

## Modul 4: Kako spisati poslovni načrt

### Koristni napotki, preden se lotite dela

Poslovni načrti so zelo staro orodje, ki ga uporabljajo podjetniki, da bi privabili potencialne investitorje, da se jim pridružijo pri realizaciji podjetniške ideje kot solastniki podjetja, ki podjetju zagotovijo določen znesek lastniškega kapitala, ali kot posojilodajalci. Priprava in prezentacija poslovnega načrta je danes postala že del poslovnega vsakdana, saj predstavlja osnovo za uspešno poslovanje podjetja in dobre poslovne odnose s poslovnimi partnerji, in sicer kupci, dobavitelji, trgovskimi posredniki, da sploh ne govorimo o pomembnosti za dobre odnose z bankami in ponudniki tveganega kapitala. Pri tem se poslovni načrti ne izdelujejo samo za podjetja v ustanavljanju, temveč jih uporabljajo tudi velike korporacije, ko proučujejo upravičenost naložb v razvoj in trženje določenega izdelka oziroma storitve. Uporabljajo pa se seveda tudi kot kažipot podjetnikom pri realizaciji njihove ideje in kot kontrolni mehanizem za preverjanje uresničevanja poslovnih ciljev. Poslovni načrt se torej uporablja za:

- povabilo potencialnim investitorjem,
- načrtovanje in kontrolo ciljev podjetja,
- predstavitev podjetja svojim poslovnim partnerjem,
- predstavitev razvojnih ciljev sodelavcem.

V nadaljevanju podrobneje pojasnujemo prednosti, ki jih prinaša poslovni načrt, osnovne značilnosti dobrih poslovnih načrtov ter pričakovanja sovlagateljev.

### ***Prednosti, ki jih prinaša poslovni načrt***

Praksa je pokazala, da je velik pomen, ki ga pripisujemo poslovnemu načrtu, več kot upravičen. Z njim podjetniki dokažejo, da so sposobni razčleniti in obvladovati različne dimenzije podjetja in njegovo vodenje. Pomaga jim opredeliti cilj in poti za doseg tega cilja. Ustrezno zastavljen in izdelan poslovni načrt je zato ključni dokument za presojo in vodenje podjetja.

Poslovni načrt je tip planskega dokumenta in je rezultat procesa planiranja, ki podjetnika prisili k sistematični razčlenitvi podjetniške ideje. Podjetnik pri tem identificira vrzeli v znanju, se sooči z vsemi kritičnimi elementi podjetja in sprejema poslovne odločitve. Poslovni načrt tako sili podjetnika k strukturiranemu in strateško usmerjenemu razmišljanju in delovanju. Sili ga k temu, da »na papirju« premisli vse tiste situacije, s katerimi se bo kasneje spopadel pri dejanskem poslovanju. V poslovnem načrtu je namreč natančno razčlenjena podjetniška zamisel, na kateri temelji realizacija načrtovanega podjetja. V njem so natančno predstavljene vse ključne ekonomske okoliščine podjetja, zastavljeni cilji in za realizacijo potrebni viri. Med pripravo se neprestano srečujemo z različnimi možnimi alternativnimi rešitvami, ki jih je potrebno proučiti in ovrednotiti ter iskati optimalno pot med vsemi identificiranimi pastmi.

Z jasno analizo stanja je poslovni načrt odlično orodje za premoščanje problemov na poti do realizacije podjetniške ideje ter v veliki meri prispeva k dvigu učinkovitosti in uspešnosti poslovanja



podjetja. Sili nas k osredotočenosti na končni cilj podjetja, to so zadovoljni kupci in dobičkonosno podjetje.

### ***Značilnosti uspešnega poslovnega načrta***

Poglobljenost poslovnega načrta je odvisna od vrste podjetja in namena njegove izdelave. Poslovni načrt za novo podjetje ima drugačno strukturo kot tisti, ki je bil izdelan za potrebe lansiranja novega izdelka oziroma storitve že obstoječega podjetja. Kadar gre za kompleksen nov izdelek, npr. zadnja verzija satelitsko vodenega komunikatorja, bodo v ospredju drugi elementi, kot če ustanovljamo bife z vegetarijansko hitro prehrano. Vselej pa bo seveda treba dati jasen odgovor glede kupcev, dobičkonosnosti in vračila vloženih sredstev.

Kljub določenim razlikam imajo vsi poslovni načrti veliko skupnih značilnosti. Imajo enako strukturo, izdelani so z namenom podajanja jasne, zgoščene in celovite ocene priložnosti in tveganj, povezanih s podjetjem, in služijo kot eno izmed orodij za sprejemanje poslovnih odločitev

Preden se boste lotili podrobne izdelave, vam podajamo nekaj nasvetov in smernic, ki vam bodo v pomoč pri uspešni izdelavi poslovnega načrta. Gre za načela dinamičnosti, jasnosti, objektivnosti, razumljivosti, preglednosti in oblikovnosti.

#### ***1. Dober poslovni načrt je dinamičen.***

Tako kot se postopoma razvija in zori podjetniška ideja, se razvija in zori tudi poslovni načrt. Na začetku so v ospredju obravnave le določene vsebine, ki se jim sčasoma pridružujejo vedno nove. Zaradi novih spoznanj je potrebno določene vidike vedno znova in znova predrugačiti in prenoviti. Predpostavke, projekcije in rezultati morajo biti seveda, v izogib vsebinskim napakam, usklajeni. Delo si lahko olajšamo s sistematičnim pristopom. Tu imamo v mislih natančno označevanje poglavij in vsebinskih povezav med njimi kakor tudi sortiranje uporabljenih virov po poglavjih. Zato boste pogosto slišali misel, da je pri poslovnem načrtu bolj pomembno načrtovanje kot končni izdelek. Z njo je izražena praktična izkušnja, da je treba tudi že narejen poslovni načrt nenehno preverjati in dopoljevati.

#### ***2. Dober poslovni načrt se odlikuje s svojo jasnostjo.***

Poslovni načrt mora imeti jasno strukturo, ki bralcem omogoča, da hitro pregledajo vsebino in poiščejo tisto, kar jih zanima. Vsekakor morajo imeti možnost čim hitreje in na primeren način najti ustrezne odgovore na svoja vprašanja. Ključna za bralca sta organizacija trditev in usmerjenost k logičnim sklepom ter pojasnila glede teh trditev, in ne obseg analiz in podatkov. Poslovni načrt lahko obsega največ 30 strani (plus minus 5 strani). Pri podajanju vsebine pa ne smemo izpustiti nobenega področja, ki bi znalo zanimati bralca, pri čemer moramo biti jasni in jedrnatih hkrati. Ker velikokrat ob branju poslovnega načrta avtor ni prisoten, da bi lahko podal pojasnila in odgovore na vprašanja, mora biti poslovni načrt napisan nedvoumno in podati odgovore na vsa ključna vprašanja. Pred dokončno predajo poslovnega načrta v roke potencialnih investorjev oziroma presojevalcev ga je priporočljivo predstaviti kvalificirani testni skupini bralcev ter upoštevati njihove pomisleke in pobude.

*3. Prepriča nas poslovni načrt, ki je objektivni.*

Kadar ljudje razlagajo svoje priljubljene zamisli, jih pri opisovanju svoje ideje rado zanese. Izžarevanje entuziazma pri predstavitvi podjetniške ideje je priporočljivo, vendarle pa je potrebno paziti, da ostaja vsebina predstavitve strokovna in da je prepuščeno bralcu, da sam pretehta navedene argumente in si ustvari lastno mnenje. Preveč tendenciozna predstavitev v stilu reklame lahko bralca prej odvrne kot prepriča, saj v njem spodbudi dvom o objektivnosti. Takšen način predstavitve pri mnogih ljudeh tudi vzbuja občutek, da jih podcenujete. Po drugi strani pa se izogibajte prevelike samokritičnosti, ki bi izhajala iz preteklih slabih izkušenj oziroma napak. Takšen pristop lahko spodbudi dvome o vaši sposobnosti in motiviranosti za realizacijo poslovnega načrta. Predstavljeni podatki in trditve morajo biti resnični in skladni z zastavljenimi cilji podjetja. Slabosti lahko omenjate le v povezavi z omenjenimi metodami in načrti za njihovo omilitev oziroma odpravo. Ne skrbite, med poslušalci bo dovolj strokovnjakov, ki vas bodo povprašali po slabostih. Ko se bo to zgodilo, se nikar ne sprenevedajte in še zlasti ne poskušajte teh slabosti omalovaževati.

*4. Poslovni načrt mora biti razumljiv tudi za ljudi, ki nimajo tehniške izobrazbe.*

Med poslušalci boste imeli vselej precej posameznikov, ki se ne spoznajo na tehniško plat proizvodov in jih le-ta tudi ne zanima. Zanima jih izdelek, zakaj in kako se bo prodajal in kako dobičkonosen je podjetje. Nekateri podjetniki pa so žal prepričani, da lahko bralce navdušijo s podajanjem podrobnih tehničnih podatkov, obsežnih opisov in analiz v malem tisku. Vendar so v zmoti. Ti tehnični podatki ostanejo velikokrat neproučeni, saj jih presojevalci pogosto ne razumejo, prav tako pa le redko angažirajo tehnične eksperte za natančno proučitev tehničnih podatkov. Pogosto je dovolj že nazorna tehniška skica oziroma še boljše fotografija. Če že morate vključiti tehnične podatke o izdelku oziroma proizvodnem procesu, potem jih dodajte v prilogo.

*5. Dober poslovni načrt je pregleden in je napisan v lepem jeziku.*

Ni dovolj samo poskrbeti za vsebino, ta mora biti tudi podana tekoče in v lepem jeziku. Pogosta napaka poslovnih načrtov je, da so razdrobljeni in nepovezani, kar je posledica tega, da pri njihovi izdelavi običajno sodeluje več posameznikov, ki pokrivajo posamezna strokovna področja. Posamezne dele moramo nato integrirati v celoto in preprečiti, da bi dobili nepovezane sestavljanko različnih stilov in različno podrobno obdelanih vsebin. Iz teh razlogov je priporočljivo, da končno verzijo poslovnega načrta uredi ena oseba, ki zagotovi enoten jezik in rdečo nit.

*6. Dober poslovni načrt je tudi oblikovno lep izdelek.*

Danes smo vsi videli že toliko lepo oblikovanih dokumentov, da se nismo pripravljani ukvarjati z načrtom, ki je zanemarjen, slabo oblikovan in nepregleden. Če želimo s poslovnim načrtom pritegniti pozornost, potem ne smemo zanemariti oblikovanja ustrezne celostne podobe dokumenta. Vsebina poslovnega načrta mora biti tudi enotna in z občutkom urejena. Pri tem mislimo na velikost črk, razmike med vrsticami, barvo, obliko pisave, odmik od robov, enoten videz preglednic in grafikonov, ki dopolnjujejo tekstovno vsebino, in po možnosti tudi logotip (bodočega) podjetja v glavi dokumenta. Vendarle pa pri tem ne pretiravajmo. Razkošno tiskan poslovni načrt na svilnem papirju je za resne vlagatelje enako odbijajoč kot zanikno speti listi slabo natisnjene papirja.

## Še zadnji nasveti, preden se lotite dela

Priporočamo vam, da pri pisanju poslovnega načrta upoštevate naslednje koristne napotke:

- *Upoštevajte načrt dela.*
- ***Kot vodilo uporabljajte ključna vprašanja, ki vam jih po poglavjih zastavljamo v nadaljevanju.***
- *Vedno imejte pred očmi celoto.*
- *Sproti testirajte delovne verzije poslovnega načrta.*

Ključni dejavnik uspeha poslovnega načrta predstavlja razumljivost in jasnost podajanja poslovne zamisli. Zaradi tega je potrebno pridobiti mnenja čim širšega kroga bralcev, ki lahko podajo svoje mnenje ter prispevajo k izboljšanju dokumenta in utemeljevanju poslovne ideje.

## KAZALO VSEBINE POSLOVNEGA NAČRTA

- 1. POVZETEK**
- 2. PANOGA**  
PANOGA DEJAVNOSTI  
PODJETJE IN POSEL  
IZDELKI IN STORITVE
- 3. RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA**  
ODJEMALCI (KUPCI)  
OBSEG TRGA IN TRŽENJE  
KONKURENCA  
SPROTNO OCENJEVANJE TRGA
- 4. NAČRT TRŽENJA**  
MARKETINŠKA STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI  
DOLOČANJE PRODAJNIH CEN  
PRODAJNE POTI  
TRŽNO KOMUNICIRANJE
- 5. ČLOVEŠKI VIRI IN ORGANIZACIJA**  
ORGANIZACIJA  
KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE  
NAGRAJEVANJE VODSTVENE EKIPE  
DRUGI ZAPOSLENI IN ZUNANJI SODELAVCI
- 6. RAZVOJ IZDELKA ALI STORITVE**
- 7. POSLOVNI PROCES IN PROIZVODNI VIRI**  
POSLOVNI PROCES IN NAČRT PROIZVODNJE  
GEOGRAFSKA LOKACIJA  
NAČRT ANGAŽIRANJA DELOVNIH SREDSTEV  
NAČRT PORABE PREDMETOV DELA  
NAČRT PORABE STORITEV  
PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA

8. **TERMINSKI NAČRT**
9. **KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI**
10. **FINANČNI NAČRT ZA NASLEDNJIH 5 LET**
11. **PRIDOBITEV FINANČNIH SREDSTEV**

***Ključna vprašanja v razdelku POVZETEK:***

- Kako ste zaznali poslovno idejo?
- V čem je bistvo ideje in v čem je edinstvena?
- Zakaj mislite, da bo ideja uspela?
- Katere kupčeve potrebe zadovoljuje, katere izmed njegovih problemov rešuje?
- Kakšna je vrednost za kupce?
- Kateri so ključni kupci in trgi za vaše proizvode oziroma storitve ob pričetku poslovanja?
- Katere ključne kupce in trge za vaše proizvode oziroma storitve ste identificirali z analizo trga?
- Katere ključne sposobnosti ima podjetniški tim in kako se le-te dopolnjujejo?
- Kakšen obseg prihodkov pričakujete v naslednjih petih letih (groba ocena)?
- Kako visoke so načrtovane naložbe v naslednjih petih letih (groba ocena)?
- Kakšen donos na prihodke oziroma vloženi kapital lahko ustvarite s podjetjem?
- Koliko zunanjih finančnih sredstev (lastniških oziroma dolžniških) boste morali pridobiti za uspešno realizacijo podjetja?
- Kako visoke so načrtovane naložbe v naslednjih petih letih v skladu z izdelanim finančnim načrtom?
- Kakšna jamstva lahko ponudite investitorjem?
- Kakšen obseg prihodkov pričakujete v naslednjih petih letih v skladu z izdelanim finančnim načrtom?
- Kakšna je rizičnost vašega posla?
- Kako nameravate v začetnem obdobju motivirati zaposlene?
- Katere kriterije ste upoštevali pri izbiri imena podjetja?
- Ali je možen nadaljnji razvoj/diferenciacija proizvodov in storitev?
- Kako boste zagotovili primerno žetev?

***Ključna vprašanja v razdelku PANOGA DEJAVNOSTI:***

- Katere so ključne značilnosti vašega posla (opis panoge)?
- Kdo so vaši glavni konkurenti?
- Kakšna je konkurenca: lokalna, nacionalna, mednarodna, globalna?
- Kakšni so velikost trga in trendi?
- Kakšni so glavni kazalci poslovanja panoge (donosnost, tržni deleži itd.)?
- Ali se obetajo kakšne bistvene spremembe, ki bodo vplivale na panogo?

***Ključna vprašanja v razdelku PODJETJE IN POSEL:***

- Kaj so razlogi, da ustanovljate oziroma ste ustanovili lastno podjetje?
- Ste se posla lotili sami ali s partnerji?
- Temeljni model, kako boste ustvarjali prihodke?
- Katero pravnoorganizacijsko obliko podjetja boste oziroma ste izbrali?

- Ali pričakujete kakšne večje spremembe podjetja v naslednjih petih letih? Zakaj?
- Kako se bo razvijalo podjetje?

***Ključna vprašanja v razdelku IZDELKI ALI STORITVE:***

- Kateri so vaši izdelki oziroma katere so vaše storitve?
- Opišite izdelke oziroma storitve, vključujoč status morebitnih patentov, blagovnih znamk in avtorskih pravic.
- Kako inovativen je vaš podjem?
- Zaradi katerih razlogov tovrstnih izdelkov oziroma storitev, kot jih ponujate vi, še ni na trgu? Na katerem trgu: lokalnem, nacionalnem, mednarodnem?
- Na kakšni stopnji razvoja je vaš izdelek oziroma storitev?
- V kolikšnem času bo izdelek pripravljen za trg?
- Ali je novost patentno zaščitena oziroma ste lastnik licence?
- Je proizvodnja izdelkov oziroma izvajanje storitev zakonsko dovoljeno?
- Se obeta sprememba tehnologije, ki bi lahko vplivala na vaš izdelek?
- Kateri so glavni mejniki na poti razvoja izdelkov oziroma storitev?
- Ali obstaja diverzifikacija proizvodov in storitev za posamezne ciljne skupine kupcev?
- Katere različice vaših izdelkov ali storitev so namenjene katerim ciljnim skupinam kupcev?
- Kako širok razpon izdelkov ponujate v primerjavi s konkurenco?
- Kakšne resurse boste potrebovali za nadaljnji razvoj izdelkov oziroma storitev?
- Kakšna jamstva za kakovost zagotavljate kupcem?
- Kakšen delež prihodkov boste ustvarili s posameznim izdelkom oziroma storitvijo?
- Kakšno dobičkonosnost predvidevate za posamezne izdelke?
- Katere nadaljnje korake na področju razvoja vaših izdelkov in storitev načrtujete?

***Ključna vprašanja v razdelku ODJEMALCI (KUPCI):***

- Kako segmentirate vaš trg?
- Kdo so vaši ciljni kupci?
- So ti kupci posamezniki ali podjetja?
- Ali so kupci tudi potrošniki/uporabniki vaših izdelkov/storitev?
- Kakšen je profil (značilnost) vaših kupcev?
- Kakšna je vrednostna veriga, v katero vstopate, vse do končnega potrošnika?
- Katere potrebe imajo kupci in kako jih zadovoljujejo vaši izdelki ali storitve?
- Kaj se še da izboljšati za povečanje zadovoljstva kupcev in kako?
- Kateri faktorji so najbolj odločilni pri nakupnih odločitvah?
- Kako dobičkonosne so posamezne ciljne skupine kupcev?
- Kako zvesti so kupci?
- Na katerih predpostavkah temeljijo vaše ocene?
- Koliko je vaš uspeh odvisen od velikih kupcev?
- Kakšen je portfelj vaših kupcev?
- Kakšen delež trga želite pokriti?
- Ali trg raste, stagnira, se krči?

***Ključna vprašanja k poglavju OBSEG TRGA IN TRŽENJE:***

- Kako se je v preteklosti razvijala vaša panoga?
- Kako dinamično se spreminja vaša panoga?
- Kakšno vlogo igrata inovativnost in tehnološki napredek?
- Ali gre za staro, umirjeno panogo ali novo, hitro spreminjajočo se panogo?
- Kaj vse vpliva na rast panoge?
- Kakšen obseg prodaje načrtujete v naslednjih petih letih (groba ocena)?
- Kakšna je bila celotna prodaja panoge v zadnjih petih letih?
- Kakšna je predvidena prihodnja rast panoge?
- Koliko novih podjetij je vstopilo v panogo v zadnjih treh letih?
- Katera podjetja bi še morebiti lahko imela interes za vstop v panogo?
- Kateri novi izdelki ali storitve so bili pred kratkim vpeljani v panogo?
- Katere so temeljne ovire za vstop v panogo in kako se jih lahko preseže?
- Kakšna je povprečna donosnost v panogi?
- Katere makroekonomske spremembe lahko vplivajo na panogo?
- Kakšno vlogo pri razvoju panoge ima lokalna in nacionalna zakonodaja ter Evropska unija?
- Kakšen delež prodaje ustvarimo po posameznih skupinah kupcev danes in v prihodnje?
- Kakšni so trenutni trendi v panogi?
- Ali so le-ti naklonjeni vašemu izdelku oziroma storitvi?
- Kako se gibljejo prodajne cene?
- Kakšen obseg prodaje načrtujete v naslednjih petih letih (natančna ocena)?

***Ključna vprašanja v razdelku KONKURENCA:***

- Kateri pomembni konkurenti ponujajo najbolj primerljive izdelke oziroma storitve?
- Katere novosti je možno pričakovati od konkurentov?
- Koliko konkurentov obvladuje trg?
- Kako se vaša ponudba razlikuje od ponudbe konkurentov?
- Katere potrebe bolje zadovoljuje in zakaj?
- V čem bo vaš način poslovanja boljši od obstoječega v panogi?
- Kako se giblje prodaja vsakega od glavnih konkurentov (raste, stagnira, upada)?
- Katere so prednosti in slabosti vsakega od pomembnih konkurentov?
- Ali in kako se temeljne značilnosti vaših kupcev razlikujejo od konkurentovih kupcev?
- Katere patente oziroma licence poseduje konkurenca?
- Kako donosno bo vaše podjetje v primerjavi s konkurenco?
- Kje nastajajo razlike v donosnosti?
- Kakšni bodo ostali finančni kazalniki v primerjavi s konkurenco?
- Ali boste konkurirali predvsem z nižjo ceno ali z večjo kakovostjo?

***Ključna vprašanja v razdelku SPROTNO OCENJEVANJE TRGA:***

- Kako boste ocenjevali potrebe kupcev?
- Kako boste izvajali programe za izboljševanje izdelkov ali storitev?
- Kako boste še naprej ocenjevali vaše ciljne trge?
- Kako boste uvajali nove proizvodne programe?
- Kako boste načrtovali širitev vaših proizvodnih zmogljivosti?

- Kakšno cenovno politiko boste vodili za vaš izdelek ali storitev?

***Ključna vprašanja v razdelku MARKETINŠKA STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI:***

- Opredelite vizijo, ki je povezala vaš izdelek s potrebami kupcev!
- Katere korake načrtujete za vpeljava vašega izdelka ali storitve na trg?
- Katere lastnosti izdelka oziroma storitve (npr. ceno, kakovost, način dobave, garancijo...) boste poudarili za zagotavljanje prodaje?
- Kakšno cenovno politiko, ki je predvsem odvisna od obstoječe tržne strukture, boste uporabili za vstop na trg?
- Je trg lokalni, nacionalni, globalni?
- Katere skupine kupcev bodo izbrane kot ciljne skupine za začetno intenzivno prepričevanje in za kasnejša prodajna prizadevanja?
- Kako boste identificirali posamezne morebitne velike kupce v teh skupinah?
- Kateri bodo vaši referenčni kupci?
- Kako boste pridobili referenčne kupce?
- Ali boste uporabljali kakšne inovativne ali manj običajne marketinške pristope?
- Kako ste prišli do obstoječe poslovne ideje? Katera kupčeva potreba jo je spodbudila?
- Kakšna je vaša prihodnja strategija širjenja poslovanja podjetja?
- V katerem tržnem segmentu vidite predvsem možnosti nadaljnje rasti?
- Kakšen je terminski načrt marketinških aktivnosti in kateri so glavni mejniki?

***Ključna vprašanja v razdelku DOLOČANJE PRODAJNIH CEN:***

- katero strategijo oblikovanja prodajnih cen boste zasledovali?
- Zaradi katerih razlogov ste izbrali določeno strategijo?
- Kakšne strategije uporabljajo vaši najpomembnejši konkurenti?
- Kakšne prodajne cene naj bi imeli vaši izdelki oziroma storitve (ocena)?
- Kakšne prodajne cene bodo imeli vaši izdelki oziroma storitve (natančne navedbe)?
- Kakšne so te cene v primerjavi s konkurenco?
- Ali obstajajo možnosti za ponudbo več različic izdelkov ali storitev in za uporabo diferenciacije prodajnih cen?

***Ključna vprašanja v razdelku PRODAJNE POTI:***

- Kako zgleda tipičen proces prodaje vaših izdelkov oziroma izvedbe storitev?
- Katere prodajne poti koristite?
- Katere prodajne poti uporabljajo vaši najpomembnejši konkurenti?
- Ali imate več ciljnih skupin kupcev?
- Ali lahko uporabljate zanje iste prodajne poti?
- Kakšne prodajne pogoje nameravate ponujati različnim skupinam kupcev?
- Kakšen obseg prodaje načrtujete doseči (natančne navedbe)?
- Kam vas ta delež uvršča v lokalnem, nacionalnem, globalnem okviru?
- Kakšne zahteve postavljate prodajni funkciji in kakšne stroške prodaje načrtujete?
- Kakšen tržni delež želite doseči na posamezni prodajni poti?
- Kakšne prodajne marže boste oblikovali za izdelke oziroma storitve za posamezne prodajne poti (ocena)?



- Kakšne prihodke in poslovni izid načrtujete ustvariti po posameznih prodajnih poteh?
- Kakšen obseg, izobrazbo in opremljenost prodajnega osebja načrtujete?
- Kako in kje boste usposabljali svoje prodajno osebje?
- Kako boste organizirali svoje prodajalce?
- Kako boste zagotovili usklajeno delovanje prodajne, proizvodne in finančne funkcije v podjetju?

***Ključna vprašanja v razdelku TRŽNO KOMUNICIRANJE:***

- Komu dejansko prodajate?
- Na kakšen način si boste pridobili pozornost kupcev za vaše izdelke in storitve?
- Kakšen napor (stroški in čas) so povezani s pridobitvijo kupca?
- Katere načine tržnega komuniciranja boste uporabljali?
- Kakšen pomen za kupca imajo dodatne storitve, kot so npr. servis ali on-line pomoč?
- Na kakšen način lahko garantirate kakovost svojih izdelkov?
- Katere reklamne medije boste uporabili? Kako pogosto?
- Kakšen je obseg stroškov tržnega komuniciranja ob prodoru na trg in kasneje?
- Katere ciljne skupine kupcev so z vidika tržnega komuniciranja najdražje?
- Kakšna bo vaša plačilna politika, kakšni bodo plačilni roki, rabati, skonti?
- Že imate oblikovano temeljno reklamno sporočilo za vaš izdelek/storitev?
- Ali nameravate uporabljati tudi komunikacijska sredstva odnosov z javnostjo?
- Ali so po posameznih ciljnih skupinah prodajni deleži sorazmerni vložnim sredstvom v tržno komuniciranje?

***Ključna vprašanja v razdelku ORGANIZACIJA:***

- Katere so ključne vodstvene vloge in kdo so posamezniki, ki bodo na teh mestih?
- Koliko izvajalcev potrebujete in katere veščine morajo imeti?
- Kakšna bo organizacijska struktura?

***Ključna vprašanja v razdelku KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE:***

- Za katere poslovne funkcije boste oblikovali vodstvene pozicije (proizvodnja, finance, trženje, razvoj)?
- Kakšne bodo zadolžitve posameznih članov ekipe?
- Kakšne kompetence naj imajo posamezni člani ekipe?
- Kdo (ime in priimek) sestavlja vodstveno ekipo in kakšne so njihove izkušnje, izobrazba in reference?
- Ali je ekipa že kdaj sodelovala ali zakaj menite, da bo njihovo sodelovanje tvorno?
- Ali boste za izvedbo posla potrebovali še kakšne dodatne veščine ali ljudi?
- Kako in kdaj se bo tim razširil?

**Ključna vprašanja v razdelku NAGRAJEVANJE VODSTVENE EKIPE:**

- Kakšne bodo plače, bonusi in druge oblike nagrajevanja članov menedžerske ekipe?
- Kakšno solastniško strukturo boste vpeljali? V kolikšnem času?

**Ključna vprašanja v razdelku DRUGI ZAPOSLENI IN ZUNANJI SVETOVALCI:**

- V kakšnem časovnem zaporedju boste zaposlovali?
- Kje boste dobili kvalificirane sodelavce?
- Kako jih boste izbirali?
- Storitve katerih zunanjih organizacij in posameznikov boste koristili?
- Zakaj ste izbrali te organizacije in posameznike?

**Ključna vprašanja v razdelku RAZVOJ IZDELKA ALI STORITVE:**

- Kaj je še potrebno postoriti za uvedbo izdelka ali storitve na trg?
- Koliko časa potrebujete, da bi lahko kupcem ponudili izdelek v kakovosti in količini, ki so jo pripravljene kupiti?
- Ali ste razrešili vprašanja, povezana z intelektualno lastnino?
- Ali načrtujete izboljšave obstoječih izdelkov in storitev?
- Ali boste razvijali tudi nove izdelke oziroma storitve?
- Koliko sredstev boste vlagali v razvoj?
- Kakšna bo dinamika teh vlaganj?

**Ključna vprašanja v razdelku POSLOVNI PROCES:**

- Kako poteka poslovni proces (narišite diagram poteka z vsemi stopnjami)?
- Kakšna bo maksimalna kapaciteta proizvodnje oziroma izvajanja storitev?
- Katere surovine, materiale, storitve in trgovsko blago boste potrebovali?
- Ali boste opravljali vse ali samo del potrebnih proizvodnih aktivnosti?
- Če boste imeli podizvajalce, kdo bodo ti (imena, naslovi itd.)?
- Zakaj teh aktivnosti ne izvajate sami?
- Zakaj ste izbrali te dobavitelje?
- Kakšni so stroški teh zunanjih storitev?
- Kateri so dobavitelji surovin, materiala, storitev in trgovskega blaga?
- Ali potrebujete skladišče in kakšno?
- Kakšni bodo ukrepi za zagotavljanje kakovosti izdelkov oziroma storitev?
- Kako boste zagotovili nemoten potek proizvodnje, da bo usklajena s povpraševanjem po izdelkih?

**Ključna vprašanja v razdelku GEOGRAFSKA LOKACIJA:**

- Kje je podjetje locirano?
- Ali je vaša zgradba nova ali stara?
- Ali potrebuje prenovo – koliko bo to stalo v primerjavi z novogradnjo?

- Ali imate zgradbo oziroma poslovne prostore v najemu ali v lasti – kakšni so najemni pogoji?
- Zakaj je ta zgradba in lokacija primerna za vaš posel?
- Ali lokacija omogoča širjenje podjetja?

***Ključna vprašanja v razdelku NAČRT ANGAŽIRANJA DELOVNIH SREDSTEV:***

- Koliko in katera sredstva potrebuje podjetje ob pričetku poslovanja?
- Kakšne naložbe v opredmetena in neopredmetena sredstva načrtujete v naslednjih petih letih?
- Kakšne so amortizacijske stopnje za posamezne vrste sredstev?
- Katera delovna sredstva boste potrebovali?
- Kakšni bodo prihodnji vložki v opremo?
- Koliko bi stalo povečanje proizvodnih kapacitet?
- Koliko so vaša delovna sredstva specifično uporabna samo za tovrstno proizvodnjo?

***Ključna vprašanja v razdelku NAČRT PORABE PREDMETOV DELA:***

- Kateri predmeti dela so potrebni za proizvodnjo izdelkov oziroma izvajanje storitev?
- Kolikšne zaloge potrebujete za varno nemoteno proizvodnjo?
- Kakšne pogoje dobave lahko dosežete z dobavitelji?
- Kakšne plačilne roke vam omogočajo dobavitelji?

***Ključna vprašanja v razdelku NAČRT PORABE STORITEV:***

- Katere storitve zunanjih dobaviteljev mora kupiti podjetje?
- Kdo vse so relevantni ponudniki teh storitev?
- Katere storitve je zaradi strateške narave treba delati v podjetju?

***Ključna vprašanja v razdelku PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA:***

- katerim specifičnim pravnim zahtevam je podvrženo podjetje?
- Ali so potrebna kakšna posebna dovoljenja za začetek poslovanja ali širitev?
- Ali je izdelek takšne narave, da vpliva na okolje, zdravje ljudi, varnost?
- So kakšne posebne omejitve v zvezi s potencialnim izvozom vaših izdelkov ali storitev?

***Ključna vprašanja v razdelku TERMINSKI NAČRT:***

- Katere so ključne aktivnosti v fazi uveljavljanja podjema in kako jih lahko strukturiramo v posamezne sklope nalog?
- Kaj so ključni mejniki v razvoju podjema in kdaj jih je potrebno doseči?
- Kakšni so riziki za nedoseganje teh mejnikov?
- Na katera ključna vprašanja je pri tem potrebno odgovoriti, kdaj in s kakšnimi stroški?
- Predstavite ključne aktivnosti v časovni preglednici!
- Katere naloge in mejniki so soodvisni in kako?
- Katera je kritična pot?
- Definirajte vrstni red posameznih korakov aktivnosti!.

***Ključna vprašanja v razdelku KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI:***

- Katere ključne priložnosti in tveganja (z vidika tehnologije, vedenja porabnikov, konkurence...) lahko identificirate za vaš podjem?
- Kateri dogodki lahko najbolj vplivajo na odstopanja od vašega načrta?
- Kakšna je verjetnost nastopa teh dogodkov?
- Kako boste zmanjšali njihove negativne učinke?
- Kako boste prilagodili svoje načrte, če bo do teh dogodkov dejansko prišlo?
- Kakšne posledice bi lahko imeli ti negativni dogodki, če se nanje ne bi odzvali?
- Kakšne prilagoditve poslovnega načrta bi bile potrebne, da bi lahko te dogodke izkoristili v svoje dobro (zmanjšali tveganje ali v njih celo našli novo poslovno priložnost)?
- Kakšne so najboljše in najslabše možne različice realizacije vašega podjema v naslednjih petih letih? Prikažite optimistično in pesimistično možnost poteka podjema s pomočjo prikaza ključnih parametrov (tržni delež, dobiček, razvojne možnosti).

***Ključna vprašanja v razdelku FINANČNI NAČRT:***

- Kako se bo gibal denarni tok iz poslovanja?
- Kakšna bosta obseg in struktura prihodkov in odhodkov podjetja?
- Kdaj bo podjetje doseglo prag pokritja?
- Pri kakšni izrabi kapacitet podjetje doseže prag pokritja?
- Kakšne so potrebe po finančnih sredstvih na osnovi načrta denarnih tokov?
- Kakšna je neto sedanja vrednost naložbe?
- Kakšna bo interna stopnja donosa podjema?
- Katere predpostavke so uporabljene v izračunih?

***Ključna vprašanja v razdelku LASTNIKI IN VLAGATELJI:***

- Kakšna je oblika lastništva v podjetju?
- Kdo so potencialni družabniki oziroma investitorji in kako dobro jih poznate?
- Na katerih področjih imajo največ izkušenj?
- Kakšna je njihova kredibilnost v poslovnem okolju?
- Kdo so družbeniki ali delničarji in kolikšni so njihovi poslovni deleži ter v kakšni obliki?
- Kakšne so njihove zahteve?
- Zakaj so (poleg denarja) zanimivi za vas in vaše podjetje?

***Ključna vprašanja v razdelku LASTNIKI IN VLAGATELJI:***

- Kakšna je oblika lastništva v podjetju?
- Kdo so potencialni družabniki oziroma investitorji in kako dobro jih poznate?
- Na katerih področjih imajo največ izkušenj?
- Kakšna je njihova kredibilnost v poslovnem okolju?
- Kdo so družbeniki ali delničarji in kolikšni so njihovi poslovni deleži ter v kakšni obliki?
- Kakšne so njihove zahteve?
- Zakaj so (poleg denarja) zanimivi za vas in vaše podjetje?



Za pisanje poslovnega načrta pa lahko uporabite **orodje Tovarne podjetmov za poslovno načrtovanje**, ki ga najdete na slednjem spletnem naslovu:

**<http://www.tovarnapodjemov.org/dokumenti/dokument.asp?id=493>. Uporaba orodja je brezplačna, potrebna je le predhodna registracija.**

Orodje Tovarne podjetmov vam pomaga napisati **celovit poslovni načrt** z besedilom, tabelami za napovedi in finančne analize ter grafi in ilustracijami. Je več kot le program za pisanje poslovnega načrta. Je **celovit paket za poslovno načrtovanje**, ki vam bo pomagal izboljšati in razvijati vaš posel v prihodnosti. Orodje po globini, širini in konceptu poslovnega načrta popolnoma ustreza pričakovanjem in zahtevam poslovnih angelov, predstavnikov tveganega kapitala in drugih potencialnih investitorjev.

Vsem posameznikom, ki ste se pisanja poslovnega načrta lotili z namenom udejanjanja svoje poslovne ideje v uspešno podjetje, želimo veliko poguma, zabave in uspeha na podjetniški poti! Vsem (bodočim) podjetnikom pa le to: **“Izkoristite priložnost!”**