

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Maruša Zupanc

**POSLOVNI NAČRT KOT PRVINA USPEŠNEGA POSLOVANJA
HITRO RASTOČEGA PODJETJA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Maruša Zupanc

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

**POSLOVNI NAČRT KOT PRVINA USPEŠNEGA POSLOVANJA
HITRO RASTOČEGA PODJETJA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

*"S preišljenim in natančnim načrtovanjem lahko postanete zmagovalec,
z neprejšljenim in manj natančnim načrtovanjem pa ne.*

Kako neizogiben je poraz, če sploh ne načrtujete!

Že iz samega izvajanja načrtovanja lahko napovemo zmago ali poraz."

Sun Tzu, Umetnost vojskovanja, približno 400 pr. n. š.

ZAHVALA

Na prvem mestu se zahvaljujem mentorju, izr. prof. dr. Ivu Baniču, za strokovno pomoč, predvsem pa za potrpežljivost pri nastajanju tega diplomskega dela. Njegova dobrohotna elektronska sporočila so me vsake toliko časa ravno dovolj zbudila, da se delo ni ustavilo.

Hvala tudi lastnikom in poslovodstvu Podjetja X, ki so mi s svojimi pogledi in izkušnjami ter gradivi svojega podjetja pomagali razumeti poslovni načrt in njegovo funkcijo v svetu podjetništva.

Hvala pa tudi vsem ostalim, ki ste me bodrili pri tem »končnem velikem koraku v svet odraslih«.

Vaša podpora, potrpežljivost in zaupanje vame so mi dajali motivacijo in moč za nadaljevanje, tudi ko se je zdelo, da ju nimam več.

POSLOVNI NAČRT KOT PRVINA USPEŠNEGA POSLOVANJA

HITRO RASTOČEGA PODJETJA

Diplomska naloga z naslovom »Poslovni načrt kot prvina uspešnega poslovanja hitro rastočega podjetja« obravnava vlogo poslovnega načrta kot orodja načrtovanja pri uspehu in rasti hitro rastočih podjetij. Raziskovalni problem naloge je vprašanje, ali poslovni načrt vpliva na uspešnost poslovanja hitro rastočega podjetja ali pa so za njegovo hitro rast in uspeh bolj pomembni drugi dejavniki. Naloga v prvih treh poglavjih podaja teoretsko ozadje raziskovalnega problema, četrto poglavje pa je empirično, saj opisuje študijo konkretnega primera hitro rastočega podjetja. Prvo poglavje obravnava zvrsti, učinkovitost in pomen načrtovanja za podjetje, drugo poglavje opiše metodologijo poslovnega načrta glede na njegove potrebne prvine in poslovne procese, povezane z njimi, tretje poglavje pa opredeli rast in uspeh podjetja ter vpliv načrtovanja (in specifično poslovnega načrta) na njiju. V četrtem poglavju študija primera ameriškega hitro rastočega podjetja opiše podjetje in njegovo dejavnost, dejavnike njegove uspešnosti in hitre rasti, odnos do načrtovanja, uporabo orodja poslovnega načrta ter njegov vpliv na hitro rast obravnavanega podjetja. Ključni pojmi naloge so: poslovni načrt, načrtovanje, uspešnost podjetja, hitro rastoče podjetje.

BUSINESS PLAN AS AN ELEMENT OF SUCCESS OF A FAST-

GROWING COMPANY

The graduation thesis called »Business Plan as an Element of Success of a Fast-growing Company« discusses the business plan as a planning tool and its role in the success and growth of fast-growing companies. The research problem of the paper poses the question, whether a business plan influences successful operation of a fast growing-company, or are there other factors that are more important for its success and growth. In the first three chapters, the paper gives theoretical background to the research problem. The fourth is empirical as it presents a case study of an actual fast-growing company. The first chapter deals with typology, efficiency and significance of planning for a company. The second studies the methodology of a business plan according to its necessary elements and business processes connected to it. The third defines the growth and success of a company and the influence planning (and business plan specifically) has on these two. In the fourth chapter, the case study of an American fast-growing company presents the company and its business, factors that indicate its status of a successful fast-growing company, company's attitude towards planning, use of the business plan tool and influence of the business plan on the fast growth of the studied company. Key-words of the paper are: business plan, planning, success of a company, fast-growing company.

KAZALO

UVOD	8
1. NAČRTOVANJE V PODJETJU	12
1.1 Kaj je načrtovanje	12
1.2 Zvrsti načrtovanja.....	13
1.3 Vrste načrtov.....	14
1.4 Pomen načrtovanja	15
1.5 Neučinkovitost načrtovanja	16
1.6 Sklepi o načrtovanju v podjetju	17
2. POSLOVNI NAČRT	18
2.1 Podjetniški proces.....	18
2.2 Kaj je poslovni načrt.....	18
2.3 Kdaj pišemo poslovni načrt	19
2.4 Zakaj pišemo poslovni načrt	19
2.5 Zvrsti poslovnih načrtov	23
2.6 Poslovni načrt kot orodje strateškega načrtovanja.....	23
2.7 Pisci poslovnega načrta	23
2.8 Bralci poslovnega načrta.....	25
2.9 Viri informacij za poslovni načrt	26
2.10 Obseg poslovnega načrta	27
2.11 Pred začetkom poslovnega načrta.....	27
2.12 Kako pišemo poslovni načrt	28
2.13 Dober poslovni načrt.....	29
2.14 Prvine poslovnega načrta	30
2.15 Zunanje prvine poslovnega načrta	30
2.16 Notranje prvine poslovnega načrta	31
2.16.1 Naslovnica.....	32
2.16.2 Povzetek.....	33
2.16.3 Opis panoge, podjetja in izdelka oziroma storitve	34
2.16.4 Tržna raziskava in analiza.....	35
2.16.5 Načrt trženja in prodaje	37
2.16.6 Načrt razvoja in proizvodni oziroma storitveni načrt.....	40
2.16.7 Organizacijski načrt.....	42
2.16.8 Terminski načrt.....	44
2.16.9 Ocena tveganj in izzivov.....	45
2.16.10 Ekonomika posla	48
2.16.11 Finančne projekcije	50
2.16.12 Upravljanje z viri	52
2.16.13 Priloge	54
2.17 Predstavitev poslovnega načrta.....	56
2.18 Neuspeh poslovnega načrta	57
2.19 Pregledovanje in posodabljanje poslovnega načrta.....	58

2.20 Novo načrtovanje	60
2.21 Sklepi o poslovnem načrtu	60
3. USPEH IN RAST PODJETJA	62
3.1 Kaj je podjetje	62
3.2 Uspeh podjetja	63
3.3 Rast podjetja	66
3.4 Dejavniki vpliva na uspeh ali rast podjetja	68
3.4.1 Vpliv načrtovanja na uspeh ali rast podjetja	70
3.4.2 Vpliv poslovnega načrta na uspeh ali rast podjetja	73
3.5 Sklepi o uspehu in rasti podjetja	75
4. ŠTUDIJA PRIMERA USPEŠNEGA HITRO RASTOČEGA PODJETJA	77
4.1 Opis Podjetja X in njegove dejavnosti	77
4.2 Uspeh oziroma hitra rast Podjetja X	80
4.3 Odnos do načrtovanja v Podjetju X	85
4.4 Uporaba orodja poslovnega načrta v Podjetju X	87
4.5 Vpliv načrtovanja in poslovnega načrta na uspeh Podjetja X	94
4.6 Sklepi o preučevanem primeru uspešnega hitro rastočega podjetja	97
SKLEP	99
SEZNAM SEKUNDARNIH VIROV	103
SEZNAM PRIMARNIH VIROV	105
PRILOGE	106
Priloga A: Anketni vprašalnik raziskave v Podjetju X	106
Priloga B: Vprašanja za strukturirani intervju z direktorjem Podjetja X	110

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Mesto poslovnega načrta v podjetniškem procesu	18
Slika 2.2: Poslovni načrt kot korak v konceptualizaciji posla	20
Slika 2.3: Odstotek uresničenih poslovnih zamisli	28
Slika 2.4: Običajno financiranje novega podjetja in njegove rasti v prvih letih poslovanja	54
Slika 2.5: Neprestani proces načrtovanja	60

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Zvrsti planiranja v podjetju	14
Tabela 2.1: Značilnosti dobrega poslovnega načrta	29
Tabela 2.2: Sestavine poslovne podobe podjetja	38
Tabela 2.3: Deset mest za iskanje prednosti in slabosti	47
Tabela 2.4: Deset mest, kjer lahko naletite na priložnosti in nevarnosti	47
Tabela 2.5: Primerjava dolžniškega in lastniškega kapitala	53

UVOD

V poslovnem svetu je skrivnost uspeha še dandanes ena izmed najbolj zaželenih in iskanih resnic, ki vzbujajo zanimanje strokovne javnosti in radovednost zunanjih opazovalcev. Marsikdo se verjetno sprašuje, ali je uspeh predmet mistike ali danost objektivne realnosti? Ali gre pri uspehu za splet srečnih naključij ali je le-ta posledica skrbno preišljenega in uravnane delovanja? Je podjetje lahko uspešno brez uspešnega vodstva in je dovolj že inovativen izdelek oziroma storitev? Ali je podjetje uspešno predvsem, če hitro raste? Odgovori na ta vprašanja so skoraj gotovo zanimivi za vsakega bralca, tematika pa ima še toliko večji pomen v današnjem času in okolju, saj je konkurenca v poslovnem svetu tako velika, da v prvih petih letih delovanja propade približno polovica novoustanovljenih podjetij in dobra poslovna zamisel preprosto ni več dovolj za njen zagotovljen uspeh.

S takimi in podobnimi razmišljanji sem se ukvarjala tudi sama, saj me zanimata tako podjetništvo kot pojav v sodobnem poslovnem svetu kot tudi praktična aplikacija podjetniških načel. Iz teh razlogov sem se odločila, da bom poskusila del teh dilem proučiti v obliki diplomskega dela. Seveda si nisem delala utvar, da bom prišla do dna celotni skrivnosti poslovnega uspeha, zato sem se omejila le na enega izmed možnih razlogov za uspešnost pa tudi tip uspešnih podjetij je bilo treba izbrati iz celotnega spektra tipov podjetij v podjetniškem okolju.

V diplomskem delu torej ne bom preučevala uspešnosti vseh podjetij, pač pa le hitro rastočih, saj me zanima, v čem je skrivnost podjetja, ki je sposobno ohranjati uspešnost ob visoki stopnji rasti. Po prvotnem pregledu obstoječe literature, pa tudi glede na nasvete mentorja in lastno razmišljanje o problematiki, sem se odločila, da bom zelo ozko omejila dejavnike za uspešnost podjetja, ki jih bom proučevala, saj bi bila v nasprotnem primeru naloga preobširna, sama pa bi se izgubila v množici raziskovalnih vprašanj, ki bi se pojavljala. Ker menim, da je določena stopnja načrtovanja bistvena v katerem koli življenjskem koraku, še posebej pa pri ustanavljanju in vodenju podjetja, sem se odločila proučiti dejanski vpliv načrtovanja na uspeh podjetja. Kljub temu da se zavedam, da je za končni uspeh podjetja odgovoren splet različnih dejavnikov, ne le načrtovanje, in jim z izpuščanjem iz obsega proučevanja v tem

diplomskem delu ne nameravam pripisovati manjše vrednosti, kot jo imajo, pa vseeno menim, da je premišljeno in sistematično delovanje vodstva podjetja ena izmed bistvenih prednosti, s katerimi se podjetje na svoji poti lahko približa končnemu cilju večine podjetnikov – uspehu podjetja. Ker je načrtovanje samo po sebi še vedno zelo obsežen pojem, se bom v nalogi še posebej osredotočila na enega izmed orodij načrtovanja – na poslovni načrt in na njegovo vlogo pri (ne)uspehu podjetja.

Temo diplomskega dela sem tako omejila na štiri temeljne koncepte – uspešnost podjetja, hitra rast podjetja, načrtovanje v podjetju in poslovni načrt podjetja. Namen diplomskega dela je proučiti vpliv poslovnega načrta kot orodja načrtovanja na uspeh hitro rastočih podjetij.

Cilji diplomskega dela so proučiti teorijo, s pomočjo katere bom opredelila temeljne koncepte, opisati metodologijo poslovnega načrta (kaj so in kaj niso sestavine, zakaj morajo biti prisotne in kakšne morajo biti), obravnavati primer praktične aplikacije opredeljenega orodja načrtovanja in s pomočjo zaključkov odgovoriti na delovna vprašanja diplomskega dela ter potrditi oziroma ovreči postavljeno raziskovalno hipotezo.

Pri izdelavi diplomskega dela me bodo vodila delovna vprašanja: Ali načrtovanje v podjetju prispeva k uspehu podjetja? Kakšen je dober poslovni načrt? V katerih primerih je poslovni načrt potreben? Kaj definira uspeh podjetja in kaj njegovo hitro rast? Ali je hitro rastoče podjetje nujno tudi uspešno? Ali je podjetje uspešno le, če hitro raste? Ali je smiselno strukturiran in natančno izdelan poslovni načrt res ena izmed najpomembnejših prvin za uspešno poslovanje hitro rastočega podjetja? Ali je lahko hitro rastoče podjetje uspešno tudi brez poslovnega načrta?

S pomočjo delovnih vprašanj sem izoblikovala tudi hipotezo, ki jo bo diplomsko delo poizkušalo potrditi oziroma ovreči, in se glasi: »Dober poslovni načrt je pomembna prvina uspešnega poslovanja hitro rastočega podjetja.«

Diplomsko delo bo zaradi preglednosti razdeljeno v štiri poglavja, saj bom v prvih treh podala teoretske osnove temeljnih pojmov, v zadnjem pa bom obravnavala študijo primera praktične aplikacije obravnavane teorije. V prvem poglavju bom definirala, kaj je načrtovanje, opredelila njegove zvrsti, naštela vrste načrtov ter opisala učinkovitost in pomen načrtovanja za podjetje. V drugem poglavju bom ugotavljala, kaj je poslovni načrt, kdo ga piše, kdaj in

zakaj ga je treba izdelati, kakšen je dober poslovni načrt in katere so njegove potrebne zunanje in notranje prvine, kdaj je poslovni načrt neuspešen ter kdaj je dovolj posodabljanje načrta in kdaj je potrebno novo načrtovanje. V tretjem poglavju bom primerjala termina uspeh in hitra rast podjetja ter raziskovala dejavnike vpliva na njiju, največji poudarek v tem poglavju pa bom dala vprašanju, kako načrtovanje in poslovni načrt vplivata na poslovanje podjetja. V četrtem poglavju bom s pomočjo študije primera ameriškega hitro rastočega podjetja opisala podjetje in njegovo dejavnost, dejavnike njegove uspešnosti in hitre rasti, odnos do načrtovanja, uporabo orodja poslovnega načrta ter njegov vpliv na hitro rast obravnavanega podjetja. V sklepu bom primerjala rezultate analize teoretskega in empiričnega dela ter s pomočjo odgovorov na delovna vprašanja skušala potrditi oziroma ovreči raziskovalno hipotezo.

Metodologija, s pomočjo katere sem se lotila proučevanja ozadja raziskovalne hipoteze, je potekala v nekaj korakih. V prvem sem najprej proučila bibliografijo obstoječih sekundarnih virov z obravnavano tematiko, nato pa sem potrebne vire zbrala, jih analizirala ter interpretirala. Temeljni sekundarni viri so obsegali predvsem priročnike in poglavja iz zbornikov na temo poslovnega načrtovanja, dopolnjevali pa so jih članki iz poslovnega in strokovnega tiska. V drugem koraku sem najprej izbrala podjetje, na katerem sem opravljala študijo primera. Obravnavano podjetje je v diplomskem delu zaradi zaščite poslovnih skrivnosti imenovano »Podjetje X«, na ključne osebe iz tega podjetja pa se sklicujem samo z njihovimi funkcijami v podjetju. Konkretno podjetje sem izbrala iz treh razlogov – prvič, ker je bila dostopnost podatkov olajšana zaradi poznanstev v podjetju (in s tem po mojem mnenju tudi zagotovljena večja verodostojnost podatkov); drugič, ker je podjetje na videz izpolnjevalo zahteve po uspešnem poslovanju in hitri rasti; tretjič, ker podjetje deluje na ameriškem trgu, kjer je konkurenca resnično velika (in torej zanašanje na srečo pri uspešnem zagonu podjetja ni smotrno). Pri študiji primera sem izbrala intenzivno raziskovanje, saj sem namesto primerjalne analize več podjetij raje analizirala čim več elementov v enem samem podjetju in s tem poskušala problem raziskati bolj natančno. Naslednja faza drugega koraka raziskovanja je obsegala pridobitev primarnih virov s strani podjetja, njihovo analizo in interpretacijo. Prav tako sem opravila spletno-telefonski strukturirani intervju z direktorjem podjetja ter krajšo raziskavo s pomočjo anketnega

vprašalnika med ključnimi zaposlenimi v podjetju. Določene podatke sem zbrala tudi s pomočjo elektronske korespondence z določenimi ključnimi zaposlenimi v podjetju (elektronska sporočila, elektronsko neposredno komuniciranje). Nato je sledila kvalitativna analiza podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjuja in anketnih vprašalnikov. Del drugega koraka dela je obsegala tudi opisna metoda, in sicer z namenom opisa stanja podjetja in trga, na katerem deluje. Tretji korak dela je zajemal predvsem primerjavo rezultatov teoretskega in empiričnega dela raziskave ter sklepanje na podlagi vseh pridobljenih podatkov.

Omenjene raziskovalne metode sem izbrala zaradi njihove časovne in finančne dostopnosti. Omejitve konkretne empirične raziskave so predvsem v tem, da je študija primera obsegala le eno podjetje, zaradi česar je možnost posploševanja rezultatov omejena. Zanimivo bi bilo namreč več različnih podjetij raziskovati primerjalno in ugotavljati, kako se spreminja njihova uspešnost glede na njihov različen odnos do načrtovanja in glede na njihovo različno uporabo poslovnega načrta kot orodja načrtovanja.

1. NAČRTOVANJE V PODJETJU

1.1 Kaj je načrtovanje

Za termin »načrtovanje« pozna strokovna literatura mnogo različnih opredelitev, v katerih različni avtorji poudarjajo različne posamezne razsežnosti tega procesa v gospodarski družbi, poskusov bolj celovite opredelitve pa je manj (Pučko 1993: 105).

Bernik (2000: 41) pravi, da je načrtovanje: "del širšega sistema upravljanja in poslovanja gospodarskih organizacij" ter da ga "razumemo kot predvidevanje razvoja organizacije, njeno vizijo, strateške in taktične cilje ter opredeljevanje delovnih ciljev skupinam, teamom in posameznim članom organizacije"; po njegovem gre skratka za "ocenjevanje prihodnosti delovanja podjetja ter zamišljanje prihodnjega razvoja in poslovanja" oziroma za "odločanje danes, s posledicami v prihodnosti". Širšo opredelitev podajajo Rozman in drugi (1993: 77), ki pišejo, da je načrtovanje poslovanja podjetja:

- Nenehno sistematično, zavestno in smotno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja; zamišljanje bodočih stanj, poti in sredstev za njihovo izvedbo, ki
- teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer
- usklajuje dele poslovanja (poslovne funkcije in poslovne enote) v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja.

Po drugi strani pa Belak (1993: 160–162) vidi načrtovanje kot začetno dejavnost oziroma funkcijo strateškega menedžmenta, ki mora biti usmerjena v iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških zmožnosti podjetja, saj le-te določajo, kaj in koliko je podjetje sposobno proizvajati, ter so izraz njegovega danega konkurenčnega položaja. Podjetju dajejo možnost za izpolnitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Načrtovanje je tako celota iskanja strateških zmožnosti in strategij, vrednotenje in izbira strategij ter programiranje njihove uresničitve.

Načrtovanje je pomembno predvsem, kadar lastniki ali menedžerji razmišljajo o tveganjih podjetja v prihodnosti ter o ukrepih, s katerimi poskušajo nestabilno prihodnost obvladovati (Vahčič in drugi 1998: 3). Tako Bernik (2000: 43) pravi, da je načrtovanje izrazito intelektualna dejavnost, ki: "pomeni proces

razmišljanja o prihodnjih možnostih in nevarnostih podjetja /.../ in je organiziran način za zmanjševanje negotovosti in poslovnega tveganja".

Načrtovanje je kontinuiran in dolgoročen proces, s pomočjo katerega podjetniška skupina uravnava delovanje podjetja tako, da uresničuje kratkoročne cilje, prav tako pa tudi strateške usmeritve, ki jih podjetje opredeli na daljši rok (Bernik 2000: 42).

Antončič in drugi (2002: 186) ugotavljajo, da ima načrtovanje zelo pomembno vlogo v začetnih stopnjah novega poslovanja, ko mora podjetniška skupina pripraviti poslovni načrt. Vahčič in drugi (1998: 3) pa dodajajo: "Seveda pa proces planiranja ni značilen samo za nova podjetja, proces postavljanja ciljev in odločanja o tem, kako jih doseči, je značilen tudi za rastoča in celo podjetja v zatonu."

1.2 Zvrsti načrtovanja

Bernik (2000: 44) navaja kot najpogostejšo delitev zvrsti načrtovanja na: strateško, taktično in operativno načrtovanje.

Strateško načrtovanje je dolgoročno (3 do 5 let) in vključuje načrtovanje celotnega poslovanja podjetja. Določa njegove osnovne smeri razvoja, glavne cilje in poslovno politiko. Zajema ocenjevanje bistvenih težav in priložnosti podjetja ter zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost. Za učinkovito strateško načrtovanje je potrebna temeljita analiza stanja znotraj podjetja in zunanjega okolja ter predvidevanje njegovih sprememb (Bernik 2000: 44–45). Za strateško načrtovanje je v teoriji in praksi pogost tudi izraz dolgoročno načrtovanje, včasih pa se uporabljajo termini razvojno načrtovanje, perspektivno načrtovanje pa tudi strateško upravljanje (Pučko 1993: 127).

Taktično načrtovanje je srednjeročno (letno) in se tako kot strateško veže na podjetje kot celoto. Določa predvidevanje aktivnosti na letni ravni, ki bodo zagotovile čim večjo poslovno uspešnost na srednji rok, ob upoštevanju razmer v okolju in trenutno razpoložljivih virov, in bodo posledično tudi dolgoročno pripeljale do zastavljenih strateških ciljev podjetja (Bernik 2000: 44–46).

Operativno načrtovanje je kratkoročno (četrletno, mesečno, tedensko), predmet načrtovanja pa so posamezne poslovne funkcije znotraj podjetja. Njegovi bistveni nalogi sta kratkoročna uspešnost podjetja in zagotavljanje kontinuitete načrtovanja v skladu s strateškim in taktičnim načrtom. Določa

natančno opredeljevanje nalog posameznim poslovnim funkcijam, kriterij pa je čim večja izkoriščenost obstoječih zmogljivosti (Bernik 2000: 44–46).

Rozman (1993: 39–40) prav tako loči tri zvrsti načrtovanja, ki so od zgoraj omenjenih nekoliko drugačne, med seboj pa se razlikujejo glede na: predmet, kriterij, plan, kontrolo in nosilce načrtovanja (glej tabelo 1.1).

Tabela 1.1: Zvrsti planiranja v podjetju

Zvrst planiranja	Planiranje izdelka in procesa	Operativno planiranje poslovne funkcije	Planiranje celotnega poslovanja
Značilnost			
Predmet planiranja	izdelek, proces	poslovna funkcija	poslovanje podjetja
Kriterij planiranja	stroški	izkoriščenost zmogljivosti	uspešnost celote
Plan kriterija	predkalkulacija	plan stroškov po stroškovnih mestih	plan uspešnosti
Kontrola kriterija	pokalkulacija	obračun stroškov	dejanska uspešnost
Odgovorni za planiranje	tehnologi, projektanti	ravnatelji poslovnih funkcij	ravnatelji podjetja

Vir: Rozman (1993: 40).

1.3 Vrste načrtov

V poslovni dejavnosti poznamo več vrst načrtov, ki jih lahko delimo glede na različne kriterije, kot so npr. obseg, predmet, časovni horizont, značilnosti itd.

Glede na časovni horizont načrte najpogosteje delimo na dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne (Vila in Kovač 1998: 225). Glede na obseg načrtov ločimo med sintetičnimi ali zbirnimi in med parcialnimi ali delnimi načrti (Pučko 1993: 113). Glede na obravnavano poslovno funkcijo ločimo finančne, investicijske, prodajne, kadrovske, proizvodne in druge. Če načrti opisujejo strategijo podjetja, so strateški, če so v njih opisane taktike, so taktični, če pa služijo kot pomoč pri izvajanju dejavnosti podjetja, jim pravimo operativni. Razlikujejo se tudi po področjih, odvisno od vrste podjetja ali njegove dejavnosti. Kljub temu da različni načrti lahko opravljajo različne funkcije, imajo vsi pglavitni namen vodstvu priskrbeti smernice v hitro spreminjajočem se tržnem okolju (Antončič in drugi 2002: 186). Prav tako je pomembno, da celovito načrtovanje odseva strukturo načrtov oziroma integrirani okvir, znotraj katerega so posamezni načrti povezani (Pučko 1993: 113).

1.4 Pomen načrtovanja

Vahčič in drugi (1998: 4) ugotavljajo, da je načrtovanje v podjetju izjemnega pomena. Učinki načrtovanja na podjetja se razlikujejo glede na vrste poslov, s katerimi se le-ta ukvarjajo, vendar lahko naštejemo nekaj splošnih prednosti za vsa podjetja. S pomočjo načrtovanja namreč:

1. podjetje razmišlja o prihodnosti, to pa zmanjšuje stopnjo negotovosti v podjetju, saj podjetniška skupina postane pozorna na spremembe, priložnosti, tveganja in morebitne težave v podjetju in njegovi okolici,
2. podjetniška skupina krepi svoje sposobnosti upravljanja, saj menedžerji svoje načine obvladovanja tveganj načrtujejo vnaprej in s tem izboljšujejo ustreznost rešitev v danem trenutku,
3. podjetniška skupina lažje obvladuje stresne situacije, saj lahko različne pristope k reševanju težav preizkusi že vnaprej,
4. podjetje usmeri svoje delovanje k rezultatom, saj načrtovanje časovno začrtanih in merljivih ciljev omogoča boljši nadzor njihove izvedbe,
5. podjetje lažje zmanjšuje moč konkurence, saj podjetniška skupina opazuje podjetniško okolje in s pomočjo projekcij prihodnjega delovanja konkurence zmanjša možnost sprejemanja lastnih napačnih poslovnih odločitev.

Antončič in drugi (2002: 202) pa še dodajajo, da brez načrtovanja tudi zaposleni ne bodo razumeli ciljev podjetja in tega, kaj se od njih pričakuje, saj kot pravita Pučko in Čater (2001: 50): "načrtovanje olajšuje komuniciranje in medsebojno razumevanje v podjetju." Avtorja (2001: 50) tudi poudarjata, da:

- načrtovanje predstavlja sredstvo za integracijo delov podjetja v celoto,
- se s pomočjo načrtovanja zmanjša konfliktnost ciljev podjetja,
- načrtovanje omogoča sistematično vnaprejšnje reševanje težav, kar prispeva k izogibanju kriznega reševanja konfliktnih situacij v podjetju,
- se naloge, ki vodijo do doseganja ciljev podjetja, s pomočjo načrtovanja izvajajo na bolj gospodaren način, kar doprinese k zmanjšanju stroškov in posledično k uspešnosti poslovanja.

1.5 Neučinkovitost načrtovanja

Treba se je vprašati, zakaj kljub mnogim navedenim prednostim načrtovanja le-to včasih ne daje rezultatov. Pučko in Čater (2001: 51) menita, da se to dogaja v primerih, ko načrtovanje ni kakovostno. Poudarjata, da je bolj kot smisel načrtovanja vprašljiva kakovost njegove izvedbe. V svojem delu (2001: 51) avtorja navajata Richardsona, ki težave, ki prispevajo k slabim rezultatom načrtovanja, uvršča v tri sklope:

- napačna filozofija načrtovanja (načrtovanje je samemu sebi namen, njegov najpomembnejši cilj pa je izdelati poslovni načrt, namesto prispevati k boljšemu odločanju),
- napake v procesu načrtovanja (načrtovanje postane številka kvantifikacija, menedžerji pa pozabijo na 'zdravo pamet' in na hitro spreminjanje predpostavk, na katerih temeljijo številke, posledica pa so preobširni in številsko prezahtevni dokumenti, ki jih redko kdo razume ali uporablja),
- napake, povezane z napačnim kontekstom načrtovanja (načrtovanje odpove, ker ni prilagojeno situaciji, v kateri se uporablja).

O neučinkovitosti načrtovanja pa v svojem delu razpravljajo tudi Rozman in drugi (1993: 123), ki menijo, da prihaja do težav pri načrtovanju zlasti zaradi:

- negativnega odnosa menedžerjev do načrtovanja (zaradi zahtevnosti načrtovanja le-tega prepustijo načrtovalcem ali zunanjim svetovalcem ali pa dajejo prednost premagovanju tekočih težav pred dolgoročnimi),
- negativnega odnosa menedžerjev poslovnih funkcij do načrtovanja (premalo upoštevajo načrte kot merilo uspešnosti poslovanja, saj se zaradi osredotočenosti na lastno poslovno funkcijo neradi prilagajajo zahtevam celote),
- pomanjkanja strokovnosti in organizacije načrtovanja (proces načrtovanja je pogosto nelogičen in zapleten, uporabljeni postopki pa so premalo strokovni),
- vpliva kulture poslovanja na načrtovanje (ko je v podjetju čutiti pomanjkanje načrtovalskega ozračja ali splošno nastrojenost proti načrtovanju),
- vpliva okolja na načrtovanje (ker se okolje spreminja vse bolj nepredvidljivo, je potreba po načrtovanju vse večja, možnost zanj pa vse manjša).

1.6 Sklepi o načrtovanju v podjetju

Iz vsega opisanega v prvem poglavju lahko sklenemo, da obstaja več pogledov o tem, kaj točno načrtovanje pomeni (saj je le-to pojem, ki vključuje veliko različnih dejavnosti podjetja), da se vsebina načrtov spreminja glede na njihovo funkcijo ter da je načrtovanje pomembno predvsem za osmišljanje in utirjenje prihodnjega delovanja, poleg tega pa še za množico drugih vidikov uspešnega delovanja podjetja. Prav tako lahko poudarimo, da prisotnost načrtovalnega razmišljanja v podjetju sama po sebi ne pomeni tudi učinkovitosti načrtovanja, da pa je večina dejavnikov uspešnosti načrtovanja notranjih, se pravi takih, na katere lahko menedžerji vplivajo s svojim ravnanjem.

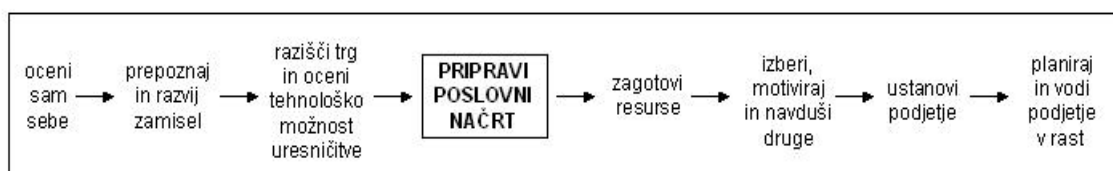
V naslednjem poglavju bomo odkrivali, kakšno vlogo ima v načrtovalni shemi podjetja poslovni načrt, kakšne so njegove prvine in kaj je pomembno vedeti pri njegovi izdelavi, da bo doprinesel k splošnemu pomenu načrtovanja v podjetju.

2. POSLOVNI NAČRT

2.1 Podjetniški proces

Podjetniški proces je proces, v katerem podjetnik poišče, ovrednoti, načrtuje in izkoristi novo poslovno priložnost ter jo kasneje tudi izvede. Vključuje štiri stopnje: opredelitev in ovrednotenje priložnosti, pripravo poslovnega načrta, zagotovitev potrebnih sredstev in vodenje novega posla. Stopnje si sicer sledijo, vendar pa so časovno vsaj deloma prepletene (Antončič in drugi 2002: 54). Tudi Glas (1996: 53) vidi poslovni načrt kot eno izmed faz podjetniškega procesa (glej sliko 2.1).

Slika 2.1: Mesto poslovnega načrta v podjetniškem procesu



Vir: Glas (1996: 53).

Priprava dobrega poslovnega načrta ima "pomembno mesto v podjetniškem procesu, saj predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov za uspešnost posla," meni Vida Kampuš Trop (1999: 88). To mnenje je mogoče pojasniti z razlago, da nobena podjetniška zamisel ne prinese uspeha, če ni tržno preverjena. Poslovni načrt pa je eden izmed orodij preverjanja podjetniške priložnosti (Berginc 1992b: 32).

2.2 Kaj je poslovni načrt

"Poslovni načrt je pisni dokument, ki opiše poslovne cilje podjetja in oriše način, kako jih doseči,"¹ pravita Turban in King (2003: 11), Berginc (1992a: 50) pa dodaja, da je poslovni načrt orodje, ki podjetnika po načrtovani poti pripelje do dobička. Glas (1992a: 42) meni, da je poslovni načrt obenem tudi izkaznica podjetniških sposobnosti, v drugem delu pa (2001: 38) dodaja, da so to: "trdne, zaupanja vredne zgodbe o določeni poslovni možnosti, ki povezujejo sposobno osebje, tržno priložnost in pravi trenutek v okolju v uspešen posel."

¹ Prevod avtorice.

Banič (2004: 109) pa še poudarja, da so v tem sistematično urejenem dokumentu prepričljivo prikazane vse lastnosti načrtovanega projekta – realna izvedljivost, dobičkonosnost in sprejemljivost za družbeno-ekonomsko okolje. Poslovni načrt je torej dokument, ki mora podati odgovore na vprašanja, kaj je podjetnikov posel, zakaj in kdo ga bo izvedel ter kdaj in kako (Vidic 1999: 8).

Hisrich in Peters (1992: 627) podajata razširjeno definicijo: "Poslovni načrt je zgoščen, dobro organiziran pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje trenutno stanje podjetja, situacijo na trgu, bodoče usmeritve podjetja in strategije njihovega uresničevanja, z namenom pridobiti vire financiranja ter uspešno voditi podjetje v prihodnosti."²

Povedano na kratko, gre pri poslovnem načrtu za način sistematičnega opredeljevanja celotne poslovne aktivnosti (Kovač 1991: 4.2).

2.3 Kdaj pišemo poslovni načrt

V poslovanju obstaja niz razlogov, ki upravičujejo časovna in finančna vlaganja v izdelavo poslovnega načrta tako novonastalim podjetjem kot tudi uveljavljenim organizacijam (Butler 2000: 1).

Podjetniki poslovni načrt najpogosteje uporabijo pri ustanovitvi novega podjetja, v že obstoječih podjetjih pa je namenjen prestrukturiranju poslov (Vidic 1999: 9), kot so npr. širitev obstoječega poslovanja ali uvajanje novih dejavnosti, strateške povezave in partnerstva, proces prenove ali preobrata ter sanacija podjetja, ki je zašlo v težave (Bernik 2000: 45). Poslovni načrti so odlično komunikacijsko orodje med podjetniško skupino in deležniki podjetja, saj so pogosto osnova za razprave o financiranju podjetja, o prodaji ali nakupu podjetja, o notranjem odkupu podjetja, o združitvah in prevzemih, o sporazumih o sodelovanju, o najemanju ključnega osebja ter o pogajanjih s sindikati (Banič 2004: 109; Heijden in drugi 2002: 253).

2.4 Zakaj pišemo poslovni načrt

Poslovni načrt je ključen dokument, pomemben pri zagonu ali rasti podjetja, ki podjetniku pomaga priti do potrebnega kapitala, saj ima le malo podjetnikov dovolj lastnih sredstev za potrebna vlaganja v ustanovitev ali rast

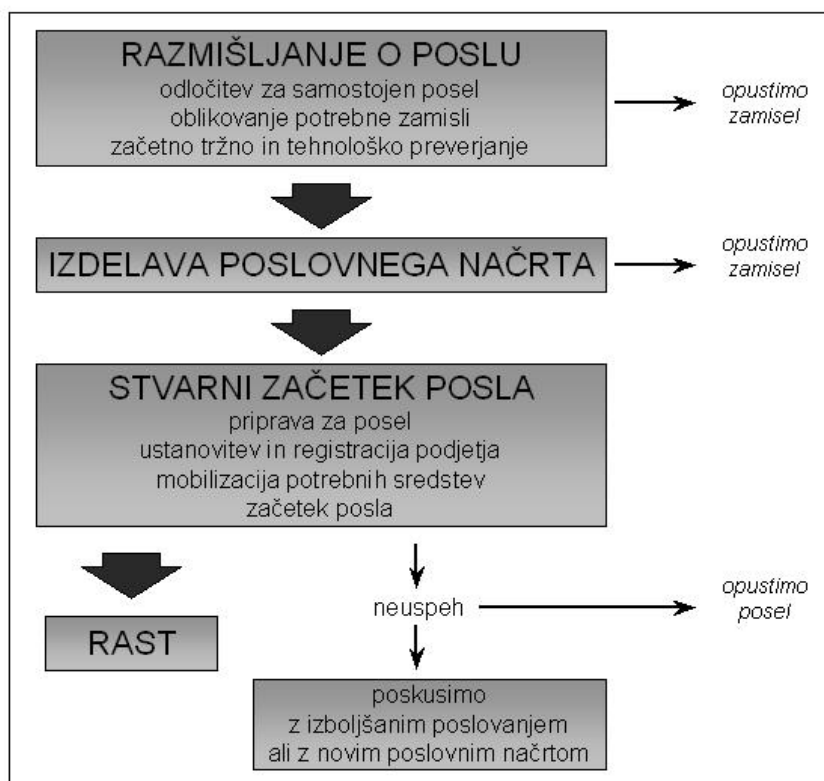
² Prevod avtorice.

podjetja (Butler 2000: 2). Z njegovo pomočjo namreč podjetnik svoje podjetje in svoj posel predstavi domačim in tujim finančnim institucijam ter vlagateljem ali javni upravi (ministrstva, občine, skladi) za pridobitev finančnih sredstev (Banič 2004: 109). Banke na primer za kakršnokoli podjetniško posojilo ponavadi skoraj brez izjeme zahtevajo poslovni načrt, saj jim le-ta predstavlja analizo tveganja, ki ga bodo sprejele (Butler 2000: 6–8).

Vidic (1999: 10) dodaja, da poslovni načrt ni uporaben le pri pridobivanju sredstev, pač pa ga podjetnik lahko uporabi tudi za zbiranje raznih dovoljenj, soglasij itd.

Glas (1992a: 42) pa poudarja drugo bistveno prednost priprave poslovnega načrta, saj z njegovo pomočjo podjetnik lažje preigrava svojo poslovno zamisel, njene možnosti za uspeh ter svojo pripravljenost za vodenje posla (glej sliko 2.2). Avtor (2005: 42) meni, da se s pomočjo načrta: "podjetnik izogne številnim čerem nekritičnega navdušenja nad določeno idejo."

Slika 2.2: Poslovni načrt kot korak v konceptualizaciji posla



Vir: Glas (2001: 35).

Zaradi uporabe poslovnega načrta pride do bolj objektivne samoocene in ocene svojega bodočega posla (Antončič in drugi 2002: 189). "Načrt bo končan, ko bo podjetnik imel boljši občutek za trg, proizvode oziroma storitve, ki naj bi se tržili,

vodstveno ekipo in finance, potrebne za posel," menijo Antončič in drugi (2002: 186). Avtorji (2002: 189) tudi poudarjajo, da lahko pride do temeljnih nejasnosti, če se poslovna priložnost predhodno ne oceni s pomočjo poslovnega načrta: ali bo zamisel delovala, kdo bo njen kupec, ali bo sploh ustrezala potrebam kupcev, kako se zaščititi pred posnemanjem konkurence, ali bo zamisel prenesla tekmovalnost na trgu, katere ovire pomenijo neuspeh posla itd. Take nedomišljene ključne točke poslovne zamisli lahko pripeljejo do neuspeha posla, lahko pa celo do propada podjetja.

Vidic (1999: 11) pa opozarja, da obstaja še kar nekaj drugih nevarnosti, katerim je izpostavljen podjetnik, ki svojega poslovanja ne načrtuje, saj ne pozna postopka nadzora kakovosti, težave mu povzročajo stroški, pridobivanje financ ter likvidnost, lahko ima slabe odnose s kupci ali dobavitelji, nima razjasnenih odnosov z javnostmi, usposabljanje kadrov je nesistematično, ne razume funkcije menedžmenta in lahko napačno dojema potrebe trga. Te pomanjkljivosti v poslovanju oziroma nejasnosti pred začetkom le-tega se ob neuporabi poslovnega načrta dogajajo zato, ker je poslovni načrt orodje, s pomočjo katerega podjetnik med drugim razbere tudi niz veščin, ki jih bo vodstvo potrebovalo za razvoj uspešnega podjetja, prav tako pa lahko oceni morebiten primanjkljaj določenih potrebnih znanj in temu ustrezno ukrepa (Butler 2000: 5). Poslovni načrt tako služi tudi za pridobivanje novih ključnih članov s potrebnimi znanji za uspešen posel (Glas 1992a: 42).

Poleg tega pa podjetniška skupina s pomočjo poslovnega načrta lažje začrta cilje in obseg poslovanja, saj predstavlja temeljito preučevanje vseh aspektov podjetja (Hisrich in Peters 1992: 125–126). Poslovni načrt je ubeseditev podjetniške vizije, s katero jo podjetnik enostavno prenaša na sodelavce (Vadnjal 2006: 42), prav tako pa se s pomočjo poslovnega načrta jasno razčistijo vse odgovornosti in naloge zaposlenih (Glas 1992a: 42).

Ne le da se podjetnik pri izdelavi poslovnega načrta seznanil z vso poslovno problematiko (organizacijo, ekonomiko, tveganji itd.) zamisli in se pripravi na vodenje posla, pač pa se ob razpravah o različnih možnih scenarijih prihodnosti gradi tudi soglasje znotraj podjetniške skupine o tem, kako naj bi se podjetje z njo spopadalo, ali celo soglasje o tem, katero izmed predlaganih poslovnih zamisli naj bi se uresničilo (Glas 1992a: 43; Glas 2001: 37; Kampuš Trop 1999: 88).

Kljub temu da avtorji večinoma govorijo o pomenu poslovnega načrta za nova podjetja, pa le-ta iz podobnih razlogov pozitivno vpliva tudi na podjetnike, ki poslovni načrt uporabijo za že uveljavljeno (lahko tudi rastoče) podjetje. Z njegovo pomočjo namreč podjetje lažje nadzoruje tako zunanje dejavnike poslovnega okolja (npr. novi predpisi, obnašanje konkurence, družbene spremembe, nova tehnologija, spremenjene potrošne navade itd.) kot tudi dejavnike, ki na podjetje vplivajo od znotraj (Antončič in drugi 2002: 187). Zato poslovni načrt služi kot operativni vodnik za izvedbo zamisli ter obenem kot orodje nadzora, saj menedžment s pomočjo tega dokumenta nadzira časovno, finančno in kakovostno ustreznost izvedbe (Butler 2000: 1–2; Kampuš Trop 1995: 539).

Barrow in drugi (1993: 12–13) navajajo še druge pomene poslovnega načrta. Z njegovo pomočjo manj izkušeni podjetniki pridobijo potrebno samozavest za upravljanje podjetja. Prav tako jih priprava poslovnega načrta spozna s procesom načrtovanja, ki ga bodo morali voditi skozi vse življenjske stopnje njihovega posla oziroma podjetja. Ključnega pomena za nove podjetnike pa je priprava tega dokumenta zato, ker so napake, narejene v procesu zamišljanja posla, veliko cenejše, če jih podjetniki naredijo na papirju, kot pa če bi brez preizkusa svoje zamisli skočili v poslovanje.

Poslovni načrt ima torej izjemno pedagoško vrednost (Vadnjal 2006: 42), obenem pa predstavlja tudi osebno menedžersko promocijo podjetnika. Dober poslovni načrt namreč odraža niz podjetniških kvalitet – sistematičnost, natančnost, pragmatičnost, realizem, analitičnost, inovativnost, kreativnost, dober občutek za napovedovanje dogodkov itd. (Berginc 1992a: 50).

Ne nazadnje pa je poslovni načrt pomemben tudi za vse bralce, saj jim pomaga oceniti dobičkonosnost posla na določenem trgu in uspešnost sodelovanja s podjetjem (Pinson in Jinnett 1993: 2). Poslovni načrt je torej komunikacijsko orodje med podjetnikom in drugimi zainteresiranimi v poslovnih stikih (Berginc 1992b: 32).

Stutely (2003: XV) na kratko povzema bistvene omenjene točke, saj meni, da poslovni načrt podjetniku pokaže, kje se podjetje nahaja in kam gre, postavlja mejnike, s katerimi podjetnik vrednoti napredek, ga usmerja pri manevriranju okoli ovir, mu pomaga izoblikovati vizije ter ga nauči, kako učinkovito pridobiti in izrabiti sredstva.

2.5 Zvrsti poslovnih načrtov

Poznamo dve temeljni zvrsti poslovnih načrtov. Prvi je podjetniški poslovni načrt, ki je namenjen zunanjim poslovnim partnerjem podjetja in mora zato vsebovati vse bistvene predvidene prvine. Drugi pa je notranjepodjetniški poslovni načrt, ki je namenjen uporabi znotraj podjetja (praviloma za predstavljanje novih projektov organom upravljanja in vodenja) in v katerem avtorji lahko izpustijo dejstva, ki so vsem bodočim bralcem že znana (Banič 2004: 109). Tudi Stutely (2003: 253) pozna tako razvrstitev, avtor pa načrte imenuje interne in eksterne.

Poleg že omenjene delitve poslovnih načrtov lahko ločimo še poslovni načrt za razvoj novega podjetja in poslovni načrt za rast podjetja. Bistvena razlika med njima je, da podjetje v rasti načrtuje na podlagi preteklih podatkov ter doseženih uspehov, medtem ko podjetniška skupina novega podjetja načrtuje predvsem s pomočjo predvidevanj in ocen (Pšeničny in drugi 2000: 247). Pri poslovnem načrtu za rast podjetja podjetnik tudi veliko več tvega, saj lahko z neustreznim načrtovanjem zapravi vse dosedanje uspehe, medtem ko pri ustanovitvi novega podjetja ne tvega ogrožitve dotedanjih prizadevanj (Pšeničny in drugi 2000: 270).

2.6 Poslovni načrt kot orodje strateškega načrtovanja

Značilen dokument, ki se je uveljavil v strateškem oziroma dolgoročnem načrtovanju, je poslovni načrt, kajti v njem natančno preučimo poslovanje podjetja, ga napovemo za obdobje vsaj petih let ter opredelimo dolgoročne cilje, ki naj bi jih podjetje doseglo (Bernik 2000: 45). Flamholtz in Randlova (1991: 159) vidita proces strateškega načrtovanja kot sklop petih korakov: analize okolja, ocene dosedanjega poslovanja podjetja, izdelave poslovnega načrta, izdelave proračuna podjetja ter menedžerske ocene izvedbe poslovanja.

2.7 Pisci poslovnega načrta

Poslovni načrt mora napisati vsak podjetnik sam, se pa lahko pri pripravi tega dokumenta posvetuje s številnimi drugimi viri. Pomagajo mu lahko pravniki, računovodje, finančniki, svetovalci trženja, inženirji in drugi strokovnjaki. Tu mora upoštevati predvsem njihovo razpoložljivost in strokovno znanje ter stroške, povezane s svetovanjem. Prav tako se za nasvete lahko obrne na

državne ustanove, ki se ukvarjajo z gospodarstvom, akademske ustanove, izkušene podjetnike, prijatelje in družino (Glas 1996: 57; Hisrich in Peters 1992: 127). V zadnjem času se pri pisanju poslovnih načrtov še posebej poudarja sodelovanje podjetnikov s strokovnjaki za baze podatkov, saj je opremljanje poslovnih odločitev že ob njihovi pripravi vedno bolj pogojeno s primerno oskrbo s potrebnimi večnamensko že zbranimi podatki iz poslovnega okolja (Banovec 1995: 8).

Bistveni razlog, zaradi katerega naj bi podjetnik sam napisal poslovni načrt, je ta, da: "mora načrt 'dihati' njegovo zamisel posla in hkrati izraziti njegove zmožnosti za opravljanje tega posla," meni Glas (2001: 33). Podjetnikova osebnost, ki se kaže skozi napisane strani, je bistvenega pomena za uspeh ali neuspeh poslovnega načrta (Glas 1999a: 196). Poleg tega bo podjetnik s pomočjo poslovnega načrta podrobno spoznal svoj posel in se pripravil nanj (Kampuš Trop 1999: 91).

V malih podjetjih praviloma vso odgovornost za načrtovanje nosi direktor podjetja (ponavadi podjetnik-ustanovitelj), ki pa lahko v ta proces vključi svoje najožje sodelavce npr. menedžerje ali odgovorne za posamezne poslovne funkcije (Bernik 2000: 53). V primeru, da se s poslom ukvarja podjetniška skupina, je treba tudi poslovni načrt pripraviti timsko, s pomočjo oblikovanja konsenza v skupini (Kampuš Trop 1999: 91).

Znotraj bolj razvejanega podjetja pa priprava poslovnega načrta ponavadi poteka v skupinah. Odgovorni načrtovalec vodi celoten projekt ter zanj pripravi vsebinski in časovni okvir. Načrtovalci analitiki pripravijo oceno poslovanja, analitiki trga pa tržno analizo. Sodelavci razvoja in vodje poslovnih funkcij pripravijo večji del strategije, ki jo nadzoruje višji menedžment. S predlogi pri pripravi poslovnega načrta pa sodelujejo tudi vodje manjših oddelkov in drugi zaposleni v podjetju (Rozman 1993: 259). Poznamo dve metodi sestavljanja poslovnih načrtov v večjih podjetjih. Prvi pristop je "od vrha navzdol", kjer vodilni postavijo strategijo, podrejenim pa prepustijo razvoj načrta. Drugi pristop je "od spodaj navzgor", kjer operativni poslovodje sestavijo načrte in jih pošljejo nadrejenim kot osnovo za strateško načrtovanje (Stutely 2003: 17).

2.8 Bralci poslovnega načrta

"Poslovni načrt lahko berejo zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci," naštevajo Antončič in drugi (2002: 188). Glas (1996: 55) omenja tudi republiške in vladne organe, Banič (2004: 111) zavarovalnice, pokojninske in naložbene sklade, Vadnjal (2006: 43) pa dodaja, da je med ključnimi bralci poslovnega načrta tudi podjetnik sam. Ne nazadnje pa v velikih podjetjih zahtevajo pripravo poslovnih načrtov celo od svojih menedžerjev, ki z njihovo pomočjo predstavljajo načrte skupine, ki jo vodijo. Tako so bralci poslovnega načrta lahko tudi lastniki ali upravni odbori podjetij (Rich 1991: 16).

Antončič in drugi (2002: 188–189) poudarjajo, da vsaka izmed teh skupin bere poslovni načrt iz drugih razlogov, zato je poglobitno, da poslovni načrt zajema širok spekter tistih bistvenih informacij, ki jih bo v tem dokumentu iskala vsaka izmed njih. V poslovnem načrtu so najpomembnejši trije vidiki: bistvo predlaganega posla (kaj bomo prodajali), prodajni potencial (komu in koliko bomo lahko prodali) in dobičkonosnost (koliko bodo vlagatelji zaslužili). Pomembno je, da avtor poslovnega načrta ne podleže skušnjavi, ki je lahko tudi posledica neizkušenosti, da bi poslovni načrt pisal samo s svojega gledišča brez upoštevanja bralcev tega dokumenta.

Antončič in drugi (2002: 189–190), Glas (1996: 55) in Mušič (2001: 25) naštevajo različne vidike zanimanja pri branju poslovnega načrta. Dobavitelji bodo v njem verjetno iskali sposobnost podjetja, da financira večje količine naročenega materiala (se pravi zdrav denarni tok). Večje odjemalce bo po vsej verjetnosti zanimala kakovost izdelkov oziroma storitev in njihova pravočasna dostavljivost. Posojilodajalce bo zanimalo predvsem, ali bo podjetje sposobno v roku vrniti posojena sredstva skupaj z obrestmi (zato bodo gledali na racionalnost poslovne možnosti ter na morebitna tveganja). Vlagatelji, še posebej lastniki tveganega kapitala, bodo v podjetju iskali možnost za solastništvo in vplivanje na potek posla (zato jim bo pomemben podjetnikov značaj) ter visoko stopnjo donosnosti, kljub morebitni nekaj večji tveganosti posla. Državne institucije bo zanimalo, kako bo podjetje vključeno v okolje – koliko delovnih mest bo prispevalo, kako bo skrbelo za okoljsko neoporečnost svoje proizvodnje, kako bo prispevalo h gospodarskemu razvoju regije itd., saj

je to ponavadi bistvena utemeljitev za pridobivanje raznih oblik pomoči (npr. dotacij, posojil itd.). Vodstvo podjetja bo v poslovnem načrtu iskalo orodje za strateško vodenje, lastniki dokument za odobritev strategije in razvoja, zaposleni pa celovito sliko o stabilnosti sedanjega in predvsem bodočega poslovanja podjetja. Zato je poslovni načrt veliko več kot le notranji dokument, ki bi poudarjal le tehnično dovršenost izdelka ali konkurenčno prednost storitve, ne da bi upošteval izvedljivost doseganja tržnih ciljev in dolgoročnih finančnih napovedi.

2.9 Viri informacij za poslovni načrt

"Eden izmed prvih pomembnih elementov informacij, ki je potreben podjetniku, je tržna možnost proizvoda ali storitve. Da bi ugotovil velikost trga, mora podjetnik trg najprej opisati." (Antončič in drugi 2002: 191) Za oceno celotne tržne možnosti se je najprej najbolje obrniti na sekundarne vire, ki jih podjetnik lahko pridobi na trgovinskih združenjih, v vladnih virih ali v drugih že objavljenih študijah. Ker je lastna raziskava trga zamudna in draga, naj se je podjetnik loti šele, če v sekundarnih virih ne more pridobiti dovolj dobrih podatkov (Antončič in drugi 2002: 192). Za pridobivanje prvega vtisa o nakupnih navadah potrošnikov pa se lahko podjetnik tudi sam odpravi na mesto prodaje in opazuje dogajanje. Ugotovi lahko, kaj kupci iščejo, kaj vračajo in kaj kupujejo. Prav tako pa lahko preveri konkurenčne cene, kupi konkurenčne izdelke in jih primerja s svojimi ter uporablja njihove storitve in ugotovi, kako delujejo njihovi postopki za obravnavanje kupcev (Stutely 2003: 79–80).

Pomemben vir informacij, ki ga podjetnik ne sme zanemariti, je znanje, ki ga lahko pridobi na podlagi lastnega preteklega poslovanja. Pregleda lahko svoje baze podatkov in ugotovi, kakšne kupce je imel do sedaj, prav tako pa lahko svoje kupce povpraša po njihovem mnenju o konkurenčnih izdelkih oziroma storitvah (Stutely 2003: 77).

Za druge potrebne informacije se lahko podjetnik obrne na gospodarsko zbornico, obrtno zbornico, panožna in poslovna združenja, ministrstvo za gospodarstvo, pospeševalne centre za (malo) gospodarstvo, zavod za zaposlovanje, statistični urad, uradni list, poslovne imenike, telefonski imenik, fakultete in visoke šole s poslovnimi programi, knjižnice, poslovne revije in časopise, gospodarske rubrike dnevnega časopisja, finančna poročila

konkurence, banke, borznoposredniške hiše, zavarovalnice, agencije za nepremičnine in ne nazadnje – na svetovni splet (Antončič in drugi 2002: 191–192, 202; Glas 1999b: 20). Seveda pa je podatke že obstoječih raziskav specializiranih tržnoraziskovalnih agencij mogoče tudi kupiti (Stutely 2003: 79).

Podjetnik pa lahko neprecenljive podatke iz prakse poslovanja dobi tudi skozi pogovore z izkušenimi podjetniki in svetovalci za mala podjetja, z udeležbo na podjetniških seminarjih ali delavnicah ter s pomočjo podjetniških mrež (Glas 1999b: 19, 21).

Pri uporabi informacij iz sekundarnih virov je pomembno, da podjetnik uporabi najnovejše podatke, upošteva zanesljivost vira, primerja podatke iz več virov ter uporabi bolj zmerne ocene (Glas 1999b: 22).

2.10 Obseg poslovnega načrta

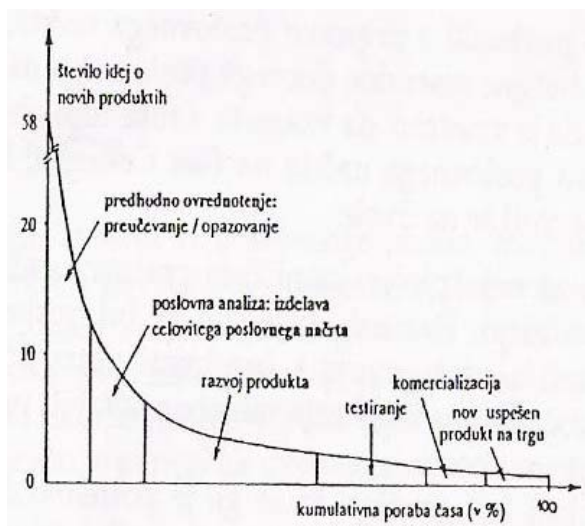
Obseg poslovnega načrta se spreminja skladno z njegovim namenom, razvejanostjo opisanega posla ter velikostjo podjetja (Butler 2000: 10; Turban in King 2003: 11). Kompleksnost poslovnega načrta je lahko odvisna od tega, ali gre pri poslu za izdelek ali za storitev, ali je podjetje proizvodno ali le posredniško ter ali gre za potrošni ali industrijski izdelek. Prav tako je za obseg poslovnega načrta pomembna velikost trga, razširjenost konkurence in razvejanost poslovnega programa podjetja (Antončič in drugi 2002: 188). Ne glede na obseg poslovnega načrta pa mora biti le-ta dovolj izčrpen, da vsem zainteresiranim javnostim omogoči popolno podobo in razumevanje novega posla (Antončič in drugi 2002: 194).

2.11 Pred začetkom poslovnega načrta

Poslovni načrt je naloga, ki podjetniški skupini vzame vsaj 200 ur priprave. S tega vidika je priporočljivo pred začetkom resnega načrtovanja vsako novo poslovno zamisel (ne glede na to, ali gre za novo ali že obstoječe podjetje) na hitro pretehtati. Takšnemu postopku ponavadi rečemo analiza priložnosti ali načrt ovrednotenja priložnosti in je bistveno krajši od izdelave celotnega poslovnega načrta. Gre predvsem za hiter preizkus izvedljivosti poslovne zamisli, zato je osredotočen na kakovost zamisli in možnost njene izpeljave. Vsebuje kratek opis izdelka ali storitve, ovrednotenje priložnosti za posel, ovrednotenje sposobnosti podjetniške skupine ter okvirne vire kapitala

(Antončič in drugi 2002: 56, 190–191). Če se pokaže, da poslovna zamisel ne ustreza, jo podjetnik opusti, če pa se izkaže, da bi lahko uspela, se podjetnik loti priprave celotnega poslovnega načrta (Glas 1996: 66). Od velikega števila začetnih zamisli se jih namreč le manjši odstotek uresniči v uspešnih izdelkih na trgu (glej sliko 2.3).

Slika 2.3: Odstotek uresničenih poslovnih zamisli



Vir: Glas (1996: 65).

2.12 Kako pišemo poslovni načrt

Poslovni načrt piše podjetnik v korakih, na podlagi katerih se odloča, ali je s poslovno zamisljo smotno nadaljevati. V prvem krogu razmisleka izmed nekaj različic poslovne priložnosti izbere tisto, ki jo želi izpeljati (in za katero je predhodna analiza priložnosti pokazala, da je verjetno izvedljiva). V drugem krogu pripravi skico zamisli in začne zbirati podatke, tretji krog pa prinese končno odločitev, da se poslovni načrt napiše, poslovno zamisel pa poizkuša izpeljati (Kovač 1991: 4.4). Glas (1999b: 19) korake v nastajanju poslovnega načrta navaja nekoliko drugače: temeljna zasnova poslovne zamisli, zbiranje podatkov, možne preusmeritve v poslu glede na zbrane podatke, opredelitev posla in njegovih posebnosti, oblikovanje poslovnega načrta v privlačno obliko, predstavitev poslovnega načrta in vnašanje dopolnitev.

Pomembno je, da avtor v poslovnem načrtu sistematično obdela vse bistvene vidike poslovne zamisli in posamične vidike razvrsti v poglavja. Nobenega vidika poslovanja ne sme zanemariti, saj se posel ponavadi zalomi ravno zaradi tveganj, ki niso preudarjena (Glas 1996: 59).

2.13 Dober poslovni načrt

Butler (2000: 7) navaja mnenje, da bo dobro pripravljen poslovni načrt pokazal, da ima avtor zamisel, ki je izvedljiva in ima možnost za uspeh, obenem pa bo predstavil trezen poslovni pristop k njeni izpeljavi. Butler (2000: 8) tudi meni, da izdelava dobrega poslovnega načrta gotovo zahteva temeljit premislek in veliko vložene truda. Tudi Glas (1999a: 194) navaja značilnosti dobrega poslovnega načrta (glej tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Značilnosti dobrega poslovnega načrta

Marketinška privlačnost	<ul style="list-style-type: none"> - prodaja opisani posel - pokaže avtorjevo podjetniško navdušenje - pokaže avtorjevo poznavanje posla - pokaže perspektive opisanega posla - opozori na posebnosti, ki poslu obetajo uspeh
Berljivost	<ul style="list-style-type: none"> - pritegne pozornost bralcev - je jasen, jednat, zanimiv - način podajanja je konsistenten - je pregleden (grafične ponazoritve)
Uresničljivost	<ul style="list-style-type: none"> - ne pretirava z optimističnimi napovedmi - opozori na tveganja - podaja ukrepe, s katerimi je možno zmanjšati tveganja - obdela vse relevantne postopke posla

Vir: prirejeno po Glas (1999a: 194).

Dober poslovni načrt mora bralcu predstaviti, kakšen je posel, ki ga namerava podjetnik opravljati (analiza posla), opisano vizijo pa obenem pokazati v številskih merilih (finančne projekcije). Oba dela načrta pa morata bralcu posredovati prepričljivo in povezano sliko (Glas 1999a: 194–195).

Določen del informacij v poslovnem načrtu temelji na predvidevanjih, le-ta pa so bistvenega pomena za uspešnost posla, zato mora dober poslovni načrt vsebovati čim bolj točne in natančne ocene prodaje, denarnih potreb, denarnega toka itd. (Antončič in drugi 2002: 189). Prav tako pa mora biti v napovedih dovolj rezerve, da lahko podjetniška skupina, kljub manjšim spremembam iz okolja, posel na podlagi poslovnega načrta vseeno uspešno izvede (Glas 2001: 36).

Vendarle pa v poslovnem načrtu številke niso najbolj bistvene, saj finančne napovedi govorijo predvsem o tem, ali ima podjetnik dober občutek za ključna razmerja med prihodki in stroški ter dobičkom ali izgubo. Dober poslovni načrt pa mora predvsem ustvarjalno predstaviti temeljne dejavnike dobrega

poslovanja in pokazati, da podjetnik razume bistvo posla. Ta lastnost namreč pomeni, da bo kljub vsem spremembam v okolju iz njih vedno znal potegniti najboljše možnosti za posel (Glas 2001: 35).

Dober poslovni načrt prav tako nikoli ne sme temeljiti na pravnih ali finančnih špekulacijah, pač pa mora izražati zrel poslovni premislek ter razumevanje samega sebe in posla (Glas 2001: 36).

Berginc (1992a: 51) poudarja izjemno pomembnost kakovosti poslovnega načrta, saj pravi, da dober poslovni načrt v podjetje prinese zanesljiv denar, slab pa nas lahko stane ugleda in lahko se zgodi, da za vedno izgubimo vlagatelje.

2.14 Prvine poslovnega načrta

Poznamo notranje in zunanje prvine poslovnega načrta. Notranje prvine so vsebinske narave in se najpogosteje izražajo v obliki poglavij in njihove vsebine. Zunanje prvine so oblikovne ali tehnične narave in se izražajo v obliki strukture, obsega in videza poslovnega načrta. Banič (2004: 110) meni, da so prav tako pomembne kakor notranje prvine.

2.15 Zunanje prvine poslovnega načrta

Poslovni načrt je nekakšna poslovna osebna izkaznica in komunikacijsko sredstvo, ki tudi s svojim videzom kaže značaj podjetnika, zato mora avtor načrta pri izdelavi dovršiti njegovo podobo in ne le njegove vsebine (Kampuš Trop 1999: 107).

Banič (2004: 10), Glas (1992a: 42; 1996: 59–60; 1999a: 197–198), Kampuš Tropova (1999: 106–107), Stutely (2003: 25) ter Vahčič in drugi (1998: 7) navajajo in opisujejo zunanje prvine poslovnega načrta:

- format poslovnega načrta (praviloma A4),
- obseg poslovnega načrta (20 do 40 tipkanih strani, saj so bralci poslovnega načrta praviloma zelo zaposleni ljudje, ki daljših načrtov ne berejo),
- struktura poslovnega načrta (razdelitev na poglavja),
- kazala (poglavij, prikazov, preglednic),
- slovar oziroma indeks pojmov in opredelitev vseh uporabljenih kratic,
- slikovno gradivo (prikazi in preglednice povečujejo preglednost in nazornost ter razgibajo besedilo),

- priloge (večje preglednice, življenjepisi, podrobne analize itd.),
- žepki za vizitke ali CD s predstavitvijo,
- oblika poslovnega načrta (preproste pisave, velikost črk okoli 12, ustrezna oblika naslovov, poudarjanje besedila s poševnim ali poudarjenim tiskom),
- izdelava poslovnega načrta (racionalna – ne predraga in ne prepoceni podoba – priporočena je spiralna vezava s plastičnimi platnicami, tehnična dovršenost izpisa besedila),
- jezik v poslovnem načrtu (jedrnat in jasen jezik, kratki stavki oziroma alineje, kjer gre za naštevanje, slovnična in pravopisna pravilnost, poslovni jezik, brez nerazumljivega strokovnega žargona, načrt napisan v tretji osebi),
- ustna predstavitev poslovnega načrta.

2.16 Notranje prvine poslovnega načrta

V poslovni literaturi obstaja množica priporočenih zasnov poslovnega načrta, ki bodo vse uresničile njegov namen, ene boljše kot druge. V praksi imajo večje banke celo vsaka svojo zahtevano strukturo poslovnega načrta. Velika težava obvezne standardizacije poslovnih načrtov je ta, da omejuje značaj podjetnika in njegovega posla, saj se osredotoča na podobnosti vseh podjetij, namesto da bi spodbujala prikaz njihovih posebnosti, poudarja Butler (2000: 12–13). Zato je avtor (2000: 12–13) mnenja, da bi poslovni načrti morali vsebovati vse potrebne elemente, njihova razporeditev pa naj bi bila odvisna od avtorja. Pšeničny in drugi (2000: 248) menijo, da so bistvene sestavine vsakega poslovnega načrta vključene, če le-ta lahko odgovori na vprašanja:

1. Kaj bomo delali?
2. Kdo bo uresničil posel?
3. Komu sta naš proizvod oziroma storitev namenjena?
4. Kaj vse potrebujemo za posel?
5. Kje bomo uresničili posel?
6. Kako bomo delali in kako prodali?
7. Kdaj bomo to naredili?
8. Zakaj bomo to naredili?

Kljub temu pa Glas (2005: 47) poudarja, da se je dobro držati vsaj določene stopnje uveljavljenosti sheme poslovnega načrta, saj jo banke in drugi vlagatelji dobro sprejemajo, ker v njih zbuja zaupanje.

Kako naj bi poslovni načrt točno izgledal, katera poglavja naj bi vseboval in v kakšnem zaporedju naj bi si sledila, je deloma odvisno tudi od vsebine

oziroma namena poslovnega načrta, deloma pa od podjetniške kulture okolja, v katerem je poslovni načrt pisan. Ameriški avtorji pogosto navajajo zaporedje – naslovnica, povzetek, organizacijski načrt, trženjski načrt, načrt financiranja in podporni dokumenti (Pinson in Jinnett 1993: 6) ali pa zaporedje – naslovnica, povzetek, analiza panoge, opis podjetja in posla, proizvodni načrt, trženjski načrt, organizacijski načrt, ocena tveganj, finančni načrt in dodatki (Hisrich in Peters 1992: 133). Vadnjak (2006: 43) pa razlaga, da se je v Sloveniji v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pri izdelavi poslovnih načrtov precej uveljavila različica, ki jo je predpisal profesor Jeff Timmons z Babson Collegea. Glas (1996: 66–67) navaja, da si v tej različici poglavja sledijo:

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. povzetek za vodstvo, | 7. načrt proizvodnje, |
| 2. opis panoge, podjetja in izdelka
oziroma storitve, | 8. vodstvena skupina, |
| 3. tržna raziskava in analiza, | 9. terminski načrt, |
| 4. ekonomika posla, | 10. kritična tveganja in težave, |
| 5. načrt trženja, | 11. finančni načrt, |
| 6. načrt dizajna in razvoja, | 12. ponudba vlagateljem, |
| | 13. priloge k poslovnemu načrtu. |

Manjša odstopanja v strukturi poslovnega načrta, priporočeni za slovenski prostor, navajajo Berginc (1992a: 51), Glas (1996: 68–69), Kampuš Tropova (1999: 92) in Vidic (1999: 13–14), vendar gre večinoma le za spremenjen vrstni red ali poimenovanje poglavij.

Pšeničny (1995: 4.20–4.21) uči, da naj bi poslovni načrt za rast podjetja vseboval podobna poglavja kot poslovni načrt za razvoj novega podjetja, vendar pa naj bi vseboval še določene dodatne informacije, npr. dizajn in razvoj novih izdelkov ali storitev in kako bi se le-ti vključili v že obstoječi program, opis razširitve poslovanja ali ponudbo vrednostnih papirjev podjetja vlagateljem (v kolikor je podjetje že delniška družba). Celoten načrt bo seveda slonel na temeljiti analizi trenutnega stanja in poslovanja podjetja.

2.16.1 Naslovnica

Naslovnica mora ponuditi urejen prvi vtis o poslu, podjetju in podjetniku (Glas 2005: 57). Vsebovati mora ime in naslov podjetja, logotip podjetja, ime podjetnika ali lastnikov in njihove kontaktne podatke, ime avtorja načrta, naslov dokumenta, kraj in datum izdelave poslovnega načrta (Antončič in drugi 2002:

195; Glas 1999a: 200, Pinson in Jinnett 1993: 8–9). "Smiselno je, da vključite tudi klavzulo o poslovni skrivnosti kot minimalno jamstvo proti zlorabi poslovnega načrta," uči Berginc (1992a: 51), Glas (1999a: 200) pa dodaja, da naj bi oznaka zaupnosti dokumenta bralca zavezala k pazljivemu ravnanju z načrtom in mu prepovedala posredovati poslovni načrt ali razkriti katerikoli podatek iz poslovnega načrta tretji osebi.

V primeru, da naslovnici pred povzetkom sledi še uvodna stran, na kateri se ponovijo vsi podatki z naslovnice, lahko klavzulo o zaupnosti posla z naslovnice spustimo in jo napišemo le na uvodno stran, kamor lahko dodamo tudi krajšo formulacijo, ki opisuje podjetje in vrsto posla ter navaja vsoto potrebnih denarnih sredstev (Vidic 1999: 15).

Naslovnica je zelo pomembna, saj vsebuje vse kontaktne podatke, s pomočjo katerih lahko zainteresirani bodoči poslovni partner brez težav naveže stik s podjetnikom, prav tako pa pomeni prvi stik bralca s poslovnim načrtom. Bralca mora pritegniti, da se bo: "s pozitivnim pričakovanjem lotil naslednjih strani," meni Glas (2005: 57).

2.16.2 Povzetek

Ta del dokumenta se pripravi nazadnje, saj pomeni nekaj strani dolg povzetek celotnega poslovnega načrta in mora biti obenem njegov najboljši del. Povzetek ni uvod poslovnega načrta, temveč je načrt v pomanjšani obliki (Stutely 2003: 43). Je bistveni del poslovnega načrta, saj je njegov namen, da pritegne pozornost bralca (npr. morebitnega vlagatelja). Le-ta najprej prebere povzetek, da se prepriča, ali gre za zrelo poslovno priložnost in ali je sploh vredno prebrati celoten dokument. Zato je treba v povzetku jedrnato, zanimivo in prepričljivo poudariti ključne točke, ki utemeljujejo poslovno zamisel – vrsto posla, potrebne finance, tržne možnosti in razloge, zakaj naj bi ta posel uspel (Antončič in drugi 2002: 195). Predvidevati je treba, da bralci ne vedo ničesar o podjetniku, podjetju, poslu ali panogi (Glas 1996: 69).

Barrow in drugi (1993: 237), Glas (1996: 69–70) ter Pinson in Jinnett (1993: 12–14) poudarjajo, da naj bi povzetek na kratko odgovoril na bistvena vprašanja – za katero podjetje gre, kdaj je bilo ustanovljeno, kje se nahaja, kakšno je trenutno lastništvo, kdo so ključne osebe v podjetju in katere so njihove bistvene reference, kakšen je pretekli tržni uspeh podjetja, za katere

izdelke oziroma storitve gre, kakšne so njihove konkurenčne prednosti, kdo so bistveni konkurenti, velikost tržne zmožnosti, napoved prodaje in tržnega deleža podjetja, katere so ciljne skupine in kako bodo izdelki oziroma storitve zadovoljevali njihove potrebe, koliko sredstev je potrebnih za posel, kolikšen delež sredstev bo podjetnikov, kdaj in za kaj so potrebna sredstva, kakšno bo poroštvo za sposojena sredstva oziroma kakšni so pogoji lastništva za vloženi kapital, v kolikem času bo denar vrnjen oziroma se bo vložek obrestoval, kakšni so pričakovani dobički, kakšne so nagrade in tveganja za vlagatelje ter kako se bosta posel in podjetje razvijala v naslednjih treh do petih letih.

Glas (1996: 70; 1999a: 201) meni, da so bistvene napake pri pripravi povzetka:

- da je prekratek (ni prepričljiv, ne podaja bistvenih informacij),
- da je predolg (podaja informacije, ki za prvi vtis niso bistvene),
- ne pokaže jasno predmeta poslovanja,
- ne pokaže, v čem je posebnost in tržna priložnost predmeta poslovanja,
- ne pove, kaj podjetnik še potrebuje za uspešen začetek posla,
- ni jasno opredeljen predlog pogojev povezovanja s partnerji.

2.16.3 Opis panoge, podjetja in izdelka oziroma storitve

Za opis, kako in kje je nastala tržna priložnost za uspeh posla, je potrebno dobro poznavanje mikro- in makrookolja podjetja (Vidic 1999: 16).

Prva in najpomembnejša točka tega poglavja je opis samega posla ter njegovega obsega, zato morajo biti predlagani izdelki ali storitve natančno prikazani. Začeti je treba s trenutnim tržnim deležem ter z zgodovino posla, v kolikor je le-ta predhodno že obstajal v podjetju, in z opisom bistva posla – kaj bomo prodajali, kako so videti izdelki ali storitve, katere potrebe kupcev zadovoljujejo, v kateri stopnji svojega življenjskega cikla so in v čem je bistvo njihove inovativnosti (Antončič in drugi 2002: 196–198; Rich 1991: 18). Še posebej se je treba posvetiti opisu konkurenčnih prednosti izdelka oziroma storitve (kakovost, cena, hitrost ali točnost, velikost ali teža, vzdržljivost, vrednost za denar, praktična uporabnost, prihranek časa, enostavnost namestitve in uporabe, enostavno vzdrževanje, videz, modnost, ugled itd.) ter predvidenemu dojetju vrednosti izdelka oziroma storitve s strani potrošnikov (Butler 2000: 34, 163; Glas 1992b: 37).

Nato je dobro opisati podjetje, ki bo posel izvajalo – kdaj in zakaj je bilo podjetje ustanovljeno, kdo so ustanovitelji in kdo njegovi trenutni lastniki, kakšen je njihov delež lastništva, kakšna je pravnoorganizacijska oblika podjetja, ali se obetajo spremembe le-te in zakaj, koliko ima zaposlenih in koliko zunanjih sodelavcev, zgodovino poslovanja podjetja, kje je podjetje trenutno, kakšne so njegove bodoče usmeritve (vizija, poslanstvo, vrednote, cilji) ter kako bo podjetje te cilje doseglo (Glas 1996: 72; Mušič 2001: 23; Pinson in Jinnett 1993: 18–19). Če gre za poslovni načrt podjetja v rasti, mora biti v tem poglavju poudarek na opisu dosedanje rasti poslov in na opisu razlogov zanjo (Tajnikar 2000: 7–8, 10).

Predlagani posel pa je nazadnje treba umestiti tudi v ustrezno panogo, da je razvidno, iz katerega področja bodo prihajali konkurenti, kakšne razmere vladajo v panogi, kdo so ključni subjekti v panogi (konkurenti, tržni vodje, dobavitelji), kakšne so panožne trenutne tržne zmožnosti, koliko novih konkurentov je vstopilo v panogo v zadnjem času, kakšna je predvidena prihodnja rast panoge, kakšni so pretekli tehnološki dosežki in prihodnje smernice razvoja (lokalno in globalno), kateri novi izdelki ali storitve so vstopili v panogo v zadnjih letih itd. (Antončič in drugi 2002: 195; Glas 1996: 72). Smotno je tudi opozoriti, kateri dejavniki v okolju bistveno vplivajo na panogo – npr. težave z dobavo surovin ali energije, hitre spremembe v tehnologiji, nujnost naložbe v razvoj, uvozno-izvozne značilnosti, normativne ureditve, cikličnost poslovanja, modni trendi, ekološka ali etična problematika, odnos družbe in medijev do dejavnosti panoge itd. (Glas 1996: 72; Stutely 2003: 76).

To poglavje je pomembno, saj bralca natančno seznanja s poslovno zamisljivo in njenim izvajalcem, pove nam torej, za katero podjetje gre, kaj bo prodajalo in znotraj katere panoge bo delovalo. Pomembno pa je, da opisi niso preveč tehnični ter da je razumljivo, v čem je privlačnost izdelka oziroma storitve za potrošnike (Glas 1996: 72).

2.16.4 Tržna raziskava in analiza

Priprava tega dela poslovnega načrta je najtežji in najkompleksnejši del podjetnikovega prizadevanja, obenem pa tudi eden izmed najbolj pomembnih, saj so skoraj vsi ostali deli poslovnega načrta odvisni od utemeljitev iz tega poglavja. Zato si je za ta del priporočljivo vzeti dovolj časa in primerjati

sekundarne vire s primarnimi (Vahčič in drugi 1998: 32). Tržna raziskava je proces zbiranja, zapisovanja in razvrščanja podatkov o kupcih, konkurentih in trgu (Vahčič in drugi 1998: 33). V analizi trga pa mora podjetnik zbrane podatke proučiti ter identificirati nezadovoljene potrebe trga in tržne segmente, ki bi jim lahko s svojimi izdelki oziroma storitvami zadostil (Banič 2004: 111).

Podjetnik v tem poglavju opiše trg dejavnosti, s katero se ukvarja. Številčno opredeli velikost potencialnega trga, ki ga sestavljajo vsi potencialni kupci, ki imajo interes kupovanja določenih izdelkov oziroma storitev. Nato pa opredeli še razpoložljivi trg, ki ga sestavljajo vsi tisti, ki imajo interes kupovanja določenih izdelkov oziroma storitev, obenem pa tudi kupno moč za nakup določenega izdelka oziroma storitve (Stutely 2003: 86). Hkrati pa lahko podjetnik trg opiše tudi količinsko – število kupcev na določenem trgu množi s količino izdelka, ki jo povprečni kupec kupi v določenem časovnem obdobju, pa tudi vrednostno – količinsko vrednost pomnoži s povprečno ceno izdelka na trgu (Vahčič in drugi 1998: 40–41). Podjetnik tudi pove, kako razvit je trg, kakšna je njegova predvidena rast v prihodnosti in kateri dejavniki vplivajo nanjo ter opredeli svoj predvideni tržni delež in segmente trga, na katere se bo osredotočil (Glas 1996: 73).

Da lahko podjetnik opredeli svoje izbrane segmente, mora narediti tržno segmentacijo potrošnikov, saj tako ugotovi, kdo je kupec konkurentov, kakšne bi lahko bile ciljne skupine njegovega predlaganega posla, kakšne so njihove značilnosti in predvidena velikost (tudi, ali skupina raste, miruje ali se manjša) ter s katerimi konkurenti se prekrivajo njegove ciljne skupine. Ko podjetnik vzame ciljno skupino pod drobnogled, ga morajo zanimati možni kupci – spol, starost, kraj bivanja, dohodek, tip in kraj zaposlitve, življenjski stil, nakupovalne navade in potrebe. Na podlagi vsega tega lahko ugotovi, če in kako bi njegovi izdelki ustrezali potrebam ciljne skupine (Antončič in drugi 2002: 196; Pinson in Jinnett 1993: 36–37). Pri razvrščanju potrošnikov je pomembno, da podjetnik razlikuje med kupci in uporabniki izdelkov oziroma storitev (Vahčič in drugi 1998: 37). Če pa bo podjetje svoje izdelke oziroma storitve prodajalo drugim podjetjem, je treba poiskati in opisati pravo ciljno skupino med podjetji (Glas 1996: 73).

Antončič in drugi (2002: 196), Butler (2000: 32), Glas (2001: 37), Pinson in Jinnett (1993: 38–39) ter Stutely (2003: 90) pišejo, da je pomemben del tržne

analize tudi opisati konkurente – kdo in kje so, njihovo zgodovino, njihov pravni status, sredstva, s katerimi razpolagajo, njihov menedžment in zaposlitveno strukturo, ali so proizvajalci ali prodajalci, njihove proizvodne zmogljivosti, ali delujejo le v eni panogi ali v več različnih, katere izdelke in storitve ponujajo, kakovost, ceno in embalažo njihovih izdelkov oziroma storitev, katera geografska območja pokrivajo, njihov promocijski material in oglaševanje, njihove blagovne znamke, njihove distribucijske poti, njihovo gibanje prodaje in tržne deleže, njihove prednosti in slabosti ter kako bi le-te vplivale na uspeh podjetnikovega predlaganega posla. Treba je opredeliti tudi posredne konkurente, ki sicer ponujajo drugačne izdelke oziroma storitve, vendar pa njihova prodaja vpliva na prodajo izdelka oziroma storitve, opisane v poslovnem načrtu. Pomembno pa je tudi predvideti odziv konkurentov na vstop podjetnikovega izdelka oziroma storitve na trg in razmisliti o morebitnih strateških partnerstvih z določenimi konkurenti.

Analiza trga je pomembna zato, ker podjetniku da znanje o trgu in potrošnikih, s pomočjo katerega podjetje najbolje izkoristi priložnosti in se najbolj učinkovito izogne tveganjem za poslovno uspešnost predlaganega posla (Butler 2000: 155). Poleg tega pa tudi vsakega vlagatelja najbolj zanima, če za opisano zamisel obstaja dovolj ljudi, ki so plačilno sposobni in obenem pripravljeni opisani izdelek ali storitev, konkurenčnim naporom navkljub, tudi kupiti, saj bo posel le tako lahko uspel (Glas 1996: 73).

2.16.5 Načrt trženja in prodaje

V tem poglavju poslovnega načrta podjetnik opiše, kako bo podjetje doseglo določeno prodajo, kaj je treba za to narediti in kdo bo to storil. Strategije, ki jih bo izoblikoval, izhajajo iz podatkov, pridobljenih s pomočjo raziskave in analize trga (Kampuš Trop 1999: 98). Podjetnik razvije strategijo vstopa na trg in določanja cen, opiše način distribucije in prodaje, navede politiko poprodajnih storitev in garancij ter opiše trženje izdelkov oziroma storitev – promocijo, oglaševanje, odnose z javnostmi itd. (Antončič in drugi 2002: 199; Hisrich in Peters 1992: 133).

Najprej podjetnik na kratko ponovi, katerim ciljnim skupinam bo izdelek oziroma storitev tržil ter svoj trg tudi številčno opiše, nato pa navede še, na kakšen način bo to izvedel. Navede, kakšno bo tržno komuniciranje ter kako se

bo razlikovalo glede na različne ciljne skupine – kje in kako pogosto bo podjetje oglaševalo, kako bosta podjetje in izdelek oziroma storitev komunicirala z javnostmi, kakšna bo promocija (promocijska darila in oblačila, darila ob novem letu), kakšne bodo strategije pospeševanja prodaje (sejmi, predstavitve, seminarji, direktni marketing, nagradne igre) itd. Odloči se tudi, ali bo pri kateri izmed teh dejavnosti iskal zunanjo strokovno pomoč, vse opisane aktivnosti pa stroškovno ovrednoti (Mušič 2001: 23–24; Glas 2005: 162–167). Za učinkovito tržno komuniciranje mora podjetnik izbrati nekaj ključnih lastnosti (konkurenčnih prednosti) izdelka oziroma storitve in opisati, kako bo bistvo sporočal javnosti (Glas 2005: 154). Glas (1996: 86; 2005: 152) tudi piše, da mora podjetnik navesti, ali bo razvijal blagovno znamko ter kako (logotip, slogan itd.) in kako bo skrbel za splošno podobo podjetja. Le-to namreč izražajo vse sestavine njegovega poslovanja in nastopanja v javnosti (glej tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Sestavine poslovne podobe podjetja

- notranjost prostorov	- embalaža	- predstavitev
- višina cen	- kvaliteta	- oblike promocij
- ime (firma) podjetja	- poslovni načrt	- način prodajanja
- oblike dopisov	- reklama	- videz zaposlenih
- poslovne vizitke	- dopisovanje	- različne storitve
- brošure podjetja	- odzivi na telefon	- oprema v podjetju

Vir: Glas (1996: 86).

Prav tako pa je treba natančno opisati fizični videz izdelka in njegove embalaže (oblika, velikost, barve, materiali, prodajni napisi, zakonsko določeni napisi itd.), ki je zelo pomembna, saj z njeno pomočjo izdelek pritegne pozornost morebitnih kupcev (Pinson in Jinnett 1993: 33).

Podjetnik na podlagi temeljite analize trga pripravi strategijo vstopa na trg, ki jo opiše v tem poglavju. Časovna uskladitev vstopa na trg je izjemno pomembna, saj je treba ugotoviti, kdaj in kje bodo predvidene ciljne skupine pripravljene spoznavati in se navajati na nov izdelek oziroma storitev. Čas vstopa na trg torej ni toliko odvisen od organizacijskega urnika kot od podjetnikovega poznavanja potrošnikovih navad in potreb (Pinson in Jinnett 1993: 34). Pri vstopu na nov trg se je treba vprašati predvsem, s kakšnimi prijemi bo podjetje pridobilo kupce svoje konkurence in kako jih bo obdržalo (Glas 1999a: 211). Opisati je treba tudi ključne dejavnike uspeha vstopa na trg

in s kakšno predvideno hitrostjo bo posel rasel v prihodnosti (Kampuš Trop 1999: 96).

Na podlagi analize trga podjetnik oblikuje tudi strategijo določanja cen, ki je za uspeh podjetja kritičnega pomena. Cene izdelkov oziroma storitev praviloma postavi nekje med najvišjimi in najnižjimi cenami na trgu. Najvišje cene določi trg, saj so to najvišji zneski, ki so jih potrošniki pripravljeni plačati za neko kategorijo izdelkov oziroma storitev. Najnižje cene praviloma določijo proizvajalci, saj so to najnižji zneski, s katerimi je podjetje še pripravljeno prodajati svoje izdelke oziroma storitve. Podjetnik pri določanju cen ponavadi razmišlja o cenah konkurentov, kakovosti njihovih in lastnih izdelkov ter ugledu njihovih in lastnih storitev. Najnižja cena, ki jo podjetnik praviloma postavi, je ta, s katero poplača vse stroške in ohrani zeleno stopnjo dobička. Kljub temu pa podjetnik ponavadi želi ceno postaviti nad svojo najnižjo mejo, zato da ima dovolj prostora za cenovno fleksibilnost (npr. v primeru zalog, garancijskih zahtevkov, vrnjenih izdelkov itd.). V tem primeru mora izdelek oziroma storitev pozicionirati – to je predvideti, kako bodo njegovo vrednost dojemali potrošniki, in jo umestiti med konkurenčne izdelke oziroma storitve (Pinson in Jinnett 1993: 32–33).

Podjetnik v tem poglavju opiše tudi strategijo prodaje (tržne niše, strategija obsega), distribucijo in prodajne kanale (prodaja po telefonu, na terenu, prek poštinih naročil, prek spleta, v lastni trgovini, v drugih trgovinskih verigah itd.) ter koliko bo tak način prodaje stal (Butler 2000: 168–170; Mušič 2001: 24). Okolje ali način nakupa lahko potrošnike spodbuja k nakupu ali ogledovanju izdelkov, vpliva na višino porabljenega denarja, krepi lojalnost in posameznike navaja na nakupe, zato je treba zelo natančno opredeliti prave tržne poti za določeno ciljno skupino (Vidic 1999: 25). Treba je opisati njegovo lokacijo, videz, opremljenost in obnašanje prodajalcev izdelkov oziroma izvajalcev storitev, še posebej, če bo šlo za lastno prodajno mesto (Glas 2005: 174). Prav tako mora podjetnik opisati načrt za izobraževanje in motiviranje prodajnega osebja ter posebne politike glede načinov plačila, popustov, ekskluzivnih prodajnih pravic itd. (Kampuš Trop 1999: 98). Pomembna je predvsem odločitev, ali bo sam skrbel za prodajo ali pa bo to prepustil posrednikom oziroma distributerjem ter kako bo v tem primeru prodajo nadzoroval. V tem delu podjetnik tudi opiše, kakšni bodo pogoji sodelovanja z distributerji ali akviziterji (Rich 1991: 18).

Prav tako pa je v tem poglavju treba navesti, kakšne dodatne pred- ali ponakupne storitve v zvezi z izdelki oziroma storitvami bo podjetje izvajalo (Glas 1996: 71). Opisati je treba načine in pogoje garancije, predlog cen za popravilo izdelkov, načine oskrbovanja z rezervnimi deli, organiziranost lastne servisne mreže ali morebitnih pooblaščenih serviserjev ter druge poprodajne storitve (Kampuš Trop 1999: 98). Le-te so izjemnega pomena za graditev lojalnosti obstoječih kupcev in ustvarjanje ugleda podjetja. Med njih spadajo tudi prevoz izdelka na dom, montaža izdelka oziroma usposobitev za uporabo, prevzem ali reciklaža odsluženih izdelkov, informacije o ponudbi dodatnih izdelkov oziroma storitev, svetovanje o uporabi itd. (Glas 2005: 161).

To poglavje je še posebej pomembno, saj z njegovo pomočjo morebitni vlagatelji ocenijo odločitve o tržni strategiji, kajti v tem poglavju avtorji napovejo, kako bodo prodajali (Antončič in drugi 2002: 199). Vlagatelji iz teh strategij ocenijo, če bo podjetje uspelo prodati dovolj izdelkov oziroma storitev po takšni ceni, da bo ustvarjalo dobiček (Glas 1996: 85).

2.16.6 Načrt razvoja in proizvodni oziroma storitveni načrt

Podjetnik mora v tem poglavju razmisliti o vseh logističnih vidikih izdelave predlaganega izdelka oziroma izpeljave predlagane storitve. Opiše proizvodni cikel, poslovno lokacijo, potrebna nepremična in premična sredstva, korake proizvodnega oziroma storitvenega procesa, nabavo potrebnih surovin oziroma materialov, načrt razvoja izdelka oziroma storitve in pravno-regulativno plat poslovanja (Kampuš Trop 1999: 100). Bolj temeljit, kot bo podjetnik pri razmišljanju o teh točkah, bolj bo poglavje obsežno (Glas 1996: 86).

Če gre pri novem poslu za proizvodno dejavnost, je v tem poglavju treba opisati celoten proizvodni proces, vključno z morebitnimi podizvajalci dela. Pomembne točke razmisleka so namestitve proizvodnega obrata, oddaljenost od administrativno-upravnega dela podjetja, zgradbe, stroji in oprema, potrebni za proizvodnjo, vozila, potrebne surovine in njihova razpoložljivost, dobavitelji (vključno z njihovimi imeni, lokacijami, cenami in pogoji), stroški proizvodnje (vključno z orodjem, zalogami, pripomočki, plačami itd.), stroški morebitnih podizvajalcev (ter njihova imena, naslovi) in način sodelovanja z njimi, koraki poteka proizvodnega procesa, potrebne kvalifikacije delavcev, število zaposlenih in plačilna tarifa glede na posamezno kvalifikacijo, varnost pri delu,

morebitne zaloge surovin ali izdelkov, posebne zahteve pri njihovem shranjevanju, izkoriščenost proizvodnih kapacitet itd. (Antončič in drugi 2002: 198–199; Butler 2000: 21; Glas 2005: 136; Kampuš Trop 1999: 100). Če gre pri novem poslu za trgovinsko dejavnost, bo moral načrt opisati nabavo trgovskega blaga in dobavitelje, način nadzora inventarja in zalog, potrebe po skladiščenju, potek poslovnega procesa itd. (Antončič in drugi 2002: 198–199). Če pa novi posel obsega storitveno dejavnost, so pomembni dejavniki predvsem proces ponujanja storitve, kdo bo opravil delo, kje bo storitev izvajana, kakšni bodo stroški za prevoz itd. (Pinson in Jinnett 1993: 20). V vseh teh primerih pa je treba opisati tudi nadzor kakovosti izdelkov in storitev kot tudi standarde obnašanja osebja, ki jih bo prodajalo oziroma izvajalo (Butler 2000: 35).

Antončič in drugi (2002: 196), Butler (2000: 22) in Glas (1996: 79, 81) opominjajo, na kaj vse je v tem poglavju še treba misliti; na primer opisati namestitev posla oziroma vse lokacije njegovega poslovnega procesa. Lokacija je še posebej pomembna pri prodaji potrošnih izdelkov ali storitev. Pri izbiri namestitve posla je treba upoštevati videz okolice, možnosti parkiranja, dostopnost s cest, bližino dobaviteljev, distributerjev in konkurence, cene dostave, mestne uredbe in nenazadnje tudi pretočnost odjemalcev ter ekonomski in demografski profil območja. Razložiti je treba, zakaj je ta lokacija primerna za vrsto posla, ali je v trgovinskem središču, v industrijski coni, v bivalnem okolju itd. in kakšen je odnos ožjega okolja do dejavnosti podjetja. V povezavi s prostori je treba opisati, koliko prostora je potrebno za posel in ali obstajajo možnosti za širitev obrata oziroma poslovalnice. Odločiti se je treba, ali bo šlo za nakup nepremičnine ali za najem, ter opisati nakupne oziroma najemne pogoje (cena nakupa m^2 , za koliko časa je sestavljena najemna pogodba, odpovedni rok itd.). Razmisliti je treba o videzu stavbe (ali je nova ali stara, ali bo potrebna prenova, kakšna bo cena prenove itd.), ugledu okolice ter o ustreznosti infrastrukture (kanalizacija, elektrika, vodovod, odvoz odpadkov, telekomunikacijske napeljave). Upoštevati pa je treba tudi lokalne davke in dajatve ter to, ali v okolici obstaja razpoložljiva delovna sila. Natančno je treba opredeliti vso potrebno opremo – npr. pisarniško opremo (pohištvo, računalnike, telefone, pisarniški material itd.) in drugo premično imetje (alarmi, gasilni aparati itd.) – ter ugotoviti, kaj je že na voljo, kaj bo treba kupiti, kaj najeti. Ko je ta seznam narejen, podjetnik tudi določi tista sredstva, ki so temeljnega pomena

za zagon posla, ter tista, ki lahko počakajo, da začne podjetje pozitivno poslovati.

Treba je opisati tudi, na kateri razvojni stopnji je izdelek oziroma storitev, kaj je že narejeno, kaj je še treba razviti, koliko časa in sredstev bo zahteval razvoj, kako je predviden nadaljnji razvoj izdelka, ko bo uveden na tržišče, ter kako bo podjetnik zaščitil inovativne lastnosti svojega izdelka oziroma storitve (Glas 1999b: 88; Mušič 2001: 23). Podjetnik mora opisati, kakšen razvoj tehničnih lastnosti ali dizajna izdelka oziroma kakšno izpopolnjevanje storitve mora podjetje še opraviti, preden bo izdelek oziroma storitev primeren za vstop na trg, kakšne so pričakovane težave in tveganja, kako bo v prihodnosti razvijal in posodabljal izdelek oziroma izboljševal storitve ter kako bo širil ponudbo izdelkov in storitev, saj posel, ki se ne razvija, sčasoma propade (Kampuš Trop 1999: 99). V kolikor gre za podjetje, ki deluje v tehnično zelo zahtevni ali hitro razvijajoči se panogi, je smiselno, da podjetnik vprašanje razvoja predstavi v ločenem poglavju (Glas 1999b: 86).

V tej točki je treba razmisliti tudi o morebitnih patentih, blagovnih znamkah in avtorskih pravicah (Pinson in Jinnett 1993: 18) ter o pomembni zakonodaji, ki vpliva na izdelavo, prodajo ali trženje določenega izdelka oziroma storitve (Butler 2000: 36). Najpogosteje gre za lokacijska, varstvena ali higienska dovoljenja, licence, okoljevarstvene odobritve ter kakovostne standarde (Kampuš Trop 1999: 100).

Ta del poslovnega načrta je pomemben zato, ker podjetniku pomaga razmisliti o vseh logističnih podrobnostih izvajanja novega posla. Če ta del analize ni opravljen dovolj dobro, lahko neustrezni potek poslovanja podjetje potisne v velike izgube. Zato je razmislek o proizvodnji brez nepotrebnih stroškov, ki teče v čim krajšem času, toliko bolj pomemben (Glas 1999b: 86). Vlagatelji iz poglavja razberejo podjetnikovo iznajdljivost, natančnost in stopnjo stvarnosti ter organiziranosti pri obravnavi logističnih vprašanj (Glas 1996: 85).

2.16.7 Organizacijski načrt

Organizacijski načrt je del poslovnega načrta, v katerem je treba predstaviti tehnično, menedžersko in poslovno uravnoteženost znanj in izkušenj na tistem področju, ki je predmet poslovanja (Kampuš Trop 1999: 100).

Podjetnik najprej opiše obliko lastništva v podjetju. Če gre za družabništvo, je treba opisati pogoje družabništva in navesti družabnike. Če gre za korporacijo, je pomembno prikazati odobreni delniški kapital, delniške opcije, strukturo delničarjev, direktorje podjetja, upravo, nadzorne organe itd. (Pinson in Jinnett 1993: 21–22). Prav tako je treba opisati upravljalvske pravice, udeležbo pri dobičku, prevzemanje tveganj, način prenosa deležev med lastniki itd. (Glas 1996: 89).

V to poglavje je vključen tudi organizacijski diagram, ki prikazuje strukturo organizacije podjetja, njenih poslovnih funkcij, vrsto pooblastil ter odgovornosti članov oziroma oddelkov organizacije (Vidic 1999: 26). Opredeliti je treba tudi stil poslovanja in odločanja o poslih ter način prenosa informacij znotraj podjetja (Glas 1999a: 215).

Še posebej je pomemben natančen prikaz strukture menedžmenta, njihovih izkušenj, izobrazbe, referenc ter vloge in odgovornosti v podjetju. V kolikor gre za podjetnika, ki bo lastnik menedžer, je še toliko bolj pomembno prikazati njegova poslovna znanja, menedžerske izkušnje, strokovno usposobljenost, pretekle dosežke, druge sposobnosti, izobrazbo, načrtovana dodatna izobraževanja, značaj, interese in osebne razloge ter motivacijo za ustanovitev podjetja, saj bo v veliki meri sam odgovoren za uspeh posla (Antončič in drugi 2002: 196–197; Pinson in Jinnett 1993: 21–22). Natančne življenjepise ključnih oseb v podjetju lahko vključimo tudi v poglavje prilog, kjer lahko navedemo tudi ostale njihove podatke – datum in kraj rojstva, narodnost, zakonski status, podatke o družini, hobijih, preteklih zaposlitvah itd. (Butler 2000: 17).

V tem poglavju mora podjetnik tudi okvirno opredeliti ostalo potrebno osebje ter njihove zahtevane veščine in znanja, navesti, ali bodo zaposleni ali pogodbeni delavci, kako jih bo najemal, v kolikem času se bo predvidoma pojavila potreba po novem najemanju itd. Prav tako pa je v tem poglavju treba navesti plače, bonuse in druge oblike nagrajevanja oziroma motivacije za menedžment in ostale zaposlene v podjetju ter opredeliti stroške zunanjih svetovalcev (Antončič in drugi 2002: 199–200; Pinson in Jinnett 1993: 21–22). Prav tako pa je za zaposlene in druge sodelavce treba predvideti dodatna strokovna izobraževanja in opisati še druge elemente kadrovske politike – možnosti napredovanja, ukrepe pri neučinkovitem opravljanju dela ali kršitvi

pogodbe o delu, možnosti dopusta, deljenega delovnega časa itd. (Glas 1996: 90; Vidic 1999: 26).

To poglavje je pomembno za razumevanje, kdo ima nadzor nad organizacijo, kakšne so sposobnosti vodstva ter kako bodo člani sodelovali pri izpolnjevanju ciljev podjetja (Antončič in drugi 2002: 199), saj se bodo morebitni poslovni partnerji najprej vprašali o izkušnjah ljudi v podjetju ter o njihovih podjetniških mrežah: "Kaj znajo? Koga poznajo? Kako dobro jih poznajo drugi?" (Glas 2001: 35). Med vlagatelji namreč vlada prepričanje, da je bolje sodelovati z izvrstno podjetniško skupino, ki ima manj izvirno poslovno zamisel, kot z manj kakovostno podjetniško skupino, ki ima zelo dobro poslovno zamisel (Vahčič in drugi 1998: 133).

2.16.8 Terminski načrt

Finančni načrti se ponavadi začnejo v točki začetka poslovanja podjetja, kljub temu pa se priprava na zagon posla začne že veliko prej. Z vidika sredstev, ki so potrebna že pred prodajo izdelka ali storitve, je zelo pomembno narediti temeljit terminski načrt (Butler 2000: 37). Vsebovati mora časovno opredelitev ter smiselno zaporedje vseh pomembnih aktivnosti in opravil, ki zagotavljajo začetek in uspešno uresničitev posla. Prav tako pa terminski načrt kaže medsebojno odvisnost večjih aktivnosti in tudi, kdo je za kaj odgovoren (Kampuš Trop 1999: 101). Še posebej se je treba osredotočiti na bistvene korake v procesu, ki so časovno odvisni drug od drugega ali od kakšne druge okoliščine poslovnega okolja (Glas 1996: 93).

Kampuš Tropova (1999: 102) in Glas (1996: 93; 2005: 227) navajata dogodke, ki morajo biti vključeni v terminski načrt:

1. pridobitev potrebnih sredstev,
2. registracija podjetja,
3. pridobivanje poslovne lokacije,
4. naložbe v prostore in opremo,
5. angažiranje sodelavcev,
6. končanje načrtov in razvoja izdelka,
7. končanje prototipov in testiranje,
8. pridobitev prodajnih predstavnikov,
9. predstavitev izdelka na sejmih,
10. pridobitev distributerjev,
11. prejem prvih naročil,
12. naročilo materialov,
13. začetek proizvodnje in poslovanja,
14. nadaljnje uresničevanje promocije,
15. prva prodaja in dobava,
16. plačilo prvih računov.

Te dogodke je najbolje predstaviti v obliki razpredelnice ali pa v Ganttov grafikon časovnega zaporedja (Glas 2005: 229). Seveda pa je obseg korakov, vključenih v terminski načrt, odvisen tudi od tega, koliko dela je bilo že opravljenega pred dokončanjem poslovnega načrta, saj ima podjetnik ob predstavitvi poslovnega načrta na primer že lahko registrirano podjetje, izdelan prototip izdelka ali zbrano ključno osebje (Glas 1999b: 169).

Vidic (1999: 34) pa dodaja, da gre v terminskem načrtu tudi za načrtovanje pričakovanih rezultatov v določenem časovnem obdobju. Banič (2004: 111) piše, da naj podjetnik v tem poglavju opredeli čas doseganja praga donosnosti, čas doseganja načrtovanega dobička in poslovne cikle.

V terminskem načrtu je pametno opozoriti tudi na aktivnosti, za katere je najbolj verjetno, da bi lahko povzročale težave pri doseganju zastavljenih terminskih ciljev, ter ukrepe za preprečitev prevelikih zaostankov. Navesti je treba tudi to, kako bi morebitno nedoseganje rokov vplivalo na preživetje in uspeh novega posla oziroma podjetja (Kampuš Trop 1999: 102).

V to poglavje poslovnega načrta je treba vključiti tudi dolgoročno strateško časovno opredelitev razvoja posla (Glas 1996: 93).

Terminski načrt služi podjetniku, ki posel že izvaja, kot orodje nadzora časovne ustreznosti uresničevanja aktivnosti iz poslovnega načrta (Glas 1999b: 170). Prav tako pa je terminski načrt pomemben že pred začetkom izvajanja aktivnosti, ker morebitnim vlagateljem pokaže časovno uresničljivost posla (Kampuš Trop 1999: 102). Terminski načrt tudi pokaže, ali je podjetnik dovolj realen, da ne pričakuje, da bo šlo vse po načrtih in ima za to pripravljene tako finančne kot tudi časovne rezerve (Glas 1996: 93), ter ali bo uspel izkoristiti svoje podjetniško okno priložnosti za vpeljavo izdelka na trg (Glas 1999a: 220).

2.16.9 Ocena tveganj in izzivov

V tem poglavju podjetnik navede morebitne nevarnosti za uspeh podjetja, ki so značilne za posamezno panogo ali konkurenčno okolje ali ki izhajajo iz notranjega podjetniškega okolja. Pomembno je, da podjetnik pozna slabosti svojega podjetja in težave, ki prihajajo iz okolice. Oceniti mora njihov vpliv na poslovne rezultate, napraviti oceno verjetnosti tveganja in sestaviti strategije, s pomočjo katerih se bo spopadal z morebitnimi ovirami ali jih celo spremenil v

svoje priložnosti (Antončič in drugi 2002: 200; Hisrich in Peters 1992: 133; Mušič 2001: 25).

Banič (2004: 111), Glas (1999a: 220; 2001: 38), Kampuš Tropova (1999: 102) in Stutely (2003: 225) podjetnike opozarjajo na morebitne pasti z različnih področij:

- podjetnik in podjetniška ekipa – izstop ali bolezen ključnega člana,
- zaposleni – pomanjkanje znanja ali motiviranosti, nesreče pri delu, spori,
- finančna tveganja – negativen denarni tok, težave pri izterjavi plačil, propad večjega kupca, nastajanje nepričakovanih stroškov, pomanjkanje kriznih virov, nepričakovana sprememba inflacije, obrestnih mer, menjalnih tečajev,
- konkurenca – odzivi konkurence na vstop novega podjetja na trg (zbijanje cen, bolj agresivna promocija, posnemanje itd.), vstop novega konkurenta,
- tržna tveganja – večja sezonska nihanja, nepričakovana sprememba potrošnje (zaradi mode, vremena, ekonomsko-političnih razmer itd.),
- prodajna tveganja – nižja prodaja od pričakovane, potrebni višji popusti,
- novi izdelki – zamuda pri uvajanju, večji razvojni stroški od pričakovanih, potrebe po večji promociji,
- napake v izdelkih ali reklamacije – pravna odgovornost ali menjava izdelkov, ugled podjetja,
- regulativna tveganja – spremembe zakonov, predpisov in standardov,
- tehnološka tveganja – spremembe v materialih, novi tehnologiji ali v novih oblikah energije, ki zahtevajo naložbe,
- dobavitelji – izpad kritičnih surovin ali delov, skok cen, zastoji pri uvozu,
- proizvodnja – nedoseganje rokov izdelave, okvare opreme, premajhne ali prevelike proizvodne kapacitete, prevelike ali premajhne zaloge surovin,
- informacijska tehnologija – sesutje sistema, okvara varnostnih kopij, zastaranje sistema, vdori v baze podatkov ali druge poslovne skrivnosti,
- naravne katastrofe – požari, poplave, potresi, ki ogrozijo podjetnika ali njegove dobavitelje in kupce.

Seveda pa se je pri opredeljevanju morebitnih tveganj treba osredotočiti na tista tveganja, ki so sorazmerno stvarna, in ne na tista, ki so izrazito slučajna (Vidic 1999: 34). V tem poglavju pa lahko podjetnik tudi opredeli, katere zunanje ali notranje okoliščine podjetja prinašajo še neizkoriščene priložnosti za uspeh

in razvoj posla ter kako in kdaj jih podjetnik namerava izkoristiti (Mušič 2001: 25).

Pri analizi okolja in podjetja lahko podjetnik uporabi analizo SWOT za identifikacijo prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja (Vidic 1999: 16). S pomočjo te analize lahko podjetnik preveri številna področja poslovanja (glej tabeli 2.3 in 2.4).

Tabela 2.3: Deset mest za iskanje prednosti in slabosti

Poslovno področje	Prednosti	Slabosti
delovni procesi	visoka produktivnost	malo časa za trženje
vodstvo	dobro pri prodaji	slabo upravljanje zaposlenih
trženje in prodaja	dobro pri neposredni prodaji	slaba raziskava trga
druge sposobnosti	dober razvoj	slabo vzdrževanje
izkušnje	uspeh v tujini	opreznost zaradi slabih izkušenj
intelektualna lastnina	znamke, poslovne skrivnosti	poteče rok patenta
poslovni prostori	izredna lokacija	neželena zakupna pogodba
proizvodne enote, stroji	posebna oprema	izrabljena tovarna
informacijska tehnologija	dobra obveščенost	slaba avtomatizacija
finance	dober denarni tok	breme dolgov

Vir: Stutely (2003: 48).

Tabela 2.4: Deset mest, kjer lahko naletite na priložnosti in nevarnosti

Področje	Priložnost	Nevarnost
trg	vaš trg hitro raste	vaš trg dosega zrelost
industrija	konkurenca je razdrobljena	konkurenca ima dober razvoj
industrijska zveza	uskladitev s standardi okrepi vaš proizvod	zadoščanje novim standardom poveča stroške
trg delovne sile	lokalno razpoložljiva znanja	moteče stavke
finančni trgi	cenejši kapital	višja cena najema kredita zmanjša kupno moč potrošnikov
menjalni tečaji	cenejše uvožene surovine	cenejši konkurenčni proizvodi
okoljevarstveni lobi	priložnost prodaje okoljevarstvenih izdelkov	cena naravovarstvene zakonodaje
ekonomski trendi	ekonomska rast povečuje povpraševanje	rastoča nezaposlenost zmanjšuje povpraševanje
vladna politika	mirovanje davkov	spodbude za konkurenčna podjetja
naravne nesreče	prodaja posebne opreme ali potrebščin	izguba proizvodnje ali podatkov

Vir: Stutely (2003: 48).

Prikaz morebitnih ovir posla je pomemben, saj se z njegovo pomočjo podjetnik pripravi na težave v poslovanju ter se jim poskuša izogniti, v očeh vlagateljev pa pridobi verodostojnost realnega, poštenega in pripravljenega menedžerja (Kampuš Trop 1999: 102). Tudi Glas (1996: 92) meni, da je: "analiza tveganj in ravnanje v primeru nastanka problemov najboljši preizkus

/.../ podjetniških zmožnosti. Inovativnost in ustvarjalnost v reševanju problemov je namreč temeljna kvaliteta podjetnikov."

2.16.10 Ekonomika posla

"Ta del poslovnega načrta opisuje ekonomske in finančne značilnosti posla. Prikazati mora osnovno privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno velikostjo in trajnostjo profitov," piše Kampuš Tropova (1999: 98). Podjetnik mora v tem poglavju razmišljati o tem, ali bo poslovna zamisel sploh prinašala dobiček, koliko denarnih sredstev potrebuje za začetek posla in koliko za nemoteno začetno poslovanje, kakšni bodo stroški poslovanja, kolikšna bo začetna izguba, kdaj bo podjetje začelo prinašati dobiček in kolikšen bo, kdaj bo vlagateljem povrnjena začetna vloga, kolikšna bo donosnost, ali bodo dobički v prihodnosti naraščali itd. (Vahčič in drugi 1998: 53–54).

Kampuš Tropova (1999: 98), Vadnjal (2006: 43), Vahčič in drugi (1998: 11) navajajo bistvene prvine tega poglavja:

1. količina proizvodnje in prodaje izdelkov oziroma opravljenih storitev,
2. fiksni, variabilni in pol-variabilni stroški,
3. bruto dobiček in operativni dobički,
4. potencial in trajnost dobičkov ter donosnost,
5. čas točke preloma,
6. čas doseganja pozitivnega denarnega toka.

Najprej je treba razmisliti o tem, koliko proizvodov bo podjetje lahko proizvedlo in prodalo (oziroma koliko storitev bo lahko izvedlo) v določenem časovnem obdobju. V poglavju z načrtom trženja in prodaje je podjetnik že izbral strategijo določanja cene, zato v tem poglavju še v številčni obliki opredeli vrednost svojih izdelkov oziroma storitev. Na podlagi teh podatkov izračuna prihodke podjetja. V zgoščeni obliki navede za prvo leto poslovanja ocenjene mesečne, za naslednja štiri leta pa letne proizvedene in prodane količine, njihove cene in v končni fazi celotne prihodke (Vahčič in drugi 1998: 55).

Nato avtor poslovnega načrta navede kratek povzetek vseh stroškov vrednostno in v odstotkih za vsak izdelek oziroma storitev. Navede tudi, ali je posamezni strošek fiksni, variabilni ali pol-variabilni, pišejo Vahčič in drugi (1998: 72). Avtorji (1998: 57) tudi menijo, da mora podjetnik pri predvidevanju stroškov upoštevati:

- stroške materiala (surovine, prostori, prevozna sredstva itd.),
- stroške dela (mesečne plače vseh zaposlenih, avtorski honorarji in stroški zunanjih sodelavcev, regresi, dnevnice, nadomestila za malico in prevoz itd. za vse zaposlene: menedžment, administrativno-kadrovsko osebje, delavce v proizvodnji, vzdrževalce, strokovne svetovalce – računovodje, pravnike itd.),
- stroške kapitala (amortizacija osnovnih sredstev, stroški obresti),
- obveznosti do države.

Razpredelnico vseh stroškov podjetja bo podjetnik naredil s pomočjo proizvodnega oziroma storitvenega načrta, ki ga je že sestavil kot del poslovnega načrta in v katerem je točno opredelil, koliko katerih sredstev bo potrebnih za izvedbo posla (Vahčič in drugi 1998: 56).

Iz razlike med prihodki in stroški bo podjetnik lahko izračunal tudi kosmati dobiček (pred odštetjem obresti in obdavčitvijo) ali stopnjo dobička (Stutely 2003: 12) oziroma bruto dobiček (prodajna cena minus variabilni stroški) in operativni dobiček (bruto dobiček minus fiksni stroški) (Vahčič in drugi 1998: 71).

Poleg tega bo navedel, kako trajen bo tok dobičkov v prihodnosti in zakaj (industrijski standardi, konkurenčni podatki, lastne izkušnje) ter kakšna bo donosnost lastniškega kapitala (dobiček po obdavčitvi deljen s čisto vrednostjo lastniškega kapitala) (Stutely 2003: 12; Vahčič in drugi 1998: 71).

Za vsako podjetje je bistveno, da opredeli točko preloma svojega poslovanja, v kateri bo prodaja prispevala dovolj presežnih prihodkov, da bodo pokriti vsi izdatki izdelave, trženja in prodaje izdelka oziroma storitve ter administracije in vodenja podjetja (Butler 2000: 27). Točko preloma podjetnik izračuna s pomočjo razdelitve stroškov na variabilne (ki se spreminjajo v odvisnosti od količine proizvedenih izdelkov ali opravljenih storitev) in fiksne (ki so neodvisni od obsega proizvodnje oziroma opravljenih storitev), in sicer tako, da deli vse fiksne stroške podjetja v nekem obdobju z razliko med prodajno ceno enote proizvoda in povprečnimi variabilnimi stroški na enoto proizvoda. Tako dobi količino prodanih izdelkov, od katere dalje začne posel prinašati dobiček. Podjetnik mora glede na strategijo vstopa, načrt trženja in predlagano financiranje navesti, kako dolgo bo trajalo, da bo podjetje doseglo to točko (Vahčič in drugi 1998: 63, 66, 72).

Prav tako pa ni zanemarljiv temeljit razmislek o denarnem toku podjetja, še posebej, če upoštevamo dejstvo, ki ga navaja Vadnjal (2006: 43): "Večina podjetij, ki propadejo v prvem letu ali dveh poslovanja, namreč ne propade zaradi slabe dobičkonosnosti, ampak zaradi negativnega denarnega toka." Avtor poslovnega načrta mora torej razmisliti, kdaj bo podjetje začelo poslovati s pozitivnim denarnim tokom (kdaj bo imelo na voljo dovolj denarja za redno plačevanje tekočih obveznosti) in v katerih primerih mu lahko denarja zmanjka.

Pomembno je vedeti, da gre v tej točki šele za predvidevanja poslovanja, zato je bolje, da se podjetnik izogiba pretirano natančnim številkam (Vahčič in drugi 1998: 54).

V tem poglavju torej podjetnik predvsem številčno izrazi, zakaj in kdaj naj bi predlagani posel uspel in je zato pomemben del poslovnega načrta, saj bralcem sporoča, da posel ne temelji le na odlični zamisli, pač pa tudi na realni finančni možnosti izvedbe (Butler 2000: 16) ter da donosnost posla ni le predmet dolgoročnega razvoja podjetja, pač pa bodo vlagatelji začeli nagrade za svoje vloške dobivati v relativno kratkem času (Vahčič in drugi 1998: 54).

2.16.11 Finančne projekcije

V delu poslovnega načrta s finančnimi projekcijami avtor načrta vključi natančne napovedi in razpredelnice ključnih finančnih podatkov, ki določajo gospodarsko izvedljivost, naložbeno obveznost in dobičkonosnost posla. Antončič in drugi (2002: 200–201) ter Rich (1991: 19) pišejo, da v tem poglavju podjetnik obdela tri finančna področja:

1. Povzame predvideno prodajo, vrednost prodanih dobrin in ustrezne stroške (proizvodne, prodajne, administrativne, splošne in druge) za obdobje vsaj prvih treh let, za prvo leto pa ta predvidevanja poda v obliki mesečne napovedi. Po odbitju davkov se lahko napove neto dobiček. Tako podjetnik dobi bilanco uspeha.
2. Opiše denarni tok podjetja vsaj za prva tri leta poslovanja, z mesečnimi napovedmi za prvo leto. Ker prodaja lahko odstopa od napovedi ali pa odjemalci plačujejo račune z zamikom, je včasih treba najeti kratkoročni kredit, da se poplača redne stroške (npr. najemnino in plače), preden se podjetju ponovno sprosti denarni tok.

3. Sestavi predvideno bilanco stanja, ki kaže na finančno stanje posla v določenem času – povzema sredstva, obveznosti (kaj podjetje dolguje), vlaganja podjetnika in drugih morebitnih vlagateljev, nerazporejene zasluge in kumulativne izgube. Tako dobi podatke o dejanski vrednosti podjetja, saj lahko hitro ugotovi, koliko ima sredstev in koliko obveznosti.

Ko bo avtor poslovnega načrta pripravljaj finančne projekcije, bo moral razmišljati o skritih stroških, hitrosti obračanja zalog, obdobju plačil pri kupcih, odstotku kompenzacij, običajnih rokih plačilnih obveznosti do dobaviteljev, obsegu nabav surovin, potrebnih začetnih sredstvih in kasnejših finančnih vložkih, običajnem roku trajanja materialnih sredstev in načrtu amortizacije, obrestnih merah za izposojena sredstva, davčnih stopnjah, pričakovani zmogljivosti ter izrabi prostorov in opreme, produktivnosti proizvodnje glede na delovni čas (dopusti, prazniki, nadure, delovne izmene), sezonskem značaju poslovanja itd. (Glas 1996: 90–91). Seveda pa naj v poglavju s finančnimi projekcijami podjetnik tudi navede in opiše predpostavke, na podlagi katerih je delal izračune (Vahčič in drugi 1998: 58).

Praviloma bo avtor poslovnega načrta izdelal finančni načrt, kjer bo izhajal iz realne ocene mogočih rezultatov. Včasih pa je zaradi številnih dilem pri napovedovanju prihodnosti to težko narediti. Zato lahko podjetnik v finančnih projekcijah uporabi scenarije – realističnega oziroma najbolj verjetnega, pesimističnega in optimističnega (Berginc 1992a: 51). Glas (1999a: 219) takemu postopku pravi analiza občutljivosti finančnih projekcij, v njej pa naj bi avtor poslovnega načrta upošteval spremembe nekaterih ključnih okoliščin poslovanja in opazoval, kako se spreminjajo številčne napovedi v primeru sprememb cen surovin, sprememb v davčni politiki, nižanja cen s strani konkurentov itd.

V tem poglavju naj podjetnik tudi opiše, kako bo videti nadzor stroškov – kdo ga bo izvajal, od kod bo zajemal in prikazoval stroške, kako pogosto ga bo izvajal in kakšni bodo ukrepi v primeru prekoračitve predvidenih stroškov (Kampuš Trop 1999: 104).

To poglavje poslovnega načrta bo zainteresiranim vlagateljem s pomočjo podrobnih projekcij pokazalo, koliko dobička bo prinesel posel ter koliko denarja bo potrebno za njegov zagon in zadovoljitev kratkoročnih finančnih potreb

(Antončič in drugi 2002: 193), podjetniku pa bo služilo kot orodje finančnega nadzora pri izvedbi načrta (Kampuš Trop 1999: 103).

2.16.12 Upravljanje z viri

Ta del poslovnega načrta pokaže, kako namerava podjetnik priti do potrebnih sredstev za poslovanje (z deleži, delnicami, dolgom itd.), kako bo ta sredstva razporejal in kdaj predvideva nadaljnji krog financiranja (Antončič in drugi 2002: 193; Hisrich in Peters 1992: 133, Mušič 2001: 25). Butler (2000: 140–141) pravi, da mora ob tem upoštevati:

- višino sredstev (ki ne sme zajemati le faze začetka posla, pač pa vse faze do točke, ko bo podjetje začelo pozitivno poslovati),
- namembnost sredstev (ali je za določeno stvar bolje najeti kredit ali npr. opremo oziroma prostore vzeti le v najem),
- zavarovanje oziroma garancijo za pridobljena sredstva (podjetnik mora ponujati neke vrste garancijo, da bodo vložena sredstva tudi povrnjena),
- pričakovano dobo povrnitve sredstev (ki je zelo odvisna od vira sredstev),
- smotrnost pridobitve kredita (glede na to, da so obrestne mere tem višje, čim manjša je količina denarja in čim krajši je rok izposoje denarja).

Butler (2000: 142–152) meni, da mora biti v poslovnem načrtu razvidno, da je avtor pri ugotavljanju o možnostih financiranja razmišljal v čim več smeri. Najpomembnejši je lastni kapital oziroma glavnica (ki ni treba, da je zgolj v denarju – lahko je v obliki vrednostnih papirjev, vozil, računalniške opreme, zemljišča, stavbe, pisarniške opreme, tovarne, strojev itd.). Glede na lastni kapital drugi vlagatelji vidijo, da je podjetnik tudi sam pripravljen veliko vložiti v posel. Podjetnik se lahko poleg notranjih sredstev obrne tudi na zunanje vire:

- nezavarovana posojila (ki so ponavadi redka in jih je moč pridobiti npr. od prijateljev ali družine),
- povečani bančni limiti (ki so namenjeni zgolj kratkoročni gotovini pri premagovanju ovir z denarnim tokom, saj so obresti izjemno visoke),
- kratkoročni in srednjeročni bančni krediti (praviloma z dobo povrnitve 2 do 5 let in najpogosteje z obvezo neke vrste zavarovanja za sposojeni denar),
- dolgoročni bančni krediti (praviloma z dobo povrnitve 5 do 10 let in z obveznim zavarovanjem, pogosto hipoteko na podjetnikovo nepremičnino),

- kapital v obliki deležev zasebnih vlagateljev (za družbe z omejeno odgovornostjo, ki v zameno za delno lastništvo od vlagateljev pridobijo sredstva),
- delniški kapital (podjetja, ki delujejo kot delniške družbe, lahko v zameno za sredstva del svojega lastništva v obliki delnic prodajajo na borzi),
- tvegani kapital (vlaganja posameznikov ali družb, ki se ukvarjajo s tveganimi naložbami v zameno za morebitne izjemno visoke kapitalske dobičke),
- kapitalske rezerve (praviloma jih imajo le večja in že dlje časa uveljavljena podjetja, ki del svojega dobička vlagajo v različne oblike, iz katerih lahko po potrebi sprostijo sredstva),
- državna pomoč (v obliki dotacij, subvencij ali ugodnih posojil – ponavadi za zagon podjetij v nerazvitih panogah ali regijah države),
- komercialne hipoteke (ki jih podjetje sklene z banko, zavarovalnico ali drugo finančno institucijo praviloma za dobo deset do petnajst let, pri čemer podjetnik zastavi nepremičnino),
- nakup na obroke (gre za nakup vozil ali opreme z obročnim odplačevanjem, pri katerem so obresti praviloma veliko nižje kot pri najemanju bančnih kreditov).

Bistvena odločitev, ki jo pri izbiri sredstev upošteva podjetnik, je ta, ali se bo opiral na lastniška ali na dolžniška sredstva (Pšeničny in drugi 2000: 246), saj med njimi obstajajo bistvene razlike (glej tabelo 2.5).

Tabela 2.5: Primerjava dolžniškega in lastniškega kapitala

Dolžniški kapital	Lastniški kapital
Posojilodajalci ne marajo tveganj.	Vlagatelji sprejemajo večja tveganja.
Obvezno zavarovanje vračila sredstev.	Ni potrebe po zavarovanju sredstev.
Ni izgube lastništva.	Odreči se morate delu lastništva.
Ni izrazite izgube nadzora.	Lahko izgubite del nadzora.
Sredstva morate vrniti.	Sredstev ni treba vrniti.
Poveča potrebe v denarnem toku.	Manj vpliva na denarni tok.
Zmanjša ceno kapitala.	Poveča ceno kapitala.
Strošek so obresti.	Strošek so dividende.
Obresti se izplačujejo ne glede na uspeh.	Dividende se izplačujejo glede na uspeh.
Poveča donosnost za podjetnika (če vse ostalo ostane enako).	Zmanjša donosnost za podjetnika (če vse ostalo ostane enako).

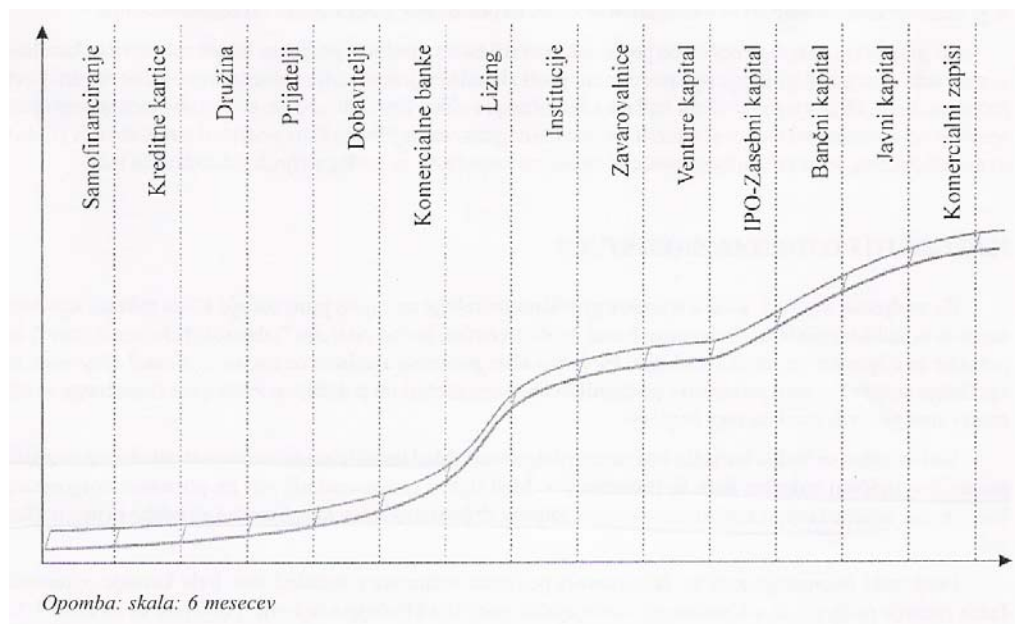
Vir: prirejeno po Stutely (2003: 214).

Lastniška sredstva prispevajo ustanovitelji podjetja ali vlagatelji in jih ni treba vračati. Lastniki lahko svoj vložek dobijo povrnjen v obliki izplačevanja

dobička (ponavadi dividend) ali pa prodajo svoje deleže v podjetju. Dolžniška sredstva prispevajo praviloma finančne institucije in jih je treba vračati. Lastniki podjetniku zaračunajo ceno posojanja dolžniških sredstev v obliki obresti. Vlagatelji, v nasprotju s posojilodajalci, sprejemajo večja tveganja v zamenjavo za višje donose v prihodnosti (Stutely 2003: 213).

Največ podjetnikov se ob ustanavljanju podjetja najprej odloči za lastni lastniški kapital, potem za dolžniški kapital in šele nato iščejo tuje vire lastniškega kapitala (glej sliko 2.4).

Slika 2.4: Običajno financiranje novega podjetja in njegove rasti v prvih letih poslovanja



Vir: Pšeničny in drugi (2000: 247).

To poglavje je pomembno predvsem za morebitne vlagatelje, ki jih bo zanimalo, koliko bo drugih vlagateljev, kakšna bo lastniška struktura podjetja, kakšni bodo njegovi načini financiranja ter kakšne so možnosti žetve, da bodo lahko ugotovili, ali lahko v primeru potrebe svoj kapital relativno hitro dobijo povrnjen – bodisi tako, da drugi vlagatelji odkupijo njihov delež, bodisi da se podjetje preoblikuje v delniško družbo in poišče vlagatelje, ki izplačajo začetnega vlagatelja (Glas 2001: 37; Vadnjal 2006: 43).

2.16.13 Priloge

Zaradi tekočega branja podjetnik poslovnega načrta ne sme prenapolniti s celostranskimi preglednicami in z vrsto podrobnosti, saj bodo nekatera poglavja delovala prenatrpano, druga pa nedodelano. Zato avtor v poglavje prilog doda

vso podporno dokumentacijo, ki ni potrebna v besedilu dokumenta, se pa nanjo v poslovnem načrtu sklicuje. Priloge naj avtor razvrsti v vrstnem redu, kot so omenjene v poslovnem načrtu (Glas 1999a: 220; 1999b: 176).

Avtorji, kot so Antončič in drugi (2002: 201), Butler (2000: 35), Glas (1996: 94; 1999a: 221), Kampuš Trop (1999: 105), Pinson in Jinnett (1993: 29, 81–84) ter Vidic (1999: 36) navajajo, da podjetnik med priloge lahko vključi:

- skice, fotografije in podrobne tehnične opredelitve izdelkov oziroma storitev,
- natančne opise proizvodnega oziroma storitvenega procesa in seznam vse potrebne opreme,
- načrte prostorov in podatke o lokacijah ter zgradbah,
- pisma o namerah morebitnih strank,
- pogodbe z distributerji, podizvajalci, dobavitelji, najemodajalci itd.,
- vso dokumentacijo raziskav, na podlagi katerih je sestavil strategijo (vir raziskave, metodologija, podatki),
- zakonsko regulativo, ki se nanaša na posel,
- potrdila o pridobljenih patentih, avtorskih pravicah in registraciji blagovne znamke,
- finančna in davčna poročila preteklih let,
- obsežne preglednice finančnih projekcij (bilanca stanja, bilanca uspeha, prikaz denarnega toka, grafični prikaz točke preloma),
- cenike in kalkulacije cen,
- življenjepise ključnih oseb v podjetju,
- članke ali dopise z referencami podjetnika oziroma podjetja,
- vzorce ali skice promocijskih materialov – oglasov, plakatov, letakov, brošur, vizitk, katalogov, navodil za uporabo, embalaže itd.

Kljub temu pa tudi s prilogami ni treba pretiravati, prav tako pa z njimi ne smemo uvajati novih informacij, vključene naj bodo le tiste, ki dejansko podkrepijo ali podrobneje obrazložijo trditve in predpostavke v poslovnem načrtu (Glas 1996: 94; 1999b: 176).

To poglavje je pomembno, če bo poslovni načrt dovolj pritegnil bralca, da se posveti še podrobnostim iz prilog, kajti dodatki lahko učinkovito zaokrožijo podatke iz poslovnega načrta. Dobri poslovni partnerji namreč vedo, da se smisel za posel pogosto kaže v posluhu za podrobnosti (Glas 1999b: 178).

2.17 Predstavitev poslovnega načrta

Ko je poslovni načrt končan, ga podjetnik razpošlje vsem bralcem, s katerimi želi vzpostaviti dialog za sodelovanje. Izmed njih največ prepričevanja ponavadi potrebujejo vlagatelji oziroma posojilodajalci, zato le-ti podjetnika praviloma povabijo še na ustno predstavitev poslovnega načrta, ki jim je všeč. Kljub temu da je dober poslovni načrt osnova za povabilo, včasih prav učinkovita predstavitev pripomore k odločitvi o sodelovanju s podjetnikom (Kampuš Trop 1999: 105). Gre namreč za to, da vlagatelji pri predstavitvi ne ocenjujejo samo podjetnikovega projekta, pač pa tudi podjetnika samega. Sicer gre pri tem za subjektivno oceno, kljub temu pa: "suveren in prepričljiv nastop ter izkazana kompetentnost velikokrat pozitivno vplivata na sprejem odločitve" (Stupica 2003: 6).

Ko se podjetnik pripravlja na predstavitev svojega poslovnega načrta, mora imeti v mislih, da bodo poslušalci na svojem področju izkušeni, saj imajo za seboj predvidoma množico predstavitev poslovnih načrtov. Zato se dobro pripravijo na pogovor s podjetnikom, večkrat celo preverijo njegovo finančno zgodovino (Barrow in drugi 1993: 244).

Zato Barrow in drugi (1993: 244–245), Glas (1999a: 222–223) in Stutely (2003: 272) menijo, da se mora podjetnik enako dobro pripraviti, če želi biti s svojo predstavitvijo uspešen. Pri tem naj bi upošteval naslednje nasvete:

- na pogovor naj prideta eden ali dva člana podjetniške skupine, ki pa morata poznati vsa področja delovanja podjetja in vedeti, kaj točno je v poslovnem načrtu zapisano, saj lahko le tako dajeta vtis, da za uspehom podjetja stoji dobro pripravljena ekipa,
- na pogovor pride podjetnik nekaj minut prej, da se pripravi na predstavitev,
- v začetku predstavitve se predstavi in v eni povedi pove svoje reference,
- jedrnato naj razloži bistvo poslovne zamisli in poslušalce povabi k vprašanju, ki jih predhodno poizkuša predvideti (šele ob vprašanih naj se spusti v podrobnosti, ki zanimajo občinstvo, in naj se previdno prepriča, kaj poslušalci zares želijo izvedeti s postavljenim vprašanjem),
- vljudno naj posluša komentarje in kritike, izkaže zavedanje, da njegov poslovni načrt verjetno ni popoln, vendar mora biti pripravljen, da bo učinkovito branil svojo zamisel in možnost njene izvedbe, pri tem pa bo

pomagalo, če se bo podjetniška skupina predhodno dogovorila o pogajalski poziciji in mejah, do katerih so se pripravljene pogajati,

- njegovi argumenti morajo biti realistični, prav tako njegove napovedi,
- uporablja naj avdiovizualne pripomočke,
- če je izdelek že na voljo, naj ga prinese s seboj, ali pa poslušalce povabi na ogled obrata ali poslovalnice,
- njegov videz naj bo urejen in posloven,
- upoštevati mora načela dobrega govorništva (jasno izražanje misli, organizirana struktura predstavitve, razumljiv jezik in slovnična brezhibnost, razločen in ne prehitel govor, očesni stik s poslušalci, živahen in primerno glasen ton govora, izrazna obrazna mimika, vzravnana drža telesa, usklajenost govornice telesa z govornim, navdušenost itd.).

Podjetnik mora predstavitev seveda tudi vaditi, se predhodno pozanimati o prostoru predavanja in o pričakovani dolžini predstavitve ter se prepričati o delovanju tehnične opreme, ki jo bo potreboval za predstavitev (Glas 1999b: 183–184; Kampuš Trop 1999: 106). Potrebna je tudi vnaprejšnja identifikacija občinstva. Pozanimati se je treba o tem, kdo bodo slušatelji, koliko jih bo, na katerih področjih delujejo, kakšna predhodna znanja o temi že imajo ter kaj bodo naredili s pridobljenimi informacijami (Vahčič in drugi 1998: 189).

Glas (1999a: 194–195; 1999b: 187) pa še poudarja, da je predstavitev treba dobro izkoristiti in da mora biti zanimiva, da pa podjetnik iz nje ne sme narediti niti učne ure poslovanja niti zabavne prireditve – kljub vsemu mora to ostati organizirana trezna poslovna predstavitev, ki jo mora govorec prilagajati odzivu svojih poslušalcev.

Stutely (2003: 274) meni, da je s sestanka treba priti z načrtom za akcijo – s poslušalci se je treba dogovoriti, kateri koraki sledijo (npr. ogled obratov s strani poslušalcev, pošiljanje dodatnih materialov s strani podjetnika, nov sestanek, podpis pogodbe itd.) in kdaj.

2.18 Neuspeh poslovnega načrta

Stutely (2003: 259) navaja, da je pri vlagateljih poslovni načrt obsojen na neuspeh, ne glede na kakovost njegove predstavitve, če je videti premalo poslovno ali je nedosleden, predolg, preveč posplošuje, je besedilo šibko ali nejasno, ne navaja dovolj dejstev ali podrobnosti, so navedena dejstva

napačna, ne razmišlja o tveganjih posla, če ga izdelajo poklicni svetovalci in ne podjetnik sam. Vahčić in drugi (1998: 15–16) pa dodajajo, da poslovni načrt pri poslovnih partnerjih ne bo sprožil odziva, kadar:

1. ne predstavi dovolj natančno poslovne priložnosti,
2. je uporabljen tehnični žargon, ki ga poslovni partnerji ne razumejo,
3. predvideva, da bodo vsi želeli kupiti predlagani izdelek ali storitev,
4. slabo razloži, kako bo podjetje doseglo napovedano prodajo in dobičke,
5. pokaže le podjetnikovo strokovno znanje o izdelku ali storitvi, ne pa sposobnosti vodenja podjetja kot celote,
6. so finančne projekcije preveč splošne,
7. v poslovnem načrtu ni povzetka,
8. je poslovni načrt nezanimiv ali nejasen.

Po drugi strani pa je opaziti tudi, da nekateri posli, kljub svojim v izvedbo spravljenim poslovnim načrtom, ne uspejo, saj so značilno preveč optimistični, finančne projekcije so preveč napihnjene, vprašanje prenosa zamisli v prakso pa je podcenjeno (Glas 2001: 34). Neuspeh takih poslov se lahko zgodi tudi, če je poslovni načrt napisan samo z namenom pridobivanja sredstev, za pomoč pri vodenju podjetja pa ga podjetnik kasneje zanemarja (Stutely 2003: 259). Antončič in drugi (2002: 203–204) navajajo šest razlogov, zaradi katerih posli, zastavljeni v poslovnih načrtih, ponavadi ne uspejo:

- cilji so nespametno ali nenatančno zastavljeni,
- cilji niso merljivi in je njihovo uspešno izvedbo nemogoče nadzorovati,
- podjetnik ni v celoti predan poslu,
- podjetnik nima nobenih izkušenj v načrtovanem poslu,
- podjetnik se ne zaveda možnih ovir, ki lahko ogrozijo posel,
- za predlagan izdelek ali storitev se ni ugotovila tržna potreba.

2.19 Pregledovanje in posodabljanje poslovnega načrta

V delovanju podjetja ponavadi zaradi najrazličnejših razlogov prihaja do razlik med načrtovanim v poslovnem načrtu in med dejansko izvedbo. Razlike se najpogosteje zgodijo zaradi sprememb v podjetju (menjavanje zaposlenih in s tem spremembe v usposobljenosti ekipe, spremembe v poslovnem programu, spremembe v lastniški strukturi itd.), sprememb v potrošnji (okus ciljne skupine se spremeni, spremembe v potrebah ciljne skupine, močna konkurenca itd.) ter

sprememb v tehnologiji (bistveni napredki v panogi, spremembe v zaščiti patentov itd.) (Pinson in Jinnett 1993: 102). "Podjetje si s planom zamisli uspešno poslovanje in odstopanja od zamišljenega lahko ogrozijo to uspešnost. Zato želi podjetje ukrepati, preden je odstopanje preveliko," razlagajo pomembnost pregledovanja poslovnega načrta Rozman in drugi (1993: 254). Glas (2001: 33) pa dodaja, da je poslovni načrt dinamičen scenarij, ki ga mora podjetnik ves čas spremljati. Proces nadzora poteka s pomočjo ugotavljanja izvedbe, primerjave s poslovnim načrtom ter ugotavljanja razlik med njima. Drugi korak v tem procesu je ugotavljanje vzrokov za razlike in predlaganje ukrepov, zaradi katerih bi bilo načrtovano v čim večji meri tudi uresničeno. K temu pripomoremo z rednim nadzorom, ki doprinese k čim prejšnjemu odkrivanju nastalih težav oziroma odstopanj od načrta (Rozman in drugi 1993: 254–255). "Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana," menijo omenjeni avtorji (1993: 254).

Rednega nadzora se je najlažje lotiti s pomočjo kontrolnih točk, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve glede na to, v kolikšni meri so cilji pravočasno doseženi. Te točke so ponavadi izkaz uspeha, napoved denarnega toka, informacije o inventarju, proizvodnji, kakovosti, prodaji, terjatvah in izplačilih za pretekli mesec. Naloga teh povratnih informacij o delovanju podjetja je, da ključne zaposlene na preprost način pravočasno seznanijo z morebitnimi odstopanji od ciljev, opisanih v poslovnem načrtu. V primeru prevelikih razlik med izvedbo in načrtom je treba pripraviti popravljen, krizni načrt, saj lahko tudi najučinkovitejši poslovni načrt zastara, če se bistveno spremenijo razmere v podjetju, panogi ali na trgu (Antončič in drugi 2002: 201–203).

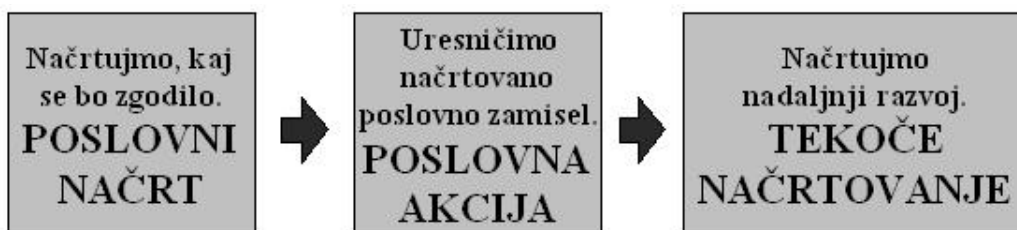
S tega vidika je predlog Flamholtza in Randlove videti učinkovit, saj avtorja (1991: 178) menita, da bi morali biti vsi načrti posodobljeni vsaj enkrat letno. S tem se strinja tudi Butler (2000: 9), ki pa še dodaja, da manjša ali novejša podjetja, katerih kratkoročni cilj je zaenkrat še preživetje, posodablajo poslovne načrte tudi polletno, še posebej, če se obetajo pomembne spremembe. Tudi Mušič (2001: 24) in Glas (1999a: 196) menita, da bi osnovni poslovni načrt morali sčasoma razvijati, dopolnjevati in izboljševati.

2.20 Novo načrtovanje

Rozman (1993: 22–23) opisuje načrtovanje kot nepretrgan proces priprave podjetniških odločitev in opozarja, da je poudarjanje izdelave načrtov kot občasne dejavnosti, vezane na določen časovni trenutek ali koledarsko obdobje, napačno. Meni, da mora načrtovanje obsegati občasne, celovite in temeljite povzetke planskih odločitev in njihove popravke, v potrebnih primerih pa tudi izdelavo novih načrtov. Vsekakor pa potreba po načrtovanju ne izhaja iz časovnih, temveč iz vsebinskih zahtev po novem poslovnem načrtu. Stutely (2003: 300) se strinja in poudarja, da mora vsako podjetje v ustreznem trenutku poslovnega ciklusa začeti razvijati naslednji načrt. Glas (2001: 34) meni, da je ta ustrezní trenutek vsakič, ko podjetje pripravlja večjo spremembo posla.

Bernik (2000: 45) dodaja, da bi moralo biti v podjetju vedno prisotno tudi kratkoročno načrtovanje, ki upošteva dolgoročne usmeritve, ki jih daje poslovni načrt (glej sliko 2.5).

Slika 2.5: Nепrestani proces načrtovanja



Vir: Glas (2001: 38).

2.21 Sklepi o poslovnem načrtu

Iz vsega opisanega v tem poglavju lahko sklenemo, da je poslovni načrt pisni dokument in ključno orodje načrtovanja, ki podjetniški skupini pomaga oceniti izvedljivost njihove zamisli za ustanovitev, rast in razvoj ali prestrukturiranje podjetja. Bistveno je, da ga napiše podjetnik sam, kljub morebitni pomoči drugih ljudi ter različnih virov podatkov, in da ob pisanju upošteva najrazličnejše deležnike podjetja, ki bodo od tega dokumenta vsak zahtevali svoje gledišče analiziranja in ocenjevanja novega podjema. Poslovni načrt mora namreč izžarevati podjetnikovo dušo, njegovo poznavanje področja poslovanja, njegove sposobnosti in motivacijo, da bo poslovno zamisel učinkovito izpeljal kljub morebitnim spremembam v podjetniškem okolju, ki jih

poslovni načrt lahko samo čim bolj realno predvideva, ne more pa jih napovedati.

Oblika poslovnega načrta, njegov obseg in razdelitev poglavij so odvisni od različnih dejavnikov, na primer od zvrsti poslovnega načrta, vrste podjetja, tipa izdelka oziroma storitve in obsega proizvodnega oziroma storitvenega programa. Kljub temu pa velja, da je določena stopnja upoštevanja standardizacije dobrodošla, saj s tem podjetnik poslovni načrt učinkovito uporabi kot komunikacijsko orodje in svojo poslovno zamisel s tem približa morebitnim vlagateljem, dobaviteljem, večjim kupcem in bodočim zaposlenim.

Dober poslovni načrt je vizualno urejen, sistematično organiziran, jednat, jasen, zanimiv, realen in točen ter mora pokazati, da je avtorjeva zamisel izvedljiva in dobičkonosna, podjetniška skupina pa sposobna in motivirana. Finančni in vsebinski del poslovnega načrta morata biti povezana in skupaj izražati bistvo načrtovanega posla.

Sodelovanje v procesu izdelave poslovnega načrta je bistveno za vsakega podjetnika, tudi če deluje v okviru podjetniške skupine. Ključna funkcija načrtovanja namreč ni sama izdelava dokumenta, pač pa podjetnikovo preverjanje zamisli, predvidevanje težav, ugotavljanje lastnih pomanjkljivih znanj ali veščin, priprava na vodenje posla ter izboljšanje občutka za finančni, organizacijski, kadroviski, trženjski in prodajni vidik posla.

Prav tako v drugem poglavju odkrivamo, da uspešno poslovanje ni odvisno le od same kakovosti poslovnega načrta, pač pa mora le-temu slediti tudi učinkovita izvedba začrtanih strategij, čemur se podjetnik najlažje približa s pomočjo sposobnega vodenja ter rednega pregledovanja poslovnega načrta.

V naslednjem poglavju bomo raziskovali prav uspeh podjetja, saj bomo ugotavljali, kakšne so razlike med uspehom in rastjo, glede na katere kriterije lahko sodimo o njuni prisotnosti v podjetju, kateri dejavniku ju spodbujajo in kako nanju vplivata načrtovanje oziroma izdelava poslovnega načrta.

3. USPEH IN RAST PODJETJA

3.1 Kaj je podjetje

Pri opredeljevanju se moramo najprej vprašati, kako ozko ali široko bomo gledali na termin podjetje. Belak (1999: 22–23) loči širše pojmovanje podjetja, pri katerem gre za ustanovo za vsakovrstne poslovne podjeme, ne glede na njegovo pravno ali lastniško obliko ter na njegove primarne cilje. K ožjemu pojmovanju podjetja pa avtor šteje vse tiste gospodarske družbe, katerih delovanje je usmerjeno v ustvarjanje dobičkov. Kljub temu pa morajo tudi podjetja v širšem smislu delovati po ekonomičnih načelih optimizacije poslovanja (čim boljši izidi ob hkratnih čim manjših vložkih), spoštovati morajo načelo finančne uravnoteženosti (pravočasno poravnavanje finančnih obveznosti), v njihovo delovanje vključeni proizvodni dejavniki pa se morajo preobraziti v nove dobrine. Poleg že omenjenih pa imajo podjetja v ožjem smislu tudi druge skupne značilnosti. V tržnem gospodarstvu sta podjetjem, usmerjenim v dobiček, lastni avtonomnost, ki podjetju omogoča tržno svobodo ponudbe brez vmešavanja države, ter notranja avtonomnost podjetja, ki jo omogoča zasebno lastništvo ter pridobitniško načelo oplemenitenja v podjetje vloženega premoženja z dobičkom.

Kljub Belakovi delitvi na širše in ožje videnje podjetja pa Pučko (1993: 3) meni: "Podjetje je v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih. Jasno je, da motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, čeprav je treba vedeti, da je /.../ razlog, da podjetje obstaja, ekonomski." Avtor (1993: 4–5) pa tudi dodaja, da ne glede na to, za kakšno vrsto podjetja gre:

Vsa opravljajo neke gospodarske naloge v okviru družbene reprodukcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vsako podjetje je neka enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, eksternem in internem pogledu, glede razvoja, odločanja o delu in organiziranju, razdeljevanju dohodka, v pogledu ciljev, pa tudi v pogledu zagotavljanja svojega obstoja. Čeprav ima mnogo ciljev, izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje.

Knjiga Temeljni pojmi – Manager: abeceda praktičnega managementa (1994: 141) pa dodaja še pravni vidik opredeljevanja podjetja, saj nanj gleda kot

na zakonito tvorbo: "ki jo oblikuje skupina posameznikov z namenom poslovanja. Podjetje je pravno priznано kot pravna oseba s pravicami in dolžnostmi, ki se razlikujejo od pravic in dolžnosti posameznikov /.../".

3.2 Uspeh podjetja

Problematika ugotavljanja uspeha podjetja je izjemno kompleksna. Kljub temu pa velja, kot pravi Belak (1999: 36), bistveno pravilo: "Uspešnost podjetja je pogoj za njegov obstoj." Kavčič in Deškovič (1990: 69) pišeta, da lahko preučevanje uspeha podjetja razdelimo na dva koraka:

- Prvi je merjenje rezultatov podjetja – torej ugotavljanje, ali je podjetje uspešno ali ne. To ugotavljamo s pomočjo različnih kazalcev in kriterijev, s katerimi te kazalce vrednotimo.
- V drugem koraku pa gre za ugotavljanje dejavnikov, ki povzročajo in pojasnjujejo dosežene rezultate podjetja – torej za ugotavljanje, kaj vpliva na uspeh oziroma neuspeh podjetja. Tudi tu se srečamo s številnimi kazalci, ki pa so v nasprotju z merjenjem rezultatov podjetja večinoma 'mehki'.

V tem podpoglavju bomo govorili o prvem koraku raziskovanja – navajali bomo kriterije, glede na katere lahko ocenjujemo podjetje kot uspešno oziroma neuspešno. V podpoglavju 3.4 pa bomo govorili o drugem koraku raziskovanja – razmišljali bomo o razlogih, zaradi katerih je neko podjetje uspešno.

Vila in Kovač (1998: 20–21) razlagata, da na področju uspeha podjetja ločimo uporabo dveh različnih terminov: uspešnost (efektivnost) in učinkovitost (efikasnost). Poznamo množico različnih kriterijev, ki vrednotijo uspeh podjetja, delimo pa jih na kvantitativne (produktivnost, ekonomičnost itd.) in kvalitativne (fleksibilnost organizacije, ugled na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost izdelkov oziroma storitev itd.). S kvalitativnimi kazalci se uspeh podjetja vrednoti opisno, s kvantitativnimi pa v obliki merljivih količin. Sklop kvalitativnih kazalcev uspeha podjetja imenujemo uspešnost. Slednja označuje neko splošno vrednost podjetja, npr. stopnjo doseganja zastavljenih ciljev. Sklop kvantitativnih kazalcev uspeha podjetja imenujemo učinkovitost podjetja. Iz tega sledi, da gospodarska družba, katere kazalci učinkovitosti niso dobri, ne more biti uspešna.

Izmed množice pristopov k opredeljevanju uspeha podjetja bomo izbrali le nekatere bistvene. Z gospodarskega vidika je uspeh podjetja preprosto rečeno:

"optimizacija odnosa med uporabljenimi sredstvi in z njimi pridobljenimi učinki" (Kavčič in Deškovič 1990: 75). Pennings in Goodman (v Kavčič in Deškovič 1990: 59) razlikujeta sistemski in ciljni pristop. V prvem je uspeh podjetja sposobnost pridobivanja redkih virov, ki omogočajo preživetje podjetja, v drugem pa gre pri uspehu za stopnjo doseganja idealnega končnega stanja podjetja. Hodge (v Kavčič in Deškovič 1990: 59) dodaja še dva pristopa – interno-procesnega in model strateških konstituant. Pri prvem je uspešno podjetje tisto, ki ima zdrave odnose znotraj organizacije, pri drugem pa je uspeh enačen z zadovoljstvom vlagateljev s poslovanjem podjetja. Krasulja (v Kavčič in Deškovič 1990: 59) pri obravnavanju uspeha podjetja ugotavlja dva finančna vidika. Pri družbeno-ekonomskem gre za ustvarjanje nove vrednosti, kjer je na prvo mesto postavljen čisti dobiček, pri finančno-računovodskem pa gre za uspešno upravljanje z denarnimi sredstvi. Tudi Rozman (1993: 52) navaja, da večina empiričnih raziskav uspeha šteje za uspešna podjetja tista, ki ustvarjajo več dobička na vloženi kapital.

Kljub različnim definicijam uspeha (ki so odvisne od uporabljenih kriterijev, ki naj bi kazali na uspeh podjetja) je pomembno vedeti, da je uspeh relativen glede na opazovalca, ki išče koristi podjetja. Zato lahko uspeh opazujemo na več ravneh. Z narodnogospodarskega vidika (oziroma z lokalne ravni) se meri glede na prispevek v podjetniško okolje, ki ga podjetje daje z zagotavljanjem delovnih mest, z razvijanjem novih tehnologij, z večanjem ponudbe izdelkov in storitev, s panožnim prestrukturiranjem ter z izboljšanjem konkurenčnosti na trgu. Z organizacijskega vidika (oziroma z ravni podjetja) je uspešno podjetje tisto, ki ima pozitivne finančne kazalce. Z vidika ustanovitelja podjetja je lahko podjetje uspešno, če izpolnjuje njegove notranje cilje (npr. željo po neodvisnosti, osebno rast, nadzor nad prihodnostjo), kljub temu da podjetje morda raste zelo počasi. Takih ravni je lahko toliko, kot je deležnikov podjetja (Drnovšek 2002: 33–34).

V primeru, da želimo oceniti uspeh podjetja, avtorja Vila in Antun (1998: 22–24) navajata seznam kriterijev, s pomočjo katerih lahko poizkušamo odgovoriti na vprašanje, ali je neko podjetje uspešno ali ne:

- produktivnost (količina proizvodnje oziroma opravljenega dela v enoti časa ali po osebi),

- učinkovitost (niz finančnih kazalcev, ki kažejo razmerje med proizvedenimi izdelki ali storitvami in njihovimi stroški – ekonomičnost, rentabilnost, likvidnost, povrnitev kapitala na vložena sredstva, stroški vzdrževanja glede na skupno prodajo ipd.),
- dobiček (ostanek dohodka od prodaje, po poravnavi stroškov in obveznosti),
- rast (primerjave sedanjega stanja s prejšnjimi, npr. rast prodaje, povečanje kapacitet, število zaposlenih, dobiček ipd.),
- kakovost izdelkov ali storitev (ki se izraža preko raznih kriterijev),
- nesreče pri delu (izgubljen delovni čas glede na zaposlenega),
- izostanki z dela (merjeno po osebi in po različnih kriterijih izostankov),
- menjavanje zaposlenih (prostovoljni odhodi iz podjetja),
- zadovoljstvo na delu (npr. s pomočjo ankete zaposlenih),
- motivacija (angažiranje ter pripravljenost za doseganja poslovnih ciljev),
- morala (pripravljenost na napore, predanost skupini, občutek pripadnosti),
- participacija (sodelovanje posameznikov pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo neposredno nanje),
- nadzor (nad posameznikom pri izvrševanju nalog),
- kohezija (pripravljenost zaposlenih, da radi delajo drug z drugim, so na delu radi v družbi sodelavcev, medsebojna komunikacija je iskrena in odprta),
- konflikti (verbalni konflikti, nasprotovanja, slabo sodelovanje in koordinacija),
- fleksibilnost (hitrost preusmeritve poslovanja zaradi sprememb v okolju),
- načrtovanje (jasno definiranje poslovnih ciljev in bodočih akcij),
- soglasnost o ciljih (strinjanje zaposlenih o pravilnosti ciljev za prihodnost),
- strinjanje z normami (strinjanje, da sta upravljanje in nadzor sprejemljiva ter da sta v skladu s pričakovanji v zvezi z izvrševanjem nalog, z moralo v podjetju in vlogo, ki jo imajo posamezniki v celotnem poslovanju),
- poslovodne in osebnostne sposobnosti nadrejenih (kako se nadrejeni obnašajo do vseh zaposlenih v smislu dajanja podpore, poenostavljanja medsebojnih odnosov, ustvarjanja navdušenosti in prizadevanja pri delu),
- poslovodne sposobnosti glede na posebne naloge (sposobnost menedžerjev, da uspešno in učinkovito izvajajo posebne nerutinske naloge),
- informacijsko-komunikacijsko poslovodstvo (raven prenašanja celovitih, pomembnih in točnih informacij, nujnih za organizacijsko uspešnost),

- pripravljenost (sposobnost podjetja izpeljati neko posebno nalogo uspešno),
- izkoriščanje okolice (izraba priložnosti v okolju, uspešno koordiniranje svoje aktivnosti z dogajanjem v okolici),
- ovrednotenje podjetja s strani zunanjih dejavnikov (pomen, ki ga podjetju pripisujejo pomembni zunanji akterji – posamezniki ali organizacije, npr. kupci, dobavitelji, delničarji, kreditorji, banke, razne agencije, mediji itd.),
- stabilnost (obnavljanje lastnih funkcij in resursov skozi daljše obdobje),
- vrednost človeških zmogljivosti (koliko sposobne ljudi ima podjetje),
- izobraževanje (prizadevanje podjetja za izobraževanje svojih zaposlenih),
- poudarjanje dosežkov (kolikšen pomen podjetje daje doseganju svojih ciljev in kako to ceni pri svojih zaposlenih).

Če povzamemo, je uspešno podjetje tisto, ki preživi zaradi dejstva, da ga okolje sprejema kot koristnega. Glede na nenehno spreminjajoče se dejavnike iz okolja pa podjetje za učinkovito poslovanje potrebuje močno strategijo – okvir, znotraj katerega so vse aktivnosti podjetja usmerjene proti medsebojno povezanim ciljem z bistveno skupno težnjo, ki je preživetje na trgu (Heijden in drugi 2002: 239). "Odločitve o poslovanju podjetja morajo upoštevati strateške cilje, ker z njimi omogočamo uspešnost podjetja v prihodnosti." (Rusjan 2000: 94).

3.3 Rast podjetja

"Rast je v ekonomski teoriji in politiki med najpogosteje opazovanimi spremenljivkami," piše Drnovškova (2002: 31). Iz tega razloga obstaja množica različnih opredelitev, razlag ter kriterijev in dejavnikov rasti različnih avtorjev. Zaradi kompleksnosti se bomo raziskovanja problematike rasti lotili podobno kot raziskovanja problematike uspeha podjetja. V tem podpoglavju bomo opredeljevali rast podjetja in se spraševali, zaradi katerih kriterijev lahko podjetje označimo kot rastoče, v naslednjem podpoglavju pa bomo razmišljali o razlogih, zakaj podjetja rastejo (sočasno z razmišljanjem o razlogih, zakaj so uspešna).

Belak (1993: 162) opredeljuje rast podjetja kot njegovo nujnost zaradi želje po obstajanju podjetja: "Kvalitativno in kvantitativno spreminjanje podjetja, imenovano razvoj in rast podjetja, je torej njegova objektivna nujnost in prisila, izhajajoča iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugačnega podjetja.

Iskanje strateških možnosti podjetja je zato iskanje možnosti za razvoj in/ali rast podjetja."

Treba pa je poudariti, da termina razvoj in rast ne pomenita istega. Razvoj je namreč kontinuiran proces spreminjanja podjetja na boljše (kar vključuje izboljšanje kakovosti struktur, resursov, pogojev in procesov delovanja v podjetju), medtem ko je rast spreminjanje velikosti oziroma obsega podjetja (kar vključuje kvantitativno pozitivno ali negativno spreminjanje poslovanja, resursov ali struktur podjetja). Zato tudi odločitve o razvoju podjetja ne smemo enačiti z odločitvijo o njegovi rasti. Praviloma so kvantitativne spremembe dopustne, če povečujejo kakovost. Za uspešnost podjetja je namreč pomembno oboje, tako kvalitativne spremembe kot tudi kvantitativne. Optimalna velikost podjetja je velikost, pri kateri je podjetje najuspešnejše (Belak 1993: 162–163; 1999: 34–36). Tajnikar (2000: 2) na kratko opredeljuje kot rastoči posel: "vsak posel, ki povečuje podjetniško dejavnost in s tem tudi profit /.../."

Rast podjetja se lahko pojavi na dva načina. Lahko nastopi brez podjetniškega prizadevanja za razvoj in rast podjetja, lahko pa je posledica aktivnega načrtovanja strategije rasti s strani podjetnika. V drugem primeru menedžment spodbuja razmere, ki omogočajo rast podjetja (Tajnikar in Zajec 2004: 469). Ne glede na to, ali je rast podjetja spontana ali načrtovana, je vedno posledica novih vložkov v podjetje – npr. dodatnih vlaganj v denarju, delu, znanju, tehnološkem napredku, inovacijah, motivaciji, itd. (Pšeničny 1995: 4.6).

Glede na dinamiko rasti lahko podjetja razdelimo v pet vrst (Pšeničny 2000: 30):

- hitro rastoča (značilna zelo hitra rast – 5 % do 10 % podjetij z največjo stopnjo rasti v določenem časovnem obdobju),
- rastoča (značilna zmerna rast – podjetja, ki rastejo hitreje od letne stopnje rasti bruto domačega proizvoda),
- povprečna (značilna usklajena rast – podjetja, ki rastejo enakomerno, kot raste gospodarstvo, kar pomeni dejansko stagnacijo podjetja),
- usihajoča (značilna negativna rast – podjetja, ki zaostajajo za povprečno rastjo svoje gospodarske panoge),
- odmirajoča (značilna hitra negativna rast – podjetja, katerih obseg poslovanja se hitro zmanjšuje).

Podobno delitev pozna tudi Birch (v Tajnikar 2000: 1–2), ki pa podjetja razvršča na miške (mala podjetja), gazele (hitro rastoča podjetja) in slone (velika podjetja).

Ker so dinamična oziroma hitro rastoča podjetja predmet raziskovanja te naloge, navedimo nekaj njihovih značilnosti po Tajnikarju (1997: 18–23):

1. stalna rast, ki v letih po nastanku podjetja razvoj še pospešuje,
2. stalno iskanje novih priložnosti za nadaljnji razvoj podjetja,
3. iskanje možnosti za preboj na globalni trg,
4. razvojna ekstenzivnost, s pomočjo katere poizkuša podjetje z novimi izdelki ali tehnologijami izpodriniti konkurenco,
5. primanjkuje finančne vire, ki so posledica hitre rasti, iščejo zunaj podjetja,
6. profesionalizacija podjetja, saj se podjetnik zaveda, da sam ne obvladuje več vseh poslovnih funkcij,
7. iskanje tveganj, ki pripeljejo do uspeha in hitre rasti,
8. poglobitveni motiv podjetja je dobiček, saj se uspeh podjetja meri s stopnjo večanja kapitala v podjetju in z rastjo njegove tržne vrednosti,
9. temeljni cilj ni tekoče izplačevanje dobičkov, pač pa največje možno povečanje kapitalskega dobička (razlika med vloženim denarjem in denarjem, ki ga lastniki zaslužijo s prodajo podjetja ali svojega deleža podjetja).

Kazalci rasti, ki so najpogosteje značilni za hitro rastoča podjetja, so: rast celotnega prihodka (najmanj za tretjino letno v obdobju petih let), rast števila zaposlenih (najmanj trikrat več v petih letih), rast trajnega kapitala (najmanj trikrat več v petih letih) in rast vrednosti podjetja (se poveča najmanj desetkrat v obdobju petih let) (Pšeničny 1995: 4.4).

3.4 Dejavniki vpliva na uspeh ali rast podjetja

Dejavnike vpliva na uspeh ali rast podjetja bomo obravnavali v istem podpoglavju, saj so v marsičem prepleteni in jih ne moremo ločiti na dejavnike, ki vplivajo zgolj na uspeh, in na dejavnike, ki vplivajo samo na rast podjetja. S tem se strinja tudi Drnovškova (2002: 32–33), ki ugotavlja, da je rast podjetja od zunaj najbolj prepoznaven znak podjetniškega uspeha in verjetnosti dolgoročnega preživetja podjetja. Avtorica (2002: 32–33) dodaja, da ga nekateri pisci celo uporabljajo kot sinonima, sama pa meni, da je uspeh podjetja odsev

trenutnega stanja, ki je posledica rasti. Uspeh je po eni strani rezultat preteklega razvoja podjetja (recimo rasti), po drugi strani pa je tudi izhodišče za nadaljnji razvoj podjetja (recimo za rast). Podobnega mnenja je tudi Belak (1999: 36), ki piše, da je uspešnost podjetja v marsičem pogojena z njegovo kakovostjo, kakovost podjetja pa je pogojena z njegovim razvojem. Iz tega sledi, da je razvoj podjetja bistven za uspeh in obstoj podjetja. Pri razvijanju podjetja pa seveda ne gre zanemariti njegove rasti kot možnega sredstva za uresničevanje razvoja.

"Prav gotovo so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja, preveč številni in preveč kompleksno povezani med seboj, da bi bilo možno uspešnost opredeliti kot funkcijsko odvisnost od vseh teh dejavnikov," menita Pučko in Čater (2001: 50). Kljub temu pa lahko rečemo, da je uspeh v večji meri odvisen od nekaterih dejavnikov kot od drugih. Tako Rozman in drugi (1993: 297) v svojem delu pišejo, da je uspešnost poslovanja podjetja: "v veliki meri odvisna prav od samega delovanja managerjev," ki se kaže v načrtovanju, vodenju, organiziranju in nadzoru. S tem se strinja tudi Glas (1992b: 37), ki pravi: "Dejstvo je, da se neuspešnost daleč največjega odstotka podjetij pripisuje pomanjkljivim managerskim izkušnjam podjetnikov."

Razvoj in rast podjetja sta odvisna od zunanjih in notranjih dejavnikov. V tržnem gospodarstvu je rast podjetja gotovo odvisna od pogojev v narodnem gospodarstvu, od značilnosti panoge, v katero spada podjetje, od obstoječih tržnih razmer, od zunanje ekonomije ter od relativnega tržnega deleža podjetja – temu pravimo zunanji dejavniki vpliva na rast podjetja. Seveda pa tudi notranji dejavniki rasti niso zanemarljivi. Empirične raziskave kažejo, da se v gospodarstvu uveljavljajo predvsem podjetja, ki težijo k največji možni rasti ob zadovoljivi stopnji donosnosti. Rast podjetja pri taki usmeritvi je odvisna predvsem od širine poslovnega programa, seveda pa ne gre brez konkurenčnih prednosti podjetja, zmožnosti dostopa do razpoložljivih temeljnih virov, učinkovite organiziranosti, sposobnega upravljanja in vodenja, pričakovanja in prilagajanja spremembam ter iskanja in razvijanja novih poslovnih priložnosti (Pučko 1993: 44–45). Podobno tudi Tajnikar in Zajec (2004: 468) delita vzpodbude in ovire za rast podjetja na notranje in zunanje. Notranje vzpodbude izhajajo predvsem iz neuporabljenih virov, proizvodnih kapacitet ali znanj znotraj podjetja, ki jih zna na nove načine izrabiti izučeni menedžment. Med

zunanje vzpodbude rasti spadajo rastoče povpraševanje, spremembe v tehnologiji, iznajdbe, s katerimi se odprejo nova področja uporabe izdelkov oziroma storitev itd. Zunanje ovire za rast so ostra konkurenca, omejitve uporabe naprednih znanj ali tehnologij zaradi patentov, visoki vstopni stroški v panogo ali novo področje delovanja, težave pri pridobivanju surovih materialov, delovne sile ali specializiranega znanja. Notranje ovire za rast se pojavijo, kadar znotraj podjetja ni dovolj visoko usposobljenih človeških virov.

Churchill in Lewis (v Tajnikar in Zajec 2004: 469) vse zgoraj navedene in še druge posamične dejavnike rasti podjetja razdelita v skupine in ločita:

- menedžerske dejavnike (organizacijska struktura, stopnja formalizacije, stil poslovanja, vpletenost lastnikov, temeljni strateški cilji),
- dejavnike podjetja (finančni kapital, človeški viri, sistemski viri, poslovna sredstva – npr. tržni delež, naklonjenost poslovnih partnerjev, odnosi s kupci),
- lastniške dejavnike (osebni cilji lastnikov, sposobnost lastnikov, da delegirajo naloge, strokovno znanje lastnikov glede proizvodnih, menedžerskih in trženjskih nalog).

Kljub vsem omenjenim dejavnikom, ki v kombinaciji z množico drugih vplivajo na hitro rast, pa je uspešna rast mogoča le, če so v podjetju menedžerji, ki se znajo prilagajati spremembam znotraj in zunaj podjetja ter jih uporabiti v svoj prid tako, da rast podjetju povzroča več pozitivnih učinkov, kot pa je težav, ki se neizogibno pojavijo kot posledica rasti obsega njegovega poslovanja (Tajnikar in Zajec 2004: 470–471).

3.4.1 Vpliv načrtovanja na uspeh ali rast podjetja

Mnenja o pomenu načrtovanja v podjetju so močno deljena; od tistih, ki trdijo, da je načrtovanje bistvenega pomena, do tistih, ki pravijo, da je le-to nepotrebno, če ne celo škodljivo za uspešnost poslovanja podjetij. Kljub temu pa je velike razlike v mnenjih o učinkovitosti načrtovanja pripisati predvsem razlikam v razumevanju načrtovanja (Rozman 1993: 19).

Rozman (1993: 47) v svojem delu že v samo opredelitev načrtovanja vključuje uspeh podjetja, saj pravi, da je načrtovanje: "razmišljanje in odločanje o podjetju, o njegovih rezultatih in poteh za doseganje le-teh z namenom doseči čim uspešnejše poslovanje podjetja." Prav tako dimenzijo uspeha v svojo

opredelitev postavlja tudi Bernik (2000: 43): "Kako doseči v podjetju čim večjo poslovno uspešnost in kako zmanjšati tveganje prihodnjih poslovnih odločitev sta glavna razloga za resno načrtovanje."

Ne glede na to, da se avtorji večinoma strinjajo, da je osnovni namen načrtovanja zagotavljanje večje uspešnosti poslovanja podjetja, pa podatki iz raziskav kažejo, da ni mogoče z gotovostjo trditi, da je uspeh dejansko pozitivno odvisen od sistema načrtovanja v podjetju (Pučko in Čater 2001: 52). Določene raziskave kažejo, da načrtovanje pozitivno vpliva na kakovost procesa odločanja, ni pa mogoče neizpodbitno trditi, da načrtovanje neposredno prispeva tudi k uspehu podjetja (Argenti v Pučko in Čater 2001: 52). Druge raziskave prav tako ugotavljajo pozitivne posledice načrtovanja na podjetje, vendar pa poudarjajo, da teza o odvisnosti uspeha od načrtovanja temelji predvsem na subjektivni presoji raziskovalcev (Hussey v Pučko in Čater 2001: 52).

Dokaj močno povezanost med uporabo načrtovanja in uspešnostjo ugotavljajo npr. Bracker in Pearson ter Aram in Cowan (v Pučko in Čater 2001: 52), vendar le v primerih, ko je bil proces načrtovanja izpeljan uspešno in kakovostno. Stutely (2003: 9) meni: "Najuspešnejša podjetja so tista, ki uporabljajo ustrezne načrtovalne postopke." Tudi Bernik (2000: 41) piše, da načrtovanje v sodobnih podjetjih zavzema pomembno mesto, saj je od kakovostnega, resnega in odgovornega pristopa menedžerjev do načrtovanja odvisna poslovna uspešnost pa tudi dolgoročno preživetje podjetja. Kakovostno načrtovanje je namreč eden izmed ključnih elementov v borbi z negotovostjo, saj z njegovo pomočjo spoznavamo vse slabosti ali nevarnosti, ki lahko resno ogrozijo uspešnost podjetja ali celo povzročijo njegov propad. Tudi Glas (2005: 67) je mnenja, da je: "dobro poslovanje rezultat dobrega načrtovanja, vztrajnega dela in pozitivnega razmišljanja."

Obstajajo pa seveda tudi avtorji, ki menijo, da je načrtovanje temeljnega pomena za uspeh podjetja. Tako na primer Pinson in Jinnett (1993: 2) pravita, da podjetnik, kateremu spodleti načrtovanje, načrtuje, da mu bo spodletelo, z njima pa se strinja tudi Glas (2005: 42): "Kdor ne načrtuje, pravzaprav načrtuje neuspeh." Svoje pa dodaja tudi Pučko (1993: 108), ki pravi: "Na planiranje kot takšno je mogoče gledati tudi kot na metodo, ki nam omogoča organiziranje napredka in preživetja gospodarskih enot".

Tudi pregled strokovne literature o vplivu strateškega načrtovanja na uspešnost podjetja deli mnenja v dve skupini. V prvi so avtorji, kot npr. Kudle in Cest (v Pučko in Čater 2001: 53) ter Greenley in drugi (v Pučko in Čater 2001: 53), ki ugotavljajo, da so rezultati raziskav na to temo zelo nasprotujoči in da ni mogoče z gotovostjo trditi o pozitivni povezanosti teh dveh pojavov v podjetju. Po drugi strani pa avtorji, kot je Rhyne (v Pučko in Čater 2001: 53), ugotavljajo, da so podjetja, ki uporabljajo strateško načrtovanje, praviloma uspešnejša od podjetij, ki ga ne, ter da so taka podjetja praviloma uspešnejša od povprečja v svoji panogi. Pearce in drugi (v Pučko in Čater 2001: 53) ugotavljajo predvsem močno pozitivno povezanost med stopnjo formalnosti strateškega načrtovanja in uspehom podjetja. Strateško načrtovanje namreč podjetja sili, da se ne osredotočijo le na kratkoročne težave, pač pa začnejo dolgoročno razmišljati, to pa posledično tudi pozitivno vpliva na njihovo uspešnost (Schwenk in Shrader v Pučko in Čater 2001: 53). Vsekakor pa je možnost preživetja podjetja večja, če le-to načrtuje strateško (Capon in drugi v Pučko in Čater 2001: 53), saj se je uporaba takega načrtovanja kar v 89 % vseh preučevanih podjetij izkazala za koristno (Hunger in Wheelen v Pučko in Čater 2001: 53).

Načrtovanje je še posebej pomembno v rastočih podjetjih, ki se lahko srečujejo s težavami, kot so prehitra rast, preobremenjenost vodstva, pomanjkanje človeških in finančnih virov itd. Dva izmed priporočenih ukrepov za zmanjševanje tveganj rasti sta namreč uvedba formalnega sistema načrtovanja in nadzora ter razvoj strateškega in dolgoročnega načrtovanja (Širca 2004: 38). Kljub temu pa Pšeničny (1995: 4.19) poudarja, da je eden izmed osnovnih pogojev, da rast podjetja sploh lahko steče, ta, da je v podjetju vsaj neka mera načrtovalnih in nadzornih sistemov že vzpostavljena, prav tako pa morajo imeti zaposleni znanje, sposobnosti in motivacijo, saj so te lastnosti bistvene pri podpori podjetja v rasti. Flamholtz in Randle (1991: 153) menita, da je strateško načrtovanje poglavito orodje podjetja, ki uspešno raste, saj ga profesionalizirano načrtovanje učinkovito vodi iz ene razvojne stopnje rasti v drugo.

"Če se na podlagi vsega zapisanega vprašamo, kakšen je torej odnos med načrtovanjem in uspešnostjo, lahko ugotovimo, da nekoliko več avtorjev zagovarja njuno pozitivno povezanost," menita Pučko in Čater (2001: 54), ki dodajata (2001: 54), da gre pri opaženem trendu zniževanja vpliva načrtovanja

na uspešnost verjetno predvsem za to, da podjetja uporabljajo zastarele sisteme načrtovanja, s pomočjo katerih ni mogoče učinkovito slediti hitrim spremembam v okolju podjetja in ki posledično ne zagotavljajo pričakovanih rezultatov. Če pa podjetja kompleksnost okolja opazujejo na urejen in sistematičen način ter se pravočasno odzivajo na spremembe, pa ni mogoče trditi, da primerno prožno načrtovanje "ni najmočnejše orožje, s katerim lahko razpolaga neko podjetje" (Pučko in Čater 2001: 63).

Kljub temu pa zaradi kompleksnosti vprašanja uspeha podjetja ne moremo trditi, da je načrtovanje edini ali najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost nekega podjetja (Pučko in Čater 2001: 50).

3.4.2 Vpliv poslovnega načrta na uspeh ali rast podjetja

Ključno vprašanje tega diplomskega dela je, ali je podjetje lahko uspešno, če njegovega poslovanja ne spremlja izdelava poslovnih načrtov. Kljub temu da bi težko našli avtorja, ki zanika pomembnost načrtovanja in poslovnih načrtov za podjetje, pa se mnenja o bistvenosti poslovnega načrta za uspeh podjetja nekoliko razlikujejo.

Antončič in drugi (2002: 202) pravijo, da je: "le malo poslovnih neuspehov posledica pomanjkanja sredstev in da posli pravzaprav propadejo zaradi podjetnikove nesposobnosti, da bi naredil učinkovit načrt." Kovač (1991: 4.2) k temu dodaja, da je: "osrednji vzrok neuspehov slabo načrtovanje uspehov". Vadnjal (2006: 42) navaja raziskavo Babson Collegea pod vodstvom Billa Bygrava, katere rezultati so pokazali, da so imela podjetja, katerih poslovanje je temeljilo na poslovnem načrtu, bistveno višjo stopnjo preživetja od tistih, ki poslovnega načrta niso uporabljala. Podjetja s poslovnim načrtom so bila tudi uspešnejša v podjetniški rasti.

Pri poslovnem načrtu gre predvsem za to, da bi se podjetnik lahko izognil številnim razlogom za neuspeh, če bi se na poslovanje temeljito pripravil in dobro proučil posel. Tako bi podjetniška skupina že vnaprej lahko proučila možnost nezadostnih strokovnih, pravnih in osebnih kvalifikacij vodstva, pomanjkljivega tržnega znanja, prepogostega menjavanja sodelavcev, napačne lokacije obrata, nezadovoljivega financiranja, neugodnih finančnih pogojev kreditiranja, precenjenega potenciala donosnosti, pomanjkljivega načrtovanja denarnih tokov, napačne ocene stroškov, slabo vodenega knjigovodstva,

neupoštevanja davčnih obveznosti, neprimerne pravne oblike podjetja itd. (Glas 1996: 55–56).

O pomenu poslovnega načrta je tako še bolj bistveno razmišljati, še posebej, če upoštevamo, da je po podatkih ameriškega Ministrstva za malo gospodarstvo ustanavljanje novih podjetij izjemno tvegano, saj v Združenih državah Amerike dnevno propade več kot 1.000 podjetij, ki so mlajša od 5 let (Hisrich in Peters 1992: 27). Med nekatere najpogostejše razloge za neuspeh podjetnika pri ustanavljanju podjetja namreč spadata tudi neuporaba poslovnega načrta pri snovanju posla ali uporaba neprimerne poslovnega načrta (Pšeničny 1996: 43). Kovač (1991: 4.2) navaja mnenja uspešnih podjetnikov, ki pravijo, da je bilo za njihovo kasnejše poslovanje izjemno koristno, da so že na začetku poslovanja pripravili poslovni načrt ter da je poslovni načrt sprva ena izmed redkih donosnih stvari v novem podjetju. Vilfan (2007) v svojem spletnem članku navaja Gerberjevo analizo, ki poudarja, da polovica novoustanovljenih podjetij v prvih petih letih svojega delovanja propade predvsem zaradi dejstva, da jih podjetniki ustanovijo zato, da bi pridobili zaposlitev, ne pa z namenom, da bi z ustanovljenim podjetjem kaj naredili in da bi le-to zraslo.

Prav tako pa naj bi podjetniška skupina za uspeh tudi pri prehodu v hitro rastoče obdobje podjetja pripravila poslovni načrt kot dokument načrtovanja z vsemi njegovimi sestavinami (Pšeničny 1995: 4.20). S tem se strinjata tudi Flamholtz in Randle (1991: 13, 44), ki pravita, da mora podjetje, ko doseže pospešeno stopnjo rasti, uvesti načrtovanje kot način življenja, saj neformalni načrti ne ustrezajo več potrebam podjetja po načrtovanju. Podjetje mora na tem in drugih področjih svojega poslovanja preiti v profesionalizacijo. Glas (2001: 37) pa opaza, da se v poslovnih načrtih pogosto pokaže odnos podjetnikov do rasti, saj je čutiti pomanjkanje agresivnosti, tehtnega premisleka o rasti ter o njenih možnostih in pasteh, kar pa naj bi bile koristi izdelave dobrega in temeljito pripravljenega poslovnega načrta za rast podjetja.

Po drugi strani pa Heijden in drugi (2002: 253) poslovni načrt zaradi njegovega enopomenskega videnja prihodnosti vidijo kot nepopolno orodje pri ustvarjanju dobre strategije in menijo, da je poslovni načrt predvsem koristno komunikacijsko orodje med podjetniško skupino in deležniki podjetja.

Glas (1992a: 42; 1996: 51; 2005: 42–43) se s tem ne strinja, saj poudarja vsesplošno koristnost priprave poslovnega načrta. Meni, da priprava dobrega poslovnega načrta gotovo povečuje podjetnikovo možnost za uspeh. Pravi sicer, da če je človek izkušen in iznajdljiv podjetnik, ima uspešno zamisel in če trg ni zasičen, bo z malo sreče uspel tudi brez poslovnega načrta, kljub temu pa bi lahko bil njegov uspeh z uporabo poslovnega načrta zanesljivejši in večji. Meni, da dobra priprava na posel prinese vsaj 30 odstotkov več (npr. večjo in hitrejšo prodajo, nižje stroške, manj administrativnih težav ter višji dobiček) in da je glavni razlog za uspeh smotrna strategija, katere pomembna sestavina je poslovni načrt. Kljub temu pa avtor (2005: 42–43) poudarja, da zgolj priprava načrta ne zagotavlja uspeha. "Uspešen posel temelji na dobrem načrtu in učinkoviti akciji" (Glas 1999a: 189). S tem se strinja Kampuš Tropova (1995: 533), ki meni, da se pravi izziv: "začenja šele pri izpeljavi poslovnega načrta". Poudarja, da še tako dober poslovni načrt ne pomeni uspeha, če niso izpolnjeni pogoji za njegovo izpeljavo.

3.5 Sklepi o uspehu in rasti podjetja

V tem poglavju smo spoznali, da sta pojma uspeh in rast podjetja kompleksna ter v marsikaterem pogledu prepletena. Po eni strani je lahko uspeh posledica rasti, po drugi pa lahko omogoča nadaljnjo rast podjetja. Vsekakor je za podjetje najbolj zdravo, če je uspešno, hkrati pa tudi raste s takšno stopnjo, da mu le-ta še omogoča uspeh. Ugotovili smo, da lahko ločimo kriterije in dejavnike rasti ter uspeha podjetja. Kriterije uspeha in rasti določijo tisti, ki problem raziskujejo ter nam povedo, ali je neko podjetje uspešno (oziroma rastoče) ali ne. Dejavniki uspeha in rasti pa nam omogočajo vpogled v okoliščine, zaradi katerih je neko podjetje uspešno (oziroma rastoče). Z drugimi besedami – izvemo, zaradi česa je podjetje doseglo pripisane kriterije uspeha (oziroma rasti). Ker je problematika raziskovanja uspeha in rasti podjetja tako zelo obsežna, obstaja tudi množica definicij obeh pojmov ter množica različnih mnenj o tem, zaradi katerih lastnosti lahko podjetje označimo za uspešno (oziroma rastoče) in kaj povzroča njegov uspeh (oziroma rast). Tako načrtovanje kot tudi poslovni načrt sta v očeh večine avtorjev pomembni orodji podjetja, s katerima si le-to izboljšuje možnosti za uspeh. Seveda pa je za končno uspešno poslovanje pomembna tudi dobra izvedba, saj se pri dobrem

poslovnem načrtu pot do uspeha ne konča. Po drugi strani pa je tudi res, da je prav zaradi izkušenj, ki jih prinašata načrtovanje oziroma izdelava poslovnega načrta, tudi dobra poslovna akcija lahko bolj učinkovita z njuno pomočjo.

V naslednjem poglavju bomo odkrivali, koliko raziskane teoretične predpostavke držijo tudi v praksi, saj bomo preučili delovanje uspešnega hitro rastočega podjetja in poizkušali ugotoviti, v kolikšni meri je k njegovemu uspehu prispevala izdelava poslovnega načrta.

4. ŠTUDIJA PRIMERA USPEŠNEGA HITRO RASTOČEGA PODJETJA

4.1 Opis Podjetja X in njegove dejavnosti

Za študijo primera izbrano in obravnavano Podjetje X lahko za svoje začetke šteje leta 1991 v Ljubljani ustanovljeno materinsko podjetje, ki še danes deluje na področju organiziranja turističnih storitev. Materinsko podjetje Podjetja X je začelo delovati na osnovi podjetniške zamisli ustanoviteljice in tedanje lastnice, ki je videla tržno nišo v panogi turizma na področju organiziranja in vodenja potovanj v Združene države Amerike ter kasneje na Bližnji vzhod. Tedaj družinsko podjetje je na ta način začelo spoznavati ameriški trg turističnih storitev (Lastnica Podjetja X 2008). Del zaposlenih, vključno s sedanjim direktorjem Podjetja X, je leta 1997 začel spoznavati tržni potencial poslovanja s pomočjo svetovnega spleta ter je te svoje ugotovitve združil s poznavanjem dejavnosti (turizem) in trga (ZDA) v podjetniško zamisel – ustanoviti ameriško spletno podjetje za prodajo cenovno najbolj ugodnih turističnih paketov. Zaradi zavedanja visoke stopnje konkurenčnosti ameriškega turističnega trga ter obenem veliko večje razvitosti informacijske tehnologije je začetna skupina ljudi, ki so želeli uresničiti zamisel Podjetja X, do leta 2003 delovala v okviru materinskega podjetja. Pospešeno so pisali programsko opremo, s katero bi lahko na svoji spletni strani že od ustanovitve podjetja dalje konkurirali najboljšim in največjim spletnim turističnim iskalnikom ugodnih turističnih storitev, prav tako pa so ustvarjali stike z ameriški turističnimi konsolidatorji³, kar jim je omogočalo hitro in učinkovito pridobivanje cenovno ugodnih ponudb za letalske vozovnice različnih letalskih družb (Direktor Podjetja X 2008b).

Leta 2003 je Podjetje X v Kaliforniji ustanovila lastnica materinskega podjetja iz Ljubljane, njegovo vodenje pa sta prevzela sedanji direktor Podjetja X in sedanja vodja prodaje Podjetja X. Leta 2005 je lastništvo podjetja prešlo v polovično lastništvo lastnice Podjetja X in polovično lastništvo sedanjega direktorja Podjetja X (Direktor Podjetja X 2008b).

³ Konsolidator je žargonski izraz za posrednika turističnih storitev (npr. letalskih vozovnic), ki od ponudnika turističnih storitev (npr. letalske družbe) letno kupi večjo količino le-teh po »en grós« cenah in jih, ponavadi s pribitkom na ceno, prodaja agencijam, le-te pa naprej končnim kupcem. Na ameriškem trgu letalskih vozovnic je bilo leta 2007 približno 7 pomembnejših konsolidatorjev.

Za podjetje je značilno, da deluje znotraj visoko konkurenčne panoge turističnih storitev. Najširše gledano ima podjetje nepreštevno veliko posrednih konkurentov (turistične agencije, poslovalnice letalskih družb, hoteli in drugi ponudniki namestitvenih kapacitet, podjetja, ki ponujajo najrazličnejše turistične dejavnosti, spletne strani letalskih družb itd.). Tudi neposrednih konkurentov je na trgu, ki je tako velik kot ameriški, veliko, kljub temu pa lahko Podjetje X imenuje vsaj tri večja in tri srednje velika konkurenčna spletna podjetja. Zaenkrat se Podjetje X uvršča med srednje velike spletne ponudnike ugodnih turističnih storitev (Vodja prodaje Podjetja X 2008).

Kot največjo konkurenčno prednost podjetja Vodja oddelka za nadzor podatkov Podjetja X (2008) navaja tehnološko dovršenost iskalnika spletne strani podjetja (hitrost iskanja, veliko število ustreznih zadetkov pri iskanju, uporabniku prijazen spletni vmesnik, velika sistemska odzivnost pri težavah, ki jih imajo kupci z iskanjem itd.). Kot svojo največjo slabost v primerjavi z njimi pa navaja predvsem okrnjeno ponudbo – podjetje zaenkrat prodaja samo ugodne letalske vozovnice, ne pa tudi celotnega paketa turističnih storitev, kakršna je bila prvotna zamisel pri ustanovitvi.

Svoje poslovanje so v Podjetju X načrtno usmerili v prodajo ugodnih turističnih storitev za potrošnike, ki iz ZDA potujejo v tujino, saj je bil trg na področju turizma za Američane znotraj ZDA že preveč zasičen. Izmed različnih tipov turističnih storitev so vodilni Podjetja X za začetek poslovanja izbrali posredovanje pri prodaji letalskih vozovnic, saj je ta segment turističnih storitev, kljub najnižji stopnji dobička na prodano storitev (v primerjavi s prodano rezervacijo hotela, najema avtomobila ali nakupa organiziranega potovanja), zaradi ekonomije obsega⁴ omogočal največ prometa v najkrajšem času (Direktor Podjetja X 2008b).

Podjetje je od svoje ustanovitve dalje delovalo izključno preko spleta, v čemer vodilni v Podjetju X vidijo glavni razlog, da je podjetje prvo leto poslovalo skoraj brez prometa. Slabost tedanjega Podjetja X vidijo v tem, da je bil uporabniški vmesnik iskalnika na domači spletni strani premalo tehnološko

⁴ Na ameriškem trgu je, po besedah vodilnih Podjetja X, prodaja letalskih vozovnic najbolj prodajana storitev med vsemi zvrstmi turističnih storitev v tujini, saj velik odstotek ameriških potnikov, ki v tujino ne potujejo z organiziranimi skupinami, ne uporablja drugih turističnih storitev. Velik del potnikov namreč v tujino potuje poslovno ali pa na obisk k svojcem, kar pomeni, da imajo druge turistične storitve v tujini že organizirane, jih kupujejo lokalno, ali pa jih sploh ne potrebujejo.

dovršen (pri iskanju je pogosto javljal napake), baza je vsebovala premalo podatkov (konkurenčnih ponudb), spletna stran pa je bila med uporabniki turističnih storitev bistveno premalo poznana. Ukrepi, ki so sledili⁵, so močno povečali učinkovitost in konkurenčnost poslovanja, kar se je v letu 2005 že močno poznalo pri uspehu in rasti podjetja. Še vedno so se sicer soočali s težavami, saj so za spletno podjetje poslovali s skoraj nezaslišano lastnostjo – brez možnosti plačila s plačilnimi karticami, saj jim je zaradi poplačila kredita primanjkovalo denarnih sredstev, s pomočjo katerih bi na banki položili večji znesek za poroštvo oziroma zavarovanje možnosti sprejemanja plačil s plačilnimi karticami. Kljub temu pa je promet začel strmo naraščati, tako da so leta 2005 zaposlili dve, v letih 2006 in 2007 pa deset dodatnih oseb. Tudi število konsolidatorjev, s katerimi so sodelovali, je v letih 2005 in 2006 naraslo z enega na tri (Vodja oddelka za nadzor podatkov Podjetja X 2008).

Glede na videnje Direktorja Podjetja X (2008b) so konec leta 2007 in začetek leta 2008 podjetje zaznamovali novi izzivi, s katerimi se bo moralo soočiti, v kolikor bo želelo ostati na poti uspeha – spremenil se je sistem dela konsolidatorjev z agencijami, konkurenčna spletna podjetja so začela dohitevati tehnološke inovacije Podjetja X, spletna stran in podjetje potrebujeta temeljito prenavo celostne grafične podobe (grajenje blagovne znamke), podjetje pa se je začelo srečevati z značilnimi težavami rasti (potreba po močno povečanih vlaganjih v raziskave in razvoj, potreba po večjih vlaganjih v promocijo, velikost podjetja deloma onemogoča hitre in učinkovite spremembe v poslovanju, potreba po spremembah v lastniški strukturi in strukturi menedžmenta, potreba po profesionalizaciji delovnih procesov in odnosov v podjetju, potreba po širjenju ponudbe na druge tipe turističnih storitev ...).

Podjetje X bi deloma lahko še vedno označili kot družinsko, saj jedro njegovega posloводства predstavljajo mama (lastnica), sin (solastnik in direktor) ter njegova žena (vodja prodaje). Kljub temu pa je del posloводства razdeljen tudi med druge delavce podjetja, ki je v začetku leta 2008 štelo skupaj 20 zaposlenih. Podjetje trenutno deluje z dveh kontinentov – v ZDA je sedež

⁵ Ko so v Podjetju X zaznali slabosti, za katere so verjeli, da botrujejo začetnemu neuspehu podjetja, so izvedli nekaj ukrepov, ki so močno izboljšali poslovanje podjetja. Pospešeno so začeli izpopolnjevati programsko opremo, s pomočjo kredita so dokupili potrebno strojno opremo (strežnike ...), zaposlili so prvi lokalni kader, s pomočjo katerega so začeli bolje spoznavati ameriškega potrošnika, in se naučili učinkovito uporabljati Google AdWords, s pomočjo katerega so začeli svoje storitve promovirati tako, kot je bilo pri njihovem načinu poslovanja najbolj učinkovito – na najbolj uporabljanem spletnem iskalniku Google so svoje storitve oglaševali s pomočjo ključnih besed.

podjetja, kjer delujejo vodstveni, kadrovski, administrativni, finančni, prodajni in programerski del podjetja, v Sloveniji pa deluje ekipa za nadzor podatkov v bazi iskalnika. Zaradi števila zaposlenih se je podjetje hierarhično strukturiralo ter deloma profesionaliziralo odnose⁶. Tudi sicer podjetje zaradi rasti obsega poslovanja čuti vedno večjo težnjo po profesionalizaciji (Direktor Podjetja X 2008b).

4.2 Uspeh oziroma hitra rast Podjetja X

Za pridobivanje podatkov, na podlagi katerih je bilo moč oceniti, ali gre v proučevanem primeru za uspešno in hitro rastoče podjetje, je bilo treba upoštevati tako objektivne kot tudi subjektivne kvalitativne kazalce, ki temeljijo predvsem na oceni s strani vodstvenega kadra v Podjetju X. Vprašanje, ali je neko podjetje uspešno ali ne, je izjemno subjektivno, njegov odgovor pa je odvisen predvsem od kriterijev ocenjevalca. Zato je bil uspeh Podjetja X ugotovljen predvsem glede na kriterije ocene vodstvenih delavcev in lastnikov podjetja, ki so eni izmed pomembnejših deležnikov tega podjetja. Za ugotavljanje rasti Podjetja X pa so bili upoštevani tako kvantitativni kazalci, ki nakazujejo stopnjo rasti podjetja, kot tudi kvalitativni kazalci, ki opisujejo razvoj podjetja.

Ob upoštevanju odvisnosti stopnje uspeha glede na opazovalca je podjetje verjetno še najbolj uspešno z vidika ustanoviteljev podjetja (lastnice, direktorja in vodje prodaje), saj zelo dobro izpolnjuje njihove notranje cilje. Vsem trem omogoča relativno visoko stopnjo lastne neodvisnosti od gibanj na trgu delovne sile, saj svoj delavnik (dolžino dela, lokacijo dela itd.) prilagajajo svojim trenutnim potrebam (konjičkom, družini itd.) pa tudi potrebam podjetja. Vedno bolj zahtevno poslovanje rastočega podjetja pa predstavlja direktorju in vodji prodaje ravno tisti izziv in osebno rast, zaradi katerega sta se lotila zamišljenega posla (Vodja prodaje Podjetja X 2008). Podjetje X pa je uspešno tudi z vidika podjetja, saj njegovo poslovanje zaznamujejo pozitivni finančni kazalci, o katerih bo tekla beseda pri opisovanju rasti podjetja. Uspeh Podjetja

⁶ Lastnica podjetja opravlja naloge vodje financ in administracije (poleg nje še 2 osebi, zaposleni na področju financ, ter 1 oseba na področju administracije), direktor podjetja je vodja programerjev (poleg njega še 1 redno zaposleni programer in 1 zunanji sodelavec), vodja prodaje poleg nadziranja in vodenja prodajnega oddelka (9 zaposlenih) opravlja tudi funkcije kadrovika, vodja oddelka za nadzor podatkov v bazi iskalnika pa poleg tehničnega nadzora nad vnašanjem podatkov v baze opravlja tudi naloge vodenja slovenskega dela ekipe.

X je verjetno še najmanj viden z narodnogospodarskega vidika. Sicer nudi delovna mesta, razvija nove tehnologije, večja ponudbo in tako prispeva h konkurenčnosti na trgu, kljub temu pa je prispevek podjetja k tem področjem, zaradi velikosti trga, na katerem deluje, sorazmerno majhen.

Glede na opredelitev Direktorja Podjetja X (2008a) je podjetje v primerjavi s svojo najožjo konkurenco uspešno, saj učinkovito pridobiva nove kupce, potrošniki, ki so s podjetjem že sodelovali, pa se vračajo k ponovnemu nakupu s precej visoko stopnjo lojalnosti. Sicer direktor vidi še kar nekaj področij, ki bi jih z vidika uspešnosti in učinkovitosti podjetja lahko izboljšali, meni pa tudi, da ciljna naravnost vodstvenega kadra veliko prispeva k osredotočenosti večine zaposlenih na uspeh – tako lasten uspeh (zadovoljstvo z opravljenim delom, občutek samoizpolnitve) kot tudi uspeh podjetja kot celote (uspešno in učinkovito etično poslovanje z visoko stopnjo povrnitve kapitala na vložena sredstva). Direktor ocenjuje, da je bila v Podjetju X v preteklih petih letih stopnja doseganja ciljev glede na razmere, v katerih je delovalo, zadovoljiva. Kljub ciljni naravnosti vodstva pa direktor zaradi hitrega večanja števila zaposlenih vidi vedno večjo potrebo po formalizaciji opredeljevanja kazalcev uspeha in kriterijev, s katerimi bi le-tega lahko vrednotili.

Glede na anketo, izvedeno med ključnimi zaposlenimi v Podjetju X (Raziskava med vodstvenimi delavci Podjetja X o uspehu, rasti in načrtovanju v podjetju 2008), je podjetje zmerno uspešno. Njegovi finančni kazalci izkazujejo dokaj visoko stopnjo učinkovitosti, saj je ekonomično (podjetje deluje gospodarno, stroški vzdrževanja so glede na skupno prodajo relativno nizki) in likvidno (podjetje je sposobno poravnati svoje plačilne obveznosti, saj v zadnjih dveh letih ni bilo večjih težav z negativnim denarnim tokom). Nasprotno pa zaposleni vidijo možnost izboljšanja v rentabilnosti (dobički podjetja zaenkrat še niso zadovoljivi), prav tako bi se dala izboljšati produktivnost (vodstveni kader meni, da bi bilo možno izboljšati predvsem količino opravljenega dela po osebi). V Podjetju X je, glede na opredelitev zaposlenih, vidna nenehna rast (tako števila zaposlenih kot prodaje in dobička), njihove storitve pa so kakovostne. Prav tako je podjetje nadpovprečno uspešno po ciljnem in interno-procesnem pristopu opredeljevanja uspeha, saj zaposleni menijo, da so poslovni cilji in prihodnje akcije jasno definirani, vodstveni kader daje velik pomen doseganju ciljev in to ceni tudi pri svojih zaposlenih, zato si prizadeva za

njihovo čim boljše izobraževanje. Prav tako je zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju veliko, prostovoljnih odhodov, konfliktov, nasprotovanja ali slabega sodelovanja je malo, zaposleni pa se strinjajo s sprejemljivostjo upravljanja in nadzora s strani posloводства, saj je le-to uspešno pri dajanju podpore, poenostavljanju medosebnih odnosov in motivaciji zaposlenih. Glede na anketo je Podjetje X zaradi slabše prepoznavnosti najmanj uspešno na področjih ugleda podjetja na trgu in zadovoljstva vlagateljev z njegovim poslovanjem, prav tako pa so zaposleni premalo sposobni uspešnega izvajanja posebnih nerutinskih nalog in pri svojem delu potrebujejo preveč nadzora, saj ima podjetje pogosto težave pri zaposlovanju visoko usposobljenega kadra. Opaziti je tudi preveč izostankov z dela, stopnja občutka pripadnosti zaposlenih in predanosti skupini pa je prenizka. Posloводство tudi meni, da je zaenkrat podjetje premalo stabilno, saj obnavljanje lastnih funkcij in zagotavljanje resursov za daljše časovno obdobje še ni zagotovljeno. Podjetje X je na področjih zmožnosti hitre preusmeritve poslovanja zaradi sprememb v okolju srednje uspešno, prav tako le deloma izkorišča priložnosti, ki izhajajo iz delovanja le-tega, v okolje pa zaradi svoje omejene velikosti zaenkrat šele srednje uspešno prispeva. Zaposleni se srednje strinjajo s pravilnostjo postavljenih ciljev za prihodnost, saj menijo, da pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na njih, premalo sodelujejo. V zvezi s tem zaposleni tudi menijo, da bi se dalo izboljšati komunikacijo v podjetju, da bi pri delu bolje prenašali celovite, točne in pomembne informacije.

Podobno kot pri uspehu tudi glede rasti in razvoja Direktor Podjetja X (2008a) pozitivno ocenjuje podjetje, saj ga vidi kot razmeroma hitro rastočega, obenem pa opaža tudi postopno kvalitativno izboljševanje poslovanja. Na hitro rast po njegovem najbolj vpliva dobro napisan računalniški program in odlična tehnološka podpora, ki stojita za veliko izbiro cenovno ugodnih letalskih vozovnic najrazličnejših letalskih družb ter odhodnih in dohodnih letališč, ki jih potrošnik najde ob iskanju na spletnem iskalniku Podjetja X. Prav tako na visoko mesto med pomembnimi dejavniki hitre rasti postavlja iznajdljivost in vztrajnost vodstvenega kadra, ki podjetje uspešno vodi mimo ovir, ki jih ameriški visoko konkurenčni trg postavlja mlademu podjetju, ki se v svoji dejavnosti šele uveljavlja. Kljub temu pa direktor priznava, da sta bila tako rast kot tudi razvoj podjetja, vsaj v začetnih letih poslovanja, večkrat posledica intuitivnega

ravnanja kot skrbno načrtovanih strategij in taktik za njihovo izvedbo, zato lahko v primeru Podjetja X govorimo o spontani in ne o načrtovani rasti. To pripisuje dejstvu, da je bila podjetniška skupina ob ustanovitvi podjetja zelo mlada in posledično popolnoma neizkušena na področju poslovanja. Posebnega stremjenja k rasti podjetja direktor v preteklih letih ni opazil, saj je vodstveni kader vedno dajal večjo prednost sistematizaciji poslovnih procesov, izboljšanju ponudbe in uporabniškega zadovoljstva, višji kakovosti odnosov in pogojev dela znotraj podjetja itd., torej kvalitativnim spremembam pred kvantitativnimi (razvoju pred rastjo). Pravi, da rast Podjetja X izvira iz izboljšanja njegovih poslovnih procesov in ne obratno. Direktor torej meni, da je za uspeh Podjetja X bolj pomemben njegov razvoj kot rast. Kljub temu da rast podjetja do sedaj ni bila uravnavana, za to opaža vedno večjo potrebo, saj se z večanjem obsega poslovanja pojavlja vedno več težav, povezanih z rastjo. Zaradi večjega prometa je potrebno vedno več kakovostno usposobljenih zaposlenih, to pa prinaša za sabo vedno večjo potrebo po profesionalizaciji podjetja (formalizacija odnosov, formalizacija načrtovanja, sistematizacija poslovnih funkcij itd.). Poslovanje vedno večjega obsega, ki v celoti stoji na tehnoloških temeljih, prav tako potrebuje vedno več vlaganja v razvoj računalniške programske opreme in nakup zmogljivejše strojne opreme. Oboje pa seveda zahteva rast trajnega kapitala, katerega pomanjkanje je v Podjetju X osnovna težava, ki predstavlja grožnjo za prehitro kvantitativno rast podjetja. V podjetje se je namreč vlagalo predvsem v obliki znanja, tehnološkega napredka in motivacije zaposlenih, premalo pa je bilo poudarka na vlaganju v obliki denarnih sredstev (Direktor Podjetja X 2008a).

Glede na opravljeno anketo (Raziskava med vodstvenimi delavci Podjetja X o uspehu, rasti in načrtovanju v podjetju 2008) tudi ostali vodstveni kader Podjetja X v svojem podjetju prepoznava značilnosti hitre rasti. Vodilni menijo, da nenehno iščejo nove priložnosti za nadaljnji razvoj podjetja in nekoč v prihodnosti tudi za preboj na globalni trg, konkurenco pa poskušajo izpodriniti predvsem s pomočjo inovacij (novi izdelki in tehnologije). Kljub temu da le srednje opažajo stalno rast, ki bi se nenehno pospeševala, pa se lastniki močno zavedajo, da se bo vodenje ključnih poslovnih funkcij moralo vsaj deloma preseliti v roke drugih zaposlenih, saj je podjetje že preveč zraslo izven okvirov majhnega družinskega podjetja. Glede na videnje vodstvenega kadra so

poglavitni motivi v podjetju dobiček, večanje kapitala in rast tržne vrednosti, kljub temu pa temeljni cilj ni tekoče izplačevanje dobičkov, pač pa največje možno povečanje kapitalskega dobička ob prodaji podjetja. Značilnosti hitro rastočih podjetij, ki ju vodilni v Podjetju X najmanj opažajo, sta vključevanje občasnega tveganja z namenom povečanja uspeha in rasti podjetja ter iskanje manjkajočih finančnih virov izven podjetja.

S pomočjo podatkov, pridobljenih od vodilnih v Podjetju X v elektronski korespondenci (Lastnica Podjetja X 2008; Direktor Podjetja X 2008b; Vodja prodaje Podjetja X 2008) in v intervjuju (Direktor Podjetja X 2008a), je glede na proučevane kvantitativne kazalce rasti podjetja moč ugotoviti, da spada med hitro rastoča, saj izpolnjuje večino izmed splošno priznanih kriterijev za ocenjevanje hitre rasti podjetja. Prihodek Podjetja X je v obdobju preteklih petih let zrasel z okoli 20.000 \$ na leto ob koncu leta 2003 na okoli 36.000.000 \$ v letu 2007, saj so v prvem letu poslovanja v povprečju prodali 2 letalski vozovnici na mesec, medtem ko je v letu 2007 prodaja narasla na povprečno 100 vozovnic na dan. Število zaposlenih se je v preteklih petih letih povečalo za 300 %, saj je s 5 zaposlenih v letu 2003 naraslo na 20 zaposlenih v letu 2007. Tudi rast trajnega kapitala je precej opazna, saj je v letu 2003 obsegal okoli 30.000 \$ lastnih sredstev ustanoviteljev podjetja, medtem ko se je v letu 2007 povišal na okoli 400.000 \$ predvsem v obliki zadržanega dobička, ki ni bil izplačan lastnikom, pač pa so ga le-ti vložili v razvoj podjetja. Podjetje je v prvem letu delovanja poslovalo z izgubo v višini okoli 0,1 milijona dolarjev, medtem ko so poslovno leto 2007 zaključili z dobičkom v višini okoli 0,4 milijona dolarjev. Poleg rasti prodaje je najbolj opazna rast vrednosti podjetja, ki je z okoli 30.000 \$ začetnega kapitala v letu 2003 po ocenah direktorja narasla na 4 do 5 milijonov dolarjev v letu 2007, predvsem na račun razvoja in uvedbe tehnoloških inovacij v poslovanje podjetja. Kot posledica povečanja obsega prodaje je seveda neizogibna tudi rast kapacitet podjetja – v obdobju preteklih petih let so povečali število zaposlenih, optimizirali poslovne procese, poslovanje preselili v večje poslovne prostore, povečali število strežnikov za podporo vedno bolj razvitemu spletnemu iskalniku z vedno večjo bazo podatkov⁷ ipd. Direktor

⁷ K povečani potrebi po številu strežnikov in vedno bolj zmogljivem spletnem iskalniku je prispevalo večje število kupcev, kar je pomenilo več iskanj prek spletnega iskalnika, več hkratnih nakupov prek spletne trgovine, povečanje števila cenikov letalskih vozovnic ipd.

Podjetja X (2008a) pravi, da podatkov o tržnem deležu podjetja znotraj panoge sicer nimajo, da pa lahko z dovolj veliko gotovostjo trdijo, da kljub pospešeni rasti podjetja tržni delež ni bistveno narasel prav zaradi velikosti panoge in števila konkurentov v njej.

Objektivna ocena rasti podjetja glede na dinamiko rasti v primerjavi z rastjo gospodarstva kaže, da je Podjetje X gotovo mogoče uvrščati med rastoča, saj spada med podjetja, ki rastejo hitreje od letne stopnje rasti bruto domačega proizvoda. Glede na raziskavo o višini in stopnji rasti BDP, ki jo najdemo na spletni strani Urada za ekonomske analize Ameriškega ministrstva za gospodarstvo, je bila rast bruto domačega proizvoda ZDA v letu 2007 glede na leto 2006 namreč 2,2-odstotna (Bureau of Economic Analysis of the U.S. Department of Commerce 2008), medtem ko je Podjetje X v letu 2007, ocenjeno po prodaji v primerjavi z letom 2006, zraslo za okoli 200 odstotkov. Podatki, pridobljeni s pomočjo elektronske korespondence z Vodjo oddelka za nadzor podatkov Podjetja X (2008), namreč kažejo, da je bilo v letu 2006 prodanih okoli 13.500 letalskih vozovnic v skupni vrednosti okoli 12.000.000 \$, v letu 2007 pa okoli 36.700 letalskih vozovnic v skupni vrednosti okoli 36.000.000 \$. Težja pa je opredelitev, ali Podjetje X spada celo med 5 do 10 % podjetij z največjo letno stopnjo rasti v svoji panogi, kar bi ga uvrščalo med hitro rastoča. Podjetje X namreč deluje na področju storitev, ki ga je zaradi velike množice posrednih konkurentov zelo težko opredeliti. V najširšem pomenu so namreč konkurenti Podjetja X vsa ostala podjetja, ki prodajajo substitute storitev preživljanja prostega časa. Lahko pa ugotovimo, da je pri Podjetju X opazna več kot 50-odstotna stopnja rasti v preteklih 5 letih, kar je drugi izmed možnih kriterijev ugotavljanja hitre rasti podjetja.

4.3 Odnos do načrtovanja v Podjetju X

S pomočjo analize anketnega vprašalnika, ki je bil poslan osebam v Podjetju X, ki se ukvarjajo z vodenjem (Raziskava med vodstvenimi delavci Podjetja X o uspehu, rasti in načrtovanju v podjetju 2008), je bilo moč ugotoviti, da načrtovanje poslovodstvu pomeni predvsem definiranje kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev oziroma pregled nad okvirno usmeritvijo poslovanja in razvoja podjetja. Vodilni priznavajo, da se načrtovanje izvaja zgolj občasno, in sicer je pogosteje opaziti srednjeročno (do 1 leta) kot kratkoročno

ali dolgoročno načrtovanje. Kljub temu da se zavedajo pomena načrtovanja in ga izvajajo zavestno, je načrtovanje nesistematično in neredno ter vanj vlagajo premalo resursov, saj za redno sistematično načrtovanje primanjkuje časa in energije. Čeprav v podjetju najpogosteje načrtujejo lastniki, brez sodelovanja z drugimi posamezniki ali delovnimi skupinami, se o tej temi pogosto posvetujejo z drugimi zaposlenimi. Načrtovanje največkrat zajema aktivnosti posameznih oddelkov ali posamezne korake znotraj vsakodnevnih poslovnih procesov, redko pa poslovanje celotnega podjetja. Vodilni se zavedajo, da je takšno načrtovanje premalo temeljito in da so zato poslovne funkcije včasih med seboj razmeroma nepovezane.

Iz rezultatov analize anketnega vprašalnika (Raziskava med vodstvenimi delavci Podjetja X o uspehu, rasti in načrtovanju v podjetju 2008) je moč oceniti, da se poslovodstvo v določenih točkah ne strinja o pomenu ali izvajanju načrtovanja v podjetju. Določeni vodilni v podjetju opažajo predvsem značilnosti strateškega načrtovanja, drugi zlasti značilnosti taktičnega načrtovanja, medtem ko so tretji vpleteni predvsem v operativno načrtovanje. Zaradi strukture vzorca anketnega vprašalnika (lastniki, visoki menedžment, srednji menedžment) je to sicer razumljivo, bolj pa so zanimiva odstopanja v opažanju pogostosti ali učinkov načrtovanja. Določeni del anketirancev je sodeč po odgovorih s stopnjo načrtovanja v podjetju zadovoljen, medtem ko drugi na prisotnost in kakovost načrtovanja v podjetju gledajo bolj kritično.

Največji razkorak v mnenju vodilnih (Raziskava med vodstvenimi delavci Podjetja X o uspehu, rasti in načrtovanju v podjetju 2008) je viden pri oceni učinkovitosti načrtovanja v podjetju. Dobra polovica anketirancev meni, da se v Podjetju X na morebitne krize ali priložnosti pripravijo sistematično, medtem ko ostali anketiranci menijo, da načrtovanje ne vključuje predvidevanja priložnosti ali preprečevanja kriz v podjetju, pač pa o njih razmišljajo šele, ko se pojavijo. Vsi anketiranci so našteali vsaj nekaj korakov, ki jih podjetje izvaja v okviru taktičnega načrtovanja, nekoliko manj pa ukrepov v okviru strateškega ali operativnega načrtovanja. Učinkovitosti ali posledic načrtovanja zaenkrat še ne nadzirajo sistematično, se pa zavedajo, da je to pomembno. Poleg nadzora načrtovanja vodilni v podjetju vidijo še nekaj drugih načinov, kako bi lahko načrtovanje izboljšali. Eden izmed njih je sistematizacija in formalizacija

načrtovanja, kar bi privedlo do rednega in ne le občasnega načrtovanja v podjetju.

Nekoliko protisloven odnos do načrtovanja v podjetju izraža tudi Direktor Podjetja X (2008b), ki pravi:

Trenutno pišem kratek dokument v zvezi z načrtovanjem, ker smo na razpotju zaradi morebitne širitve lastništva. Sicer pa smo žal še premalo načrtovali, kar verjetno ni bilo posebno pametno. Po drugi strani pa načrti vzamejo ogromno časa, prav tako pa se jim je v realnosti težko približati, razen če si veliko podjetje, ki ima resen oddelek za analizo. Splošni cilj, proti kateremu se podjetje premika, pa je vsekakor pomemben in o njem se vsak teden veliko pogovarjamo.

Izzive, s katerimi se podjetje sooča v povezavi z načrtovanjem, pa Direktor Podjetja X (2008b) vidi takole:

Bistveno je, da smo mlado podjetje, izpostavljeno hudi konkurenci. Imamo še premalo strukture ter izobraženega kadra, ki sta potrebna za zrelo podjetje. Zato smo izpostavljeni rizikom in stresu. Naš osnovni problem je pomanjkanje tehnologije in visoko izobraženih ter motiviranih zaposlenih. /.../ Pravo načrtovanje poslovanja bo zato verjetno prišlo na vrsto čez dobro leto, ko bomo konsolidirali trenutne kritične pomanjkljivosti.

4.4 Uporaba orodja poslovnega načrta v Podjetju X

V Podjetju X so v petih letih od ustanovitve napisali en poslovni načrt. Napisal ga je direktor Podjetja X ob pomoči začetne skupine sodelavcev, ki je sodelovala pri zagonu podjetja. Načrt je bil dokončan novembra 2002, nekaj mesecev pred registracijo podjetja v Kaliforniji (Direktor Podjetja X 2008a).

Analiza poslovnega načrta Podjetja X⁸ je pokazala, da njegova zasnova precej ustreza Timmonsovi različici, ki jo večinoma videvamo na slovenskem trgu, kar je razumljivo, saj so avtorji poslovnega načrta Slovenci. Kljub temu pa je v zasnovi nekaj razlik, ki poslovni načrt prilagajajo ameriški različici razdelitve poglavij, kar je smiselno, saj gre za podjetje, ki deluje na ameriškem trgu. Tako si v poslovnem načrtu Podjetja X notranje prvine sledijo po zaporedju: naslovnica, uvod, povzetek za vodstvo, poslanstvo in poslovna zamisel, trenutno stanje, opis izdelka, profil ciljnega trga, trženjske strategije in načrt prodaje, raziskava in razvoj ter tehnologija, operativni načrt, vodstvo, finančne projekcije, tveganja, ponudba vlagateljem.

⁸ Analiza poslovnega načrta Podjetja X temelji na dokumentu (2002): *Poslovni načrt Podjetja X*. Kalifornija: Podjetje X. (gl. seznam sekundarnih virov)

Naslovnica skupaj z uvodno stranjo dobro izpolnjuje svoje naloge, saj prvi dve strani poslovnega načrta Podjetja X vsebujeta vse potrebne podatke (z izjemo avtorja dokumenta) in kontakte vodstva, obenem pa s pomočjo zanimivega slogana bralce navdušita s pozitivnim pričakovanjem: "Svet e-potovanj bomo popeljali v novo dimenzijo. Kje boste takrat vi?"⁹ (Poslovni načrt Podjetja X 2002: 1). Morda naslovnici manjka še logotip, ki bi jo tudi vizualno razgibal in še bolj pritegnil bralce, vendar pa podjetje v točki izdelave poslovnega načrta verjetno še ni imelo dokončno izdelane celostne grafične podobe.

Povzetek večinoma dobro izpolnjuje svoje naloge, šepa pa pri najpomembnejšem delu za pridobivanje vlagateljev ali posojilodajalcev – pri opisu višine potrebnih sredstev za zagon posla in pri ponudbi za sodelovanje ter pogojih lastništva vloženega kapitala. Dobro pritegne pozornost bralca, saj jedrnato, zanimivo in prepričljivo predstavi podjetje (manjkata datum ustanovitve in kraj, kjer se podjetje nahaja), ključne osebe in njihove reference, storitve ter njihove bistvene konkurenčne prednosti, velikost tržne zmožnosti in predvidenega tržnega deleža ter predvidevanje višine prodaje in dobičkov. Kljub temu pa bi lahko povzetek zahtevnega bralca bolje prepričal, da gre za res zrelo poslovno priložnost, če bi navedel svoje ciljne skupine in opisal, kako storitve podjetja zadovoljujejo njihove potrebe. Prav tako bi bilo nujno natančneje navesti, kolikšen delež sredstev, vloženih v posel, bo podjetnikov, kdaj in za kaj so le-ta potrebna, kakšno bo poročstvo za sposojena sredstva in v kolikšnem času bo denar vrnjen, kakšna so tveganja za vlagatelje in kdaj se bodo njihovi vložki predvidoma obrestovali.

Poglavja, ki opisujejo poslanstvo in poslovno zamisel, trenutno stanje podjetja in njegove bodoče storitve, predstavijo podjetje in storitve, ne posvetijo pa se uvrstitvi dejavnosti podjetja v panogo. S tega vidika začetek vsebinskega dela poslovnega načrta deluje nekoliko zmedeno – manjka uvodna umestitev, ki bi bralcu že na začetku nedvoumno dala vedeti, v katero panogo se uvrščajo predlagane storitve. Kljub temu pa sta dovolj temeljito opisana podjetje (zgodovina, ustanovitelji, lastniška struktura, pravno-organizacijska oblika itd.) in storitev (bistvo posla, zgodovina posla, kaj bodo storitve obsegale, katere

⁹ Prevod avtorice.

potrebe kupcev bodo zadovoljevale, v kateri stopnji življenjskega cikla so, njihova inovativnost, kakovost, cena, hitrost, praktična uporabnost, prihranek časa in enostavnost uporabe). Sama storitev, poslovni postopki in tehnologija, na kateri slonijo, so morda kar malo preveč tehnično opisani, s tem pa se nekoliko izgubi bistvo privlačnosti storitve za potrošnike.

Poglavje, ki opisuje profil ciljnega trga, se začne z umestitvijo poslovne zamisli v panogo in z opisom njenih tržnih zmožnosti, kljub temu pa manjkajo nekateri drugi bistveni podatki o njej – kdo so ključni subjekti v panogi, kako panoga raste, katere inovacije jo spreminjajo in kateri dejavniki iz okolja vplivajo nanjo. Prav tako manjkajo natančnejše številčne opredelitve razpoložljivega trga. Navedena je namreč le vrednost prodaje, ne pa tudi število morebitnih kupcev in ocenjeno število pričakovano prodanih izdelkov oziroma storitev v nekem obdobju. V tem poglavju so opisana tudi strateška partnerstva in konkurenca, ki pa bi lahko bila nekoliko bolj temeljito opisana, saj bralec pogreša podatke, kot so: kakšne so konkurenčne tehnološke zmogljivosti, ali delujejo le znotraj ene panoge ali še drugih, kakšne so njihove storitve, kakovost in cena. Dobro so opisane slabosti konkurenčnih podjetij v primerjavi s Podjetjem X, slabše pa njihove prednosti, ki gotovo obstajajo. Manjkajo tudi navedbe posrednih konkurentov (npr. tistih, ki svojih storitev ne ponujajo prek spleta) ter predvsem, kako bi tako neposredna kot posredna konkurenca lahko ogrozili uspeh opisanega posla. Sledi preveč splošen opis verjetnih kupcev podjetja. Gre pravzaprav le za navedbo, da bodo to predvidoma vsi, ki bodo imeli namen kupovati ali pregledovati potovalne storitve preko spleta. Temu bistvenemu poglavju poslovnega načrta manjka temeljitejša opredelitev tržnih segmentov (segmentacija, demografija, potrošne navade, življenjski stil), ki jih bo podjetje s svojimi komunikacijskimi strategijami ciljalo, predvsem pa opis, katerim njihovim potrebam bi podjetje s svojimi storitvami lahko zadostilo. To poglavje namreč preveč izhaja iz storitve in njenih prednosti ter premalo pokaže, ali in kako bodo te prednosti dejansko zadovoljile potrebe potrošnikov.

Načrt trženja in prodaje dobro, čeprav včasih premalo natančno, opiše strategije, ki jih bo podjetje uporabilo, uvaja pa tudi določene podatke iz analize trga, ki jih je bralec pogrešal v prejšnjem poglavju o profilu ciljnega trga (npr. skupno napovedano prodajo na trgu, predvidene dobičke, napovedani tržni delež podjetja, dejavnike vpliva na prodajo itd.). Navede, kakšno bo začetno

tržno komuniciranje pri vstopu na trg, ki je tudi dobro finančno ovrednoteno, manjkajo pa koraki v drugi in naslednjih fazah trženja storitev. Poudarek je predvsem na oglaševanju, manj temeljito pa so opisane strategije odnosov z javnostmi, promocije in pospeševanja prodaje. Avtorji poslovnega načrta pišejo o pomembnosti prepoznavnosti močne blagovne znamke ter kako bodo s pomočjo kakovostnih tržnih komunikacij skrbeli za ugled podjetja in storitev, pozabijo pa opisati, kako bo njihov ugled pomagala krepiti celostna grafična podoba podjetja (logotip, videz spletne strani, slogan itd.). Prav tako to poglavje izkaže namero o poprodajnih storitvah, ki pa niso natančneje opisane. Vstop na trg je premalo domišljen (kdaj in kako bo podjetje pridobilo kupce konkurentov, kako jih namerava obdržati, kateri so dejavniki uspeha vstopa podjetja na trg), je pa ocenjen razvoj posla (višina prodaje, sprememba višine dobička itd.) v obdobju prvih petih let poslovanja. Precej na splošno je omenjena strategija določanja cen storitvam, v njej pa manjka predvsem napoved, kako bodo vrednost storitev podjetja v primerjavi s konkurenčnimi dojemali potrošniki. Strategije prodaje so temeljito opisane (kdo bo skrbel za prodajo, pogoji sodelovanja s podizvajalci itd.), dobro pa bi bilo vključiti še navedbo predvidenih stroškov prodaje, načrt izobraževanja in motivacije prodajnega osebja, opis nadzora prodaje pri podizvajalcih ter navedbo načinov plačila in predvidenih popustov za končne potrošnike.

Poglavje, ki opisuje raziskave, razvoj in tehnologijo, je odlično pripravljeno. Dobro je namreč opisano, na kateri razvojni stopnji je storitev, kaj je še treba razviti do možnega začetka prodaje, kakšen je predviden nadaljnji razvoj ter koliko časa in sredstev bo zahtevala vsaka stopnja razvoja. Načrt razvoja vsebuje točne opise, kako se bodo storitve izboljševale in kako se bo postopoma širila njihova ponudba. Malo več pozornosti bi ta del lahko namenil še zaščiti inovativnih lastnosti storitev, patentom tehnologije ter zakonodaji, ki vpliva na področje delovanja.

Operativni načrt je sicer dober, a na trenutke preslabo dodelan. Odlično opisuje, kdo bo izvajal storitev in kje bodo lokacije vseh poslovnih procesov, kako je z razpoložljivo delovno silo, kakšen je načrt dela po posameznih poslovnih funkcijah podjetja in kako bo podjetje sodelovalo s podizvajalci ter dobro razlaga poprodajno podporo kupcem (kar je morda manjkalo v sklopu poglavja o prodaji izdelka). Kljub temu pa je preslabo opisan sam proces

ponujanja storitve od njene pojavitve na spletni strani do izvedbe kupljenih turističnih dejavnosti. Manjka tudi načrt potrebnih sredstev, saj bralec ne izve, ali bo podjetje poslovne prostore kupilo ali najelo, kakšen bo videz prostorov, ugled okolice in ustreznost infrastrukture ter katero pisarniško opremo in drugo premično imetje bo podjetje potrebovalo za poslovanje.

Načrt zaposlovanja učinkovito opiše lastniško strukturo, vodstvo ter njihove izkušnje, izobrazbo in reference ter s tem bralca prepriča o sposobnosti ekipe, ki bo nadzirala podjetje. Natančnejše življenjepise ključnih oseb lahko bralec najde v prilogah. Prav tako je tam navedena zaposlitvena struktura ostalih zaposlenih in predvideni izdatki za delo. Načrt zaposlovanja sicer ne podaja organizacijskega diagrama, pač pa oriše odnose med vodstvom, njihove odgovornosti in želene lastnosti zaposlenih ter opiše, kakšno kulturo si podjetniška skupina želi v podjetju. V tem poglavju bralec pogreša opis motivacije in sistema dodatnih nagrad za zaposlene, program njihovega izobraževanja in druge elemente kadrovske politike ter časovno opredelitev potreb po novem najemanju delovne sile. Prav tako niso omenjena zaposlitvena razmerja (redni zaposleni, pogodbeni delavci, zunanji občasni svetovalci itd.).

Poglavje, ki v poslovnem načrtu manjka, je terminski načrt, ki bi pregledno in na enem mestu bralcu dal vedeti, da ima podjetniška skupina tudi časovni občutek za izvedljivost posla.

Poslovni načrt v ločenem poglavju pomanjkljivo navede tveganja, ki jih vidi podjetniška skupina in ki bi lahko ogrozila uspeh v prvih fazah razvoja podjetja. Sicer sistematično obdela večino področij poslovanja (splošna tveganja v panogi turizma, konkurenčna tveganja, tehnološka tveganja, politična in druga tveganja), kljub temu pa ne navede, kako se bo podjetje z omenjenimi težavami spopadalo. Izvor tveganj večinoma išče izven podjetja, pozablja pa, da je precej možnosti, da ovire v poslovanju lahko izvirajo tudi v samem podjetju (npr. težave v delovnih procesih, tveganja odhoda ključnih oseb iz podjetja, napake v tehnologiji, na kateri slonijo storitve itd.), prav tako pa pozablja na nekatere ključne dejavnike iz okolice (oteženo komuniciranje s ponudniki letalskih vozovnic zaradi majhne kupne moči podjetja, nezaupanje kupcev zaradi slabe prepoznavnosti podjetja, ali bodo tudi kupci dojemali prednosti opisanih storitev, kot jih vidi podjetniška skupina, kako bo opisana storitev zadovoljevala potrebe kupcev ipd.)

Eno izmed obsežnejših poglavij poslovnega načrta je poglavje s finančnimi projekcijami in ekonomiko posla. To poglavje sistematično, realno in dovolj natančno opiše prihodke podjetja ter časovni potek predvidene prodaje (manjkajo številčno podane ocene količine prodanih storitev in njihovih povprečnih cen), stroške poslovanja (prodaja, trženje, komunikacija, plače, administracija, kapital), višino dobičkov in njihovo trajnost, načrt nadaljnjih naložb ter čas doseganja pozitivnega denarnega toka. Podatki so podani v obliki finančnih projekcij – bilance stanja, bilance uspeha in denarnega toka podjetja. Avtorji poslovnega načrta so vključili tudi točko preloma ter analizo občutljivosti finančnih projekcij. Tema, ki bi jo nadalje lahko obdelalo to poglavje, je nadzor stroškov, saj bralca morda zanima, kdo bo izvajal nadzor nad stroški in kako pogosto ter kakšni bodo ukrepi v primeru prekoračitve predvidenih stroškov. Prav tako je premalo natančno opisan podatek, kdaj bo vlagateljem povrnjena začetna vloga, kakšna bo donosnost lastniškega kapitala in kakšna je osnovna finančna privlačnost opisane poslovne priložnosti.

Morda največja pomanjkljivost poslovnega načrta Podjetja X je prav izjemno kratka in neprepričljiva ponudba za vlagatelje. Omenjen je namreč le končni znesek finančnih sredstev, ki bi ga podjetje potrebovalo, kolikšen odstotek lastniškega deleža je za ta denar pripravljeno zamenjati podjetje ter kolikšen odstotek omenjenega denarja bi podjetje potrebovalo v prvi fazi skupnega sodelovanja. Ni pa opredeljen lastni delež finančne naložbe, niti kolikšna bodo dolžniška sredstva, kako se bodo sredstva razporejala, kdaj je predvideni naslednji krog financiranja in najbolj bistveno – kakšne so možnosti in časovni okviri žetve za vlagatelje.

V poslovnem načrtu je dobro ocenjeno, kaj spada v glavno besedilo, kaj pa v priloge, kljub temu pa sta vrstni red prilog in sklicevanje na njih v glavnem delu dokumenta nekoliko nesistematična. V prilogah so podrobnejše opredelitve storitev, ponudbe s strani podizvajalcev, podporna dokumentacija raziskav konkurence, življenjepisi ključnih oseb v podjetju, potreba po delovni sili in obsežne preglednice finančnih projekcij (najboljši in najslabši scenarij). V priloge pa bi bilo dobro uvrstiti še podrobnejše opise storitvenega procesa, morebitna zakonska določila, ki predstavljajo ovire pri poslovanju, potrdilo o patentu tehnologije, na kateri temelji konkurenčna prednost storitev, ter vzorce promocijskega materiala (logotip, slogan, grafična podoba spletne strani itd.).

Poslovni načrt Podjetja X tudi s pomočjo svojih zunanjih prvin daje profesionalen vtis, saj njegov videz odlikujejo racionalna izdelava (plastične platnice in spiralna vezava), primeren format (A4), odličen izpis (laserski), zadovoljiv obseg (46 strani brez prilog), pregledno kazalo (manjkata sicer kazalo prikazov in preglednic ter kazalo prilog) ter jedrnat, slovnično pravilen in razumljiv poslovni jezik brez odvečnega tehničnega žargona. Struktura poslovnega načrta je učinkovito organizirana v poglavja, njegovo oblikovanje je enovito in povečuje preglednost, slikovna gradiva pa so primerno uporabljena, saj povečujejo nazornost besedila in ga obenem tudi razgibajo. Če bi avtorji poslovni načrt izdelali danes, bi bilo na platnico dokumenta pametno dodati še žepek za vizitko in za CD s predstavitvijo poslovnega načrta. Prav tako bi lahko nekoliko skrajšali obseg in dodali kazalo prikazov in preglednic ter kazalo prilog.

Kljub na trenutke nekoliko nesistematični razporeditvi poslovni načrt Podjetja X pretežno vsebuje vse bistvene in za bralca pomembne podatke. Treba je poudariti, da so kdaj premalo natančno opisani ali podprti z dokazi, kljub vsemu pa poslovni načrt dobro komunicira z bralci, saj je zgoščen, jedrnat in ne predolg. Informacije podaja na konsistenten način, odlikuje pa ga poslovni videz. Prednost je ta, da ne uporablja žargona s svojega področja poslovanja, so pa opisi na trenutke nekoliko preveč tehnično obarvani, tako da bralec dobi občutek, da je pisec preveč ujet v dovršenost opisane storitve. Zato so deli poslovnega načrta včasih nejasni. Vsekakor pa je načrt zanimiv, saj opisuje trenutno stanje podjetja in trga, bodoče usmeritve podjetja in strategije njihovega uresničevanja ter predstavi izvedljivost zamisli in možnost za uspeh podjetja. Finančni del je realističen in pokaže, da ima podjetje rezervo tudi v primeru nepredvidenih dogodkov. Morda sicer včasih pozabi na slabosti opisanih postopkov ter na dejstvo, da je nove kupce treba bodisi prevzeti konkurenci bodisi jim na novo vzbuditi potrebo po prodajanih storitvah (ali načinu prodajanja storitev), da pa bi to uresničili, morajo podjetniki bolje poznati svoje ciljne skupine, kot je izkazano v poslovnem načrtu. S pomočjo avtorjeve navdušenosti pa gotovo predstavi bistvo posla in ga s tem tudi proda bralcu, saj izkazuje neizpodbitno poznavanje posla.

Obraavnani poslovni načrt je bil sprva napisan zgolj za pridobivanje vlagateljev, saj je bila podjetniška skupina ob zagonu podjetja še precej neizkušena in drugih prednosti uporabe poslovnega načrta ni poznala. Poslovni

načrt so uporabili predvsem za pridobivanje dolžniških virov financiranja (predstavitev nekaj bankam in lizinškim družbam), hkrati pa so ga poslali tudi nekaterim možnim sovlagateljem, ki pa jih sodelovanje v začetnih stopnjah razvoja podjetja še ni zanimalo (Direktor Podjetja X 2008a).

Zaradi neuspešnosti pri pridobivanju dodatnih sredstev za zagon podjetja se je podjetniška skupina oprla predvsem na lastne vire financiranja, poslovni načrt pa je uporabila za nadzor izvedljivosti zamišljene poti podjetja z omejenimi sredstvi za zagon. Ker so morali zaradi pomanjkanja sredstev začetek poslovanja prilagoditi finančni situaciji, so strategije, zapisane v poslovnem načrtu, temeljito spremenili. V tej točki je bilo podjetje že ustanovljeno, zato časa za popravek poslovnega načrta in ponovno analizo ni bilo, posledično pa so v podjetju na poslovni načrt nekoliko pozabili. Kljub temu da je bil določen del poslovnega načrta dobro zasnovan, ga niso niti deloma uporabili za nadzor izvajanja načrtane strategije (Direktor Podjetja X 2008a).

4.5 Vpliv načrtovanja in poslovnega načrta na uspeh Podjetja X

Po besedah Direktorja Podjetja X (2008a) je uspeh Podjetja X v veliki meri odvisen od pametnega usmerjanja menedžerjev, ob pomoči učinkovitega delovanja vseh zaposlenih. Na prvo mesto med dejavniki, ki naj bi vplivali na razvoj in rast podjetja, postavlja človeške vire – veščine, znanja, izkušnje, nadarjenost in inovativnost zaposlenih v podjetju. Omenja tako menedžerske dejavnike rasti podjetja (stil poslovanja, strokovno znanje menedžerjev ipd.) kot tudi dejavnike podjetja (človeški viri – osebnostne lastnosti, izkušnje ipd.) in lastniške dejavnike (vpletenost in osebni cilji lastnikov, odnosi s poslovodstvom ipd.). Meni, da je neizogibni del dobrega poslovanja gotovo tudi načrtovanje, pa najsi bo sistematizirano in formalizirano ali pa spontano in intuitivno, kot je to večkrat v njihovem primeru. Direktor Podjetja X (2008a) pravi: "Pri nas načrtujemo zato, da preživimo. Res je, da bi načrtovanju lahko namenili več sredstev in pozornosti, obenem pa tudi drži, da se brez načrtovanja v relativno kratkem času ne bi mogli povzpeti tako visoko med tako uveljavljene in velike konkurente, kakršni vladajo trgu naših storitev." Meni namreč, da s pomočjo načrtovanja uravnavajo bistvene notranje dejavnike, ki vplivajo na uspeh podjetja – učinkovito organiziranost, izboljšanje upravljanja in vodenja, kakovost in širino prodajnega programa, izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja,

iskanje novih priložnosti za razvoj, prilagajanje morebitnim krizam, uravnoteženost želje po rasti ob zadovoljivi stopnji donosnosti ipd. Kot največjo slabost načrtovanja v Podjetju X pa omenja dejstvo, da je včasih vse preveč osredotočeno na kratkoročne in srednjeročne težave (ki jih ima mlado podjetje v izobilju), saj jim primanjkuje ljudi, ki bi načrtovanje sistematizirali in začeli v tem okviru razmišljati dolgoročno. Kljub temu pa meni, da s pomočjo načrtovanja, kakršnega trenutno izvajajo, vseeno dobro prepoznavajo ovire in priložnosti iz okolja ter prednosti in slabosti lastnega poslovanja, kar gotovo pripomore k izboljšanju uspeha Podjetja X. Se pa po besedah Direktorja Podjetja X (2008a) zadnje čase vse bolj zavedajo, da njihova hitra rast s sabo prinaša določene težave, ki bi jih lažje obvladovali, če bi jih hitro prepoznavali in pravočasno uvajali potrebne ukrepe. Ker se pripravljajo na določene bistvene spremembe v delovanju podjetja, ki naj bi s sabo prinesle nadaljnjo rast, intenzivno razmišljajo o sestavi novega poslovnega načrta, ki bi jim pomagal prebroditi težave tranzicije in s pomočjo katerega bi poskrbeli za ohranjanje uspešnosti podjetja.

Tudi vodilni v Podjetju X (Raziskava med vodstvenimi delavci Podjetja X o uspehu, rasti in načrtovanju v podjetju 2008) menijo, da je načrtovanje v podjetje prineslo veliko pozitivnih premikov, ki gotovo vodijo k uspehu podjetja. Eden izmed anketirancev je na vprašanje o prednostih načrtovanja v podjetju odgovoril: "Jih je preveč, da bi jih lahko naštel. Brez načrtovanja podjetje sploh ne bi obstajalo." Med drugim so vodilni mnenja, da se zaradi načrtovanja Podjetje X bistveno lažje izogiba kriznim in stresnim situacijam, da zaposleni bolje razumejo cilje podjetja in to, kar se od njih pričakuje, da podjetje svoje delovanje bolj učinkovito usmerja k rezultatom in posledično tudi bolj uspešno posluje, saj s pomočjo načrtovanja lažje nadzirajo uresničevanje začrtanih ciljev. Ne glede na redkejšo frekvenco načrtovanja v podjetju in s strani vodilnih opredeljene pomanjkljivosti pa je le-to precej učinkovito med drugim tudi zato, ker med vodilnimi skoraj ni zaznati napačnih predstav o načrtovanju, ki praviloma privedejo do napak ali slabih rezultatov načrtovanja. Vodilni se namreč zavedajo, da je za kakovostno načrtovanje pomembna splošna pozitivna naravnost vseh zaposlenih do načrtovanja, da je uspeh poslovanja podjetja kot celote pomembnejši od uspešnosti posameznih oddelkov znotraj podjetja, da je dolgoročni položaj podjetja bistveno bolj pomemben od trenutne situacije, v kateri se podjetje nahaja, in da je dobro načrtovanje treba prilagoditi

situaciji, za katero je namenjeno. Vodilni praviloma tudi menijo, da je bolj smotno, da načrtujejo ljudi, ki podjetje dobro poznajo, kot pa zunanji strokovnjaki. Načrtovanje v Podjetju X bi bilo kljub temu verjetno lahko še učinkovitejše, če bi se vodilni bolj zavedali, da poglobitni namen načrtovanja ni izdelati načrt, pač pa dobiti orodje, ki prispeva k boljšemu odločanju, da mora načrtovanje vsebovati predvsem veliko mero zdravega razuma in zmožnosti prilagajanja razmeram in ne toliko številskih izračunov ter da sta poznavanje načrtovalskih procesov in sistematičnost za učinkovitost načrtovanja enako pomembna kot poznavanje dejavnosti podjetja.

Direktor Podjetja X (2008a) meni, da obstoječi poslovni načrt Podjetja X sicer ni bistveni del načrtovanja, ki bi pripomogel k delovanju podjetja, kakršno je danes, da pa je imel izjemno pozitivne vplive na začetek poslovanja. Sicer zaradi neizkušenosti niso izkoristili vseh prednosti priprave poslovnega načrta ob ustanovitvi podjetja, je pa bil načrt odlična priložnost za strukturiranje poslovne zamisli. Z njegovo pomočjo so identificirali cilje podjetja in tudi načine, kako jih doseči, niso pa preveč učinkovito preverili izvedljivosti poslovne zamisli, saj so se osredotočili predvsem na odličnost storitev in procesov znotraj podjetja, niso pa upoštevali morebitnih šibkih točk podjetja ali ovir, ki jih bodo morali na svoji poti premagati. Po besedah Direktorja Podjetja X (2008a) poslovni načrt žal ni predvideval različnih možnih scenarijev prihodnosti, zato je bila podjetniška skupina premalo pripravljena na dejstvo, da se stvari morda ne bodo odvijale, kot so si jih v začetni stopnji načrtovanja zamislili. Direktor tudi ugotavlja, da so poslovni načrt premalo uporabljali kot orodje komunikacije z različnimi deležniki, saj so ga pokazali premajhnemu številu morebitnih vlagateljev oziroma posojilodajalcev ter nobenemu izmed ostalih morebitnih poslovnih partnerjev (lahko bi ga uporabili za dvig zaupanja pri sklepanju pogodb s ponudniki letalskih vozovnic, pri sklepanju najemnih pogodb za nepremičnine ipd.). Kljub temu pa je Direktor Podjetja X (2008a) mnenja, da je bil poslovni načrt dobra priprava za vodenje podjetja, saj so z njegovo pomočjo prepoznavali (ne)ustreznost veščin in znanj podjetniške skupine za izvedbo podjetniške zamisli, predvsem pa je bil odlično orodje za grajenje soglasja ustanoviteljev o tem, katero pot naj bi bodoče podjetje ubralo. Z njegovo pomočjo so tudi temeljito domislili poslovne procese in razdelitev ključnih nalog pri zagonu in začetnem poslovanju podjetja ter razmislili o potrebnih delovni sili.

Po drugi strani pa bi lahko poslovni načrt bolje raziskal potrebe kupcev na področju njihovih storitev in piscem pomagal ugotoviti, ali je treba storitve še kakor koli izboljšati, da bi bolje ustrezale potrošnikovim željam. Prav tako pri raziskavi trga in snovanju trženjskih strategij pisci niso razmišljali o različnih pristopih komuniciranja s ključnimi ciljnimi skupinami in kako se le-te razlikujejo med seboj. So pa s pomočjo tega orodja načrtovanja izdelali temeljito finančno strukturo z dobro oceno potrebnih finančnih virov ter predvidenih izdatkov za zagon in začetek poslovanja Podjetja X.

Kljub kar nekaj naštetim pomanjkljivostim pri uporabi poslovnega načrta pred ustanovitvijo podjetja pa Direktor Podjetja X (2008a) poudarja, da je načrt gotovo bistveno doprinesel k preživetju Podjetja X, saj so z njegovo pomočjo ob začetnem neuspehu podjetja prepoznavali slabosti v začetnem načrtovanju izvedbe podjetniške zamisli, kar je podjetniški skupini omogočilo, da jih je v poznejših procesih poslovanja postopoma odpravljala. Direktor pa tudi meni, da je imelo pisanje poslovnega načrta vpliv na kasnejši uspeh podjetja, saj je celotna izkušnja lastnike izučila o spremenljivosti poslovnega okolja in o pomembnosti prilagajanja trenutnim razmeram, kljub dobro premišljenim in zastavljenim ciljem. S pomočjo pisanja poslovnega načrta so se tudi naučili večine načrtovanja, ki je bila ena izmed spretnosti, ki je podjetniški skupini ob ustanovitvi podjetja najbolj primanjkovala, kasneje pa je ravno ta lastnost Podjetju X bistveno pomagala na poti uspeha.

4.6 Sklepi o preučevanem primeru uspešnega hitro rastočega podjetja

V tem poglavju smo obravnavali študijo primera ameriškega podjetja, ki deluje na visoko konkurenčnem trgu turističnih storitev. S pomočjo analize sta bili opazni tako rast kot razvoj podjetja, spoznali pa smo, da vodilni v podjetju dajejo prednost predvsem kvalitativnemu razvoju podjetja pred kvantitativno rastjo. Glede na vrednotenje uspeha podjetja s pomočjo številnih kriterijev je bilo moč ugotoviti, da gre za hitro rastoče podjetje, katerega uspeh je posledica predvsem kakovostnih menedžerskih tehnik, ki vključujejo tudi premišljeno načrtovanje. Le-to bodo sicer morali formalizirati in strukturirati ter mu nameniti več sredstev, saj podjetje čaka nova razvojna stopnja, ki jo bodo skušali uspešno prebroditi tudi s pomočjo izdelave novega poslovnega načrta. Prvi poslovni načrt, ki ga je podjetniška skupina izdelala pred ustanovitvijo, je bil

sicer ključno orodje za preživetje in kasnejši uspeh podjetja, toda zaradi neizkušenosti lastniki podjetja niso znali v celoti izkoristiti njegovih številnih prednosti. Je pa poslovni načrt za mlado podjetniško skupino pomenil odlično učno orodje, s pomočjo katerega so izboljšali svoje načrtovalske tehnike, ki so v procesu kasnejšega poslovanja pomagale uravnavati bistvene notranje dejavnike, ki so bili ključni za uspeh, rast in razvoj podjetja.

V zadnjem poglavju bomo skušali povezati zgoraj omenjene izsledke študije primera z obravnavano teorijo iz prejšnjih poglavij in na podlagi skupnih ugotovitev iz teoretičnega in praktičnega dela vleči zaključke, s katerimi bomo odgovorili na raziskovalna vprašanja in potrdili oziroma zavrnilo hipotezo, postavljeno v uvodu. Prav tako bomo preverili, ali dognanja v okviru tega diplomskega dela nakazujejo smer, v katero bi veljalo raziskovati v bodoče.

SKLEP

S pomočjo pregleda ključne teorije in analize študije primera je bilo moč ugotoviti, da so načrtovanje, poslovni načrt, uspeh in rast podjetja pojmi, ki so med seboj nedvomno temeljito prepleteni.

Prvo in najbolj temeljno spoznanje, ki mi ga je prineslo ukvarjanje s tematiko diplomskega dela, je bilo, da so dejavniki, ki vplivajo na uspeh podjetja, številni in med seboj kompleksno povezani ter da je to, kateri dejavnik v večji meri vpliva na uspeh od drugih, praviloma odvisno od situacije, trga, dejavnosti, razvojne stopnje podjetja in še česa. Na uspeh gotovo vpliva skrbno premišljeno in uravnava delovanje, včasih pa podjetju na njegovi poti do uspeha pripomore tudi kakšno srečno naključje. Ker pa zanašanje na srečo v podjetniškem svetu ni smotno, je v zmagovalno kombinacijo pametno vključiti izobraženo, izkušeno ter za vodenje in stroko nadarjeno vodstvo, inovativen in za kupca privlačen izdelek oziroma storitev, dobro pretehtano izvedbo poslovne zamisli ter nedvomno tudi sistematično in kakovostno načrtovanje. O tem me je prepričala študija primera hitro rastočega podjetja, ki se za svoj uspeh lahko zahvali prav omenjenim dejavnikom. Res je, da je na določenih področjih mlado, na visoko konkurenčnem trgu delujoče podjetje šepalo, a je vsako svojo pomanjkljivost nadoknadilo z drugo vrtilino, včasih pa je pomagal tudi kanček zgoraj omenjene "biti-na-pravem-mestu-ob-pravem-času" sreče. Izobraženo in dobro usklajeno vodstvo je pomanjkanje izkušenj ter poznavanja trga nadomestilo s poznavanjem stroke in sposobnostjo hitrega učenja, slabše pretehtano izvedbo poslovne zamisli sta rešila inovativen način prodaje preizkušenega in kupcem všečnega izdelka ter sposobnost hitrega in učinkovitega prilagajanja razmeram, pomanjkanje sistematičnosti načrtovanja pa sta nadomestila ciljna usmerjenost in intuitivno neformalno načrtovanje.

Drugo spoznanje naloge je bilo, da so izrazi uspešnost, učinkovitost, rast in razvoj podjetja tako soodvisni, da jih neizkušeni bralec strokovne literature lahko meša – predvsem zato, ker je meja med njimi izjemno zabrisana. Zato je treba še posebej poudariti, da sta uspeh in rast sicer res dve plati iste medalje, da pa ju nikakor ne smemo enačiti. Kot je uspeh podjetja odvisen od kriterijev ocenjevalca ter od njegovih kvantitativnih kriterijev, ki številčno ocenjujejo učinkovitost podjetja ter kvalitativnih kriterijev, ki opisno vrednotijo njegovo

uspešnost, tako tudi pri spreminjanju podjetja lahko potek opisujemo kot rast oziroma večanje podjetja in kot razvoj oziroma spreminjanje podjetja na boljše. Uspeh je po eni strani rezultat preteklega razvoja ali rasti podjetja, po drugi strani pa je tudi izhodišče za nadaljnji razvoj ali rast podjetja. Kljub temu pa nikakor ne drži, da je hitro rastoče podjetje tudi nujno uspešno ali da je podjetje uspešno le, če hitro raste. O tem me je med drugim prepričala tudi študija primera podjetja, ki je sicer uspešno in obenem hitro rastoče, je pa bilo glede na besede zaposlenih moč opaziti, da hitra rast podjetju prinaša tudi množico težav, ki lahko resno ogrozijo njegovo nadaljnje uspešno delovanje. To pomeni, da se podjetje ob nenadzirani hitri rasti lahko začne soočati s težavami, na katere ne bo pripravljeno in ki ga lahko hitro usmerijo na pot neuspeha. Obenem je obravnavano podjetje dokaz, da je podjetje lahko uspešno tudi na področjih, ki z rastjo niso povezani, kot so na primer kakovostni odnosi znotraj podjetja, nenehno izboljševanje storitev, izpolnjevanje notranjih ciljev lastnikov ipd. Študija primera je namreč potrdila, da je menedžment podjetja dajal prednost kvalitativnemu razvoju pred kvantitativno rastjo, saj se vodilni zavedajo, da je kvantitativno spreminjanje podjetja dopustno samo, če obenem prispeva k povečanju kakovosti podjetja. Prav tako je študija primera nazorno pokazala, da so za ohranjanje uspešnosti ob hitri rasti nedvomno potrebne kakovostne menedžerske tehnike, ki vključujejo tudi premišljeno načrtovanje.

Tretje spoznanje tega diplomskega dela je namreč bilo, da prisotnosti načrtovanja zaradi velike množice dejavnikov, ki vplivajo na uspeh podjetja, sicer ni mogoče neposredno povezati z njegovim uspehom ali rastjo, ima pa podjetje, ki načrtuje, gotovo boljše možnosti za preživetje in uspešno delovanje na trgu. Načrtovanje je namreč pomembno predvsem za osmišljanje in utirjenje prihodnjega delovanja ter nadziranje in uravnavanje dejavnikov, ki bistveno vplivajo na (ne)uspeh podjetja. Študija primera priča, da je sicer bolje, če je načrtovanje redno, sistematično in formalizirano, saj lahko vodstvo njegovo izvedbo tako tudi učinkoviteje nadzira, da pa k uspehu prispeva že sama prisotnost načrtovalnega razmišljanja v podjetju, četudi je le-to spontano in bolj ali manj intuitivno.

Četrto bistveno spoznanje, do katerega sem prišla s pomočjo poglobljanja v raziskovalna vprašanja, je bilo, da bi podjetje potrebovalo poslovni načrt v vsaki izmed svojih razvojnih stopenj, saj vsaka pozna značilne ovire, ki se jim je

mogoče izogniti le s premišljenim načrtovanjem – le-to pa prinese spoznanja, ki jih podjetje najbolj učinkovito zapiše v obliki poslovnega načrta. S pomočjo v študiji primera obravnavanega podjetja sem tako dobila potrditev, da poslovni načrt ni pomemben samo ob ustanovitvi podjetja, pač pa tudi ob vsaki bistveni razvojni stopnji rastočega podjetja. Kljub temu da s pomočjo obravnavanega primera nisem mogla dokazati, da je smiselno strukturiran in natančno izdelan poslovni načrt ena izmed najpomembnejših prvin za uspešno poslovanje hitro rastočega podjetja, saj poslovnega načrta za rast v proučevanem podjetju še niso napisali, lahko glede na pričanje vodilnih in prebrano literaturo z dovolj visoko stopnjo gotovosti trdim, da hitro rastoče podjetje obdobje tranzicije zelo težko uspešno preživi brez neke vrste formalnega zapisa, s pomočjo katerega vodstvo prouči prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in ovire iz okolja.

Zame eno izmed najbolj presenetljivih spoznanj v procesu raziskovanja je bilo, da je kljub temu, da veljajo mnoga pravila za uspešno načrtovanje in sestavo kakovostnega in učinkovitega poslovnega načrta, za uspeh podjetja bolj bistven proces od izdelka. Seveda k uspešnemu poslovanju veliko prispeva kakovost poslovnega načrta, saj mu mora slediti tudi učinkovita izvedba začrtanih strategij, čemur se podjetnik najlažje približa s pomočjo sposobnega vodenja in rednega pregledovanja poslovnega načrta. Vendarle pa je treba poudariti, da ključna funkcija načrtovanja ni sama izdelava dokumenta, pač pa podjetnikovo preverjanje zamisli, predvidevanje težav, ugotavljanje lastnih pomanjkljivih znanj ali veščin, priprava na vodenje posla ter izboljšanje občutka za različne vidike posla. To podpirajo tudi izsledki študije primera, s pomočjo katere sem ugotovila, da je imel poslovni načrt obravnavanega podjetja določene pomanjkljivosti, prav tako pa zaradi neizkušenosti njegovih številnih prednosti lastniki podjetja niso znali v celoti izkoristiti. Vseeno pa je bil poslovni načrt eno izmed ključnih orodij za preživetje in kasnejši uspeh podjetja, saj je za mlado podjetniško skupino pomenil odlično učno orodje, s pomočjo katerega so izboljšali svoje načrtovalske tehnike, ki so v procesu kasnejšega poslovanja pomagale uravnati bistvene notranje dejavnike, ki so bili ključni za uspeh, rast in razvoj podjetja.

Iz vsega povedanega lahko sklenem, da je dober poslovni načrt gotovo pomembna prvina uspešnega poslovanja hitro rastočega podjetja, kar pomeni, da sem v uvodu postavljeno hipotezo s pomočjo raziskovanja lahko potrdila.

Ob raziskovanju pa sem naletela tudi na teme, ki zaradi pomanjkanja časa niso bile predmet mojega raziskovanja, saj so bile za obdelavo v okviru tega diplomskega dela preobsežne, so pa zanimive zaradi tega, ker nakazujejo smer, v katero bi veljalo raziskovati v bodoče. Kljub potrjeni hipotezi se mi ob zaključku raziskovalnega dela namreč postavlja novo vprašanje – natančno kako pomemben je poslovni načrt kot prvina načrtovanja za obstoj, uspeh in hitro rast podjetja? Zanimiva bi bila kvantitativna analiza večjega števila podjetij, kjer bi raziskovalci ugotavljali, kolikšen odstotek podjetij brez poslovnega načrta preživi borbo za obstoj, koliko podjetij z visoko stopnjo rasti uspešno preide razvojne stopnje brez formaliziranega in nadziranega načrtovanja, kolikšen odstotek podjetij se lahko pohvali z res učinkovitim poslovnim načrtom in koliko podjetjem je bil poslovni načrt tisto najbolj ključno orodje, s katerim so si pomagali na pot rasti, razvoja in uspešnega poslovanja podjetja.

SEZNAM SEKUNDARNIH VIROV

1. Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič (2002): *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
2. Banič, Ivo D. (2004): *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Banovec, Tomaž (1995): Poslovni načrti in njihova informatizacija z uporabo zunanjih virov podatkov. *Uporabna informatika* 3(3), 5-8.
4. Barrow, Colin, Paul Barrow in Robert Brown (1993): *The business plan workbook*. London: Kogan Page.
5. Belak, Janko, ur. (1993): *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
6. Belak, Janko (1999): *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
7. Berginc, Jordan (1992a): Podjetniki: kaj je poslovni načrt. *Gea* 2(5), 50-51.
8. Berginc, Jordan (1992b): Šola podjetništva: ideje, ideje, ideje. *Gea* 2(3), 31-33.
9. Bernik, Jurij (2000): Načrtovanje in kontrola. V Jurij Bernik (ur.): *Management in vodenje*, 40-55. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
10. Butler, David (2000): *Business planning: a guide to business start-up*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
11. Drnovšek, Mateja (2002): *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti mladih tehnoloških podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Flamholtz, Eric G. in Yvonne Randle (1991): *Growing pains: how to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, Oxford: Jasssey-Bass Publishers.
13. Glas, Miroslav (1992a): Tveganje, znanje, sredstva: podjetniška vizija in poslovni načrt – izkaznica podjetnikovih sposobnosti. *Podjetnik* 8(2), 41-43.
14. Glas, Miroslav (1992b): Tveganje, znanje, sredstva: poslovni načrt in zunanji investitorji. *Podjetnik* 8(3), 36-37.
15. Glas, Miroslav (1996): Kako pripraviti dober poslovni načrt. V Jurij Bernik (ur.): *Razvijanje podjetniških idej*, 50-95. Ljubljana: Gea college.
16. Glas, Miroslav (1999a): Dodatek za poslovni načrt. V Franci Vidic (ur.): *Kako razviti uspešno podjetje*, 189-224. Ljubljana: Gea college.
17. Glas, Miroslav (1999b): *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – ZRSZ.
18. Glas, Miroslav (2001): Vse koristi poslovnega načrta. *Podjetnik* 10(3), 33-38.
19. Glas, Miroslav (2005): *Podjetništvo 2: pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
20. Heijden, Kees van der, Ron Bradfield, George Burt, George Cairns in George Wright (2002): *The sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*. Chichester: John Wiley & Sons.

21. Hisrich, Robert D. in Michael P. Peters (1992): *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Homewood, Boston: Irwin.
22. Kampuš Trop, Vida (1995): Uresničevanje inovativnih poslovnih zamisli in sodobno podjetništvo. *Organizacija* 28(9/10), 528–540.
23. Kampuš Trop, Vida (1999): *Prispevki k ekonomiki*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič (1990): *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Kovač, Bogomir (1991): *Uvod v podjetništvo: analiza poslovnega načrta*. Ljubljana: Univerza.
26. Mušič, Mirko (2001): Kako do tveganega kapitala: poslovni načrt. *Podjetnik* 10(8), 22–25.
27. Pinson, Linda in Jerry Jinnett (1993): *Anatomy of a business plan: a step-by-step guide to starting smart, building the business and securing your company's future*. Chicago: Enterprise-Dearborn.
28. (2002): *Poslovni načrt Podjetja X*. Kalifornija: Podjetje X.
29. Pučko, Danijel (1993): *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pučko, Danijel in Tomaž Čater (2001): Vpliv letnega načrtovanja na poslovno uspešnost podjetja. V *Analiziranje kot strokovno orodje uveljavljanja prednosti in odpravljanja pomanjkljivosti v poslovanju združb*, 49–65. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
31. Pšeničny, Viljem (1995): Upravljanje rasti podjetja: Prehod iz malega podjetja v profesionalno vodeno podjetje. V Franci Vidic (ur.): *Kako razviti uspešno malo podjetje – 1. del*, 4.1–4.37. Ljubljana: Gea college.
32. Pšeničny, Viljem (1996): Kako narediti uspešno malo podjetje. V Jurij Belak (ur.): *Razvijanje podjetniških idej*, 27–49. Ljubljana, Bohinjsko jezero: Gea college.
33. Pšeničny, Viljem (2000): Gazele 2000: izkušnje, načrti, stališča. *Podjetnik* 9(11), 27–37.
34. Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjal in Jan Žižek (2000): *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
35. Rich, Stanley (1991): Poslovni načrt. *RR: Revija za razvoj* 7(4), 16–19.
36. Rozman, Rudi (1993): *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik (1993): *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Rusjan, Borut (2000): Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. *Organizacija* 33(2), 94–101.
39. Stupica, Mateja (2003): Zakaj reče banka "ne" vaši poslovni zamisli? *Profit* 13(6), 6.
40. Stutely, Richard (2003): *Uspešen poslovni načrt: hitra pot do veččega poslovnega načrtovanja za poslovodje in podjetnike*. Ljubljana: Primath.
41. Širca, Erika (2004): Uvajanje profesionalne organiziranosti v podjetje. *Podjetnik* 13(5), 38–39.
42. Tajnikar, Maks (1997): *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Gea college.

43. Tajnikar, Maks (2000): *Priročnik za načrtovanje hitro rastočih poslov*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – ZRSZ.
44. Tajnikar, Maks in Lidija Zajec (2004): Factors of growth of fast-growing Slovenian firms in the period 1994-2002: an empirical study. V Cleopatra Veloutson in Gregory T. Papanikos (ur.): *The modern business function and environment*, 467–480. Athens: Athens Institute for Education and Research.
45. (1994): *Temeljni pojmi – Manager: abeceda praktičnega managementa*. Ljubljana: DZS.
46. Turban, Efraim in David King (2003): *Introduction to e-commerce*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
47. Vadnjal, Jaka (2006): Ali potrebujete poslovni načrt. *Podjetnik* (15)3, 42–43.
48. Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar (1998): *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Vidic, Franci (1999): *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – ZRSZ.
50. Vila, Antun in Jure Kovač (1998): *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
51. Vilfan, Jože (2007): *Sledite viziji, definirajte si cilje*. Dostopno na <http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=311&ClanekID=3351> (1. maj 2007).

SEZNAM PRIMARNIH VIROV

1. Bureau of Economic Analysis of the U.S. Department of Commerce (2008): *GDP and the National Income and Product Account (NIPA) Historical Tables*. Dostopno na <http://www.bea.gov/national/nipaweb/TableView.asp?SelectedTable=1&ViewSeries=N&Java=no&Request3Place=N&3Place=N&FromView=YES&Freq=Year&FirstYear=2003&LastYear=2007&3Place=N&Update=Update&JavaBox=no> (18. julij 2008).
2. Direktor Podjetja X (2008a): *Intervju z avtorico*. Ljubljana, Kalifornija (6. junij).
3. Direktor Podjetja X (2008b): *Elektronska korespondenca z avtorico*. Ljubljana, Kalifornija (24. april – 9. junij).
4. Lastnica Podjetja X (2008b): *Elektronska korespondenca z avtorico*. Ljubljana, Kalifornija (2. junij).
5. (2008): *Raziskava med vodstvenimi delavci Podjetja X o uspehu, rasti in načrtovanju v podjetju*. Ljubljana, Kalifornija (5. junij).
6. Vodja oddelka za nadzor podatkov Podjetja X (2008): *Elektronska korespondenca z avtorico*. Ljubljana, Kalifornija (30. maj – 6. junij).
7. Vodja prodaje Podjetja X (2008): *Elektronska korespondenca z avtorico*. Ljubljana, Kalifornija (3. junij).

11) Večina načrtovanja se v Vašem podjetju izvaja:

- a. sistematično b. nesistematično

12) Večina načrtovanja se v Vašem podjetju izvaja:

- a. zavestno b. podzavestno

13) Ali je po Vašem mnenju načrtovanje stvar upravljanja (lastnikov) ali poslovođenja (menedžerjev)?

14) Kako najpogosteje obvladujete krize v Vašem podjetju?

- a. poizkušamo jih predvideti in preprečiti
b. o njih razmišljamo, ko se pojavijo

15) Kako ponavadi prepoznavate priložnosti za Vaše podjetje?

- a. poizkušamo jih predvideti in se na njih pripraviti
b. o njih razmišljamo, ko se pojavijo

16) Ali so deli poslovanja v Vašem podjetju:

- a. usklajeni v celoto b. neodvisni drug od drugega

17) Opišite prosim korake, ki jih izvaja Vaše podjetje v okviru dolgoročnega načrtovanja:

18) Opišite prosim korake, ki jih izvaja Vaše podjetje v okviru srednjeročnega načrtovanja:

19) Opišite prosim korake, ki jih izvaja Vaše podjetje v okviru kratkoročnega načrtovanja:

20) Kako v Vašem podjetju nadzirate skladnost načrtovanja in izvajanja poslovnih aktivnosti?

21) Po Vašem mnenju je načrtovanju v Vašem podjetju namenjeno:

- a. premalo resursov (časa, denarja ...)
b. dovolj resursov (časa, denarja ...)
c. preveč resursov (časa, denarja ...)

22) Prosim, da zgornji odgovor utemeljite – zakaj?

23) Kako bi lahko bilo po Vašem mnenju načrtovanje v Vašem podjetju učinkovitejše?

24) Naštejte prosim prednosti načrtovanja, ki jih opazate v Vašem podjetju?

25) Ocenite prosim strinjanje z danimi izjavami z ocenami 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti da, niti ne), 4 (delno se strinjam) ali 5 (popolnoma se strinjam) glede na to, kako veljajo za Vaše podjetje:

S pomočjo načrtovanja ...						
25.1	se zmanjša stopnja negotovosti v podjetju.	1	2	3	4	5
25.2	se zmanjša možnost sprejemanja napačnih poslovnih odločitev v podjetju.	1	2	3	4	5
25.3	podjetje usmerja svoje delovanje k rezultatom.	1	2	3	4	5
25.4	se krepi sposobnost upravljanja v podjetju.	1	2	3	4	5
25.5	se podjetje lažje izogiba kriznim situacijam.	1	2	3	4	5
25.6	podjetje lažje obvladuje stresne situacije.	1	2	3	4	5
25.7	se deli podjetja integrirajo v celoto.	1	2	3	4	5
25.8	sta olajšana komunikacija in medsebojno razumevanje v podjetju.	1	2	3	4	5
25.9	se zmanjša konfliktnost ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
25.10	zaposleni razumejo cilje podjetja in to, kaj se od njih pričakuje.	1	2	3	4	5
25.11	podjetje lažje nadzira uresničevanje svojih ciljev.	1	2	3	4	5
25.12	se doseganje ciljev podjetja izvaja na bolj gospodaren način.	1	2	3	4	5
25.13	se izboljšuje uspešnost poslovanja podjetja.	1	2	3	4	5

26) Ocenite prosim strinjanje z danimi izjavami z ocenami 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti da, niti ne), 4 (delno se strinjam) ali 5 (popolnoma se strinjam):

26.1	Poglavitni namen načrtovanja je izdelati (poslovni, strateški, taktični ...) načrt.	1	2	3	4	5
26.2	Dobro načrtovanje vsebuje veliko števil in zahtevne številske izračune.	1	2	3	4	5
26.3	Pri načrtovanju je pomembno upoštevati preizkušene modele, ne glede na situacijo podjetja.	1	2	3	4	5
26.4	Načrtovanje je pametno prepustiti zunanjim strokovnjakom.	1	2	3	4	5
26.5	Trenutna situacija podjetja je pomembnejša od dolgoročnega položaja podjetja.	1	2	3	4	5
26.6	Uspešnost določenih posameznih poslovnih funkcij je večkrat lahko pomembnejša od poslovanja podjetja kot celote.	1	2	3	4	5
26.7	Sistematičnost in poznavanje načrtovalskih procesov sta za načrtovanje bistveno manj pomembna od poznavanja dejavnosti podjetja.	1	2	3	4	5
26.8	Za kvalitetno načrtovanje splošna pozitivna naravnost do načrtovanja v podjetju ni potrebna.	1	2	3	4	5

27) Ocenite prosim strinjanje z danimi izjavami z ocenami 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti da, niti ne), 4 (delno se strinjam) ali 5 (popolnoma se strinjam):

V našem podjetju ...						
27.1	je opazna stalna rast, ki se še pospešuje.	1	2	3	4	5
27.2	nenehno iščemo nove priložnosti za nadaljnji razvoj podjetja.	1	2	3	4	5
27.3	iščemo možnosti za preboj na globalni trg.	1	2	3	4	5
27.4	poizkušamo z novimi izdelki ali tehnologijami izpodriniti konkurenco.	1	2	3	4	5
27.5	primanjkujoče finančne vire iščemo zunaj podjetja.	1	2	3	4	5
27.6	se zavedamo, da lastniki ne morejo več sami voditi vseh poslovnih funkcij.	1	2	3	4	5
27.7	včasih tudi tvegamo, saj vemo, da to lahko pripelje do uspeha in rasti.	1	2	3	4	5
27.8	so poglavitni motivi dobiček, večanje kapitala in rast tržne vrednosti.	1	2	3	4	5
27.9	temeljni cilj ni tekoče izplačevanje dobičkov, pač pa največje možno povečanje kapitalskega dobička ob prodaji podjetja.	1	2	3	4	5

28) Ocenite prosim strinjanje z danimi izjavami z ocenami 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti da, niti ne), 4 (delno se strinjam) ali 5 (popolnoma se strinjam):

Za naše podjetje velja, da ...						
28.1	je delo organizirano z največjo mero produktivnosti.	1	2	3	4	5
28.2	finančni kazalci izkazujejo ekonomičnost, rentabilnost in likvidnost.	1	2	3	4	5
28.3	ima visoko stopnjo dobička.	1	2	3	4	5
28.4	je opazna nenehna rast (prodaje, števila zaposlenih, dobička itd.).	1	2	3	4	5
28.5	so naši izdelki ali storitve kakovostni.	1	2	3	4	5
28.6	nimamo skoraj nobenih nesreč pri delu, izostanki z dela pa so minimalni.	1	2	3	4	5
28.7	je prostovoljnih odhodov zaposlenih malo.	1	2	3	4	5
28.8	je zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju veliko.	1	2	3	4	5
28.9	so najpogosteje vsi zaposleni motivirani za doseganja poslovnih ciljev.	1	2	3	4	5
28.10	sta pri delu prisotna predanost skupini in občutek pripadnosti.	1	2	3	4	5
28.11	posamezniki sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na njih.	1	2	3	4	5
28.12	je potrebna minimalna kontrola nad posameznikom pri izvrševanju nalog.	1	2	3	4	5
28.13	zaposleni radi delajo drug z drugim, komunikacija pa je iskrena in odprta.	1	2	3	4	5
28.14	je malo konfliktov, nasprotovanja in slabega sodelovanja.	1	2	3	4	5
28.15	je zmožno hitre preusmeritve poslovanja zaradi sprememb v okolju.	1	2	3	4	5
28.16	so poslovni cilji in bodoče akcije jasno definirani.	1	2	3	4	5
28.17	se zaposleni strinjajo o pravilnosti postavljenih ciljev za prihodnost.	1	2	3	4	5
28.18	se zaposleni strinjajo s sprejemljivostjo upravljanja in kontrole.	1	2	3	4	5
28.19	so nadrejeni uspešni pri dajanju podpore, poenostavljanju medsebojnih odnosov ter ustvarjanju navdušenosti in prizadevanja pri delu.	1	2	3	4	5
28.20	so zaposleni sposobni uspešnega izvajanja posebnih nerutinskih nalog.	1	2	3	4	5
28.21	komunikacija prenaša celovite, pomembne in točne informacije.	1	2	3	4	5
28.22	izrablja priložnosti in koordinira svoje aktivnosti z dogajanjem v okolici.	1	2	3	4	5
28.23	mu bistveni zunanji akterji pripisujejo pomembno vlogo in ugled v okolju.	1	2	3	4	5
28.24	je sposobno obnavljanja lastnih funkcij in resursov skozi daljše obdobje.	1	2	3	4	5
28.25	zaposluje visoko sposobne kadre.	1	2	3	4	5
28.26	si prizadeva za izobraževanje svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
28.27	daje velik pomen doseganju ciljev in to ceni tudi pri svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
28.28	je zadovoljstvo vlagateljev s poslovanjem podjetja veliko.	1	2	3	4	5
28.29	veliko prispeva v okolje v katerem deluje (delovna mesta, nove tehnologije, večja ponudba, zviševanje konkurenčnosti).	1	2	3	4	5
28.30	dobro izpolnjuje notranje podjetniške cilje (osebna rast, neodvisnost itd.).	1	2	3	4	5

29) Ali bi radi še kar koli dodali h kateremu koli vprašanju ali Vašemu odgovoru oz. ali bi radi temo načrtovanja v Vašem podjetju še kakorkoli dodatno komentirali:

Priloga B: Vprašanja za strukturirani intervju z direktorjem Podjetja X

Spoštovani!

Hvala za Vaš čas, ki ga namenjate za boljše razumevanje vpliva načrtovanja in poslovnega načrta na poslovanje uspešnega hitro rastočega podjetja. S pomočjo Vaših odgovorov bom sestavila večinski del študije primera diplomskega dela z naslovom »Poslovni načrt kot prvina uspešnega poslovanja hitro rastočega podjetja«, zato Vas prosim, da na vprašanja odgovarjate čim bolj točno in natančno. Vprašanja, na katera se lahko odgovarja na način da-ne, prosim še dodatno utemeljite.

Iskrena hvala za pomoč!

Maruša Zupanc

USPEH IN RAST PODJETJA

- 1) Ali Vaše podjetje vidite kot uspešno? Zakaj?
- 2) Kaj vse po Vašem mnenju vpliva na uspešnost Vašega podjetja in kaj najbolj?
- 3) Kakšen je Vaš odnos do uspeha Vašega podjetja? Kakšen menite, da je odnos drugega vodstvenega kadra in zaposlenih do uspeha Vašega podjetja?
- 4) Ali formalno opredeljujete, kaj in v kolikšnem času, pomeni za Vaše podjetje uspeh? Zakaj? Če da, v kakšni obliki? Če da, kako to nadzirate?
- 5) Prosim navedite, kako uspešno je Vaše podjetje v preteklih letih upravljalo s finančnimi sredstvi (ali je bil negativni finančni tok pogost, ali ste bili pogosto prisiljeni jemati kratkoročne kredite itd.)?
- 6) Prosim ocenite, kakšna je bila v Vašem podjetju stopnja doseganja zastavljenih ciljev v preteklih 5 letih?
- 7) Ali Vaše podjetje vidite kot hitro rastoče? Zakaj?
- 8) Kaj vse po Vašem mnenju vpliva na hitro rast Vašega podjetja in kaj najbolj?
- 9) Ali nenehno stremite k razvoju (kvalitativno izboljševanje) Vašega podjetja? Zakaj? Če da, kako?
- 10) Ali nenehno stremite k rasti (kvantitativno izboljševanje) Vašega podjetja? Zakaj? Če da, kako?
- 11) Kakšne bi po Vašem mnenju lahko bile pasti nenehne rasti Vašega podjetja?
- 12) Ali rast Vašega podjetja uravnavate in načrtujete sistematično? Zakaj? Kako?
- 13) Ali ocenjujete, da se je v preteklih 5 letih povečala stopnja vlaganja (v denarju, znanju, tehnološkem napredku, inovacijah, motivaciji itd.) v Vaše podjetje? Če da, kako?
- 14) Prosim, navedite skupni prihodek za preteklih 5 let (za vsako leto posebej).
- 15) Prosim, navedite dobiček za preteklih 5 let (za vsako leto posebej).
- 16) Prosim, navedite vrednost podjetja za preteklih 5 let (za vsako leto posebej).
- 17) Prosim, navedite višino trajnega kapitala za preteklih 5 let (za vsako leto posebej).
- 18) Prosim, navedite število zaposlenih v preteklih 5 letih (za vsako leto posebej).
- 19) Prosim, navedite spremembo tržnega deleža za preteklih 5 let (za vsako leto posebej). V kolikor nimate točnih številskih podatkov, prosimo spremembo opisno opredelite.
- 20) Ali menite, da je hitra rast znak uspeha Vašega podjetja ali obratno? Zakaj?
- 21) Ali menite, da je za uspeh Vašega podjetja bolj pomemben njegov razvoj ali njegova rast? Zakaj?

UPORABA POSLOVNEGA NAČRTA V PODJETJU

- 1) Koliko poslovnih načrtov ste napisali v Vašem podjetju?
- 2) Kdaj ste napisali poslovni načrt / poslovne načrte podjetja (pred ustanovitvijo podjetja, tik po ustanovitvi podjetja, ob spremembi strategije podjetja, pri prestrukturiranju podjetja itd.)?
- 3) Kdo je napisal poslovni načrt?
- 4) S kom je pisec poslovnega načrta pri pisanju sodeloval (svetovanje, pomoč)?

- 5) Zakaj oziroma s kakšnim namenom ste sestavili poslovni načrt?
- 6) Ali je bil poslovni načrt v osnovi napisan le za podjetniško skupino ali tudi za zunanje partnerje podjetja?
- 7) Komu vse ste poslovni načrt pokazali oziroma predstavili?
- 8) V kolikšni meri ste strategije iz poslovnega načrta po ustanovitvi podjetja tudi izvedli?
- 9) Kako ste nadzirali skladnost v poslovnem načrtu začrtane strategije z dejanskim izvajanjem?

VPLIV NAČRTOVANJA IN POSLOVNEGA NAČRTA NA USPEH IN RAST PODJETJA

- 1) Kaj je namen ali razlog za načrtovanje v Vašem podjetju?
- 2) Ali je za uspeh Vašega podjetja po Vašem mnenju odgovorno tudi načrtovanje?
- 3) Ali menite, da je načrtovanje v Vašem podjetju izvajano uspešno in kakovostno?
- 4) Ali ocenjujete, da s pomočjo načrtovanja v Vašem podjetju prispevate k prepoznavanju slabosti Vašega podjetja oziroma nevarnosti iz podjetniškega okolja, ki bi lahko ogrozile uspeh Vašega podjetja?
- 5) Ali ocenjujete, da s pomočjo načrtovanja v Vašem podjetju razmišljate tudi dolgoročno, namesto da bi bili osredotočeni le na kratkoročne težave?
- 6) Ali menite, da v Vašem podjetju načrtovanje prispeva k reševanju težav, ki jih prinaša hitra rast (npr. preobremenjenost vodstva, pomanjkanje človeških ali finančnih virov itd.)?
- 7) Ali menite, da v Vašem podjetju načrtovanje prispeva k tranziciji iz ene razvojne stopnje rasti v drugo?
- 8) Prosim, naštejte pet pozitivnih učinkov, ki jih je za Vaše podjetje ali Vas osebno prinesla priprava poslovnega načrta.
- 9) Ali menite, da je uporaba poslovnega načrta v Vašem podjetju doprinesla k preživetju in nato k uspehu Vašega podjetja?
- 10) Ali menite, da Vam je poslovni načrt pomagal le pri opisu poslovnih ciljev podjetja, ali ste z njegovo pomočjo orisali tudi načine, kako jih doseči?
- 11) Ali menite, da ste s pomočjo poslovnega načrta preverili izvedljivost Vaše poslovne zamisli?
- 12) Ali ste s pomočjo poslovnega načrta preigrali različne mogoče scenarije prihodnosti?
- 13) Ali ste s pomočjo poslovnega načrta v Vašem bodočem poslu zaznali kakšne morebitne težave ali vstopne ovire pri vstopu na trg? Katere?
- 14) Ali je poslovni načrt služil kot orodje komunikacije med Vami in Vašimi deležniki (vlagatelji, morebitnimi zaposlenimi, pogodbenimi partnerji itd.)?
- 15) Približno kolikšnemu številu vlagateljev ali posojilodajalcev ste pokazali Vaš poslovni načrt? Kakšen je bil odziv in kakšen učinek?
- 16) Ali ste poslovni načrt uporabljali tudi za pridobivanje dovoljenj, subvencij, pogodb itd.?
- 17) Ali menite, da je bil poslovni načrt dobra priprava za Vaše vodenje podjetja?
- 18) Ali ste s pomočjo poslovnega načrta ugotovili, katere veščine in znanja Vam manjkajo za uspešno vodenje podjetja?
- 19) Ali ste s pomočjo poslovnega načrta gradili soglasje znotraj podjetniške skupine o poslovanju Vašega bodočega podjetja?
- 20) Ali ste s pomočjo poslovnega načrta bolj učinkovito razdelali poslovne procese ter razdelitev nalog in odgovornosti, kot bi jih brez poslovnega načrta?
- 21) Ali Vam je poslovni načrt pomagal oceniti, koliko delovne sile boste potrebovali in kako izobrazena bo morala biti?
- 22) Ali Vam je poslovni načrt pomagal najti kupce za Vaše storitve in ugotoviti, na katero ciljno skupino se mora še posebej osredotočati trženje?
- 23) Ali ste s pomočjo poslovnega načrta lahko Vaše storitve izboljšali, da so bolj ustrezale potrebam uporabnikov?
- 24) Ali Vam je poslovni načrt pomagal pri oceni financ, potrebnih za posel?
- 25) Ali ste se s pomočjo pisanja poslovnega načrta naučili veščine načrtovanja, ki jo lahko uporabite tudi v drugih postopkih načrtovanja v Vašem podjetju?