



Kako napisati poslovni plan

ERSTE 
Bank

korakpokorak 

#vjerujusebe

| Sadržaj

Što je poslovni plan i zašto je neophodan za poslovanje	2
Elementi poslovnog plana	8
Zaključne smjernice	13

Što je poslovni plan i zašto je neophodan za poslovanje

Poslovni plan pisani je dokument kojim jasno definirate svoje ciljeve poslovanja i u kratkim crtama prikazujete metode kako ih postići.

Poslovni plan izrađujete kako biste predvidjeli buduća događaja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju.

Vaše šanse da postignete zacrtane ciljeve veće su uz uspješno predviđanje budućih događaja i predviđanje rješenja budućih problema.

Poslovni plan temeljna je okosnica:

- planiranja
- pokretanja
- financiranja
- organiziranja
- vođenja
- razvijanja i
- kontrole poduzetničkog pothvata.

Zašto je poželjno napraviti poslovni plan?

Proces pisanja poslovnog plana pruža:

- *objektivno i kritičko sagledavanje svih procesa*
- *razmišljanje o svim opcijama i koracima koji se poduzimaju*
- *usredotočenost na ključna pitanja*
- *pomoć pri uspješnom vođenju posla*
- *pravac s periodičnim provjerama i pokazateljima koji ukazuju razvija li se posao po planu*
- *promišljanje o potencijalnim problemima i njihovom rješavanju*
- *spoznaju vaših vrijednosti i potpuno korištenje vlastitog kapaciteta*
- *prikaz vaših ideja drugima i osnova je prijedloga za financiranje upućenog budućem kreditoru ili suvlasniku te*
- *jasniju definiciju smisla poslovanja, tj. čiju i koju potrebu poslovanje zadovoljava.*

Pokretanje poslovanja ozbiljna je odluka svakog pojedinca. Bez obzira na prethodno iskustvo, nitko ne može biti siguran u uspjeh ovog procesa.

Kako bi se izbjegle nepredviđene situacije, poduzetnici istražuju okruženje, planiraju buduće aktivnosti i na temelju prikupljenih informacija donose poslovne odluke.

Poslovni plan koristan je alat za objektivno sagledavanje cjelokupnog poslovnog pothvata, uočavanja njegovih slabih i jakih strana i donošenja pravih poslovnih odluka.

Kao nositelji poslovne ideje trebate aktivno sudjelovati u kreiranju poslovnog plana i jedino vi možete govoriti o viziji i ciljevima poslovnog pothvata i načinima na koje ih planirate ostvariti.

Pri pisanju poslovnog plana pomoć vam mogu pružiti savjetnici, koji će vas voditi u pisanju dijelova poslovnog plana koje posve dobro ne poznajete.

Prilikom predstavljanja ideje potencijalnim investitorima trebate razumjeti i moći prezentirati poslovni plan da bi investitori donijeli pozitivnu odluku o ulaganju u vaš poduzetnički pothvat. Investitori novac ulažu u ljude jer ljudi su ti koji realiziraju ideje.



Sadržaj poslovnog plana ovisi o:

- djelatnosti u kojoj se poslovanje razvija te
- razlogu njegova pisanja.

Postoje razne forme i kompleksnost poslovnog plana, ovisno o poslovnom pothvatu. U nastavku će biti riječi o preporučenom sadržaju poslovnog plana te su naglašeni bitni dijelovi koje biste trebali uključiti u svoj plan.

Ako poslovni plan pišete za sebe, sami možete odrediti konačni sadržaj, iako se preporučuje da svi bitni dijelovi budu uključeni. Ako ga pišete za nekoga, investitora, partnera ili banku, sadržaj poslovnog plana propisuje ta osoba i/ili institucija.

Bez obzira na sadržaj, svaki poslovni plan treba sadržavati sljedeća četiri elementa:

1

ideja/prilika

Što je poslovna ideja i zašto vjerujete da postoji poslovna prilika za realizaciju te ideje?

2

kontekst / široka slika razvoja poslovnog pothvata

Koje su karakteristike okruženja u kojem planirate razvijati poslovanje?

3

ljudi

Tko su nositelji poslovanja te koja znanja, kompetencije i iskustvo posjeduju?

4

rizik

Koji su najveći rizici koji mogu dovesti do neuspjeha planiranih aktivnosti i realizacije poslovnog pothvata? Kako se zaštititi od tih rizika? Postoji li izlazna strategija i/ili plan promjene modela poslovanja u slučaju neuspjeha prvotnog poslovnog modela? Koji je potencijalni gubitak koji ste spremni preuzeti?

Poslovno planiranje je proces, a pisanje poslovnog plana samo je jedan njegov dio.

Poslovno planiranje sastoji se od:

- 1. generiranja poslovne ideje i njezinog jasnog definiranja*
- 2. prikupljanja relevantnih informacija*
- 3. analize informacija*
- 4. pisanja poslovnog plana*
- 5. „prodaje“ poslovnog plana i*
- 6. implementacije*

U pisanju, a posebno u čitanju i korištenju poslovnog plana treba imati na umu da je to gotovo uvijek „radni dokument“, na kojem se uvijek nešto može mijenjati, popravljati i dorađivati, ovisno o promjenama u okruženju u kojem se posluje.

Poslovni plan nije jamstvo za uspješno poslovanje, ali može vam značajno pomoći u implementaciji vaše ideje u uspješno poslovanje.



Smisao svakog poslovanja je zadovoljavanje nečijih potreba.

Zato je jako bitno razumjeti:

1. Tržište

- što tržište traži, kakve su navike i potrebe kupaca, kakva im je kupovna moć i spremnost na kupnju

2. Tehnološke mogućnosti

- znanje i iskustvo poduzetnika, materijalne mogućnosti za osiguranje suvremene opreme

3. Ljudske potencijale

- vještine i znanje ljudi uključenih u poslovni proces

4. Financije

- mogućnost dobivanja novca

5. Organizaciju poslovanja

- organizacija treba biti u funkciji optimalnog poslovanja, odnosno ostvarivanja definiranih ciljeva

Temeljna pitanja na koja odgovara poslovni plan:

- Što je predmet poduzetničkog pothvata i tko su njegovi autori i nositelji?
- Što su tržišne i ostale prednosti proizvoda/usluge?
- Kolike su realne mogućnosti plasmana tog proizvoda/usluge?
- Koji je pravni oblik organiziranja?
- Koje materijalne inpute zahtijeva poduzetnički projekt?
- Koliko djelatnika zahtijeva projekt?
- Gdje će biti smještena djelatnost?
- Kakav je utjecaj poslovanja na okoliš?
- Koje su specifičnosti marketinške strategije?
- Koliko je novca potrebno i za koju svrhu?
- Kakvi se i koliki financijski učinci mogu očekivati tijekom prvih nekoliko godina?

Elementi poslovnog plana

Kako će poslovni plan biti organiziran ovisi o tipu posla kojim se bavite, kao i cilju pisanja poslovnog plana.

Svaki se poslovni plan može podijeliti na tri dijela:

Opći dio

Opisuje tvrtku, njezinu organizaciju, lokaciju, zaposlenike, proizvod/uslugu koju planira nuditi (ili već nudi), kupce koji će taj proizvod/uslugu kupovati i razlog zbog kojeg će ga kupovati te opis poslovnog modela.

Financijski podaci

Govori o financijama poslovanja. Koliko je novca potrebno za početak poslovanja, za što je novac potreban i koliko je novca potrebno zaraditi kako bi se ostvarila odgovarajuća dobit ili pokrili svi troškovi?

U financijskom planu treba izračunati i po kojoj će se cijeni prodavati proizvod/usluga, definirati sve troškove koji ulaze u izračun cijene proizvoda/usluge, izračunati koliko proizvoda/usluge treba prodati da bi se pokrili svi troškovi, odnosno da bi se dosegla točka pokrića.

Dodatni materijali

Sadrže sve dokumente, nacрте i sl. koji potkrepljuju priču iz poslovnog plana. To su nacrti poslovnog prostora, izgled proizvoda, ugovori s dobavljačima i kupcima, dokumenti koji govore o iskustvu vlasnika/poduzetnika ili nekog od članova njegova tima i sl.

OPĆI DIO

FINANCIJSKI PODACI

DODATNI MATERIJALI

Sažetak

Svaki poslovni plan započinje sažetkom.

Sažetak je kratak opis svega što ste napisali u poslovnom planu. Cilj sažetka je prikazati vašu sposobnost da se izrazite vrlo sažeto u par rečenica o svom poslovnom pothvatu u svim bitnim elementima.

Nakon toga slijedi dio koji opisuje samo poduzeće, njegovu djelatnost, proizvod/uslugu koju poduzeće planira proizvoditi/nuditi te kupce koji će kupovati proizvod/uslugu.

Opis tvrtke

Cilj ovog dijela je objasniti čime se bavi tvrtka, kako će poslovati (pravni oblik, vlasništvo, radno vrijeme...) te zbog čega mislite da poslovna ideja koju želite realizirati predstavlja poslovnu priliku u tom trenutku i okolnostima (tržište, ljudi, resursi).

Proizvod/usluga koju tvrtka nudi

Ovaj dio daje odgovor na pitanja što tvrtka radi, kakve su koristi od njezinih proizvoda/usluga te zbog čega će ljudi kupovati baš te proizvode/usluge.

Tržište (marketinški plan)

Treba voditi računa o tržištu nabave i tržištu prodaje. Oba su jednako važna za uspjeh poslovnog pothvata. Tržište nabave odnosi se na tržište sirovina, poluproizvoda i proizvoda potrebnih za normalno poslovanje. Tko su dobavljači i koliko ih je? Kolika je cijena tih proizvoda?

Tržište prodaje

Tržište prodaje odnosi se na ljude koji kupuju ili će kupovati proizvode/usluge. Tko su oni? Koliko ih je? Zašto kupuju proizvode određene tvrtke, a ne konkurencije? Kako pronaći još više kupaca? Na koji način će se proizvodi prodavati i distribuirati?

OPĆI DIO

FINANCIJSKI PODACI

DODATNI MATERIJALI

Lokacija tvrtke

Gdje se nalazi tvrtka? Je li to prava lokacija za tu djelatnost i je li ona dozvoljena na toj lokaciji? Koliko je velik poslovni prostor i je li u najmu ili u vlasništvu?

Konkurencija

Tko su glavni konkurenti? Kakvo je njihovo poslovanje – jesu li bolji ili lošiji i zbog čega? Kako im konkurirati?

Organizacija tvrtke i menadžment

Čak 98% neuspjeha malih tvrtki posljedica je slabog upravljanja. Zato treba posvetiti dosta pozornosti i vremena stvaranju tima koji će raditi u tvrtki. Tko će biti odgovorne osobe, za što je tko odgovoran, kakvo je njihovo radno iskustvo, kakve su njihove plaće, koriste li se neke vanjske usluge i koje (računovodstvene, pravne i sl.)?

Zaposlenici

Koliko se ljudi planira zaposliti, koje struke, mogu li se pronaći ljudi s tim zanimanjima, hoće li biti zaposleni za stalno ili su potrebni samo povremeno, kolika će im biti plaća?

Uporaba i očekivani učinak ulaganja

Potrebno je navesti sve što je neophodno za početak poslovanja, bez obzira na to je li za početak poslovnog pothvata potreban kredit ili se posao financira iz vlastitih sredstava. U što se mora uložiti novac, tko su dobavljači, kolika je cijena, mora li se platiti transport?

OPĆI DIO

FINANCIJSKI PODACI

DODATNI MATERIJALI

Financijski podaci mjere realizaciju postavljenih poslovnih ciljeva i pomažu njihovoj kontroli.

Izvori kapitala

Gdje će se nabaviti novac potreban za početak posla? Je li to kredit? Ako jest, kakav je i tko je kreditor? Jesu li to vlastita sredstva? Je li to pozajmica? Ako jest, od koga se posuđuje novac?

Popis opreme

Koja je oprema potrebna za početak poslovanja? Potrebno je napraviti specifikaciju opreme, cijenu po kojoj se ta oprema može nabaviti i gdje.

Kalkulacija cijene proizvoda

Važno je izračunati i znati koliko stoji proizvodnja jednog proizvoda/usluge te po kojoj će se cijeni proizvod/usluga nuditi na tržištu. Koliko proizvoda/usluga treba prodati kako bi se pokrili svi troškovi poslovanja?

Račun dobiti i gubitka

Daje prikaz prihoda i rashoda tvrtke tijekom određenog razdoblja. Na kraju pokazuje hoće li tvrtka poslovati s gubitkom ili dobitkom.

Tijek novca (*cash flow*)

Najvažniji financijski izvještaj za male tvrtke. Kad bi se trebale odlučiti samo za jedan izvještaj, tijek novca financijski je izvještaj koji bi trebalo izabrati. U njemu se predviđa dinamika naplate potraživanja (od kupaca) i dospjeće obveza (prema državi, dobavljačima, zaposlenicima). Tijek novca pokazuje koliko novca tvrtka treba, za što i kad je potreban taj novac te iz kojih se izvora može nabaviti. Ovaj izvještaj pokazuje i moguće probleme u likvidnosti tvrtke koji se pravodobnim poslovnim odlukama i potezima mogu spriječiti.

Tvrtka može poslovati s dobiti na kraju godine, a biti nelikvidna u pojedinim mjesecima, odnosno biti u nemogućnosti platiti svoje obveze. Tijek novca je alat koji pomaže da se takve situacije predvide.



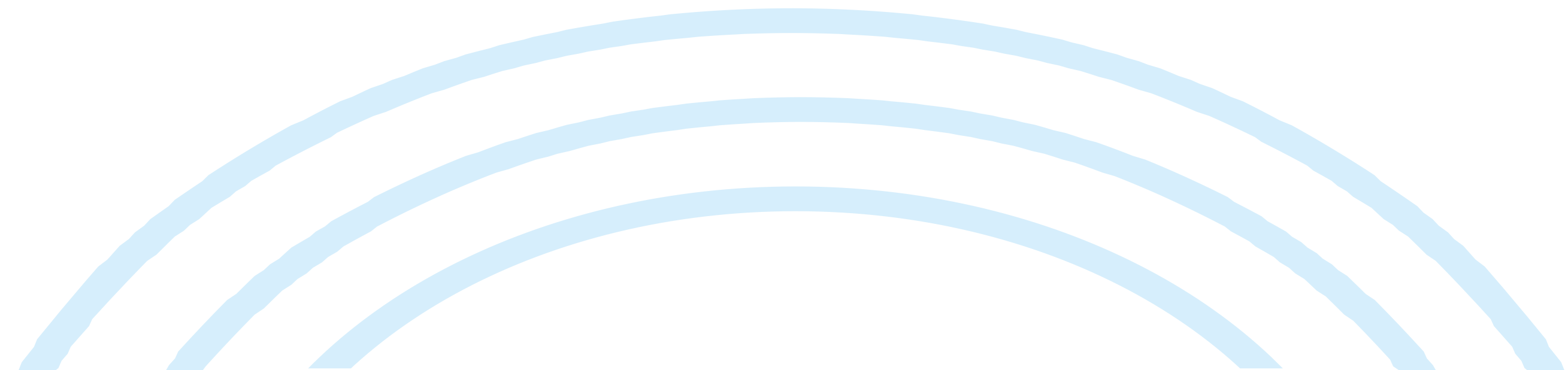
OPĆI DIO

FINANCIJSKI PODACI

DODATNI MATERIJALI

U dodatne materijale spadaju svi dokumenti koji mogu pomoći razumijevanju poslovnog plana i stvaranju cjelovite slike o poslovnoj ideji.

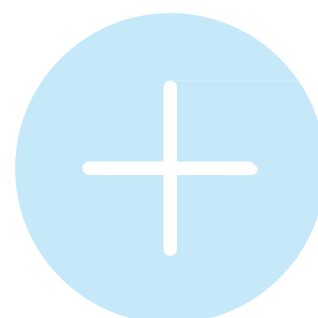
To su, primjerice:

- predugovori i ugovori sa sadašnjim i budućim kupcima
 - predračuni i/ili predugovori s dobavljačima
 - fotografije poslovnog prostora
 - obrtnica, dokumenti o osnivanju tvrtke i vlasničkoj strukturi
 - fotografije gotovih proizvoda
 - rezultati istraživanja
 - certifikati
 - potvrde
 - životopisi ključnih osoba i sl.
- 

| Zaključne smjernice

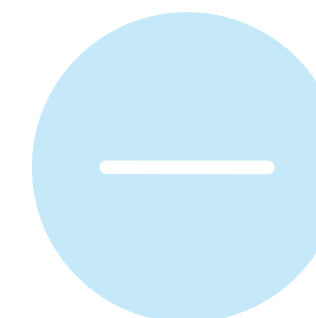
Prilikom pisanja poslovnog plana svakako biste trebali **učiniti**:

- uključiti cijeli menadžment tim u pisanje plana
- voditi računa da poslovni plan bude kratak, logičan, razumljiv i čitljiv
- uložiti vrijeme i novac u pisanje poslovnog plana jer se time dokazuje predanost poslu
- navoditi kritične rizike i pretpostavke i kako biste ih mogli prevladati te
- biti kreativan u privlačenju pozornosti investitora.



Pri pisanju poslovnog plana svakako biste trebali **izbjegavati**:

- prikrivanje vlasnikovog i imena članova menadžmenta
- korištenje nejasnih ili neutemeljenih izjava
- korištenje izraza koje samo eksperti pojedinih područja mogu razumjeti te
- trošenje novca na razvijanje skupocjenih brošura, prezentacija i sl. (treba se fokusirati samo na bitno).





www.erstebank.hr
Info telefon: 0800 7890

