predstavitve
- >> nasveti za govornike



Predstavitev poslovnega načrta

Namen predstavitve je pritegniti in vzbuditi čim večje zanimanje javnosti – Investitorjev, kupcev, poslovnih partnerjev za vaš projekt.

Pripravo na predstavitev razčlenite na nekaj logičnih korakov:

- >> Zastavljanje logičnih vprašanj v zvezi s predstavitvijo
- >> Preprosta pravila za časovni potek predstavitve
- >> Priprava materialov za predstavitev
- >> Priprava prostora
- >> Identifikacija občinstva
- >> Razmislite, katere informacije o vašem podjetju bodo na predstavitvi zanimale:
 - vodjo kreditnega oddelka večje komercialne banke
 - premožne posameznike – poslovne angele
 - vodjo oddelka za trženje v konkurenčnem podjetju
 - potencialne bodoče kupce vaših izdelkov in storitev

Časovni potek predstavitve

uvod	jedro	konec	vprašanja
1 – 2 minuti	5 – 15 minut	1 – 2 minuti	3 – 6 minut
Predstavitev skupaj: 10 – 15 minut			

**“Kdor nikoli ni naredil napake,
nikoli ni poskusil nečesar novega!”**

(Albert Einstein)





Na www.tovarnapodjemov.org najdete:

- >> priročnik Načrtno do uspeha, priročnik za izdelavo učinkovitega poslovnega načrta
- >> programske rešitve za sestavo finančnega načrta
- >> slovarček pojmov
- >> koristne spletne povezave
- >> vse potrebne informacije in pomoč za izdelavo poslovnega načrta in njegovo uresničitev

