

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Goran Kovijanić

Poslovni načrt kot orodje za upravljanje sprememb v organizaciji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Goran Kovijanić

Mentor: Izr. prof. dr. Ivo Banič

Poslovni načrt kot orodje za upravljanje sprememb v organizaciji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*Številni ne propadejo zaradi neugodnih okoliščin, temveč zaradi tega, ker ne znajo
premišljovati in načrtovati za naprej, ker niso poskušali najti drugi vir zaslužka,
medtem, ko stari še ni usahnil.
Privrednik, 1901, Beograd.*

ZAHVALA

*Staršem, ki sta mi vedno stala ob strani in mentorju, ki me je pri izdelavi diplomske
naloge potrpežljivo usmerjal.*

Poslovni načrt kot orodje za upravljanje sprememb v organizaciji

Diplomska naloga raziskuje uporabnost poslovnega načrta kot orodja menedžmenta pri upravljanju sprememb v obravnavani organizaciji. Spreminjanje je pogoj za poslovno odličnost organizacije v dinamičnem poslovnem okolju. Vsako spreminjanje, poleg priložnosti, prinaša tudi tveganja in je zato pomembno, da spremembe upravljamo in jih ne prepustimo naključju. Diplomska naloga izpostavi potrebo po načrtovanju, temelječem na poslovnem načrtu, ki potek sprememb v organizaciji sistematično opredeli. Pojasnjuje, zakaj so kompetence podjetja in zaposlenih pomembne, kakšna je vloga menedžmenta pri upravljanju sprememb, kako pripraviti poslovni načrt oziroma kako upravljati spremembe v organizaciji. Prvi del naloge podaja teoretično ozadje raziskovalnega področja, v drugem delu naloge pa sledi empirična študija primera podjetja, ki načrtuje potek spreminjanja s ciljem povečanja dolgoročne konkurenčnosti na trgu.

Ključni pojmi: spremembe, upravljanje, načrtovanje, poslovni načrt.

Business plan as a tool for managing change in the organization

The thesis explores the applicability of the business plan as a management tool for managing change within the organization. Change is necessary for organizational performance excellence in a dynamic business environment. Aside of opportunities brought by the process of change, potential risks may also occur with unpredictable outcomes and therefore organisational change management is essential. The thesis emphasizes the need for planning based on a business plan in which the course of organizational change is systematically determined. It clarifies why the organizational competencies are needed, how to write a business plan and how to manage changes within the organization. The theoretical background of the research problem given in the first part of the thesis is followed by an empirical case study which describes a business plan of a company introducing organizational changes to achieve a long term market competitiveness.

Key words: changes, management, planning, business plan.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	8
2	NAMEN, CILJI, DELOVNE HIPOTEZE IN UPORABLJENA METODOLOGIJA	10
3	UPRAVLJANJE SPREMEMB.....	12
3.1	<i>Dejavniki sprememb.....</i>	<i>12</i>
3.2	<i>Vplivanje in odzivanje.....</i>	<i>13</i>
3.2.1	<i>Potek spreminjanja.....</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>Medsebojni vplivi podjetja in okolja</i>	<i>17</i>
3.3	<i>Pristopi k menedžmentu sprememb.....</i>	<i>18</i>
3.3.1	<i>Vloga menedžerjev pri upravljanju sprememb.....</i>	<i>19</i>
3.4	<i>Odpori do sprememb</i>	<i>21</i>
4	NAČRTOVANJE POSLOVANJA IN TEORETIČNE PODLAGE ZA IZDELAVO POSLOVNEGA NAČRTA	24
4.1	<i>Pomen in potek načrtovanja v organizaciji</i>	<i>24</i>
4.2	<i>Namen, priprava, prvine poslovnega načrta</i>	<i>25</i>
4.2.1	<i>Organizacijski vidik.....</i>	<i>26</i>
4.2.2	<i>Marketinški vidik</i>	<i>27</i>
4.2.3	<i>Finančni vidik.....</i>	<i>28</i>
5	PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA KOT ORODJA ZA UPRAVLJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI.....	29
5.1	<i>Organizacijski vidik.....</i>	<i>29</i>
5.1.1	<i>Zgodovina podjetja.....</i>	<i>29</i>
5.1.2	<i>Vizija, cilji, poslanstvo, poslovna politika.....</i>	<i>30</i>
5.1.3	<i>Organizacijska ocena, kadri, sistemi nadzora poslovanja.....</i>	<i>32</i>

5.1.4	<i>Prednosti in slabosti</i>	35
5.2	<i>Marketinški vidik</i>	36
5.2.1	<i>Temeljne strategije</i>	36
5.2.2	<i>Struktura cen</i>	37
5.2.3	<i>Analiza okolja in konkurenčnosti organizacije</i>	39
5.3	<i>Finančni vidik poslovanja</i>	39
5.3.1	<i>Analiza strukture stroškov</i>	43
5.3.2	<i>Finančne projekcije</i>	44
5.4	<i>Ugotovitve analize primera poslovnega načrta</i>	46
5.4.1	<i>Komentar glede prihodnosti poslovanja podjetja</i>	47
6	SKLEP	48
7	LITERATURA	49
	PRILOGE	51

KAZALO PREGLEDNIC

<i>Preglednica 3.1: Tipi organizacij</i>	14
<i>Preglednica 4.1: Stopnje vplivanja in odzivanja na vplive</i>	25
<i>Preglednica 4.2: Načrt trženja</i>	27
<i>Preglednica 5.1: Razčlemba bilance na podbilanco v letu 2006</i>	41

KAZALO SLIK

<i>Slika 3.1: Pravočasen, prezgoden ali prepozen začetek spreminjanja</i>	16
<i>Slika 5.1: Rast obstoječih ter odpiranje novih poslovalnic in pisarn</i>	36
<i>Slika 5.2: Struktura stroškov</i>	44

KAZALO PRILOG

<i>Priloga A: Finančno poročilo o poslovanju podjetja MKO EKI za leto 2006 (PricewaterhouseCoopers)</i>	51
<i>Priloga B: Finančno poročilo o poslovanju podjetja MKO EKI za leto 2006 (Planet Rating)</i>	52
<i>Priloga C: Finančne projekcije podjetja MKO EKI (2007–2009)</i>	53
<i>Priloga Č: Finančno poročilo o poslovanju podjetja MKO EKI za leto 2009 (Planet Rating)</i>	54
<i>Priloga D: Vprašalnik (Stopnja organizacijske fleksibilnosti in nadzora lastnih procesov v letu 2010)</i>	55

1 UVOD

V sodobnem svetu smo priče hitrim spremembam na vseh področjih našega življenja. Podjetja danes delujejo v zelo nepredvidljivem okolju in pri zaostrenih pogojih poslovanja. Organizacije, ki si prizadevajo biti uspešne, so soočene s številnimi izzivi. Konkurenčnost je eden najbolj pomembnih pogojev za uspešnost podjetja. Bolj kot kadar koli prej morajo biti podjetja pripravljena na vse, biti sposobna ustreznega odziva na zahteve svojega okolja, kot tudi vpliva nanj. Tista podjetja, ki ignorirajo dogajanje v okolju, priložnosti, poteze konkurence in zahteve kupcev, so obsojena na propad. Številne analize kažejo, da je uspeh podjetij tesno povezan z uspešnim upravljanjem sprememb, ki je nujno za izboljševanje kompetenc podjetja in zaposlenih ter posledično zagotavljanje konkurenčnosti organizacije. Načrtovanje je srž dobrega upravljanja. Poslovni načrt kot uradni izraz postopka načrtovanja je eno izmed orodij, ki jih operativno vodstvo podjetja ima na razpolago pri upravljanju sprememb. To je dokument, ki predstavlja sistematičen razvoj ideje v poslovno priložnost, oziroma dokument, ki preveri potencial naše ideje, obenem pa sporoča usmerjenost naše organizacije. V njem na podlagi analize notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja opredelimo in nakažemo realne možnosti razvoja poslovanja.

V diplomskem delu preučujem teoretične osnove, ki se nanašajo na spremembe v organizaciji in načrtovanje poslovanja. Menim namreč, da poslovni načrt kot metoda načrtovanja ni bistvenega pomena samo pri ustanavljanju podjetja, ampak tudi pri vodenju že obstoječega podjetja. Vnaprej pripravljen potek spreminjanja v organizaciji zmanjša tveganja, ki nastanejo pri naključnem odzivu na vplive ali naključnem vplivanju na udeležence v poslovnem okolju. Odločil sem se preveriti uporabnost poslovnega načrta kot orodja menedžmenta pri upravljanju sprememb. Zavedam se, da na poslovno uspešnost podjetja vpliva ogromno število različnih dejavnikov in ne le načrtovanje. Z izločanjem iz obravnave ne zmanjšujem njihovega pomena, menim le, da ima sistematično delovanje vodstva podjetja bistveno prednost, s pomočjo katere se podjetje na trgu bori za konkurenčnost. Ker je načrtovanje obsežen pojem, se v nalogi

osredotočam na enega izmed orodij načrtovanja, in sicer na poslovni načrt. V diplomski nalogi se prepletata teorija in praksa, saj predstavljene teoretične modele primerjam s poslovnim načrtom podjetja, ki sem ga vzel za študijo primera.

Temo diplomske naloge sem omejil na tri temeljna področja: obvladovanje organizacijskih sprememb, načrtovanje poslovanja in izdelave poslovnega načrta ter primer poslovnega načrta. Diplomsko delo je razdeljeno na več poglavij. Prvo poglavje vsebuje uvod, v drugem je predstavljen namen diplomskega dela, delovna hipoteza in uporabljena metodologija, tretje obsega teoretično razlago upravljanja sprememb, vplivanja in odzivanja ter pristopov k menedžmentu sprememb, v četrtem je predstavljena teoretična podlaga za pripravo poslovnega načrta, v petem pa je podana analiza primera obstoječega poslovnega načrta, v katerem je podjetje Mikro kreditna organizacija Ekonomsko kreditna institucija (v nadaljevanju MKO EKI) ovrednotilo potek sprememb. V slednjem je v grobem predstavljeno podjetje, njegova vizija, misija in poslanstvo, sledi pa komentar na temeljno strategijo podjetja ter analiza poslovanja in finančnih projekcij. V šestem poglavju podajam ugotovitve analize med teorijo načrtovanja in študijo primera.

2 NAMEN, CILJI, DELOVNE HIPOTEZE IN UPORABLJENA METODOLOGIJA

Namen diplomskega dela je preveriti uporabnost poslovnega načrta kot orodja menedžmenta pri upravljanju sprememb v organizaciji. Cilj diplomske naloge je opredeliti temeljne koncepte sprememb, načrtovanja, poslovnega načrta, nato obravnavati primer praktične uporabe orodja načrtovanja in s pomočjo pridobljenih ugotovitev odgovoriti na delovna vprašanja ter potrditi oziroma zavreči postavljeno raziskovalno hipotezo.

Z nalogo želim tudi utrditi in poglobiti do zdaj pridobljena teoretična in praktična znanja s področja menedžmenta in podjetništva. Delovna vprašanja, ki me bodo vodila pri izdelavi diplomske naloge, so:

- kaj so dejavniki sprememb,
- kakšne strategije upravljanja sprememb ima menedžment na voljo,
- katere zvrsti organizacijskih sprememb poznamo in katere so naloge menedžmenta pri upravljanju sprememb,
- kakšni so medsebojni vplivi podjetja in okolja,
- kdaj potrebujemo poslovni načrt in katere so njegove prvine,
- na kakšen način lahko dobro izdelan poslovni načrt doprinese k izboljševanju poslovanja podjetja in njegove konkurenčnosti.

S pomočjo delovnih vprašanj sem postavil hipotezo, ki jo diplomsko delo poizkuša potrditi oziroma zavreči: »Dobro pripravljen poslovni načrt, ki je izdelan na podlagi analize stanja podjetja, panoge, strank in konkurence ter vsebuje realne razvojne in finančne projekcije, je učinkovito orodje za upravljanje sprememb v podjetju«.

Metodologija, ki sem jo uporabil pri preučevanju raziskovalnih hipotez in delovnih vprašanj, je analiza primarnih in sekundarnih virov. Glavni sekundarni viri so obsegali predvsem strokovne publikacije, učbenike, priročnike in internetne članke na temo

upravljanja sprememb, načrtovanja, poslovnih načrtov, menedžmenta ter poslovne politike podjetja. Temeljni primarni viri so bili interni podatki podjetja MKO EKI in sicer poslovni načrt ter finančna poročila. Proučevanje zastavljene hipoteze je potekalo v več korakih. Najprej sem preučil literaturo sekundarnih virov z obravnavano tematiko, nato sem podal, analiziral in interpretiral teoretična izhodišča. Nato sem izbral podjetje, ki je v svojem poslovnem načrtu predstavilo potek uvajanja sprememb. Na podlagi analize primarnih virov oziroma primera poslovnega načrta podjetja MKO EKI sem podal lastne ugotovitve in mnenja glede kakovosti načrtovanja in upravljanja sprememb v tem podjetju. Konkretno podjetje sem izbral iz dveh razlogov: zaradi dostopnosti podatkov in dejstva, da sta se tržni položaj in načrtovanje poslovanja v podjetju ujemala z obravnavano problematiko diplomske naloge. S pomočjo anketnega vprašalnika sem prav tako opravil krajšo raziskavo med vodstvom podjetja, ki se je nanašala na ocenitev prožnosti organizacije. Sledila je primerjava teoretičnih nastavkov in analiziranega primera poslovnega načrta ter sklepanje na podlagi pridobljenih podatkov.

3 UPRAVLJANJE SPREMEMB

Okolje, v katerem živimo, se nenehno spreminja. Zato je treba v relativno kratkih vremenskih intervalih sprejemati odločitve, ki bodo pozitivno vplivale na nadaljnje poslovanje podjetja. Sposobnost podjetja, da se ustrezno odziva na spremembe v svojem poslovnem okolju je nujna za njegov obstoj. Vendar pa so takšni pasivni ukrepi podjetja samo kratkoročno učinkoviti. Za dolgoročno poslovno odličnost je pomembno, da deluje podjetje anticipativno oziroma da se sočasno odziva ter tudi samo povzroča spremembe in pritiske. Banič je mnenja, da mora podjetje, če želi preživeti, v svojem notranjem razvoju vsaj predvidevati spremembe v podjetniškem okolju, saj je za zaznavanje in razumevanje novih postopkov v obeh sistemih (podjetju in okolju) potreben čas. Opozarja, da mora za nemoteno poslovanje podjetje, ki prenaša nove vzorce poslovanja v okolje, le-te prilagoditi zahtevam v tržnem okolju, kot tudi obstoječim navadam v podjetju (Banič 2007, 46). Poleg naštetega je za uspešno upravljanje notranjega razvoja in uvajanja sprememb v podjetju pomembno, da je osebje visoko usposobljeno in motivirano. Skrbeti moramo, da so njihove potrebe in pričakovanja zadovoljena, njihov trud in prispevanje nagrajena. Najbolj pomemben dejavnik pri upravljanju sprememb je organizacijska kultura, ki jo sestavljajo vrednote zaposlenih.

3.1 Dejavniki sprememb

Število dejavnikov, ki generirajo spremembe je veliko. S tem v zvezi obstaja nešteto klasifikacij najpomembnejših sil, ki povzročajo spremembe in prihajajo tako iz zunanega kot iz notranjega okolja podjetja. Spreminjanje zunanega okolja je posledica spreminjanja razmerij na trgu (odjemalci, dobavitelji, konkurenca), v družbi (politika, država, javnost) in kulturi (vrednote, navade), notranje okolje organizacije pa se spreminja zaradi spremembe interesov notranjih udeležencev, ki posledično vpliva na sestavine politike organizacije (Tavčar 2000, 53–54). Nekoliko drugačno razvrstitev

poda Thompson, ki dejavnike sprememb razdeli v pet osnovnih skupin, z največjim vplivom na poslovanje podjetja. To so tehnološki razvoj in napredek; politični in družbeni napredek; širjenje organizacij in trgov na globalno raven; povečanje velikosti, kompleksnosti in specializiranosti podjetij ter večja strateška osveščenost in sposobnost menedžerjev in zaposlenih (Thompson 1990, 589). Pri naraščanju potreb po večji strokovni usposobljenosti zaposlenih, avtomatizaciji procesov, kompleksnejši računalniški tehnologiji in boljši koordinaciji podjetje ima možnost, da *popolnoma nadzira spremembe*. Enako velja tudi pri naraščajoči potrebi zaposlenih po večji priložnosti za osebni razvoj znotraj organizacije. Pri nekaterih zunanjih dejavnikih pa podjetje lahko le deloma vpliva na spremembe. Spremembe zakonov, na primer, organizacije enostavno morajo spoštovati. Podjetja lahko *deloma vplivajo* na takšne spremembe, če pravočasno začnejo z lobiranjem v zakonodajnih krogih.

3.2 Vplivanje in odzivanje

Okolje, v katerem podjetje posluje, še posebej konkurenca, določa, v kakšni meri naj bo organizacija naklonjena k spremembam. Če organizacija nima ustrezno usposobljenega menedžmenta, močne in enotne organizacijske kulture, konkurenčnega tržnega položaja, razvitega menedžmenta sodelavcev, učinkovitega informacijskega sistema, kakovosti in oblike storitev, ki mora biti v skladu s pričakovanji strank in aktivnostmi konkurence ter ima zavirajočo organizacijsko strukturo, potem je takšna organizacija nepripravljena oziroma ni dovolj prožna, gibčna in dejavna za izvajanje sprememb ter obratno. Torej, naklonjenost k spremembam ter način delovanja podjetja sta pogojena z notranjo razvitostjo organizacije.

Preglednica 3.1: Tipi organizacij

		NARAVNANOST	
OKOLJE	Aktivno	OVCA Se čudi spremembam	TIGER Je sestavina sprememb
	Pasivno	KRAP Je lahek plen	ŠČUKA Povzročča spremembe
		Pasivna	Aktivna

ORGANIZACIJA

KONCEPTI SPREMINJANJA				
VPLIVI	Ugodni	Odzivanje partner em	Zamujene priložnosti	Sodelovanje s partnerji
	Neugodni	Priprave na skrite vplive	Nedejavnost	Spreminjanje vplivov v ugodne
		Obramba pred tekmeči	Vdaja tekmečem	Merjenje moči s tekmeči
		Odzivanje	DELOVANJE	Vplivanje

Vir: Tavčar (2000, 54).

Organizacije splošno lahko razdelimo na tiste, ki delujejo aktivno in pasivno (glej Preglednico 3.1-levo). Tudi okolja so lahko pasivna, kar je danes redko in predstavlja le začasno obdobje, saj obdobj miru in počitka skoraj ni. Poznamo različne tipe organizacij, ki jih Tavčar glede na njihovo naravnost do sprememb metaforično poimenuje »ovce«, »krapi«, »tigri« in »ščuke«. »Ovce« in »krapi« so obsojeni na propad, ker so pasivni in nepripravljeni na spremembe (jim se »čudijo«) ter kot takšni predstavljajo lahek plen za konkurenco. »Ščuke« in »tigri« povzročajo oziroma so del sprememb, saj delujejo aktivno in držijo nadzorujejo lastno usodo.

Na ugodne ali neugodne vplive se organizacija lahko odziva ali pa jih povzročča (glej Preglednico 3.1-desno). Odzivanje na neugodne vplive pomeni obrambo pred tekmeči ali pripravo na skrite vplive, odzivanje na ugodne vplive pa je lahko odzivanje partnerjem. Vplivanje na neugodne vplive pomeni v praksi merjenje moči s tekmeči oziroma poskus spreminjanja vplivov v ugodne. Pri ugodnih vplivih pri aktivnem delovanju podjetja gre za sodelovanje s partnerji. Nedejavnost podjetja pri neugodnih vplivih pomeni vdajo tekmečem, pri ugodnih vplivih pa zamujeno priložnost.

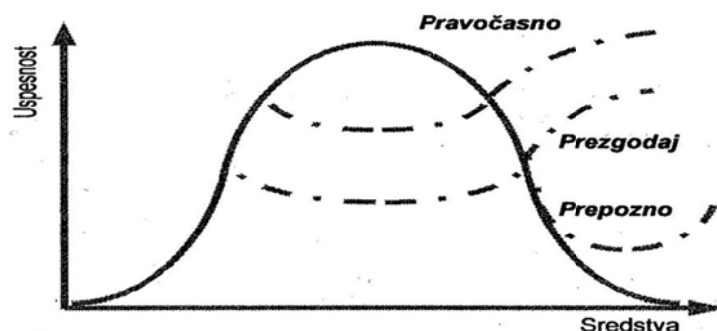
Za nepripravljeno organizacijo je neugoden vsak vpliv iz okolja in se lahko odziva na tri načine: z varčevanjem, ki je najmanj tvegan ukrep, evolucijskim prilagajanjem, ki se nanaša na izboljšave in preureditve ter je srednje tvegan ukrep in revolucijskim

spreminjanjem, ki obsega nezvezno spreminjanje usmeritev ter prinaša največ tveganj. V hitro spremenljivem okolju mora podjetje usklajeno in sočasno rabiti vse tri načine. **Reaktivno delovanje** večinoma predstavlja odzivanje na proaktivno delovanje drugih tekmecev, saj pobudi ene organizacije sledi odziv druge. Odzivi organizacije so lahko nevodeni oziroma naključni in brez možnosti napovedi posledic ali vodeni oziroma nadzorovani. Pri vodenem odzivanju je najpomembnejše *načrtno odzivanje*, ki je lahko posamično (na vsak vpliv posebej) ali sistematično (dolgoročno načrtovanje). Pri obeh pristopih je kakovost odzivanja odvisna od konceptov »močnih« in »šibkih« signalov ter »kriznega delovanja«. Prvi koncept omogoča podjetju podrobno predvidevanje in načrtovanje enega samega odziva in je posledično najbolj učinkovit, drugi koncept pomeni, da mora podjetje sredstva za načrtovanje porazdeliti med več možnih izidov, tretji koncept pa pomeni, da podjetje nima dovolj časa za normalen odziv in mora improvizirati zaradi česar je tudi kakovost odzivanja veliko nižja. **Proaktivno delovanje** pomeni nadzor nad lastno usodo. Podjetja, ki so prizadevna in razsodna imajo več možnosti za rešitev iz krize in težav. V tržnem tekmovanju ima vedno prednost tisti, ki ob pravem času in pravi način da pobudo. Načini proaktivnega delovanja podjetja so odvisni od razmerja med dolžino časovnega obdobja od zavedanja o zaželenosti vplivanja ter dolžino obdobja za pripravljane načrta. Kakovost vplivanja je največja pri *načrtnem vplivanju* (obdobje od časa, ko so učinki vplivanja že jasni, do izvedbe je daljše od časa za normalen vpliv), občutno manjša pri alternativnem vplivanju (ko se podjetje nahaja nekje med časom, ko je že na voljo nabor možnih vplivov, ter časom, ko je izvajanje vpliva že v teku), pri katerem se razpoložljive zmožnosti za urejanje delijo med več variant vplivanja, ter najmanjša pri kriznem vplivanju, ko ni časa za pripravo vpliva (celotno obdobje od slutnje o potrebnosti vplivanja do izvedbe je krajše od časa za normalno vplivanje). Proaktivno delovanje terja povečano porabo sredstev ali evolucijsko (počasno, zmerno) spremembo ali revolucijske (hitre, enkratne) spremembe v organizaciji oziroma vse tri (Tavčar 2000, 53–62).

3.2.1 Potek spreminjanja

Pri upravljanju sprememb je zelo pomembna tudi pravočasnost spreminjanja. Prezgoden ali prepozen začetek spreminjanja terja veliko večjo porabo sredstev kot pri pravočasnem začetku spreminjanja.

Slika 3.1: Pravočasen, prezgoden ali prepozen začetek spreminjanja



Vir: Tavčar (2000, 67).

Prezgodnja sprememba (pred prevalom funkcije) zahteva veliko porabo sredstev zaradi oportunitetnih izgub (glej Sliko 3.1). Podjetje bi lahko še nekaj časa nabiralo prirastke uspešnosti, ki so veliko višji od potrebnih prirastkov v porabi sredstev za spreminjanje. Pred podjetjem, ki začne *prezgodaj* izvajati spremembe je tudi daljši vzpon do nove ciljne ravni uspešnosti, ki se nahaja nad »temenom« prejšnjega poteka. To pomeni, da bo podjetje porabilo še precej časa preden doseže zeleno uspešnost. *Pravočasna* sprememba pa omogoča podjetju gospodarno porabo sredstev. V nasprotju z prezgodnjo spremembo, menedžment vztraja pri starem poteku vse dokler prirastki uspešnosti dovolj presegajo potrebne prirastke porabe sredstev. Na ta način si tudi zagotavlja zalogo sredstev za izvedbo spremembe. Podjetje opušča stari potek obratovanja bližje prevalu in novi ciljni uspešnosti. *Prepozna* sprememba je že onstran prevala in drsi v krizo ter podobno kot prezgodnja sprememba terja veliko porabo sredstev podjetja, ki so večinoma zapravljeni v jalovih poskusih. Tavčar tukaj še opozarja, da je funkcija »prirastek uspešnosti = f (prirastka porabe sredstev)« nepravilna oziroma, da je njen bodoči potek negotov ter je odločanje o pravem trenutku za spremembo v velikem delu intuitivno in odvisno od menedžerjeve lastne presoje stanja posla (Tavčar 2000, 67–68).

3.2.2 Medsebojni vplivi podjetja in okolja

Odnosi med podjetjem in okoljem so dvojni. V prvem primeru gre za vplive, ki jih ima okolje na podjetje, v drugem pa gre za obraten proces. Vodilni menedžment odloča, kdaj naj se podjetje prilagodi spremembam v okolju in kdaj je smiselno spreminjati okolje. Ob sprejemanju odločitev je smotrno, da menedžerji upoštevajo kompetence podjetja in zaposlenih. V primeru, da podjetje ne izpolnjuje pogojev za vplivanje na okolje je zanj priporočljivo pasivno delovanje oziroma odzivanje na spremembe. Podjetje reagira z zamikom in je v podrejenem položaju na trgu oziroma je le eno od mnogih tekmecev, ki sledijo vodilnem podjetju. Uspešen odziv na spremembe zagotavlja podjetju le kratkoročno uspešnost poslovanja. V nasprotnem primeru, ko ima podjetje razvite informacijske sisteme, ustrezno organizacijsko strukturo in kulturo ter kadre, obstaja večja možnost za sočasen odziv na zahteve poslovnega okolja. Takšni ukrepi so na primer takojšnji odziv na spremenjene zahteve strank, preusmerjanje virov iz enega programa izdelkov oziroma storitev v drugi program, usklajevanje operativnih načrtov, hitra sprememba programa storitev, preusmerjanje finančnih sredstev ipd. Korak naprej v aktivnem delovanju podjetja pa predstavlja vplivanje in povzročanje sprememb v okolju. Primer takšnega delovanja je napovedovanje bodočih potreb strank in uvajanje novih izdelkov ter storitev na trgu, razvoj novih tehnologij in strokovnih znanj v podjetju, učinkovito izkoriščanje prodajnih priložnosti itn. Takšno delovanje zagotavlja dolgoročno odličnost poslovanja.

Mikro finančna panoga¹ v BiH je dober primer, kako podjetja lahko vplivajo na okolje, vsaj v določeni meri. Dostopnost do kreditnih storitev in izdelkov oziroma denarnih posojil za populacijo z nižjimi dohodki ali brez dohodkov, ki nima dostopa do drugih virov financiranja, je vplivalo na zmanjševanje ekonomskih dejavnikov revščine. Učinki so relativno majhni, če upoštevamo celotno populacijo, a vendar obstajajo. Omogočanje kreditnih storitev za fizične in pravne osebe je vplivalo tudi na spremembe v

¹ Zakonodaja v Republiki Bosni in Hercegovini ne spodbuja razvoja majhnega podjetništva. Posledično se je razvila mikro finančna panoga, ki majhnim podjetnikom in fizičnim osebam omogoča dostop do finančnih sredstev, ki jih v bankah brez močnih porokov sicer ne bi dobili.

življenjskem slogu ljudi, saj so jim določene – prej nedostopne stvari – postale dostopne. Negativna stran omenjenega vpliva je na primer splošni trend prezadolženosti ljudi. Vplive lahko označim kot obojestranske, vendar so vplivi okolja na podjetje veliko večji, saj globalni tokovi in družbeno-politična ozadja odločilno vplivajo na poslovanje podjetja.

3.3 Pristopi k menedžmentu sprememb

V literaturi je zaslediti veliko teorij, ki govorijo o tem, kako naj menedžerji pristopijo k reševanju problemov. Bistvo je, da problemov ne smemo ignorirati. Treba se je tudi zavedati dejstva, da vseh problemov ne moremo rešiti. Če povzamem, modrost leži v tem, da izberemo ključne probleme in jih rešimo. Na splošno velja, da je razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami v tem, da prve vedno za ključne probleme najdejo ustrezne rešitve, ki jih kasneje tudi učinkovito uresničujejo. Neuspešne organizacije se večkrat izogibajo problemom, iščejo rešitve za napačne probleme, podajajo slabe rešitve ali pa preprosto imajo težave z realizacijo dobrih rešitev. Nekateri avtorji rešitev za dobro upravljanje sprememb vidijo v demokraciji sprejemanja odločitev in diktaturi izvajanja odločitev oziroma v »demokraturi« (Adizes 2008, 8). Slednje se mi zdi smiselno, kajti pri sprejemanju odločitev je smotrno, da upoštevamo več mnenj in s tem zagotovimo optimalno izbiro poti ter zmanjšamo možnost, da kaj spregledamo. Pri izvajanju odločitev je bolj učinkovito, če strateški vrh narekuje in usmerja potek izvajanja sprememb, saj pri upoštevanju več predlogov ter določanja odgovornosti po bolj demokratičnih poteh večkrat pride do zmede. S tem v zvezi povzemam Thompsona, ki izpostavi naslednje pristope k strategiji izvajanja sprememb:

- Od zgoraj–navzdol. Menedžerji rešujejo operativne probleme in zagotavljajo kakovosti informacijskih sistemov. Model kot ključno vlogo menedžmenta izpostavi načrtovanje. Pristop je privlačen za strateške voditelje, ki so bolj kot vedenjskim vprašanjem nagnjeni k analitičnim vidikom strategije.

- Quinnov postopni model. Tudi ta model predstavlja zgoraj–navzdol pristop, a za razliko od prejšnjega od strateškega voditelja zahteva politične veščine pri postopnem uvajanju sprememb. Najtežja naloga strateškega menedžmenta je izvedba ob tem, kako prehod in sprememba vplivata na strukture in sisteme, organizacijsko kulturo in odnose moči.
- Odprti sistemi. Pristop je koristen, ker so v celoti ocenjene omejitve sredstev, izpeljivost in težave pri izvajanju strateških sprememb. Vključuje vse nivoje menedžmenta. Skrajne odločitve mogoče ne bodo popolnoma dosegle pričakovanj strateškega voditelja, ampak bodo po vsej verjetnosti realne. Pristop obravnava vpliv sprememb na ljudi in njihove pričakovane odzive.
- Organizacijski razvoj (angl. Organizational development, v nadaljevanju OD). Poudarek je na dejstvu, da razvoj ustrezne organizacijske kulture generira zaželene spremembe v strategiji. OD model je načrtovani, od zgoraj upravljani model, katerega namen so povečanje organizacijske učinkovitosti na podlagi uporabe znanja iz vedenjskih znanosti. OD je v bistvu načrtovana kulturna sprememba. Strateški voditelj mora razviti ustrezno kulturo za misijo ali namen, ki ga želi opravljati. Cilj OD je vzpostavitev mehanizmov, ki spodbujajo menedžerje k večji odprtosti, vključenosti in sodelovanju pri ukvarjanju s problemi in sprejemanju odločitev (Thompson 1990, 596–600).

3.3.1 Vloga menedžerjev pri upravljanju sprememb

Organizacijske teorije desetletja nazaj so zanemarjale čas kot dejavnik pri upravljanju in vodenju podjetij. V hitro spreminjajočih se okoljih to ni sprejemljivo in zato naloga sodobnega menedžmenta leži v obvladovanju sprememb oziroma načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadzorovanju dejavnosti. Menedžerji uvajajo spremembe v organizacijo z namenom povečati učinkovitost delovanja organizacije pri doseganju ciljev (Tavčar 2000, 53–55).

Vlog menedžerjev pri upravljanju sprememb in sprejemanju odločitev je veliko. Kot primerno opredelitev teh vlog izpostavljam klasifikacijo Ichaka Adizesa, ki slednje razporedi v štiri osnovne skupine, in sicer:

- P (angl. Producing, performing services) proizvodnje ali opravljanje storitev; odločitev je dobra, če zadovoljuje potrebe, zaradi katerih smo jo sprejeli. Ta vloga omogoča kratkoročno uspešnost. Menedžer skrbi za transport, opravlja raziskave ipd. Imeti mora znanje o tem, kaj morajo zaposleni narediti ter kako ravnati v smislu tehnološkega postopka.
- A (angl. Administering) administriranje; vloga se nanaša na sistematičnost, disciplino, organiziranost, programiranje ponavljajočih se aktivnosti ob minimalni uporabi virov. Zagotavlja kratkoročno učinkovitost. Menedžer koordinira aktivnosti, kontrolira stroške ipd. Poznati mora sistem oziroma načrt, izvajati korektivne akcije, biti natančen, pedanten.
- E (angl. Entrepreneurship) podjetništvo; podjetništvo pomeni planiranje na proaktiven način. Naša današnja priprava na pričakovani jutri naredi organizacijo proaktivno prej in prilagodljivo na spremembe, ki se bodo zgodile. Prilagajanje na spremembe pomeni sprejemanje odločitev o tem, kaj bomo naredili danes na podlagi tistega, kar se je zgodilo včeraj. Zagotavlja dolgoročno uspešnost. V podjetništvu sta kreativnost in volja za prevzemanje tveganja samoumevni. Menedžer opaža trende, predlaga nove projekte ipd.
- I (angl. Integrating) integriranje, povezovanje; vloga pomeni spreminjanje organizacijske zavesti iz mehanistične v organsko, ustvarjanje kulture, v kateri prevladujejo vrednote medsebojne odvisnosti in sposobnosti prilagajanja brez čakanja na zunanje posege, kjer obstaja visoka stopnja medsebojnega sodelovanja, izmenjave informacij in idej. V takšnem položaju se sproža sinergijski efekt, ki zagotavlja dolgoročno učinkovitost organizacije. Menedžer skrbi za razvoj kadrov, usklajuje cilje. Imeti mora občutek za ljudi, skupinske procese in organizacijsko klimo ter izraženo sposobnost komuniciranja (Adizes 2008, 9–14).

Torej, če sledimo predstavljeni opredelitvi, lahko na splošno ugotovimo, da obstajajo štiri osnovne vloge menedžmenta. Vsaka vloga posebej prispeva k uspešnosti in k učinkovitosti organizacije. Vse štiri vloge so nujne za dobro upravljanje. Biti uspešen pomeni delati prave stvari, kot je npr. zadovoljevanje potreb strank. Biti učinkovit pomeni delati prave stvari na pravi način, kar pomeni racionalno uporabo virov. Dobra odločitev mora zagotoviti kratkoročno in dolgoročno uspešnost in učinkovitost. Kot ugotavlja Adizes (2008, 11), noben posameznik nima enakih sposobnosti za izvajanje vseh vlog. Zato tudi ne obstaja idealen menedžer. Dober menedžer ni preprosto kombinacija ustreznih vlog, ki jih on sam združuje v svoji osebnosti. Vsak menedžer je boljši, če v svojem ravnanju vsaj minimalno zastopa vse vloge. Vendar tisto, kar je nujno za sprejemanje kakovostnih odločitev, niso odlični posamezniki, ampak komplementaren tim.

3.4 Odpori do sprememb

Podjetja, ki se upirajo spremembam le zapravljajo čas za prilagoditev, saj okolje terja organizacijske, tehnološke in finančne spremembe. Če organizacija zanemari stik s svojim podjetniškim okoljem je obsojena na propad, ne glede na njeno moč ali velikost. Nasprotno, s postopnim prilagajanjem si podjetje pridobi čas za spreminjanje vzorcev poslovanja in menedžerji ter drugi zaposleni lahko opravljajo svoje delo brez stresa in frustracij, ki bi sicer nastopile zaradi pomanjkanja časa, potrebnega za uvajanje sprememb (Banič 2007, 48–49). Pri zamujeni priložnosti za spremembo vzorcev poslovanja ima podjetje še majhno možnost, da se prilagodi. Vendar takšni ukrepi po navadi samo še dodatno izčrpajo organizacijo, saj zahtevajo od zaposlenih, da poleg vsakdanjih nalog, opravljajo še dodatno delo ob že omenjenem pritisku zaradi zamujanja, kar se običajno ne konča pozitivno oziroma je le kratkoročno učinkovito.

Podjetja se upirajo spremembam tudi iz razlogov, ki ne izhajajo iz sposobnosti podjetja, da jih uspešno uvaja. Enako velja tudi za določene okoliščine, v katerih mora biti uvajanje sprememb natančno načrtovano ob upoštevanju potreb vseh ljudi, ki so zajeti v

tem procesu. Namreč, ko se ljudje v določeni situaciji počutijo varne in imajo občutek, da imajo popolno kontrolo nad delom, ki ga opravljajo, lahko se pojavi odpor, če v spremembah vidijo grožnjo obstoječega stanja. Splošno znano je, da se ljudje enostavno bojijo neznanega ter se počutijo bolj sproščene v situacijah, ko so jim postopki in procesi že znani. Včasih se tudi posamezni menedžerji upirajo, ko zahteve po spremembah terjajo določene stroške, kot je vlaganje v novo opremo ipd. (Thompson 1990, 590–592). Tavčar dodaja še nekatere vzroke za odpor menedžerjev in sicer: zaverovanost v izkušnje oziroma preteklost, pretirana previdnost in uradniško spoštovanje pravil ter prilagodljivost in podložništvo, ki onemogočata pogled v prihodnost (Tavčar v Možina in drugi 2002a, 755).

Organizacijska kultura podjetja ima po mnenju številnih avtorjev pomembno vlogo pri uvajanju sprememb. Kot navajajo Možina in drugi (2002b, 14) ter Kavčič (1991, 132), predstavlja kultura vzorec temeljnih prepričanj, ki so značilne za določeno skupino ali organizacijo in jo ločuje od drugih skupin in organizacij. Na podlagi teh prepričanj se zaposleni v podjetju ravnaajo pri opravljanju vsakdanjih nalog. Vrednote so odraz kulture in šele, ko se te spremenijo, spremeni se tudi kultura sama. Ker imajo vrednote korenine v prejšnjih izkušnjah posameznikov je potreben tudi čas, da se na podlagi novih praks in vzorcev obnašanja oblikujejo nove vrednote, ki so skupne vsem članom organizacije oziroma da se ustvari nova organizacijska kultura. V literaturi se veliko omenja sestavine podjetniške kulture, ki prinašajo h konkurenčnosti podjetja. Gorg, na primer, izpostavi usmerjenost k strankam, kot njeno najpomembnejšo sestavino (Gorg 1991, 181). Če trenutna organizacijska struktura zavira razvoj podjetja in s tem posledično vpliva na njegovo konkurenčnost, je čas za spremembo kulture. Lewin ugotavlja, da spremembe v kulturi organizacije potekajo skozi tristopenjski proces. *Odmrznitev* pomeni pripravljenost do učenja novega obnašanja. *Sprememba* se zgodi, ko ljudje, ki dojemajo potrebo po spremembah preizkušajo nove zamisli ter postopoma ali na bolj dramatičen način zamenjajo stari način obnašanja z novim. *Faza zamrznitve* se začne, ko so novi vzorci obnašanja sprejeti, utrjeni in uveljavljeni znotraj kulture (Lewin v Thompson 1990, 592–594).

4 NAČRTOVANJE POSLOVANJA IN TEORETIČNE PODLAGE ZA IZDELAVO POSLOVNEGA NAČRTA

4.1 Pomen in potek načrtovanja v organizaciji

»Šele z odkritjem, da sta človek in njegova sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju ključni dejavnik, je bilo mogoče pojasniti, kako nastanejo uspešne organizacije« (Možina in drugi 2002b, 12). Vsaka sprememba istočasno predstavlja priložnost in nevarnost. Obe sta za podjetje težavni. Nevarnost že v začetku doživljamo kot problem. Po drugi strani pa priložnost, čeprav ne vsebuje nobene nevarnosti, postane problem v menedžerskem smislu, ko si zastavimo vprašanje, kako naj jo dosežemo in izkoristimo. Na splošno je znano, da je načrtovanje ena najpomembnejših prvin za uspešno poslovanje podjetja. Če aktivnosti v podjetju načrtujemo, manjša je izpostavljenost napakam in nevarnostim. Načrtovanje nam omogoča tudi lažjo kontrolo kakovosti proizvodov oziroma uslug in stroškov, vpogled v odnose z dobavitelji, pravočasen oziroma proaktiven odziv na potrebe strank ter potrebe po kadrih in njihovem usposabljanju. Sodobno poslovno načrtovanje je, po Kovačevem mnenju, v bistvu način vodenja poslovnih sprememb. Takšen pristop opiše kot »nov sistem strateškega načrtovanja« (Kovač 2007, 210). Načrtovanje je zatorej ena najpomembnejših funkcij menedžmenta, ki se ji ne more in ne sme izogniti. S tem se strinja tudi Tavčar, ko ugotavlja da je naloga menedžmenta snovanje in izbira poteka spreminjanja ter njegovo upravljanje. Opozarja, da je nevedeno odzivanje ali vplivanje tvegano, saj le srečno naključje nanese za organizacijo ugodne izide (Tavčar v Možina in drugi 2002, 249–253).

Preglednica 4.1: Stopnje vplivanja in odzivanja na vplive

STOPNJA	VPLIVANJE	ODZIVANJE
1.	Zavest o potrebnosti vplivanja	Slutnja o spremembi – vplivu
2.	Nabor možnih načinov vplivanja	Znan vir spremembe – vpliva
3.	Vrednotenje možnih načinov vplivanja	Znana vsebina vpliva
4.	Izbran način vplivanja	Znan – izbran odziv
5.	Znani izidi izbranega načina vplivanja	Znani izidi odziva
6.	Začetek izvajanja vpliva	Začetek spremembe – vpliva

Vir: Možina in drugi (2002, 749).

Pripravljanje in izvedba odziva ali vpliva podjetja poteka skozi več stopenj (glej Preglednico 4.1). Pri vplivanju se prvo ustvari zavest o potrebnosti vplivanja, nato se možni načini vplivanja nabirajo in vrednotijo. Ko so izidi izbranega načina znani, sledi še izbira načina vplivanja, nato pa se začne še izvajanje vpliva. Podobno je pri odzivanju, razlika je le v začetnih stopnjah, kjer se opredelita vir in vsebina spremembe, nato pa se izbere in oceni ustrezen odziv.

Za učinkovito upravljanje sprememb je potrebna uporaba enega izmed orodij, ki menedžmentu omogoča sistematičen pregled metod upravljanja sprememb in projekcij želenega stanja. Poslovni načrt je eno najbolj uporabljanih orodij takšne zvrsti v praksi sodobnega menedžmenta.

4.2 Namen, priprava, prvine poslovnega načrta

Definicij poslovnega načrta je veliko. Njegovo bistvo in namen najbolj jedrnato predstavijo naslednje: Banič opredeli poslovni načrt kot »sistematično urejen dokument, ki za obstoječi ali načrtovani projekt prepričljivo prikaže njegovo realno izvedljivost, dobičkonosnost ter sprejemljivost za socioekonomsko okolje podjetja« (Banič 2007, 173). Stutely podaja nekoliko preprostejšo definicijo, in sicer: »poslovni načrt opredeljuje metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti« (Stutely 2003, 8). Poslovni načrt je po McKeeverjevem mnenju »pisana izjava, v kateri opišemo in analiziramo naš posel in detajlno napovemo prihodnost« (McKeever 2007,

8). Poslovni načrt lahko pripravi vsaka oseba, ki dovolj dobro razume občinstvo, načrtovano uporabo in splošne cilje. Pri tem so najbolj pomembni naslednji koraki: opredelitev poslovne dejavnosti in trenutnega stanja posla, opredelitev pogojev na trgu, opredelitev konkurence in lastnega položaja na trgu, opredelitev glavnih ciljev, razvoj strategije za doseg glavnih ciljev, opredelitev tveganj in priložnosti, razvoj strategije za zmanjševanja tveganj in izkoriščanje priložnosti, izdelava delovnih načrtov ter napoved denarnega toka.

Ločimo med dvema temeljnima vrstama poslovnih načrtov – podjetniškim in notranjepodjetniškim poslovnim načrtom. Prvi je namenjen potencialnim vlagateljem zunaj podjetja, drugi pa je namenjen notranji uporabi v podjetju (Banič 2007, 173). Poslovni načrt je sestavljen iz zunanjih in notranjih prvin. Med prve uvrščamo strukturo, obseg in obliko poslovnega načrta, način predstavitve ter slovar uporabljenih pojmov. Poslovni načrt izdelamo skromno ter v standardnem formatu A4. Optimalna dolžina poslovnega načrta je odvisna od okoliščin. Nekateri avtorji pravijo, da je dobro povprečje od 20 do 40 strani (Timmons in drugi 2004, 41; Stutely 2003, 15; Banič 2007, 174; Vidic 1999, 12). Notranje prvine poslovnega načrta lahko razdelimo na tri ključne dele in sicer: organizacijski, marketinški in finančni vidik. Parametri, ki jih je treba upoštevati pri izdelavi poslovnega načrta, se razlikujejo od avtorja do avtorja. Vsako podjetje ima različno metodologijo priprave poslovnega načrta. Pomembno je, da notranje prvine vsebujejo analizo trga, opredelitev lastnih prednosti in slabosti ter nakažejo razvojne možnosti na podlagi podrobnih finančnih kazalnikov in projekcij. Pozorni moramo biti tudi na tveganja. Od prakse v podjetjih je odvisen tudi vrstni red poglavij. Bistveno je, da vse naštetu natančno opredelimo in da vsebino prikažemo na način, ki zagotavlja enostavnost in preglednost.

4.2.1 Organizacijski vidik

V tem delu poslovnega načrta opišemo podjetje, področje poslovanja, strukturo organizacije in menedžmenta, statusno obliko družbe, izdelke in storitve, cene, povpraševanje, lokacije in poslovalnice, kadrovske vire, računalniške programe in sisteme ter opišemo načrt razvoja podjetja.

Projekcijo zelenega stanja v prihodnosti imenujemo poslovna vizija. Vizija je temeljna prvina, osnovni gradnik poslovnega načrta. Če je vizija dokončno začrtana, lahko oblikujemo poslanstvo podjetja s čem določimo tudi dejavnost ali področja, s katerim se bo organizacija ukvarjala pri realizaciji svoje vizije. Tretja pomembna prvina pri načrtovanju je določanje ciljev poslovanja, ki predstavljajo merilo realizacije vizije (Banič 2007, 64–65). Večina avtorjev strokovnih priročnikov v tem delu poslovnega načrta še posebej poudarja poslovno strategijo podjetja, ki določa, kako se bo podjetje na trgu razlikovalo od tekmecev in na kakšen način bo izboljšalo poslovanje s strankami. Za podjetja, ki se ukvarjajo s finančnim poslovanjem, ni potrebno poudarjati nekaterih elementov kot so na primer materiali in zaloge, ki bi jih sicer pri drugih dejavnostih bilo modro opisati.

4.2.2 Marketinški vidik

V tem delu poslovnega načrta opišemo, kako bo podjetje doseglo določeno prodajo in kaj je treba za to narediti. Odločitve, ki zajemajo proces trženja, direktno vplivajo na prihodnost podjetja oziroma na njegov uspeh ali neuspeh. Trženje (marketing) je zelo širok termin, ki pokriva veliko število specifičnih področij (glej Preglednico 4.2).

Preglednica 4.2: Načrt trženja

Strategija ciljnega trga
Strategija izdelka/tehnologije
Cenovna strategija
Strategija distribucije
Oglaševanje in promocija
Prodajna strategija
Napoved prodaje in trženja

Vir: Timmons (2004, 80).

Vsak načrt trženja potrebuje usmerjevalna načela. Vse strategije moramo določiti ustrezno, na podlagi znanja, ki smo ga pridobili z analizo ciljnega trga, ker to vpliva na vsako naslednje področje načrta trženja. Pomembno je tudi, da smo pri načrtu trženja

usmerjeni k ohranjanju obstoječih potrošnikov, saj je to veliko cenejše kot pridobivanje novih. To je še posebej pomembno, če gre za trg, ki doživlja počasno rast (Ule in Kline 1996, 250). Kljub temu, skrbeti moramo tudi za nove potrošnike, če želimo širiti poslovanje.

4.2.3 Finančni vidik

Finančni načrt je matematični ekvivalent besednega opisa priložnosti in načina izvršitve. Obstajata dva glavna pristopa k ustvarjanju realističnih financ. Priporočljiva je uporaba obeh, ker skupaj podajata realnejšo sliko finančne strukture, ki jo potrebujemo pri projektu. Pri *primerjalni metodi* potrdimo naše projekcije na podlagi primerjanja naših »pro forma« financ in financ obstoječih podjetij. V tem postopku se bodo pojavila odstopanja, ki bodo zahtevala analize in obrazložitev. Nekatera odstopanja bodo poudarila naše konkurenčne prednosti, nekatera slabosti. Bistveno je, da razumemo, zakaj se te razlike pojavljajo. Pri *metodi kopičenja* (angl. *Build-up method*) izhajamo iz izkaza poslovnega izida. Najprej identificiramo vse vire prihodkov. Namesto napovedi, koliko bomo prodali v enem mesecu ali letu, razčlenimo to napoved na dneve. Dobljeno pomnožimo s številom proizvodnih dni v letu. Ko na ta način določimo povprečen dan, lahko izpeljemo tudi ciklične vidike poslovanja, kot so »počasni« dnevi ali meseci. Na koncu primerjamo razlike med pristopoma in ju poskušamo uskladiti. Finančna poročila, ki morajo biti vključena v načrt, so: izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov in bilanca stanja (Timmons in drugi 2004, 121–125). Na podlagi natančnih napovedi in ključnih finančnih podatkov določimo gospodarsko izvedljivost in dobičkonosnost posla. Pri pripravljanju finančnih projekcij moramo biti pozorni tudi na skrite stroške, hitrost obračanja zalog, običajne roke plačilnih obveznosti do dobaviteljev, obseg narave surovin, pričakovane zmogljivosti, produktivnost proizvodnje glede na delovni čas ipd.

5 PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA KOT ORODJA ZA UPRAVLJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Podjetje Mikrokreditna organizacija Ekonomsko kreditna institucija (MKO EKI) je leta 2006 izdelalo poslovni načrt za tri letno obdobje (2007–2009) z namenom izboljšanja poslovanja in konkurenčnosti. Poslovanje podjetja MKO EKI se je nanašalo na ponudbo finančnih posojil v obliki različnih kreditnih izdelkov kot tudi nefinančnih storitev (izobraževanje, svetovanje in informiranje strank). MKO EKI je bila registrirana kot neprofitna organizacija, poslovala pa je v bančnem sektorju in ustvarjala profit. Vendar, kakršnakoli oblika profita, ki jo je podjetje ustvarjalo, je ostajala znotraj organizacije kot dodatni kreditni kapital ali pa se je uporabljala za institucionalno krepitev organizacije. Podjetje ni imelo prostovoljcev, vsi zaposleni so bili plačani za opravljeno delo. Zaradi naštetih dejstev ter specifičnosti poslovanja, klasična obravnava podjetja kot neprofitnega ni bila smiselna. Nazadnje, v poslovnem načrtu si je podjetje MKO EKI tudi dolgoročno prizadevalo za spremembo oblike družbe iz neprofitne v profitno (banko). Sledita predstavitev in povzemanje posameznih poglavij poslovnega načrta ob hkratni analizi načrtovanih ukrepov podjetja.

5.1 Organizacijski vidik

5.1.1 Zgodovina podjetja

World Vision International (v nadaljevanju WVI), svetovna organizacija za razvoj, ki pomaga otrokom, družinam in skupnostim pri premagovanju vzrokov revščine in nepravilnosti, je začela podpirati mikrokreditiranje v Bosni in Hercegovini februarja leta 1996, ko je odprla prvo poslovalnico v Zenici. Od leta 1997 najprej se je WVI program mikrokreditiranja v BiH imenoval Bosanski razvojni fond (BEF). Aprila 1999 je naziv spremenjen v Ekonomsko Kreditno Institucijo (EKI). Marca 2001 pa je EKI registrirana kot lokalna mikrokreditna organizacija (MKO EKI). MKO EKI je ločena

institucija od World Vision International, vendar ima z WVI podpisan Sporazum o razumevanju, v katerem je definirano medsebojno sodelovanje dveh organizacij. MKO EKI je imela osem² mikrokreditnih poslovalnic, kot tudi 27 pripadajočih »satelitnih« pisarn. Zneski izdanih kreditov so znašali 300–30.000 konvertibilnih mark (v nadaljevanju KM) oziroma od 150 do 15.000 evrov. V obdobju od 1996 do 2006 so EKI podpirale mednarodne organizacije ter lokalne finančne institucije: SIDA, Svetovna banka, UNHCR, USDA, USAID, EU, KFW, UNDP, FINNIDA, Raiffeisen Bank, Blue Orchard idr. EKI je od novembra 1996 do decembra 2006 izplačal 94.055 kreditov v vrednosti 336.260.287 KM ter je podjetje v istem letu imelo čez 28.500 aktivnih kreditov.

5.1.2 Vizija, cilji, poslanstvo, poslovna politika

Vizija

Glavna vizija, ki jo podjetje imelo od njegovega osnutka je bila: Zmanjšati ekonomske vzroke revščine v Bosni in Hercegovini.

Poslanstvo

EKI krediti in storitve so bile namenjene spodbujanju in razvoju majhnega podjetništva, kmetijstva in uslužnih dejavnosti, ne glede na to ali so registrirane ali ne. Prednost so imele stranke z nizkimi prihodki, povratniki-begunci, invalidi, ženske in osebe, katerih poslovna dejavnost je odpirala nova delovna mesta oziroma vzdrževala že obstoječa delovna mesta.

Cilji

Glavni cilj MKO EKI je bil ustvarjanje močne in finančno trajnostne institucije, ki bo svoj profit znova vlagala (reinvestirala) v dodatni kreditni kapital. Osnovni cilj družbe je torej neprofitno poslovanje. *Dolgoročni* cilj pa se je nanašal na krepitev sposobnosti organizacije, da ob morebitnem umiku zunanjih donatorjev iz sheme financiranja lahko nemoteno nadaljuje z izvajanjem svoje osrednje dejavnosti. Institucionalna krepitev ter tendenca po neodvisnosti poslovanja sta

² V Tuzli, Doboju, Sarajevu, Bijeljini, Mostarju, Bugojnu, Brčkem, Gradačcu, Banji Luki, Bihaču in Zenici.

odkrila jasen namen podjetja MKO EKI, da se preoblikuje v profitno družbo (najverjetneje banko), ko bo takšne transformacije zakonodajna ureditev tudi začela podpirati. Bolj podrobno opredeljeni in kvantificirani cilji za obdobje od leta 2007 do leta 2009 so bili:

- doseči število od 57.000 aktivnih kreditov,
- izplačati 217.976.528 KM do konca l. 2009,
- do konca l. 2009 odpreti skupaj 59 poslovalnic,
- stalno vzdrževati operativno in finančno trajnost nad 100 %,
- utemeljiti močno in učinkovito administracijo, osebje in informacijske sisteme z namenom hitrejšega odziva in predvidevanja potreb strank.

Strategija

Strategija podjetja se je glasila: Spremeniti EKI v novo, boljše pozicionirano organizacijo, ki za zadovoljitev potreb svojih strank omogoča različne usluge in vire.

Kot omenjeno v predhodnem poglavju, je poslovna strategija metoda določanja vseh sredstev, potrebnih za doseganje vseh ciljev poslovne politike. **Osnovni strateški cilji** MKO EKI, kot načini realizacije strategije, so bili razdeljeni na naslednja področja:

- **Marketing:** Načrtovali so preoblikovanje MKO EKI v organizacijo, ki bo usmerjena k strankam. Kot glavno nalogo so opredelili identificiranje in omogočanje izdelkov in uslug, ki lahko zadovoljijo potrebe strank.
- **Kadrovski viri:** Poudarek je bil na visoko motiviranem, usposobljenem in profesionalnem osebju, ki bo usmerjeno na vizijo in poslanstvo ter bo delovalo na ustvarjanju institucionalne kulture podjetja.
- **Razvoj odbora:** Kot nalogo Upravnega odbora MKO EKI so določili zagotovitev boljšega upravljanja in usklajevanja vizije ter poslanstva World Vision in MKO EKI.

- **Sistemi:** Poudarek je bil na stalnem izboljševanju postopkov sprejemanja odločitev, ki lahko podpirajo novo organizacijo podjetja.
- **Rast:** V MKO EKI so načrtovali neprekinjeno širitev svojih dejavnosti na območja v BiH, na katerih bo takšna širitev zagotavljala boljšo uslugo in nižje stroške za stranke.

Teoretični del naloge poudarja, da je usmerjenost k strankam, med drugim, ena izmed najbolj pomembnih sestavin organizacijske kulture. Nova strategija podjetja MKO EKI je pomenila tudi spremembo kulture podjetja, kar je definirano kot temeljita notranja sprememba podjetja z ciljem ustvarjanja pogojev za sočasno in proaktivno delovanje v prihodnosti. Temu v prid govorita tudi vlaganje v kadrovske vire in krepitev sistema. Iz strateških ciljev sklepam, da si je MKO EKI želela zagotoviti dolgoročno konkurenčnost. V svojem poslovnem načrtu so v podjetju strategijam namenili več pozornosti v poglavju, kjer so bile opisane dejavnosti marketinga. Več podrobnosti o tem je podano v poglavju 5.2.

5.1.3 Organizacijska ocena, kadri, sistemi nadzora poslovanja

5.1.3.1 Struktura menedžmenta

V MKO EKI so obstajali trije nivoji menedžmenta. Upravni odbor je bil izvršilni organ za celotno podjetje. Odgovoren je bil za določanje strategije, smeri in politike MKO EKI. Izvršilni direktor je poročal Upravnemu odboru, ki je bil sestavljen iz sedmih članov (4 domači člani in 3 predstavniki WVI-ja). Glavni urad je zagotavljal vodenje in koordinacijo dela v EKI. V sestavi upravljalenskega tima so bili izvršilni direktor, operativni menedžer, finančni menedžer, vodja upravljanja informacijskih sistemov oziroma MIS menedžer (angl. Management Information Systems Manager), marketing menedžer, pravnik, regionalni menedžer ter uslužbenec za trening osebja. Leta 2006 je bilo odprto delovno mesto regionalnega menedžerja s ciljem izboljševanja sistema odločanja ter horizontalne in vertikalne komunikacije. Torej, podjetje je delovalo z decentralizirano strukturo Glavnega urada s člani upravljalnega tima, ki so bili stacionirani v drugih poslovalnicah. Takšna struktura je vodstvu omogočala boljši

kontakt s strankami ter boljše razumevanje potreb vsake poslovalnice in pisarne. Tretji nivo organizacije so predstavljale poslovalnice. Vsaka poslovalnica je bila zasebni profitno-stroškovni center, odgovoren za upravljanje s kakovostjo lastnega portfelja in sodelovanje pri kritju stroškov Glavnega urada. Šef poslovalnice je upravljal s poslovalnico na dnevni osnovi s pomočjo operativnih, finančnih in administrativnih priročnikov. Vse naštetu pomeni, da je podjetje MKO EKI imelo kapaciteto za širjenje na dodatna področja poslovanja, saj sta sprejemanje odločitev in poslovanje bila decentralizirana na nivoju poslovalnic. Glavni mehanizem koordinacije je bila standardizacija veččin, kar po Mintzbergovi tipologiji organizacij ustreza opisu Profesionalne birokracije (Mintzberg 1979, 348).

5.1.3.2 Zakonodajna struktura

MKO EKI je leta 2001 bila registrirana kot mikrokreditna organizacija. Zakonska ureditev je dovoljevala podjetju ukvarjanje s kreditnimi aktivnostmi, ki so imeli vpliv na socialno ogroženo populacijo. MKO EKI je bila zasnovana kot neprofitna institucija, leta 2006 pa so v podjetju naredili načrt spremembe oblike družbe, ki je bil sestavljen iz treh faz, zajemal pa je obdobje treh naslednjih let (2007–2009). Glede na predpisano zakonsko podlago je bilo načrtovano, da se MKO EKI sprva transformira v Mikrokreditno fundacijo. Potem naj bi Mikrokreditna fundacija skupaj z WVI formirala Mikrokreditno družbo. Zaradi transformacije iz organizacije v fundacijo in potem v profitno družbo je bila načrtovana tudi sprememba strukture Upravnega, ki je zajemala vključevanje novih članov, ki imajo več izkušenj pri upravljanju s profitnimi enotami.

5.1.3.3 Sistemi

Sistemi so zelo pomembni za uspešno obratovanje katerekoli mikrofinančne institucije. Leta 2003 so v podjetju uvedli nov, mednarodno priznani MIS računalniški program Temenos eMerge. V MKO EKI so uporabljali računalniški program eMerge za spremljanje kreditov in računalniški program SUN za spremljanje finančnih transakcij v organizaciji. S ciljem izboljševanja poslovanja in učinkovitosti so v podjetju deloma povezali dva sistema, kar je prinašalo k hitrosti obdelave informacij. Zahvaljujoč eMerge-u so v podjetju razvili tudi novi lastni kreditni izdelek – Revolving kredit, ki je

uspešno preizkušan in sprejet. V letu 2007 so načrtovali zamenjavo mehanizma zbirke podatkov kjer naj bi jBase zamenjal UniVerse. V sodelovanju z regionalnim uradom WVI so načrtovali centralizacijo tehnične administracije v cilju povezovanja več držav. Ker je osnovna dejavnost podjetja MKO EKI kreditiranje, so temu področju poslovanja tudi namenili posebno pozornost. Vsi postopki, na katerih je zasnovano poslovanje EKI, so bili podrobno opisani v Operativnem priročniku, ki je sestavljen iz šestih različnih poglavij, in sicer: Kreditnega priročnika, Finančnega priročnika, Administrativnega priročnika, Priročnika za kadrovske vire, IT-priročnika in Priročnika interne kontrole.

5.1.3.4 Nadzor

Kontrola računovodstvenega sistema je bila usmerjena k zmanjševanju možnosti finančnih napak. V letu 2006 je oddelek Interne kontrole štel dva zaposlena, za leto 2007 pa so načrtovali povečanje števila zaposlenih z namenom zagotavljanja boljšega nadzora poslovanja celotnega podjetja.

5.1.3.5 Kadrovski viri

Kot največjo vrednost so v MKO EKI izpostavili svoje kadre in zato je bil v podjetju veliki poudarek na njihovem profesionalnem razvoju. Izvajanje usposabljanja je bilo načrtovano skladno s potrebami oddelkov in poslovalnic, individualnimi potrebami zaposlenih ter v skladu s strateškimi cilji organizacije. V podjetju je bilo do konca leta 2007 načrtovano povečanje števila zaposlenih z 200 (iz 2006) na 245 oseb s polnim delovnim časom. Usposabljanje osebja je bilo za različne skupine zaposlenih posebej definirano, in sicer za kreditne uslužbenke, administracijo, MIS-uslužbenke, interno kontrolo ter srednji in višji menedžment. Različne programe usposabljanja je koordiniral in organiziral uslužbenec za razvoj osebja. Izvajanje vseh programov je bilo, odvisno od tematike, predvideno na dva načina: z uporabo internih kapacitet in organizacijo treningov znotraj podjetja ali v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Na splošno so v MKO EKI namenili več pozornosti »zamenjavam« na vseh ravneh organizacije z namenom zmanjševanja nevarnosti v primeru odliva kadrov. Ustvarili so

tudi različne zgoščenke za zaposlene, ki so vsebovale navodila za upravljanje s financami in človeškimi viri kot tudi splošne priročnike za menedžment.

5.1.4 Prednosti in slabosti

V letu 2006 so v podjetju kot svoje konkurenčne ***prednosti*** v poslovnem načrtu izpostavili naslednja dejstva: MKO EKI je dobro pozicionirana in prisotna na celotnem območju Bosne in Hercegovine; sestavljen ima močan portfelj z več kot 80 milijonov KM; podjetje je poleg precejšnje rasti v predhodnih letih uspelo zadržati kvaliteto portfelja; MKO EKI ima usposobljeno, profesionalno in prijazno osebje ter zelo razvito in uporabno interno stran podjetja, ki zaposlenim omogoča pristop do številnih informacij; podjetje ima močno bazo strank (več kot 28.000 strank v letu 2006); MKO EKI ima močne sisteme za nadzor svojih aktivnosti ter močan menedžment, ki ga sestavljajo državljani BiH; MKO EKI je razvila metodologijo za kreditiranje majhnih in mikro podjetnikov do 30.000 KM; podjetje ima razvito strokovno znanje pri kreditiranju kmetijskih dejavnosti v znesku do 30.000 KM; podjetje MKO EKI ima dobre poslovne odnose s tujimi in lokalnimi bankami ter močno podporo organizacije World Vision International.

V letu 2006 pa je MKO EKI prepoznala naslednje ***slabosti***: zakonodajna ureditev statusa mikro kreditnih organizacij, ki je različna na entitetnih³ ravneh podjetju ni pustila možnosti direktnega zagotavljanja različnih uslug strankam, kar ogroža njegovo rast in razvoj; pristopi virom financiranja čedalje postajajo bolj dragi; vse bolj močna konkurenca, tako od strani mikrokreditnih organizacij kot tudi od strani bank; koncentracija panoge in jasen namen bank, da vstopijo v panogo in zavzamejo del trga.

³ Republika Bosna in Hercegovina je na podlagi Daytonskega mirovnega sporazuma iz leta 1995 sestavljena iz dveh konstitutivnih enot: Federacije BiH in Republike Srpske. Uraden naziv teh enot so tudi entitete. EKI posluje na celotnem prostoru BiH in se srečuje z omejitvami v poslovanju zaradi razlik v entitetskih zakonodajah.

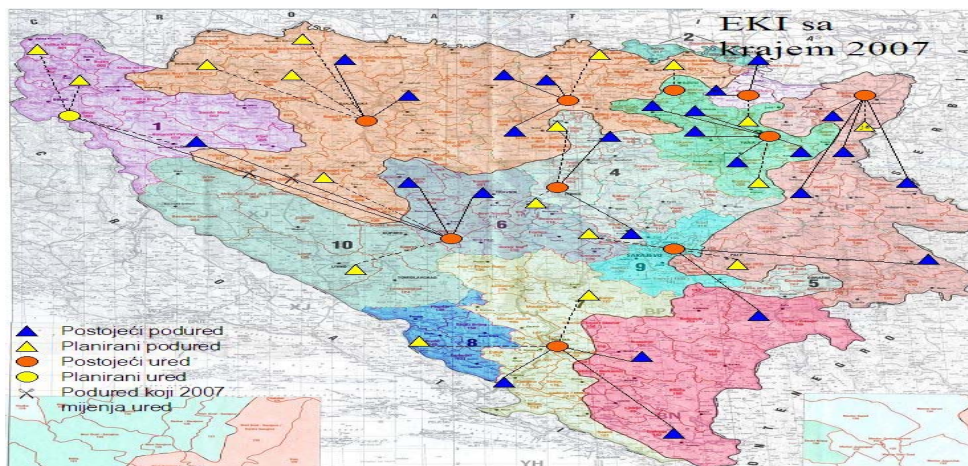
5.2 Marketinški vidik

V tem delu poslovnega načrta moramo opisati strategijo vstopanja na trg, narediti raziskavo trga, preučiti tržni potencial, določiti cene, opisati način distribucije in prodaje ter politiko storitev in garancij. V primeru podjetja MKO EKI me najbolj zanimata **konkurenca** in **povpraševanje** strank po izdelkih in uslugah v prihodnosti.

5.2.1 Temeljne strategije

Marketinška strategija podjetja MKO EKI je bila zasnovana na zadovoljevanju potreb obstoječih in bodočih strank. Načrtovali so jo doseči z uporabo internih kapacitet in znanj ter z raziskavo in razumevanjem konkurenčnega okolja. Povečanje števila strank so pa načrtovali doseči prek treh strategij: *rasti obstoječih poslovalnic in pripadajočih pisarn* ob zaseganju večjega deleža na trgu; *geografskega širjenja* na nova območja znotraj BiH; *spremembe cene proizvodov* ter *razvoja novih kreditnih izdelkov in storitev*. Za leto 2007 je bila načrtovana rast podjetja zasnovana na prestrukturiranju obstoječih ter odpiranju novih poslovalnic in njihovi rasti, kot tudi na rasti obstoječih in odpiranju novih pisarn (glej Sliko 5.1).

Slika 5.1: Rast obstoječih ter odpiranje novih poslovalnic in pisarn



Vir: MKO EKI (2006).

Načrt rasti in širjenja poslovalnic in pisarn je bil zasnovan na oceni tržnega potenciala, potrebnih institucionalnih kapacitet in dodatnega financiranja. Poudariti je treba, da je

osnovna dejavnost MKO EKI bila izdajanje kreditov za podjetništvo, leta 2006 pa so začeli ponujati tudi kredite za prenavljanje med vojno porušenih hiš. Podjetje je zaradi minimiziranja tveganja omejilo svoje storitve v ruralnih območjih na 65 % portfelja (kmetijstvo in majhno podjetništvo v ruralu) ter 35 % portfelja v mestnih conah (nekmetske dejavnosti). Usmerjanje poslovanja MKO EKI v ruralna območja je modra odločitev menedžmenta, saj so revnejše vasi pogosto zanemarjene s strani bank in drugih mikrokreditnih organizacij. V podjetju so, poleg novih kreditnih izdelkov, upoštevali tudi možnost razvoja novih storitev v obliki varčevanja in različnih vrst zavarovanja. Slednje dejavnosti lahko označim kot anticipativne, saj so ponujale vnaprejšnji odziv na prihajajoče potrebe strank. Leta 2006 so v MKO EKI začeli bolj intenzivno delati na marketinških aktivnostih, ki so imele za cilj ustvarjanje *prepoznavnosti* organizacije. V tem letu so v podjetju ponujali 8 različnih kreditnih izdelkov, in sicer: kredit za kmetijstvo, kredit za majhna in srednje velika podjetja, hitri kredit za kmetijstvo in majhno podjetništvo, t.i. revolving kredit, ki temelji na sprotnem sposojanju in sprotnem vračanju znotraj celotne dobe, t.i. housing kredit za izgradnjo, prenovo ali nakup stanovanjskih objektov, kratkoročna posojila ter kredit za gospodinjstvo. Način analize in obdelave kreditnih zahtev so različno definirali za kmetijske in nekmetske dejavnosti.

5.2.2 Struktura cen

Določitev cene izdelka je vedno težka. Dva glavna pristopa sta dodatek na stroške (cost-plus) in povpraševanje na trgu (market demand). Pri pristopu dodatka na stroške obstaja nevarnost, da podcenimo izdelek. Najbolj primeren pristop je, po mnenju Timmonsa in drugih, analiza trga in določanje primerne cene na podlagi tega, kaj konkurenca ponuja in kako je naš izdelek pozicioniran. Če prodajamo nizkocenovni izdelek, zanj določimo ceno, ki je nižja od povprečja na trgu in obratno (Timmons in drugi 2004, 79–80). Pri določanju cene izdelka je smotrno, da ocenimo tudi *cenovno elastičnost povpraševanja*.

Cenovna elastičnost povpraševanja kaže, kako se povpraševana količina spreminja s spreminjanjem cene blaga, *ceteris paribus*⁴. Koefficient cenovne elastičnosti povpraševanja pove, za koliko odstotkov se spremeni povpraševana količina, če se cena blaga spremeni za en odstotek. Če je povpraševanje elastično, potem zvišanje cene blaga zmanjša skupne izdatke potrošnikov in nasprotno. Če je povpraševanje neelastično, potem zvišanje cene blaga zviša skupne izdatke potrošnikov in nasprotno. Za življenjske potrebščine, kot so na primer hrana, zdravila, gorivo je povpraševanje navadno neelastično oziroma togo. Ko jim cena poraste, se jim težko odpovemo. Prav tako imajo dobrine, ki imajo dobre substitute, bolj elastično oziroma prožno povpraševanje (Lah in Ilič 2007, 87–90).

V podjetju so se odločili, da bodo z obrestnimi merami upravljali tako, da le-te zagotavljajo konkurenčnost podjetja na trgu, in sicer z znižanjem cen storitev. V letu 2006 so znižali obrestne mere za kmetijske kredite in kredite za majhno in srednje veliko podjetništvo. To je pozitivno vplivalo na povečanje povpraševanja in na podlagi tega so se v podjetju odločili, da bodo uvedli enake ukrepe za vse ostale kreditne izdelke, ki so jih ponujali. Načrtovali so uvedbo olajšav v obliki zmanjševanja kreditnih obresti za stranke, ki ne zamujajo z odplačilom denarnih posojil. V primeru finančnih storitev in posojil, kjer je konkurenca zelo velika, lahko povpraševanje ocenim kot precej elastično. Odločitev podjetja MKO EKI za strategijo zmanjševanja cen kreditnih izdelkov zato ocenjujem kot pravilno.

MKO EKI je omogočila tudi vzpostavitev direktne povezanosti kreditnih izplačil in vplačil z vrednostjo EUR. To pomeni, da je podjetje zaščitilo svoj portfelj od izgub v primeru nihanja vrednosti KM in EUR. Leta 2005 so v podjetju začeli izvajati projekt

⁴ *Ceteris paribus* je predpostavka, da je vse drugo nespremenjeno. Uporaba te predpostavke nam omogoča, da se pri proučevanju določenega pojava ali zakonitosti osredotočimo le na pojav sam, ne pa tudi na druge vzporedne vplive, ki so sicer tudi prisotni, niso pa predmet našega proučevanja v konkretnem primeru.

razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti (angl. Activity Based Costing – ABC)⁵. V prvi fazi so bile v projekt vključene tri poslovalnice. Do leta 2008 so načrtovali uvedbo modela ABC na ravni celotne organizacije. Na ta način so želeli opredeliti višino obresti za vsak posamezni kreditni izdelek.

5.2.3 Analiza okolja in konkurenčnosti organizacije

V letu 2006 so v MKO EKI naredili več kot 10 različnih raziskav, na podlagi katerih so prilagodili nekatere od obstoječih kreditnih izdelkov, odprli nove poslovalnice in spremljali vpliv kreditov na stranke in njihove družine. Iz tega razloga so se odločili, da bodo tudi v prihodnosti veliko vlagali v tržne raziskave in komunikacijo s strankami, kar ocenjujem kot ustrezno odločitev. Vse opravljene aktivnosti MKO EKI, povezane s tržnimi raziskavami, se lahko razvrstijo v tri kategorije: analiza zadovoljstva strank z obstoječimi izdelki in potrebe po novih izdelkih; ocena tržnega potenciala posameznih področjih v BiH; merjenje vpliva kreditov na stranke.

5.3 Finančni vidik poslovanja

V nadaljevanju opredeljujem nekatere kazalnike in bilančne izkaze, ki so ključni za analizo finančnega vidika poslovanja MKO EKI. Finančne izkaze (navedene v Prilogi A) za leto 2006 je preverila in prikazala neodvisna revizorska hiša Price Waterhouse Coopers d.o.o., zato njihove podatke uporabljam kot verodostojne in uporabne pri izdelavi analize poslovanja podjetja MKO EKI v letu izdelave načrta. Analizo trenutnega poslovanja (2006) bom uporabil za oceno realnosti finančnih projekcij, ki so jih v podjetju MKO EKI izdelali za obdobje treh let (2007–2009) ter priložili v poslovnem načrtu. Nato bom primerjal dejansko stanje finančnih kazalnikov poslovanja iz leta 2009 s finančnimi projekcijami poslovanja podjetja iz leta 2006 za triletno obdobje.

⁵ Več o tem si lahko preberete na spletni strani Wikipedia. Dostopno prek http://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based_costing.

Pri izračunu kazalnikov je bila upoštevana metodologija, navedena v Slovenskih računovodskih standardih (v nadaljevanju SRS) (Slovenski inštitut za revizijo 2006, 5–9). Poudariti je treba, da izračun kazalnikov stanja poslovanja podjetja ima za cilj le preverjanje objektivnosti finančnih napovedi poslovanja podjetja, ki so predstavljene v poglavju 5.3.2 oziroma njihovo lažje razumevanje. Zaradi specifičnosti panoge, v kateri podjetje MKO EKI posluje (bančni sektor) in oblike organizacije (neprofitna) ter s tem v zvezi dostopnosti določenih podatkov, ki za finančne izkaze podjetja niso ključnega pomena (npr. zaloge, dolgoročne finančne naložbe), izračun vseh kazalnikov ni bil možen. Tudi tehtanje uspešnosti poslovanja podjetja zgolj na podlagi njegovega ekonomskega prispevka k družbi bi bilo neutemeljeno, saj strankam zagotavlja storitve, ki jih je širša družba spoznala kot dragocene.

Za ocenjevanje kratkoročne plačilne sposobnosti uporabljamo koeficiente kratkoročne plačilne sposobnosti.

Kratkoročni koeficient (koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti) prikazuje razmerje med kratkoročnimi sredstvi in obveznostmi. Najbolj optimalna vrednost kazalnika naj bi bila 2, v praksi pa je le-ta precej odvisna od panoge. Podjetje je v letu 2005 imelo vrednost kratkoročnega kazalnika 2, leto kasneje se je ta nekoliko zvišal na 2,49, kar naj bi kazalo na ugodno plačilno sposobnost podjetja. Kazalnik ni najbolj zanesljiv pri presojanju plačilne sposobnosti podjetja oziroma bolj pove katere okoliščine bi lahko vplivale nanjo.

Pospešeni koeficient prav tako (koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti) predstavlja razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Razlika je v tem, da so iz kratkoročnih sredstev izločene zaloge. V večini analiz se kot ugoden pospešeni koeficient razume tisti, ki ima vrednost, večjo od 1. Za podjetje je v letu 2005 ta količnik 1,97 oziroma 2,48 v letu 2006. Prav tako kot pri kratkoročnem koeficientu je vrednost pospešenega koeficienta odvisna od panoge. Podjetje se ukvarjalo s finančnimi storitvami in ni imelo zalog. To je razlog zakaj sta

vrednosti obeh koeficientov bili skoraj enaki oziroma zakaj vrednost kratkoročnega koeficienta ni bila večja od vrednosti pospešenega koeficienta.

Hitri koeficient je količnik likvidnih sredstev (denar in kratkoročne finančne naložbe) in kratkoročnih obveznosti oziroma, je kazalec kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. Vrednost tega koeficienta je praviloma večja od 1. Podjetje MKO EKI je v letih 2005 in 2006 imelo približno enako nizko vrednost koeficienta 0,03, kar naj bi bilo opozorilo za potencialne likvidnostne težave. Vendar vrednost, nižja od 1, lahko pomeni tudi to, da kratkoročni dolgovi zapadejo v plačilo šele po tem, ko bo podjetje dobilo dodatna likvidna sredstva (glej Prilogo A).

Kazalniki dolgoročne finančne sposobnosti pokažejo podjetju, ali bo na dolgi rok lahko poravnalo svoje obveznosti. Pri tem nas predvsem zanima, kako podjetje financira svoja sredstva in kako so viri financiranja po ročnosti usklajeni s sredstvi (glej Preglednico 5.1).

Preglednica 5.1: Razčlemba bilance na podbilanco v letu 2006

Podbilanca	Aktiva		Pasiva	
	Vrednost	%	Vrednost	%
Dolgoročno vezano	3.028.541	3.31%	55.968.487	61.23%
Kratkoročno vezano	88.372.640	96.68%	35.432.694	38.77%
	91.401.181	100.00%	91.401.181	100.00%

Iz Preglednice 5.1 je razvidno, da je podjetje financiralo dolgoročno vezana sredstva z dolgoročnimi viri v celoti, kar naj ne bi bilo najbolj optimalno. Tukaj je treba poudariti, da so kratkoročne poslovne terjatve predstavljale približno 98% vseh kratkoročno vezanih sredstev podjetja. Nepremičnine in oprema podjetja sta predstavljali le 3.31% celotne aktive, vrednost naložb pa je skoraj zanemarljiva (približno 0,5% vseh kratkoročnih sredstev). Pasiva se je nanašala na obveznosti do drugih bank in institucij, od katerih si je podjetje sposojalo finančna sredstva in jih je po nekoliko višjih obrestih kasneje ponujalo svojim strankam v obliki različnih kreditnih izdelkov. Skoraj vsa

sredstva za izplačila različnih obveznosti podjetja MKO EKO so dejansko bila v »rokah« strank. Dejstvo, da je podjetje, ne glede na podobne vrednosti kazalnikov dolgoročne finančne sposobnosti v preteklih letih, uspešno poslovalo, nam govori, da MKO EKI vendarle ni imelo težav s solventnostjo. Lahko sklepam, da gre bolj za specifičnost panoge ter da razloga za skrb glede prihodnosti poslovanja v letu izdelave poslovnega načrta ni bilo.

Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev nam kaže, kolikšen je delež lastniškega financiranja osnovnih sredstev. Vrednost koeficienta je bila 0.25% in to pomeni, da podjetje del osnovnih sredstev financiralo z dolgom. Rezultat »1« nam pove, da so celotne obveznosti do virov sredstev sestavljene zgolj iz kapitala in rezultat »0«, da med obveznostmi do virov sredstev ni kapitala. Običajne vrednosti so med obema mejama. Optimalno stanje je odvisno od sposobnosti podjetja ter od panoge v kateri posluje. Za eno podjetje je tako mogoče oblikovati več, za drugo pa manj kapitala.

Koeficient celotne gospodarnosti je imel zmerno vrednost 1, kar kaže na uspešno gospodarjenje. Če bi MKO EKI bila profitna družba, višina koeficienta 1 bi pomenila skromno vrednost. Ker je MKO EKI v času izdelave poslovnega načrta bila še zmeraj registrirana kot neprofitna družba je takšna vrednost koeficienta tudi pričakovana.

Stopnjo čiste dobičkonosnosti prihodkov oziroma *ROA* (angl. Return on Assets) v SRS 29 najdemo pod temeljnimi kazalniki dobičkonosnosti. Kazalnik kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo doseženo v skupnih prihodkih gospodarske družbe. Pri poslovno uspešni gospodarski družbi, ki izkazuje čisti dobiček, je koeficient večji. Če je gospodarska družba poslovala z izgubo, je vrednost kazalnika negativna. Za majhna in srednja podjetja vrednost običajno znaša 4–5%. V primeru podjetja MKO EKI se je vrednost ROA v letih 2005 in 2006 gibala med 5.39% in 7.87%. Prikazane številke kažejo na visoko dobičkonosnost poslovanja MKO EKI v tem obdobju.

ROE (angl. Return on Equity) je razmerje med čistim dobičkom in kapitalom. V SRS 29 je definiran kot koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, kjer v imenovalcu ni upoštevan čisti poslovni izid poslovnega leta. V danem primeru se je vrednost kazalca zviševala, in sicer od 22.31% v letu 2005 do visokih 32,27% v letu 2006, kar kaže, da problemov v poslovanju podjetja ni bilo (glej Prilogo A).

Pri obravnavi podjetja MKO EKI moramo upoštevati tudi *stopnjo tveganosti kreditnega portfelja* oziroma *PaR* (angl. *Profit at Risk*), ki je značilna za bančni sektor. Po Zakonu o bančništvu (1999) je kreditno tveganje, tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do banke. Nekatere raziskave so pokazale, da je bil odstotek neizpolnjevanja kreditnih obveznosti v svetu ob koncu 80-ih in začetku 90-ih skoraj 4%, proti koncu 90-ih pa se je vendarle odstotek zmanjšal in ustalil na vrednosti okoli 2. V letu 2006 je stopnja tveganosti kreditnega portfelja v MKO EKI imela vrednost 0,3% (glej Prilogo B). Na podlagi slednjega sklepam, da je podjetje imelo uspešno razvite metode in sisteme upravljanja tveganja kreditnega portfelja kot tudi načine kontroliranja kreditnih prestopnikov⁶.

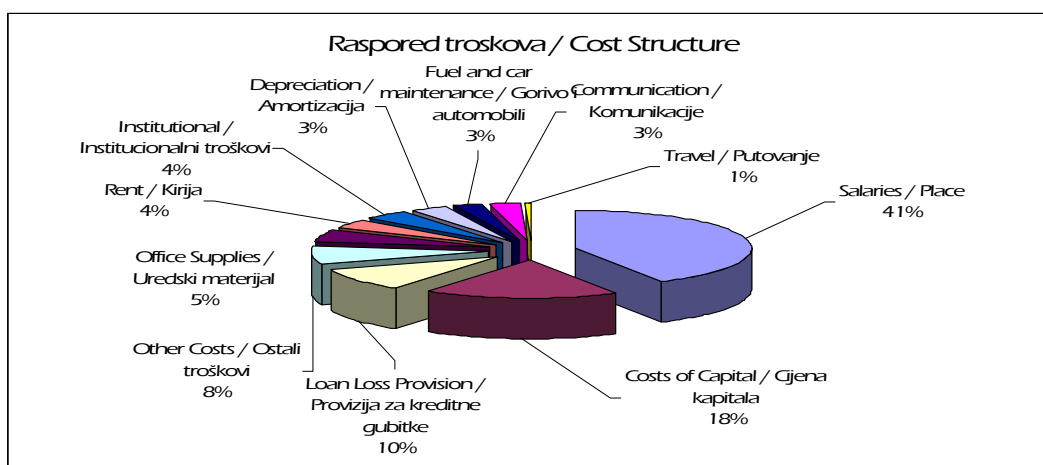
Finančna trajnost je termin, ki ga pogosto najdemo v sektorju nevladnih organizacij. Finančno trajnost lahko definiramo kot sposobnost organizacije, da ob morebitnem umiku zunanjih donatorjev iz sheme financiranja lahko nemoteno nadaljuje z izvajanjem svoje osrednje dejavnosti. *Operativna trajnost* je sposobnost podjetja, da dosega zastavljene operativne cilje skozi daljše časovno obdobje. Nekateri dejavniki, ki vplivajo na operativno trajnost so: menedžment in obratovanje (osebje, vzdrževalni procesi in postopki, načrtovanje, usklajevanje), učinkovitost vlaganja sredstev, infrastruktura (značilnosti stavb in nepremičnin, starost, oprema), geografska pozicija (naravne katastrofe in katastrofe, ki jih povzroči človek ter s tem v zvezi ustrezen načrt za zmanjševanje in preprečevanje škode) idr. Podjetje je v letu 2006 ohranilo trend polne finančne trajnosti (nad 100%) kot tudi operativne trajnosti (nad 120%).

5.3.1 Analiza strukture stroškov

Na sliki (glej Sliko 5.2) je prikazana načrtovana struktura stroškov za prvih 10 mesecev v letu 2007. Največji delež stroškov predstavljajo plače in prispevki (angl. *Salaries*), in sicer 41% ter cena kapitala (angl. *Cost of capital*), ki je imela napovedano vrednost 18%, kar je v povprečju z mikrofinančnim sektorjem.

⁶ Kreditni prestopnik oziroma delinkvent je termin, ki se v poslovnem načrtu MKO EKI uporablja za stranko, ki zamuja z odplačilom kredita.

Slika 5.2: Struktura stroškov



Vir: MKO EKI (2006).

5.3.2 Finančne projekcije

V podjetju MKO EKI so projekcije izdelali v računalniškem programu Microfin ter v skladu s standardom, ki ga priporoča vodilna svetovna svetovalna skupina za pomoč revnim CGAP (angl. Consultative Group to Assist the Poorest). Izhajajoč iz tega modela je moralo podjetje MKO EKI za obdobje 2007–2009 zagotoviti dodatne vire financiranja v vrednosti 123,7 milijonov KM. Rast podjetja EKI je v letu 2006 bila financirana iz subvencioniranih in komercialnih virov. Za prihodnje obdobje so v poslovnem načrtu za celotno dodatno financiranje podjetja EKI bili predvideni mednarodni in lokalni komercialni viri.

Finančne projekcije podjetja za obdobje 2007–2009 so razdeljene na štiri skupine kazalnikov, ki kažejo pričakovano poslovanje podjetja MKO EKI (glej Prilogo C).

Prva skupina je bila sestavljena iz kazalnikov, ki odražajo kvaliteto portfelja. Najpomembnejša med njimi sta stopnja tveganosti kreditnega portfelja (PaR) ter višina portfelja. Po projekcijah za triletno obdobje (2007–2009) je stopnja tveganosti kreditnega portfelja bila zelo nizka. Treba je poudariti, da so bile projekcije izdelane v letu 2006, ko še ni bilo moč opaziti znakov recesije. Zato sem mnenja, da so bile finančne napovedi v tistem času realne.

Druga skupina kazalnikov nam ponuja vpogled v donosnost poslovanja podjetja. Projekciji operativne in finančne trajnosti sta bili v skladu z opredeljenimi cilji podjetja. Projekciji vrednosti ROA in ROE za obdobje 2007–2009 sta v primerjavi z vrednostmi v letu 2006 nekoliko manjše, vseeno pa napovedujejo dobro poslovanje podjetja. Projekcije lahko ocenim kot realne, in sicer na podlagi dveh dejstev: napovedane vrednosti niso odstopale od vrednosti kazalnikov stanja poslovanja v letu izdelave načrta (2006) in, v poštev so vzele možnost začasnega upada dobičkonosnosti ob začetku realizacije nove strategije podjetja.

V tretji skupini so bili prikazani kazalniki učinkovitosti in produktivnosti. Napovedano število aktivnih strank, ki naj bi jih posamezni kreditni uslužbenec obravnaval, se je iz leta v leto povečevalo. S tem je bila povezana tudi rast povprečne višine portfelja, ki jo posamezni kreditni uslužbenec dosega. Delež kreditnih uslužbencev v strukturi vseh zaposlenih v podjetju MKO EKI se bistveno ni spreminjal in se je v projekcijah za triletno obdobje zvišal le za 5% (62%–67%), kar pomeni večjo obremenjenost kreditnih uslužbencev z delom v prihodnosti. Nesorazmerje med majhno rastjo števila strank, ki jih posamezni kreditni uslužbenec obravnava in veliko rastjo portfelja, ki ga posamezni kreditni uslužbenec ustvarja, oziroma med številom kreditnih uslužbencev in rastjo portfelja, lahko pripišem pozitivni napovedi glede povpraševanja po novih kreditnih izdelkih in storitvah. Napovedi so bile optimistične, vendar ne nerealne, kajti v poštev moramo vzeti še dejstvo, da so v podjetju načrtovali večji prodor na nove trge ter zavzemanje za boljše pozicije na starih trgih.

Institucionalni kazalniki so bili predstavljeni v četrti skupini. Skrajnja številka aktivnih kreditov je bila skladna s predstavljenimi cilji podjetja, prav tako pa tudi končna velikost portfelja v letu 2009. Razlog za projekcijo relativno velikega deleža prvih kreditorejmalcev v celotnem številu izdanih kreditov lahko najdemo v že omenjeni strategiji prodora na nove trge in popestritvi ponudbe kreditnih izdelkov in storitev podjetja. Šlo je za agresivno strategijo prevzemanja vodilnega položaja na trgu. Projekcija števila izplačanih kreditov je imela tendenco rasti, kar je tudi bilo v skladu z zastavljenimi strateškimi cilji. Edina razlaga za relativno majhno povečanje povprečne velikosti kreditov pri projekcijah za triletno obdobje (2007–2009) je dejstvo, da so bili v

podjetju previdni oziroma malce skeptični do hitrosti spreminjanja zakonodaje glede drugega koraka načrtovane transformacije družbe, in sicer iz neprofitne fundacije v profitno družbo, ki bi omogočala podjetju ponujanje višjih denarnih posojil. Slednje lahko označim kot modro odločitev pri načrtovanju projekcij poslovanja.

5.4 Ugotovitve analize primera poslovnega načrta

Iz analize finančnih kazalcev v letu 2006 sem ocenil, da v omenjenem obdobju podjetje ni imelo likvidnostnih težav. Glede na pridobljene podatke sem napovedano vrednost večine finančnih kazalnikov v priloženih finančnih projekcijah za triletno obdobje (2007–2009) ocenil kot realne oziroma sem sklepal, da si je podjetje v poslovnem načrtu zastavilo realne cilje.

Priložena analiza poslovanja podjetja MKO EKI iz leta 2009 za obdobje preteklih treh let, ki so jo naredili v podjetju Planet Rating (glej Prilogo Č) pa je potrdila moje sklepe. Rezultati poslovanja namreč kažejo, da se je edino stopnja tveganja kreditnega portfelja nepričakovano povečala, in sicer od izjemno majhne vrednosti 0,4% v letu 2007, vse do 1,7% v letu 2008 oziroma 2,9% v letu 2009. To je razumljivo, kajti povečane stopnje tveganja v celotni panogi so bile posledica recesije v bosanski ekonomiji ter prekomerne zadolžitve strank. Tudi visoka dobičkonosnosti podjetja 7,1% iz leta 2007 se je občutno znižala in je v letu 2008 znašala 3,1%. Poudariti je treba, da je bilo znižanje dobičkonosnosti v finančnih projekcijah podjetja tudi napovedano. Podjetje MKO EKI je v veliki meri doseglo zeleno število od 59.000 aktivnih kreditov (podatki za december 2008 so kazali na skupno število 53.033 aktivnih kreditov). MKO EKI se je leta 2009 transformirala v Mikro kreditno Fundacijo (MKF EKI) ter trenutno še čaka na zeleno luč zakonodajne oblasti za končno transformacijo v profitno obliko družbe (banko). Načrtovana transformacija je le delno dosežena (prvi od dveh korakov), kar obenem predstavlja edino nedoseženo napoved, ki je podana v poslovnem načrtu podjetja.

Raziskovalni del diplomske naloge se je nanašal na ugotavljanje in ocenjevanje stopnje organizacijske fleksibilnosti in nadzora lastnih procesov znotraj organizacije. Vprašalnik je bil izdelan leta 2010 ter je sestavljen iz 44-ih vprašanj in ponujenih odgovorov, ki kažejo na določeno sposobnost organizacije, da kontrolira lastne procese in se spreminja (glej Prilogo D). Rezultati vprašalnika kažejo, da se je podjetje v letu 2010 zelo približalo takšni stopnji notranjega razvoja, ki mu omogoča sočasno in proaktivno delovanje, kot tudi ustrezno odzivanje na pritiske iz poslovnega okolja. Torej, cilji menedžmenta v letu izdelave triletnega poslovnega načrta (2006), ki so se nanašali na izboljšanje dejavnikov za zagotavljanje kratkoročne in dolgoročne konkurenčnosti podjetja so bili doseženi.

5.4.1 Komentar glede prihodnosti poslovanja podjetja

Izkušnje iz neprofitnega sektorja bodo podjetju v prihodnje, ko se bo preoblikovalo v banko ter poslovalo v profitnem sektorju, prinesle prednosti pred konkurenco. Podjetje je namreč poslovalo na principu skupne vrednosti (angl. Shared value), ki jo definiramo kot politike in operativne prakse, ki z izboljševanjem gospodarskih in družbenih razmer lokalnih skupnosti, v katerih podjetje deluje, utrjujejo tudi konkurenčnost podjetja. V podjetju tudi v prihodnje nameravajo obdržati takšne prakse pri poslovanju, ki so v današnjem poslovnem svetu pogosto zanemarjene. Nekateri avtorji so skupno vrednost imenovali za naslednjo revolucijo kapitalizma ter formulo za premagovanje gospodarskih kriz (Porter in Kramer 2011). Sodobno poslovanje terja tudi skrb za lokalno skupnost, a naj ta ne vključuje samo občasne donacije ali podpiranje kulturnih in športnih dogodkov, temveč prizadevanje za izboljšanje celotnega ekonomskega stanja v skupnosti. V podjetju MKO EKI so takšne aktivnosti že izvajali: spodbujali so majhno podjetništvo, organizirali delavnice in različne programe izobraževanja s področja podjetništva ter ponujali različne oblike svetovanja in pomoči. Dolgoročno gledano je boljše poslovati v gospodarsko razvitem okolju, ki bo tudi plačilno sposobnejše. Da bi iz svojega okolja nekaj pridobili, pa moramo vanj tudi sami vlagati. Na ta način podjetja lahko ponovno dosežejo spoštovanje v družbi, kar ima izjemen pomen za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetij.

6 SKLEP

Obravnavano podjetje MKO EKI je leta 2006 v svojem poslovnem načrtu za obdobje 2007–2009 ovrednotilo ključne spremembe, ki so bile potrebne za ohranjanje njegove tržne konkurenčnosti. V podjetju so upoštevali teoretična izhodišča za pripravo dobrega poslovnega načrta, ki sem jih predstavil tudi v pričujoči nalogi. Obravnavani poslovni načrt je vseboval tudi realne napovedi poslovanja oziroma finančne projekcije, ki so jih potrdili rezultati poslovanja iz leta 2009. Podjetje MKO EKI je doseglo vse strateške cilje, ki si jih je zastavilo za triletno obdobje (2007–2009), obenem pa je bilo osredotočeno tudi na odjemalce, razvijanje partnerstva, razvijanje in vključevanje zaposlenih, stalno učenje ter negovanje družbene odgovornosti. Menedžment podjetja MKO EKI je dobro analiziral pozicijo podjetja in tekmecev na trgu ter dobro upravljal potek sprememb v podjetju. Dejstva, da v letu izdelave načrta (2006) v podjetju niso pričakovali ekonomske krize in, da so rezultati poslovanja v letu 2009 le minimalno odstopali od načrtanih ciljev, kažeta, da je poslovni načrt podjetja MKO EKI za obdobje 2007–2009 bil dobro pripravljen.

Na podlagi predstavljenih rezultatov raziskovalnega dela naloge in pridobljenega teoretskega znanja iz strokovne literature lahko potrdim delovno hipotezo iz prvega poglavja (H1: Dobro pripravljen poslovni načrt, ki je izdelan na podlagi analize stanja podjetja, panoge, strank in konkurence ter vsebuje realne razvojne in finančne projekcije, je učinkovito orodje za upravljanje sprememb v podjetju). Hipoteza je potrjena na primeru obravnavanega podjetja, toda zaradi omejitve raziskave na posamezno študijo primera posploševanje na več primerov ni možno. Zato ne moremo trditi, da bi uporaba poslovnega načrta pri upravljanju sprememb prinesla podobne rezultate v vseh ali več podjetjih. Za potrditev delovne hipoteze bi zato potrebovali širšo raziskavo opravljeno na večjem številu podjetij, to pa je naloga, ki nas čaka v prihodnosti.

7 LITERATURA

Adizes, Ichak. 2008. *Upravljanje promenama*. Novi Sad: Adizes Southeast Europe.

Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kovač, Bogomir. 2007. Strateško in poslovno načrtovanje – vloga nadzornih svetov pri spodbujanju sprememb. V *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*, ur. Irena Prijović, 205–219. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.

Lah, Marko in Branko Ilič. 2007. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

McKeever, Mike P. 2007. *How to write a business plan*. Berkeley: Nolo.

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice – Hall.

Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Možina, Stane ur., Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik, 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Porter, Michael in Mark R. Kramer. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* (Janurary–February): 63–77.

Slovenski računovodski standardi. Ur. l. RS 118/2005. Dostopno prek: <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php> (10. avgust 2011).

Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.

Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa: Skripta za podiplomski študij*. Koper – Maribor: Visoka šola za management in Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Timmons, Jeffrey A. ur., Andrew Zacharakis in Stephen Spinelli, 2004. *Business plans that work: a guide for small business*. New York: McGraw-Hill.

Thompson, John L. 1990. *Strategic management: Awareness and Change*. London: Chapman and Hall.

Vidic, Franci. 1999. *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.

Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Zakon o bančništvu (ZBan-1). Ur. l. RS 7/1999. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=19997&stevilka=286> (1. avgust 2011).

PRILOGE

Priloga A: Finančno poročilo o poslovanju podjetja MKO EKI za leto 2006
(PricewaterhouseCoopers).

Micro credit organization EKI Sarajevo
Financial statements for the year ended 31 December 2006

BALANCE SHEET

(all amounts in BAM)

	Notes	As at 31 December	
		2006	2005
ASSETS			
Non-current assets			
Property and equipment	11	3,027,209	2,353,589
Intangible assets	12	1,332	1,776
Total non-current assets		3,028,541	2,355,365
Current assets			
Cash and cash equivalents	13	421,654	310,329
Restricted deposits	14	576,413	602,339
Loans and advances to customers	15	86,891,368	50,707,112
Other current assets	16	483,205	878,546
Total current assets		88,372,640	52,498,326
TOTAL ASSETS		91,401,181	54,853,691
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity	17	22,315,093	13,234,424
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	18	55,968,487	28,692,600
Total non-current liabilities		55,968,487	28,692,600
Current liabilities			
Short-term borrowings	19	12,577,851	12,209,898
Other liabilities	20	539,750	716,769
Total current liabilities		13,117,601	12,926,667
Total liabilities		69,086,088	41,619,267
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		91,401,181	54,853,691

On 24 April 2007, the management authorised these financial statements for issue.

Sadina Bina
General Director

Tima Bećirović
Financial Manager

Priloga B: Finančno poročilo o poslovanju podjetja MKO EKI za leto 2006 (Planet Rating).

EUR	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005	Dec. 2006	Dec. 2007
Assests	12.240.515	16.944.984	21.323.302	28.954.562	46.733.399	74.565.536
Growth	61,0%	38,4%	25,8%	35,8%	61,4%	59,6%
Loan portfolio	11.283.874	15.238.777	19.367.863	26.610.292	44.226.914	71.297.483
Growth	53,0%	35,0%	27,1%	37,4%	66,2%	61,2%
Active borrowers	8.999	13.323	18.815	22.619	28.078	37.950
Staff	89	102	119	153	211	242
ROE	52,3%	34,5%	27,2%	22,1%	31,0%	37,5%
ROA	7,0%	6,3%	6,3%	5,3%	7,4%	8,3%
Liabilities/Equity	5,86x	3,74x	3,00x	3,28x	3,10x	3,88x
Portfolio Yield	26,3%	23,1%	22,6%	21,0%	23,6%	22,3%
Operating expense Ratio	16,4%	14,3%	13,7%	12,7%	11,6%	8,6%
PAR 31-365	0,2%	0,3%	0,4%	0,3%	0,3%	0,4%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Write-off ratio	0,5%	0,3%	0,4%	0,5%	0,5%	0,2%

Vir: MKO EKI (2006).

Priloga C: Finančne projekcije podjetja MKO EKI (2007–2009).

	Year 1 Jun, 2007	Year 1 Dec, 2007	Year 2 Jun, 2008	Year 2 Dec, 2008	Year 3 Jun, 2009	Year 3 Dec, 2009
<i>EKI Indicators</i>						
<i>Portfolio Quality</i>						
<i>Portfolio at Risk >30 days</i>	1.0%	1.0%	1.1%	1.1%	1.2%	1.2%
<i>Loan Loss Reserve Ratio</i>	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%
<i>Write-off Ratio</i>	0.30%	0.30%	0.40%	0.40%	0.50%	0.50%
<i>Portfolio</i>	105,180,809	127,909,413	151,902,792	173,763,628	196,739,868	220,840,602
<i>Profitability</i>						
<i>Adjusted Return on Total Assets</i>	0.8%	0.6%	2.3%	2.4%	2.6%	2.4%
<i>Operational Sustainability</i>	117%	121%	126%	131%	126%	129%
<i>Financial Sustainability</i>	104%	103%	113%	114%	114%	114%
<i>Adjusted Return on Equity</i>	3.6%	3.2%	13.1%	13.2%	14.3%	13.3%
<i>Unadjusted Return on Assets</i>	3.1%	3.2%	4.3%	4.6%	4.3%	4.4%
<i>Unadjusted Return on Equity</i>	14.5%	16.9%	24.1%	25.6%	23.8%	24.1%
<i>Efficiency and Productivity</i>						
<i>Yield on Portfolio (annualized)</i>	22.1%	20.0%	22.0%	20.4%	21.9%	20.6%
<i>Operating Cost Ratio</i>	18.4%	16.2%	17.0%	15.2%	17.0%	15.7%
<i>Active Clients per Loan Officer</i>	229	250	259	271	275	288
<i>Portfolio per Loan Officer</i>	646,384	747,084	832,774	904,629	959,854	1,038,757
<i>Financial Costs / Average Portfolio</i>	5.7%	4.8%	5.1%	5.2%	5.3%	5.3%
<i>Overhead percentage</i>	22.8%	22.2%	24.4%	24.4%	19.1%	24.0%
<i>Loan Officers as % of Total Staff</i>	62%	63%	64%	66%	67%	67%
<i>Cost per Loan Made</i>	789	752	727	718	849	843
<i>Institutional indicators</i>						
<i>Total Loan Portfolio</i>	105,180,809	127,909,413	151,902,792	173,763,628	196,739,868	220,840,602
<i>Overall growth in portfolio</i>	22.1%	48.5%	18.8%	35.8%	13.2%	27.1%
<i>Number of Active Loans</i>	33,946	39,033	43,553	48,760	53,019	57,803
<i>Overall growth in borrowers</i>	14.2%	31.4%	11.6%	24.9%	8.7%	18.5%
<i>Client dropout rate</i>	37%	36%	39%	38%	37%	37%
<i>First loans as % of active loans</i>	55%	56%	60%	58%	57%	56%
<i>Number of Loans Disbursed</i>	11,137	25,141	16,327	34,508	18,562	38,818
<i>Amount of Loans Disbursed</i>	59,815,557	131,903,339	81,760,958	173,234,131	103,493,449	217,976,528
<i>Average Loan Size</i>	5,371	5,247	5,008	5,020	5,576	5,615

Priloga Č: Finančno poročilo o poslovanju podjetja MKO EKI za leto 2009 (Planet Rating).

EUR	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005	Dec. 2006	Dec. 2007	Dec. 2008
Assests	16.945	21.323	28.955	46.733	83.461	104.690
Evolution	38,4%	25,8%	35,8%	61,4%	78,6%	25,4%
Loan portfolio	15.239	19.368	26.610	44.227	79.781	101.915
Evolution	35,0%	27,1%	37,4%	66,2%	80,4%	27,7%
Active borrowers	13.305	18.789	22.559	28.019	41.215	53.033
Avg. outs loan per client	1.145	1.031	1.180	1.578	1.936	1.922
Staff	102	119	153	211	281	320
ROE	53,6%	27,9%	22,4%	32,4%	33,7%	16,3%
ROA	6,6%	6,5%	5,4%	7,8%	7,1%	3,1%
Liabilities/Equity	3.74x	3.00x	3.28x	3.10x	4.17x	4.32x
Portfolio Yield	23,1%	22,6%	21,0%	23,6%	21,6%	19,6%
Operating expense ratio	14,3%	13,7%	12,7%	11,6%	8,9%	7,5%
PAR 31-365	0,3%	0,4%	0,3%	0,3%	0,4%	1,7%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Write-off ratio	0,3%	0,4%	0,5%	0,5%	0,3%	1,3%

Vir: MKO EKI (2009).

Priloga D: Vprašalnik (Stopnja organizacijske fleksibilnosti in nadzora lastnih procesov v letu 2010).

OCENA STOPNJE ORGANIZACIJSKE FLEKSIBILNOSTI – (Storitve)		<i>nikakor</i>	<i>v majhnem obsegu</i>	<i>polovično</i>	<i>v velikem obsegu</i>	<i>popolnoma</i>
Prosim, ocenite v kateri meri vsaka od naštetih trditev opisuje trenutno stanje v vaši organizaciji (ali poslovalnici)						
1	<i>Predvidevamo prihajajoče potrebe strank</i>				X	
2	<i>Opažamo in vzemamo v poštev spremembe v tržnih trendih</i>				X	
3	<i>Reagiramo hitro na spremenjene zahteve naših strank</i>		X			
4	<i>Hitro in učinkovito reagiramo na prodajne priložnosti</i>			X		
5	<i>Dostava naših izdelkov oz. uslug je hitra in se odvija brez izgube časa</i>				X	
6	<i>Pravočasno ponujamo nove izdelke oz. usluge</i>			X		
7	<i>Enostavno preusmerjamo vire s enega na drugi proizvodni program</i>			X		
8	<i>Hitro usklajujemo operativne načrte</i>					X
9	<i>Naša oprema in metode dela omogočajo hitro spremembo programov</i>					X
10	<i>Naši izdelki oz. storitve se skozi vse faze procesa odvijajo brez zastoja</i>				X	
11	<i>Hitro se prilagajamo nalogam različnega obsega</i>				X	
12	<i>Hitro ustvarjamo različne oblike naših proizvodov oz. uslug</i>				X	
13	<i>V našem podjetju zaposleni brez težav sprejemajo različne naloge</i>			X		
14	<i>Pri nas cenimo posameznikovo sposobnost prilagajanja različnim nalogam</i>				X	
15	<i>Naši zaposleni lahko prevzemajo različne naloge</i>				X	
16	<i>Naši programi usposabljanja so v koraku s razvojem tehnologije in znanj</i>				X	
17	<i>Fleksibilen delovni čas</i>	X				
18	<i>Naše podjetje si hitro priskrbi denarna sredstva, ko jih potrebuje</i>				X	
19	<i>V naši organizaciji brez težav preusmerjamo finančna sredstva</i>		X			
20	<i>Interne in eksterne finančne informacije so nam vedno dostopne</i>				X	
21	<i>Izplačila terjatev se izvršujejo brez težav</i>				X	

22	<i>Naše podjetje redno plačuje prispele obveznosti</i>					X
	OCENA STOPNJE ORGANIZACIJSKE KONTROLIRANOSTI – (Storitve)					
	<i>Prosim, ocenite v kateri meri vsaka od naštetih trditev opisuje trenutno stanje v vaši organizaciji (ali poslovalnici)</i>	0	1	2	3	4
23	<i>Pogosto izvajamo marketinške raziskave in druge študije strank</i>					X
24	<i>Poročila o prodaji se redno primerjajo načrtovano prodajo</i>					X
25	<i>Stroški prodaje se primerjajo z načrtom v cilju korektivnih ukrepov</i>					X
26	<i>Programi oglaševanja in promocij vsebujejo predvideno vreme in stroške</i>					X
27	<i>Učinki komuniciranja s potrošniki se periodično ocenjujejo</i>				X	
28	<i>Načrti nabave vsebujejo točno določene količine in frekvence nabave</i>				X	
29	<i>Skrbimo za kvaliteto kupljene opreme in potrošnega materiala</i>				X	
30	<i>Izvajamo ustrezno kontrolo delovnih procesov</i>				X	
31	<i>Izvajamo ustrezno kontrolo kakovosti naših proizvodov in uslug</i>				X	
32	<i>Izvajamo meritve in analize na podlagi katerih skrajšujemo cikle storitev</i>				X	
33	<i>Tedenski in dnevni delovni načrti so definirani</i>				X	
34	<i>Pogosto primerjamo doseženo z načrtovanim</i>					X
35	<i>Naša organizacija ima jasen pravilnik obnašanja</i>					X
36	<i>Spremljamo obnašanje zaposlenih</i>				X	
37	<i>Obstajajo kazni in nagrade za tiste, ki ne spoštujejo oz. spoštujejo pravilnik</i>				X	
38	<i>Zaposleni so seznanjeni na podlagi česar se ocenjujejo njihovi prispevki</i>					X
39	<i>Spremljanje učinkovitosti posameznikov je v skladu z njihovimi funkcijami</i>				X	
40	<i>Finančni kazalniki uspešnosti se redno primerjajo z povprečjem panoge</i>					X
41	<i>Prihodki in stroški se redno preverjajo</i>					X
42	<i>Pri nas se rentabilnost analizira po vseh segmentih programov</i>				X	
43	<i>Finančna sredstva so razporejena skladno z poslovno politiko in strategijo</i>					X
44	<i>Nenehno si zagotavljamo točne in zanesljive računovodstvene informacije</i>					X

$$\mu(1-22) = (3+3+1+2+3+2+2+4+4+3+3+3+2+3+3+3+0+3+1+3+3+4) \div 22$$

$$\mu(1-22) = 58 \div 22 = \mathbf{2,63}$$

$$\mu(23-44) = (4+4+4+4+3+3+3+3+3+3+3+4+4+3+3+4+3+4+4+3+4+4) \div 22$$

$$\mu(23-44) = 77 \div 22 = \mathbf{3,50}$$

Vprašalnik je izdelan leta 2010 in je sestavljen iz 44-ih vprašanj in ponujenih odgovorov, ki kažejo na določeno sposobnost organizacije, da kontrolira lastne procese in se odziva na spremembe v okolju. Vprašanja 1–22 so se nanašala na oceno stopnje organizacijske fleksibilnosti, vprašanja 23–44 pa so se nanašala na stopnjo organizacijske kontroliranosti. Vprašalnik sta skupaj izpolnili generalna direktorica podjetja in šefinja ene izmed poslovalnic (imen zaradi zahtevane diskrecije ne bom omenjal). Povprečna vrednost odgovorov glede organizacijske fleksibilnosti je na lestvici 0–4 imela vrednost 2,63 oziroma odgovori so v povprečju pomenili, da je organizacija »večjim delom« prilagodljiva. Povprečna vrednost odgovorov glede stopnje organizacijske kontroliranosti je bila nekoliko večja in je znašala 3,50, kar pomeni, da so odgovori v povprečju pomenili, da organizacija »večjim delom« in »popolnoma« kontrolira lastne procese. Vrednosti obeh ocen sta razmeroma visoki.