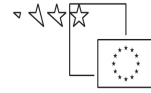




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

PODJETNIŠTVO

FRANC VIDIC

JAKA VADNJAL

SANDI KNEZ

Višješolski strokovni program: Ekonomist

Učbenik: Podjetništvo

Gradivo

Avtorji:

Mag Franc Vidic – GEA College

Dr. Jaka Vadnjal – GEA College

Sandi Knez – GEA College

Ljubljana, 2008

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

SPREMNA BESEDA

V zadnjih letih se srečujemo z gospodarskim okoljem, katerega značilnost je hiter tehnološki napredek kot ključna možnost ohranjanja konkurenčnosti gospodarstva in posameznega tržnega subjekta. Konkurenca je globalna, z njo se srečujemo povsod, tako na tujih trgih, kjer se podjetje bori za svoj tržni delež, kot tudi na domačem trgu, kamor prodirajo tuji ponudniki.

V težko predvidljivem dinamičnem okolju je pomemben pobudnik in nosilec aktivnosti podjetnik, ki razmišlja na svojstven način. Spremembe v okolju mu pomenijo izziv, priložnost za ustvarjanje nečesa novega, drugačnega. Silijo ga k inovativnemu razmišljanju, torej tudi k razvoju inovacij. Številni avtorji dokazujejo pomen podjetništva pri odpiranju novih delovnih mest, razvoj novih inovativnih produktov, uvajanje novih možnosti tehnologij. Timmons predavatelj na Babson College in Harvard Business School v ZDA je v devetdesetih letih prešnjega stoletja podjetniško gibanje označil kot »tiho revolucijo«.

Še pred nekaj leti so smatrali, da se podjetniki rodijo, danes pa ni nobenega dvoma, da se podjetništva lahko tudi naučimo. Zato ni čudno, da v zadnjih letih sledimo velik porast poučevanja podjetniških vsebin v šolah po svetu.

Ustanavljanje, začetki in vodenje novega podjetja zahtevajo od podjetnika zadostno mero motivacije, sposobnost odločanja pa tudi talent. Podjetnik mora opazovati in analizirati trg (prepoznati "temperature trga"), kot tudi načrtovati in spremljati izvajanje planov.

Svoj čut za praktičnost in željo po samodokazovanju mora preveriti, in ena izmed možnosti preverbe poslovne ideje je izdelava poslovnega načrta. V poslovnem načrtu predstavi svoje videnje kako oživiti idejo, predstavi cilje in kako jih namerava doseči. Pogosto se ideja tekom zorenja, zapisvanja in preverjanja spreminja, brusi, in oblikuje. S tem se izboljšuje vedenje in obvaladovanje posla. Poslovni načrt se ne uporablja le v primeru novega podjetja, oziroma ko je potrebno refinancirati dolgove ali pa ko pripravlja za rast obsega poslovanja. Logika in sitem poslovnega načrta je v pomoč vsem, tudi za vsakdanje življenje v urejenem gospodinjstvu.

Osnovno poslovno zamisel je potrebno preveriti z različni zornih kotov poslovanja, tako z vidika opredelitve tržne niše, proizvodnje in razvoja, trženja, kadrovske politike kot tudi financ. Pri tem se oblikuje objektivnejša slika razmer, vaše možnosti, prednosti in slabosti.

Na trgu je potrebno biti pravočasno, ob pravem času in tržiti v zadovoljstvo uporabnika in proizvajalca. Velja znano tržno pravilo: "Potrebno je biti prisoten s pravim proizvodom, po pravi ceni, ravno ob pravem času, na pravem mestu," ali z drugimi besedami, razvoj proizvodov, storitev in procesov naj bo tempiran za vstop na trg "tik pred zdajci"¹. Torej, na trg je potrebno ob pravem času, lahko ste tik pred časom – to vas bo nekaj stalo, nikakor pa ne smete ugodnega trenutka zamuditi.

V kolikor razmišljate o karieri, uresničevanju idej, ki zahtevajo kreativno delo in veliko znanja, mogoče je prav ta podjetniška in tista, ki se ji želite posvetiti, za njeno uresničitev še izboljšati svoje sposobnosti, znanje in verjamete, da ob njenem uresničevanju zadovoljni. Idejo testirajte, preverite in uresničite. Številni diplomanti višjih šol dokazujejo, da je bila njihova odločitev za podjetništvo prava izbira.

¹ Angleško: "Just before time"

Učbenik ni namenjen za učenje o podjetništvu ampak je cilj, da študente in druge naključne bralce v čim večji meri usposobimo za podjetništvo. Res pa je, da velja enako kot za plezalca ki želi preko stene, da se plezanja ne more naučiti le iz literature. Podjetništva se boste naučili ob delu.

Učbenik je sestavljen iz treh delov. V prvem delu predstavljamo pomen razvoj, proučevanje podjetnikov, podjetniški proces, kašne so prav zaprav njihove značilnosti. Pri kraju pa se dotaknemo pomena podjetništva in malega gospodarstva v svetu in v Sloveniji. V drugem delu predstavljamo pot do poslovne ideje, proces poslovnega načrtovanja in poslovni načrt kot dokument in vodič pri poslovanju. Ne bomo pa izpustili niti poglavja kao predstaviti poslovni načrt drugim, zainteresiranim, da sodelujejo z vami pri uresničevanju. V tretjem delu vam damo konkretna navodila za pisanje poslovnega načrta, kaj sodi v posamezna poglavja, na kaj je potrebno biti pozoren. Tretji del je v bistvu priročnik za pisanje poslovnega načrta.

Franc Vidic

KAZALO

1	UVOD V PODJETNIŠTVO	3
1.1	ZGODOVINSKI POGLEDI NA PODJETNIŠTVO	3
1.2	PROUČEVANJE PODJETNIKOV IN PODJETNIŠTVA	9
1.3	PODJETNIŠKI PROCES	12
1.3.1	Ključni pojmi in definicije v podjetništvu	12
1.4	LASTNOSTI PODJETNIKOV	13
1.4.1	Temeljne značilnosti podjetnikov	13
1.4.2	Miti in resnice po podjetništvu	15
1.4.3	Podjetništvo in management	17
1.5	POMEN PODJETNIŠTVA IN MALEGA GOSPODARSTVA V SVETU IN V SLOVENIJI	17
1.6	VRSTE PODJETNIŠTVA	20
2	POSLOVNO NAČRTOVANJE	25
2.1	UVOD	25
2.2	POT DO POSLOVNE IDEJE	26
2.3	POSLOVNO NAČRTOVANJE	29
2.4	POSLOVNI NAČRT	30
2.4.1	Pomen poslovnega načrta za podjem	30
2.4.2	Zakaj potrebujete poslovni načrt?	31
2.4.3	Kaj pa, če ne želite načrtovati?	33
2.5	KAJ JE POMEMBNO VEDETI PRI IZDELAVI POSLOVNEGA NAČRTA?	34
2.5.1	Določanje ciljev v poslovnem načrtu	35
2.5.2	Pomoč svetovalca	35
2.6	KLJUČNA PODROČJA POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	36
2.7	PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA	38
2.7.1	Poslovni načrt je komunikacijska sredstvo	39
2.7.2	Kako tipični vlagatelj bere in preverja vaš poslovni načrt?	40
2.8	URESNIČEVANJE POSLOVNEGA NAČRTA	40
2.8.1	Prilagajanje vizije poslovanja in uresničevanju strategije	40
2.9	POVZETEK	41
3	NAPOTKI ZA PISANJE POSLOVNEGA NAČRTA	43
	Napotki za pisanje poslovnega načrta	43
	Zgradba poslovnega načrta	44
3.1	NASLOVNICA IN UVODNE STRANI	45
3.1.1	Naslovnica	45
3.1.2	Uvodna stran	45
3.1.3	Kazalo in seznam prilog	46
3.1.4	Povzetek za vodstvo	46
3.2	OPIS PODJETJA	49
3.3	OPIS VSEBINE POSLA: PROIZVODA / STORITEV	50
3.4	TRŽNA SLIKA	51
3.4.1	Analiza poslovnega okolja	52
3.4.2	Analiza panoge	53
3.4.3	Analiza konkurence	55
3.4.4	Opredelelitev ciljnega tržišča (tržni segment, niša oziroma ciljni kupci)	55
3.4.5	SWOT analiza	56
3.5	PLAN PRODAJE	58
3.5.1	Ocena tržnega deleža	58

3.5.2	Napoved prodaje za 3 - 5 let	59
3.6	MARKETINŠKI NAČRT	62
3.6.1	Izbor začetne strategije.....	62
3.6.2	Tržno pozicioniranje	63
3.6.3	Oblikovanje cen	64
3.6.4	Prodajne poti	65
3.6.5	Tržno komuniciranje	66
3.7	NAČRT POSLOVNIH PROCESOV	68
3.7.1	Povezanost načrta poslovnega modela in načrta vseh potrebnih virov z ostalimi deli poslovnega načrta.....	68
3.7.2	Opredelitev poslovnega modela in vseh potrebnih virov.....	68
3.7.3	Načrt poteka dela - delovni procesi in proizvodnja	70
3.7.4	Načrt prostorov – opredelitev poslovne lokacije	71
3.7.5	Načrt nabave potrebne opreme in naprav - potrebni materializirani resursi.....	72
3.7.6	Načrt tekoče nabave surovin in materiala - nabava predmetov dela.....	72
3.7.7	Razvoj novih proizvodov/storitev in tehnologije.....	73
3.8	NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV (MANAGEMENT, ORGANIZACIJA). 75	
3.9	FINANČNE PROJEKCIJE	78
3.9.1	Poslovni tok in predstavitev osnovnih terminov finančnih projekcij	80
3.9.2	Analiza dosedanjega poslovanja ali otvoritveno stanje	82
3.9.3	Finančne napovedi za nadaljna tri leta	84
3.9.4	Glavni kazalniki poslovanja in njihova uporaba.....	89
3.9.5	Možnosti izstopa oziroma poplačilo investitorjev	92
3.10	OCENA TVEGANJ IN PROBLEMOV	93
3.11	TERMINSKI NAČRT	94
3.12	DODATKI K POSLOVNEMU NAČRTU	97
3.13	POVZETEK	98
4	UPORABLJENA IN PRIPOROČLJIVA LITERATURA	100

1 UVOD V PODJETNIŠTVO

Podjetništvo intuitivno pogosto povezujemo z nastankom novih malih podjetij. Pri tem nas zanima, kakšni motivi so vodili podjetnika ali podjetniški tim k ustanovitvi podjetja: je bila to ekonomska nuja ali na široko odprto okno priložnosti. Kljub veliki smrtnosti novih podjetij v prvih desetih letih delovanja nekatera podjetja preživijo. To preživetje je v tesni povezavi s podjetnikovo družino. Od preživetja podjetja je odvisna materialna varnost in od morebitnega uspešnega poslovanja blagostanje družine.

Poznamo vrsto različnih tipov podjetništva. Podjetja življenjskega sloga so tista, kjer podjetnik, pogosto v sodelovanju z življenjskim partnerjem in družino, opravlja dejavnost, ki prinaša zadovoljive prihodke za zaželjen življenjski standard. Po drugi strani imamo tudi bolj ambiciozne podjetnike, ki želijo svoje podjetje popeljati v rast z vstopanjem na tuje, tudi globalne trge. Ta podjetja običajno temeljijo na inovativnosti, stalnem razvoju novih izdelkov in storitev, bolj drznih strategijah in bolj kompliciranem financiranju, ki izhaja tudi partnerstva večjega števila lastnikov, financiranje skladov tveganega kapitala in morda celo javno prodajo delnic prek borze.

V tem poglavju bo bralec najprej spoznal, kakšen je pomen podjetništva v sodobnem svetu. S prebiranjem poglavja bo razumel ključne poglede v zgodovini proučevanja podjetništva in znal razločevati glavne šole proučevanja podjetništvo. V nadaljevanju poglavja se bo soočil s paradigmo sodobnega kapitalizma in spoznal, kako se podjetništvo umešča v makroekonomski okvir.

Za razumevanje podjetništva in podjetniškega procesa je ključno raziskovanje podjetništve, zato so v nadaljevanju predstavljeni in razloženi osnovne koncepte proučevanja podjetnikov in podjetništvo. Naštete in predstavljene so tudi različne smeri proučevanja in raziskovanja podjetništva. Eden od ciljev podjetniškega raziskovanja je tudi spoznavanje in opredeljevanje podjetniškega procesa iz katerega izhajajo tudi ključni pojmi in definicije v podjetništvo. Bralec se seznanj tudi z glavnimi značilnostmi podjetnikov, predstavljene so tudi najbolj pogoste zmotе o podjetništvo, kakor tudi miti in legende o podjetništvo.

V zadnjem delu tega poglavja bo bralec spoznal nekatere elemente zgodovine podjetništva v svetu in v Sloveniji in na koncu dobil še sliko o pomenu podjetništva in malih in srednjih podjetij za slovensko gospodarstvo.

1.1 ZGODOVINSKI POGLEDI NA PODJETNIŠTVO

Pojem **entrepreneurship** (podjetništvo) ima v sodobnem svetu francoski koren. *Entreprendre*« pomeni podvzeti, podjetati (ravnati podjetniško) da bi zastavljeno uresničili.

Podjetništvo so v klasični ekonomski teoriji obravnavali predvsem skozi perspektivo podjetnika – posameznika, ki so ga različni avtorji videli v različnih vlogah. Podjetnika so proučevali Richard Cantillon (podjetnik je specializiran za organizacijo poslovnih aktivnosti, prevzema tveganje, da bi ustvaril dobiček), Jean Baptiste Say (podjetnik je usklajevalec resursov proizvodnega procesa), John Stuart Mill (v svoji knjigi *Osnove politične ekonomije* leta 1884 popularizira izraz podjetnik – entrepreneur), Joseph Alois Schumpeter (podjetnik

uporablja inovacije, ustvarjalno ruši ekonomsko ravnotežje, tako da uvaja nove produkte in storitve in vzpostavlja nova ravnotežja, je inovator), Frank Knight (podjetnik bolje kot drugi ljudje obvladuje negotovost), Ludwig von Mises (podjetnik je gonilna sila tržnega sistema), Israel Kirzner (podjetnik je pozoren na priložnosti in ustvarja tržna ravnotežja), Mark Casson (podjetnik sprejema odločitve o usklajevanju redkih resursov), Harvey Leibenstein (podjetnik povezuje trge, kombinira, dopolnjuje in transformira resurse), Theodore Schulz (podjetnik se odziva na spremenjene ekonomske pogoje in s prerezporejanjem virov odpravlja tržna neravnotežja), William Baumol (podjetnik v skladu s pravili igre usmerja svoje sposobnosti) in še mnogi drugi (v: Žižek, 2000; 21–29).

Hiter pregled dojemanja podjetništva in podjetnika v klasični ekonomski teoriji nam da misliti, da ekonomisti nimajo enotne teorije, ki bi razložila vlogo podjetništva v ekonomskem razvoju, saj so se avtorji očitno bolj usmerjali v vloge posameznika – podjetnika. Podjetniški uspeh je verjetno bolj funkcija različnih oblik podjetniškega obnašanja v različnih ekonomskih okoljih kot podjetniških vlog. Zaradi tega bi razvoj teoretičnega modela podjetništva moral vključevati konceptualizacijo ekonomskega modela, ki bi razložil vlogo podjetništva v ekonomskem procesu. Hkrati bilo potrebno s kompleksno študijo identificirati kritična podjetniška obnašanja, ki prispevajo k podjetniškemu uspehu v različnih ekonomskih okoljih (Short in Dunn, 2002).

Kljub tej teoretski neizdelanosti je vloga podjetništva in podjetnikov v ekonomskem razvoju danes priznana v skoraj vseh gospodarstvih, ne glede na raven razvitosti in politični sistem. V zadnjih dvajsetih letih sta pojma postala del ekonomske politike, ekonomske oziroma poslovne znanosti in širše javne razprave. Podjetništvo razumemo predvsem kot ustvarjanje nove vrednosti, ki je posledica načrtovanih dejavnosti posameznika (podjetnika) ali podjetniškega tima, ki gredo od prepoznavanja tržne priložnosti prek organiziranja in vključevanja potrebnih sredstev do realizacije poslovne priložnosti (Bygrave, 1994). Obravnava procesa podjetništva je od klasičnega pojmovanja (1) podjetnika kot edine gonilne sile, ki kombinira (2) poslovne priložnosti in (3) vire za uresničitev teh priložnosti (Bygrave, 1994), nadgrajena in opredeljena kot rezultat treh različnih, vendar povezanih in med seboj odvisnih elementov (Solymossy, 1998): (1) podjetnika kot osebnosti, (2) podjetniške organizacije in (3) okolja, v katerem podjetnik in organizacija delujeta.

Podjetnik je po drugi strani tisti,² ki omenjeni proces uresničuje. Pri tem se zaveda tveganja neuspeha in izgube resursov na eni strani in možnosti, da bo za svoje ravnanje prejel sorazmerno veliko nagrado, na drugi strani. Pri večini podjetnikov se pojavljajo nekatere tipične osebnostne lastnosti, nekatere zmožnosti si lahko razvijejo, medtem ko si določena znanja lahko pridobijo tudi s šolanjem in usposabljanjem (Timmons, 1999), čeprav je učenje iz lastnih izkušenj in izkušenj drugih podjetnikov za povprečne podjetnike celo bolj tipično kot formalno šolanje.

Podjetniško gibanje imenuje Timmons (1999) kar »tiho revolucijo« in verjame, da bo vpliv podjetništva na 21. stoletje večji kot vpliv industrijske revolucije na dogajanje v 19. in 20. stoletju. Podjetniki ustvarjajo nove tehnologije, nove proizvode in storitve, s tem nastajajo nove industrijske panoge, ustvarjajo novo vrednost in nova delovna mesta. Podjetniška generacija nadomešča kapitalizem gigantskih korporacij v procesu »kreativne destrukcije« (Schumpeter, 1934).

² Podjetnikov je lahko tudi več. V tem primeru govorimo o podjetniškem timu. Ta podjetniški tim lahko predstavlja tudi ljudje, ki so med seboj v sorodu.

Stevenson in Gumpert (1992) sta ugotovila, da se podjetnik nahaja nekje v kontinuumu managerskega obnašanja, ki bi ga grafično ponazorili z daljico in njenima skrajnima točkama: *podjetnik* na enem koncu in *administrator* na drugem koncu. Skozi razvoj podjetja se podjetnik ponavadi giblje od podjetniškega začetka proti administratorskemu koncu, vendar to ni pravilo. Kao in Stevenson (1985) povzemata definicijo podjetništva, o kateri so se uskladili udeleženci kolokvija poslovne šole na Harvardu leta 1983. Po njihovem mnenju gre pri podjetništvu za to, da posameznik ali skupina posameznikov skuša ustvarjati vrednost tako, da (1) prepozna prave poslovne (ponavadi inovativne) priložnosti, (2) prevzema določeno stopnjo tveganja in (3) uporablja komunikacijske sposobnosti in managerske veščine, da privabi v projekt potrebne človeške, materialne in finančne resurse. Kao (1991) je iz te definicije izpeljal definicijo podjetnikov: podjetnik mora videti priložnost, zagotoviti mora človeške in druge potrebne vire in pretvoriti priložnost v oprijemljiv rezultat. V opisu delovnega mesta podjetnika so se znašli kreativnost, operativnost in managerska znanja ter medčloveške lastnosti in voditeljske lastnosti (Kao, 1991).

V kontekstu voditeljskih lastnosti in smeri raziskovanja podjetništva, ki ji pravimo voditeljska šola raziskovanja podjetništva in jo omenjamo v naslednjem poglavju, je zanimiv pogled, ki so ga izoblikovali Miner, Smith in Bracker (1990). Po njihovem mnenju obstajajo štirje osnovni tipi vzorcev podjetniške osebnosti: (1) k doseganju ciljev nagnjena oseba (personal achiever), (2) super prodajalec, (3) pravi manager in (4) ustvarjalec specializiranih idej (expert idea generator). O uspehu lahko govorimo takrat, ko se pravi vzorec podjetniške osebnosti znajde na pravem mestu v smislu ekonomskih in drugih pogojev podjetniškega okolja, ali drugače povedano: tudi izrazite voditeljske lastnosti podjetnikove osebnosti še ne zadostujejo za podjetniški uspeh.

Klasična ekonomska teorija je predvsem po zaslugi utemeljitelja Adama Smitha (Bogastvo narodov, 1776) temeljila na posamezniku, ki učinkovito povezuje osnovne vire zemljo, delo in kapital v uspešno podjetje. Klasični kapitalistični ekonomski sistem temelji na zasebni lastnini in predpostavlja, da se bogastvo ustvarja z menjavo dobrin na odprtih in nenadzorovanih trgih, kamor kupci in prodajalci lahko vstopajo brez ovir. Ključno pomanjkljivost klasičnega kapitalizma kot ekonomske teorije sta konec 19. stoletja skušala odpraviti predvsem Leon Walras in Alfred Marshall s podobnimi modeli, ki so že vsebovali logični okvir, ki je omogočal začetke matematičnih analiz. Neoklasična ekonomska teorija ugotavlja, da se vsak trg sestoji iz kupcev in prodajalcev, ki z medsebojno interakcijo zagotavljajo, da se v ravnotežju obseg povpraševanja izenači z obsegom ponudbe. Predpostavlja popoln trg, ustvarjanje vrednosti poteka prav z distribucijo premoženja med prodajalci in kupci. Eden od ključnih konceptov neoklasične ekonomske teorije so ekonomije obsega, ki predpostavljajo, da se povprečni stroški na enoto proizvoda zmanjšujejo, kar implicitno pomeni, da so velika podjetja bolj dobičkonosna od malih (Short in Dunn, 2002). Rečemo lahko, da je neoklasična ekonomska teorija predvsem zaradi svojega logičnega okvirja in napovedne moči pravzaprav držala vodilno mesto večji del 20. stoletja. Predstavljala je celo osnovo mnogim nacionalnim gospodarskim strategijam, ki so verjele hipotezi, ki jo je zapisal v svoji knjigi Nova industrijska država John Kenneth Galbraith leta 1967, da bodo velike korporacije v sodelovanju z velikimi vladami in velikimi sindikati vodile narode (Kirchhoff, 1994).

Verjetno je ključna pomanjkljivost neoklasične teorije prav v dejstvu, da pozablja na podjetnika kot posameznika, ki podira obstoječi ekonomski red z uvajanjem novih produktov ali storitev, novih oblik organizacije ali z raziskavo novih surovin. Schumpetrov (1934) prispevek oziroma kritika neoklasične teorije je v tem, da je pokazal, da je inovativnost pravzaprav v ustvarjanju novega povpraševanja in da so prav podjetniki glavni ustvarjalci in razdeljevalci blaginje v kapitalizmu.

Zdi se, da je (nezasluženo) glavno vlogo, ki so jo v ameriškem in drugih gospodarstvih skoraj 100 let držala velika podjetja, postavil pod vprašaj David Birch, ki je leta 1987 odkril, da so v obdobju 1969 do 1976 kar 81 % novih zaposlitev ustvarila majhna podjetja s sto ali manj zaposlenimi. Ker je ustvarjanje novih zaposlitev oziroma povečevanje zaposlenosti eden najbolj značilnih kazalnikov gospodarske rasti, je Birch predlagal, da lahko gospodarsko rast bolj pripišemo majhnim podjetjem, ki temeljijo na Schumpetrovi kreativni destrukciji, kot velikim podjetjem, ki konkurenčne prednosti gradijo na neoklasičnih ekonomijah obsega (Birch, 1987).

V zadnjem času podjetništvo v veliki meri povezujejo z nastajanjem novih podjetij (Acs, 1996; Stewart et al., 1999; Glas, 2000), kar z vidika umeščenosti podjetništva v ekonomsko teorijo pomeni predvsem tisti del, ki se nanaša na dejavnike makroekonomske politike: generiranje delovnih mest, razvoj novih tehnologij in splošnega družbenega napredka. V mednarodni primerjalni študiji GEM³ so avtorji ugotovili, da je podjetništvo v podjetniško najbolj aktivnih državah (ZDA, Kanada in Izrael) integralni del gospodarstva in tudi življenja posameznikov. Še več: podjetništvo je neposredno povezano z gospodarsko blaginjo najrazvitejših držav, vendar je potrebno poudariti, da so se z namenom kvantitativnega ocenjevanja izoblikovale različne šole, ki pogosto postrežejo z različnimi rezultati o isti ekonomski enoti, torej posamezni državi ali regiji (Carree in Thurik, 2003). Drugod podjetništvo in ustvarjanje novih podjetij⁴ ostaja strukturna in kulturna anomalija. V teh državah bodo potrebna še desetletja stalnih sprememb v mnogih nacionalnih, kulturnih, političnih in gospodarskih institucijah, če se želijo priključiti elitnemu klubu podjetniških gospodarstev (Reynolds, Hay in Camp, 1999). Seveda ostaja odprto vprašanje, kakšne spremembe in spodbude naj posamezna gospodarstva uvedejo, da bi dosegli zelene cilje. Tako kot pri vprašanju kvantitativnih ocen obstaja v svetu vrsta različnih teorij in pristopov, kako naj države pospešujejo razvoj sektorja malih in srednjih podjetij (Storey, 2003)

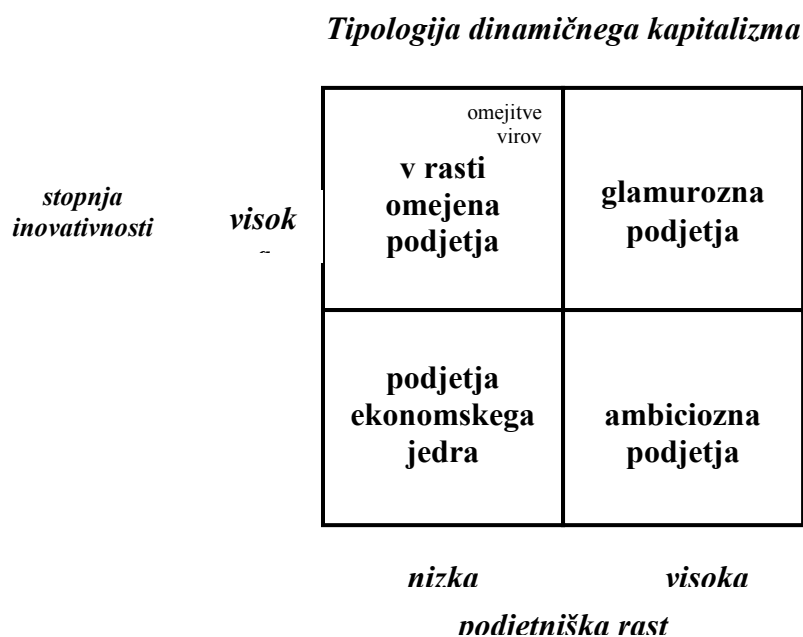
Podjetništvo in podjetnik imata v ekonomski teoriji svoje mesto nekako opredeljeno, še posebej ko gre za makroekonomsko pojasnjevanje gospodarske rasti, nastajanja novih podjetij in rasti podjetij, ustvarjanja novih zaposlitev, investiranja, inoviranja, skratka: podiranja obstoječih tržnih ravnotežij z namenom ustvarjanja nove vrednosti. S pojasnjevanjem in proučevanjem podjetniške organizacije, podjetniškega procesa, podjetniškega ravnanja in poslovanja se ukvarja poslovno-organizacijska znanost. Vendar še vedno pogrešamo teoretični koncept, ki bi povezoval oba vidika, makroekonomski pomen in mikroekonomski vpliv podjetništva oziroma malih in srednjih podjetij.

Morda je temelje novi teoriji postavil Kirchoff (1994) s svojo tipologijo dinamičnega kapitalizma, ki skuša razložiti kompleksno povezavo med inovativnostjo in podjetniško rastjo in jo v obliki matrike shematsko prikazuje slika 1.1. Visoke stopnje inovativnosti ne pomenijo nujno tudi visokih stopenj rasti, kajti mnoge inovacije tržno niso uspešne. Po drugi strani nekatera podjetja rastejo hitreje zato, ker so nekatere inovacije bistveno uspešnejše od drugih. Kirchoffova tipološka matrika je poenostavitev realnega stanja, saj ponazarja le dve skrajnosti lestvic inovativnosti in podjetniške rasti (nizko in visoko). Kljub temu nam matrika

³ Raziskavo Global Entrepreneurship Monitor sta leta 1997 skupaj začela Babson College in London Business School. Njen namen je bil raziskati kompleksno povezavo med podjetništvom in ekonomsko rastjo, k raziskavi pa so povabili najuglednejše strokovnjake z vsega sveta. V začetku so bile v raziskavo vključene države G7: Kanada, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Velika Britanija in ZDA, kasneje so jim priključili še Dansko, Finsko in Izrael, leta 2002 je sodelovalo že 37 držav, tudi Slovenija.

⁴ V omenjeni raziskavi je bila podjetniška aktivnost med drugim opredeljena tudi kot število novih podjetij na 100 prebivalcev. Najbolj aktivne države so dosegle povprečje 6.9 novih podjetij na 100 prebivalcev. Drug tak pokazatelj je bilo število zasebnih investicij na 100 prebivalcev.

pomaga razumeti ključne kategorije podjetniškega prispevka h gospodarski rasti, ki so pravzaprav odvisne od obnašanja posameznikov, torej podjetnikov v skladu z njihovimi ambicijami in cilji.



Slika 1.1: Tipologija dinamičnega kapitalizma
Vir: Kirchoff, 1994

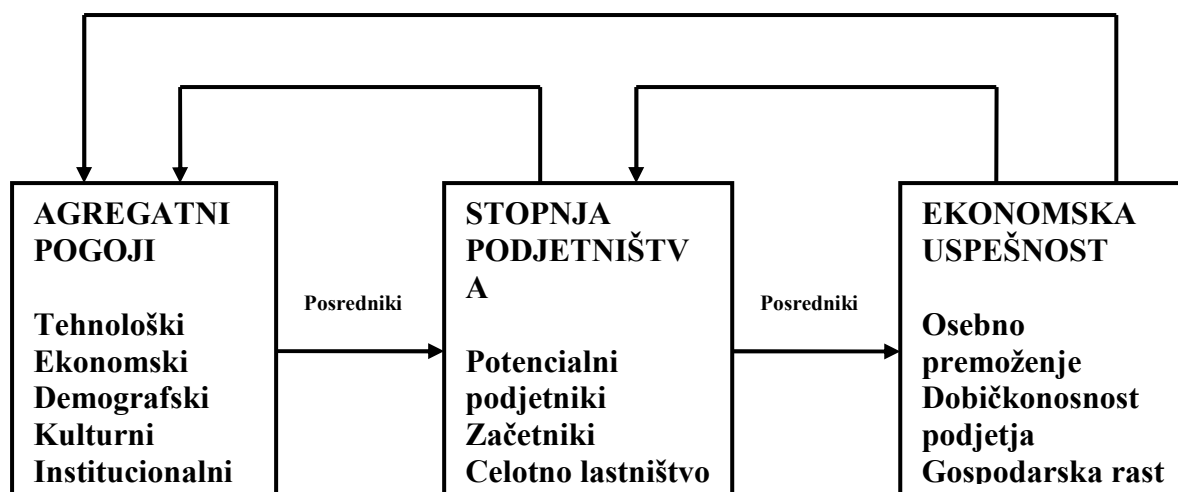
Kirchoff (1994) na podlagi stopnje inovativnosti in podjetniške rasti razvije štiri ključne tipe podjetij, kot jih prikazuje slika 1.1: (1) podjetja ekonomskega jedra, ki predvsem zadovoljujejo podjetnikovo željo po samostojnosti in neodvisnosti, začetna inovativnost in rast ter se potem, ko zadovoljita podjetnika, ustavita; (2) v rasti omejena podjetja, ki potrebnih virov niso sposobna pridobiti ali so se sama odločila, da teh virov ne bodo pridobivala;⁵ (3) ambiciozna podjetja, katerih inovativnost je omejena, vendar se lahko kljub temu dolgo časa obdržijo na rastočem trgu, vendar brez inovativnih novih produktov sčasoma vendarle nazadujejo in (4) glamurozna podjetja, ki rastejo na dolgi rok, kar je mogoče le z visoko stopnjo inovativnosti. Ponavadi so glamurozna podjetja tista, ki temeljijo na visoki tehnologiji. Svojo oznako so dobila zaradi velike medijske pozornosti, ki jim jo ponavadi

⁵ Tisti podjetniki oziroma lastniki malih podjetij, ki se pri sebi odločijo, da ne bodo skušali pridobiti dodatnih sredstev za rast (gre predvsem za zaposlovanje kadrov in pridobivanje virov financiranja), sicer pogosto skušajo za pomanjkanje teh virov kriviti druge (v primeru Slovenije pogosto tudi državo), dejansko pa pogosto postavljajo tako visoke zahteve ponudnikom teh virov, da jih enostavno niso sposobni pridobiti (Kirchoff, 1994). Upamo si trditi, da to pogosto velja tudi za ustanovitelje – lastnike slovenskih malih (družinskih) podjetij.

namenjajo, in mnogih lokalnih in nacionalnih podjetniških nagrad, ki jih taka podjetja dobivajo (Kirchhoff, 1994).

Wennekers, Uhlaner in Thurik (2002) trdijo, da ni enoznačnih razlogov za večjo ali manjšo podjetniško dinamiko v nekem okolju. Tehnološki, ekonomski, demografski, kulturni in institucionalni pogoji prek posrednikov rezultirajo v večji ali manjši podjetniški aktivnosti, ki ima posreden vpliv na premoženje posameznikov, dobičkonosnost podjetij in splošno gospodarsko rast. Kot prikazuje makromodel na sliki 1.3, ekonomska uspešnost povratno vpliva na stopnjo podjetniške aktivnosti in na agregatne pogoje za poslovanje podjetij. Dvojno vzročnost zaokrožuje vpliv stopnje podjetniške aktivnosti na agregatne pogoje.

Podjetniški okvir na makro nivoju



Slika 1.3: Podjetniški okvir na makronivoju

Vir: Wennekers, Uhlaner in Thurik, 2002

Dosedanji pregled nam kaže, da ima podjetništvo svoje mesto predvsem v ekonomski znanosti, vendar opredelitev vseh dimenzij podjetništva ni mogoča, ne da bi se oprli tudi na druge znanstvene discipline, ki pomagajo pojasnjevati podjetništvo in podjetniški proces: psihologija, sociologija, antropologija, teorija organizacije itd. Še več, Timmons (1999) celo zapiše, da je podjetništvo umetnost, filozofija in celo ideologija sodobnega poslovnega sveta. Očitno je torej, da je za kompleksno razumevanja podjetništva in podjetnikov in razlago marsikaterega pojava, potreben pogled in kombinacija več znanstvenih disciplin. To potrjuje tudi Aldrich in Martinez (2003), ki trdita, da je podjetništvo evolucijski proces, ki poteka kot posledica družbenega razvoja ali ta razvoj sama spodbuja.

1.2 PROUČEVANJE PODJETNIKOV IN PODJETNIŠTVA

Proučevanje podjetnikov in podjetništva so kot znanstveno disciplino prvi začeli ekonomisti in podjetnik je v zgodovini ekonomske misli odigral številne vloge (Rebernik, 1997), na primer: nosilec tveganja, inovator, vodja, manager, lastnik in kapitalist. Schumpeter (1934) vidi podjetnika predvsem kot inovatorja, ki z uvedbo novih dobrin, novih metod, novih trgov, novih virov in uvajanjem novih organizacijskih oblik definira ekonomski razvoj. Po drugi strani Kirzner (1973) opazuje predvsem element človeških aktivnosti, ki ga ni mogoče natančno analizirati v smislu ekonomiziranja, maksimiranja ali učinkovitosti in ga imenuje kar podjetniški element v človeškem odločanju. Podjetnik je pozoren na priložnosti in sposoben zaznati nove cilje, ki jih je vredno zasledovati.

Čeprav je podjetniška funkcija v družbi najbrž stara toliko kot inštitucije trgovanja in menjave, ekonomska veda in druge družbene vede (na primer psihologija, sociologija) nimajo jasno definirane vloge in pomena podjetnika in podjetništva (Žižek, 2000). Odmik od smisla raziskovanja in definiranja sta po drugi strani napovedala Stevenson in Cruikshank (1999) s trditvijo, da "podjetništvo sploh ni več vprašanje, ampak odgovor" oziroma, da se je potrebno ukvarjati z aplikacijo podjetniškega fenomena, ki nedvomno obstaja, na čim širšo paleto različnih dejavnosti, ne samo tistih, ki so tradicionalno bolj ali manj dobičkonosne. O podjetništvu in podjetniškem managementu danes govorimo v profitnih in v neprofitnih sektorjih gospodarstva. Gre enostavno za interpretacijo podjetništva kot poslovne kulture in podlage za organizacijo podjetniško naravnane firme, ne nujno podjetja, ampak tudi zavodov itd. (Casson, 2003). Tudi v javnih službah in državnih inštitucijah se predpostavlja podjetniško ravnanje in obnašanje. Podjetniški pristop je po navadi tudi temelj lokalnega in regionalnega razvoja, vse bolj se tudi v Sloveniji poudarjajo specifične oblike podjetništva v kmetijstvu, turizmu, med posebnimi ciljnim skupinami in podobno.

Podjetništvo v vsakdanji rabi te besede pogosto povezujemo ali kar enačimo z nastajanjem novih malih podjetij, ki jih ustanovijo podjetniki. Tako razmišljanje je najbrž posledica dejstva, da nova podjetja brez podjetniškega razmišljanja ne nastajajo. Znanih je tudi nekaj razprav (Stevenson in Gumpert, 1992; Filion, 1991), ki poskušajo začrtati razliko med podjetnikom in managerjem, oziroma podjetništvom in managementom.⁶ Tudi na mnogih poslovnih šolah po svetu je podjetništvo pogosto ena od študijskih smeri, kot na primer finance, marketing, ravnanje s človeškimi viri, splošni management, oziroma se na tradicionalnih smereh pojavljajo podjetniški predmeti, na primer »reševanje podjetniških problemov«, »ustanavljanje podjetja«, »financiranje rasti in tvegano poslovanje« in podobno. Obstajata pravzaprav dva modela podjetniškega izobraževanja (Kent, 1990): poleg tradicionalnega, ki poleg managerskih vsebuje tudi podjetniške predmete, nekatere šole razvijajo integralni koncept podjetniškega izobraževanja, ki temelji na podjetniškem načinu podajanja znanja, poudarjanju podjetniške filozofije in razvijanju podjetniških sposobnosti posameznika. Podobno temu lahko torej podjetništvo razumemo kot disciplino znotraj poslovno-organizacijske znanosti, ali kot filozofijo pristopa k vodenju podjetja, pri čemer posameznik vsaj v začetku ne opravlja zgolj ene od poslovnih funkcij, temveč so te le del potrebnih podjetniških znanj in sposobnosti, ključno je celovito podjetniško razmišljanje o vseh sestavinah poslovanja.

Pri razpravi o podjetništvu je morda ključna ugotovitev, da odločitev za samostojne posle omogoča podjetniku, da postane "gospodar" svoje usode, da lahko osebno odloča o dejavnosti, o načinu njenega opravljanja in o tem, s kom bo pri tem sodeloval. Prav ta želja po

⁶ Zanimivo je, da ima slovenska revija *Manager* v svojem podnaslovu zapisano "Revija za podjetne".

samostojnosti je izredno močan motiv slovenskih podjetnikov, bolj kot uresničevanje priložnosti ali večji zaslužek, kar kažejo številne ankete o podjetniških motivih. V svoji težnji po uresničevanju priložnosti se posamezniki vključijo v podjetniška dejanja v zelo različnih oblikah: ženske podjetnice, podjetniki priseljenci, podjetniki v obliki dela na domu, družinsko podjetništvo in podjetniška dejavnost zakonskih parov, iz večjih sistemov izločena mala podjetja itd. (Glas, 2000).

Sodobno dojemanje podjetništva je zaznamoval predvsem David Birch, ki je podjetnike naredil za heroje in s tem vzbudil veliko zanimanje ekonomistov. Vloge podjetnikov, kot jih vidi Birch, bi najbolje povzeli takole (Žižek, 2000): (1) ustvarjalci narodnega bogastva z uvajanjem inovacij, (2) glavni motor gospodarske rasti in ustvarjalci novih delovnih mest in (3) zagotavljajo mehanizme distribucije bogastva, ki temelji na inovaciji, trdem delu in prevzemanju tveganja.

Če govorimo o raziskovanju in proučevanju podjetništva, je pomembna klasifikacija sodobnih podjetniških teorij, kakor sta jih videla Cunnigham in Lischeron (1991): karizmatična šola (proučuje predvsem osebnostne značilnosti podjetnika), psihološka in voditeljska (leadership) šola (tudi osebnostne značilnosti), notranjepodjetniška šola (inovativni posamezniki znotraj večjih podjetij) in menedžerska šola podjetništva (različna znanja podjetnikov). Po eni strani lahko govorimo o raziskovanju podjetnika, njegovega ravnanja, prepoznavanja in generiranja priložnosti, procesa vizioniranja in strateškega usmerjanja podjetja. Po drugi strani se raziskovalci ukvarjajo s podjetjem od začetkov, oblikovanja podjetja, strategij rasti do strategij žetve. Alvarez (2003) celo trdi, da je poslovna strategija v veliki meri odvisna od podjetniške naravnosti podjetnika oziroma podjetniškega tima.

Tretja veja raziskovanja se predvsem ukvarja z zagotavljanjem in upravljanjem virov in optimiranjem sredstev. V literaturi in posledično v raziskovanju lahko zasledimo tudi razločevanje različnih pojavnih oblik podjetništva (Pšeničny, 2000): malo (stagnantno) podjetništvo, samozaposlovalno podjetništvo, družinsko podjetništvo, dinamično podjetništvo, korporacijsko (notranje) podjetništvo, franšizing, mreženje (networking), podpogodbništvo (subcontracting), elektronsko podjetništvo in drugo.

Ciljne skupine	Teme	Strokovnjaki	Metodologije
Politični sistem	Vladne politike Regionalni razvoj	Ekonomisti Sociologi	Kvantitativne
Podjetniki Potencialni podjetniki Izobraževalci	Podjetniške lastnosti Podjetniško okolje	Behavioristi Sociologi Antropologi	Kvantitativne Kvalitativne
Podjetniki Potencialni podjetniki Izobraževalci Svetovalci	Management Financiranje Vodenje (leadership) Strateško razmišljanje	Strokovnjaki za management	Kvantitativne Kvalitativne

Slika 1.4: Skupine podjetniškega raziskovanja
Vir: Filion, 1997

Filion (1997) ugotavlja, da se je zanimanje za raziskovanje podjetništvo v zadnjem desetletju izjemno povečalo in trdi, da skoraj ni mehke znanosti oziroma discipline, v katero podjetništvo ne bi prodrlo. Ključne skupine podjetniškega raziskovanja, razporejene glede na ciljne skupine in teme, vključene strokovnjake različnih področij in uporabljene metodologije, kot ji vidi Filion (1997), prikazuje slika 1.4. Sicer so glavne teme raziskovanja: (1) značilnosti obnašanja podjetnikov, (2) ekonomske in demografske značilnosti malih podjetij, (3) podjetništvo in mala podjetja v deželah v razvoju, (4) managerske lastnosti podjetnikov (5) podjetniški process, (6) ustvarjanje podjetij, (7) razvoj podjetja, (8) tvegani kapital in financiranje malih podjetij, (9) management podjetja, reševanje težav in pripojitve, (10) visoko tehnološka podjetja, (11) strategija in rast podjetja, (12) strateške povezave, (13) korporacijsko podjetništvo in notranje podjetništvo (intrapreneurship), (14) družinsko podjetništvo, (15) samozaposlovanje, (16) inkubatorji in sistemi za podporo podjetništva, (17) mreže, (18) faktorji, ki vplivajo na zagon in razvoj podjetij, (19) vladne politike, (20) ženske, manjšine in etnične skupine v podjetništvu, (21) podjetniško izobraževanje, (22) podjetniško raziskovanje, (23) primerjalne medkulturne študije, (24) podjetništvo in družba in (25) franšizing.

Tema	Podjetništvo
Podjetnik	Ideja o podjetništvu temelji na posameznikih s posebnimi lastnostmi in zmožnostmi
Inovativnost	Ideja o novem ali drugačnem proizvodu, storitvi, trgu ali tehnologiji v novi ali obstoječi organizaciji
Organizacija	Organiziranje poslovanja
Ustvarjanje vrednosti	Transformacija posla, ustvarjanje novega posla, rast posla, ustvarjanje premoženja, rušenje statusa quo
Profitno ali neprofitno	Ali najdemo podjetništvo samo v profitnih organizacijah?
Rast	Ali je podjetje usmerjeno v hitro rast?
Edinstvenost	Poseben način razmišljanja, vizija, zmožnost videti stvari kot neuresničena pričakovanja in potrebe, ustvarjanje edinstvenih kombinacij
Lastnik – manager	Vodenje in lastništvo delujočih malih organizacij

Slika 1.5: Teme raziskovanja podjetništva
Vir: Gartner, 1990 in Hoy in Verser, 1994

Carland, Hoy, Boulton in Carland (1984) opozarjajo, da je pri prepletanju izrazov »podjetništvo« in »malo gospodarstvo« vendarle potrebno razumeti, da gre za dve različni entiteti. Poznamo bolj ali manj podjetne managerje in bolj ali manj podjetne lastnike oziroma ustanovitelje malih podjetij. Podjetnik se od »običajnega« lastnika oziroma ustanovitelja malega podjetja razlikuje po tem, da je inovator na enem ali več naštetih področij: (1) uvajanje novih dobrin, (2) vpeljava novih metod v proizvodnjo, (3) osvajanje novih trgov, (4) odkrivanje novih nabavnih virov in (5) reorganizacije podjetij.

Gartner (1990) je na podlagi pogovorov z raziskovalci podjetništva in s pomočjo določenih analitičnih metod strukturiral podjetniške raziskave v osem ključnih tem, ki jih povzemamo v sliki 1.5.

1.3 PODJETNIŠKI PROCES

1.3.1 Ključni pojmi in definicije v podjetništvu

Podjetništvo so dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo do tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti), organiziranja, vključitve in kombiniranja vseh potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti (Bygrave, 1994).

Podjetništvo je torej proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik na enem mestu zbere vsa potrebna sredstva, ki so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti. Ker podjetnik nikoli nima na voljo vseh potrebnih sredstev, uresničevanje poslovne priložnosti vedno terja premostitev vrzeli med potrebnimi sredstvi in sredstvi, ki jih ima na voljo. Premoščanje te vrzeli terja vrsto odločitev o izbirah med možnostmi. Te odločitve morajo biti notranje skladne kot tudi na zunaj usklajene s trgom. Ekonomsko ustvarjanje vrednosti pomeni ustvarjanje čim večje razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev (»inputov«, produkcijskih faktorjev) in vrednostjo proizvodov in storitev, ki jih proizvedemo s temi sredstvi. V današnjem svetu, ko je poslovanje postalo skoraj na vseh področjih globalno, obstaja množica možnosti za ustvarjanje večje vrednosti. Vsak proizvod ali storitev se da proizvesti ceneje kot do sedaj, možno je neprestano izboljševati kvaliteto proizvodov in storitev, vpeljevati nove proizvode in storitve ter nove proizvodne postopke in organizacijske prijeme in možno je vpeljevati že znane proizvode in postopke na nove trge. Vsaka od teh možnosti lahko vodi do ustvarjanja nove vrednosti, če seveda kdo možnost uresniči. Največji del nove vrednosti nastane v institucijah, ki delujejo na trgu, torej v podjetjih. Vendar nova vrednost nastaja tudi v netržnih institucijah, kot so šole, bolnišnice, državne institucije, ko vpeljejo, npr., nove programe, boljšo oskrbo in učinkovitejše postopke. Zato pojem podjetništva v širšem smislu ni omejen samo na ustvarjanje vrednosti v novih podjetjih, ampak se nanaša tudi na kakršnokoli povečanje vrednosti, ki je rezultat novih proizvodov, proizvodnih postopkov, uporabe cenejših sredstev, razširitve na nove uporabe in na nova področja.

Podjetniški proces je splet treh temeljnih prvin podjetništva in sicer: (1) podjetnika ali tima, (2) poslovne priložnosti in (3) sredstev, na katere v času od (1) ideje – inovacije, (2) odločitve za podjem, (3) implementacije do (4) rasti, vplivajo številni zunanji (makroekonomsko, pravno, finančno okolje) in notranji (sociološki, psihološki, organizacijski) dejavniki. Proces vključuje vse aktivnosti od prepoznavanja podjetniških priložnosti in razvoja podjetnikove vizije do vzpostavitve organizacije za njihovo uresničitev (Bygrave, 1994). *(Več o podjetniškem procesu glej na koncu poglavja)*

Podjetnik je posameznik ali podjetniški tim, ki inovira in uresničuje, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo dodano vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih in ob uspehu požanje nagrado za svoje podjetniško ravnanje (Bygrave, 1994).

1.4 LASTNOSTI PODJETNIKOV

1.4.1 Temeljne značilnosti podjetnikov

Podjetniki so v klasičnem razumevanju predvsem snovalci in uresničevalci novih podjetij, ki prevzamejo tveganje, ustvarjajo in inovirajo ne le produkte, ampak tudi celotne procese, finančno vlagajo, povezujejo poslovne priložnosti z viri, ki jih znajo poiskati, medsebojno kombinirati, in produkte tudi prodajajo na trgu (Pšeničny, 2000). V raziskavah in literaturi o podjetništvu je na voljo cela vrsta definicij o tem, kaj je podjetništvo in kaj je podjetnik. Za naš namen se zdi, da je koristno povzeti naslednjo definicijo, ki pravi, da je podjetnik predvsem človek, ki dela, ustvarja in spreminja v vsakršnih pogojih in s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganja in predvsem z zmožnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev, ustvarja novo vrednost.

Kuratko (1995) je na osnovi dolgoletnega proučevanja podjetništva izluščil naslednje najpomembnejše lastnosti podjetnikov:

- Predanost in zaupanje v idejo, ki se odraža v pripravljenosti podjetnika, da se odpove marsičemu, da bi uresničil svojo idejo
- Želja po uspehu, dosežku
- Obsedenost s priložnostjo
- Inicijativnost in odgovornost do vseh, ki so vključeni v podjetniški proces
- Vztrajnost pri reševanju najzahtevnejših problemov, ki dejansko predstavljajo izziv
- Sposobnost učenja na napakah – upoštevanje povratnih informacij o uspehu
- Prepričanje, da oni upravljajo z resursi in ne resursi z njimi
- Sposobnost obvladovanja negotovosti in stalnih sprememb, ki so potrebne v rastočem podjetju, prilagodljivost
- Preračunljivo obvladovanje tveganja
- Integriteta osebnosti, vredne zaupanja in spoštovanja
- Pripravljenost na sprejem propada
- Energičnost in dinamičnost
- Kreativnost in inovativnost
- Jasna vizija
- Samozaupanje in optimizem
- Samostojnost in neodvisnost
- Sposobnost zgraditi podjetniški, menedžerski team

Nekaterih od teh lastnosti, se je, kot meni Timmons (1999) možno priučiti oziroma jih pri posamezniku razviti. To so predvsem:

- Predanost in odločenost
- Obsedenost s priložnostjo
- Strpnost do tveganja in negotovosti
- Ustvarjalnost, samozaupanje in prilagodljivost
- Motiviranost za doseganje rezultatov
- Leadership (sposobnost vodenja)

Po drugi strani Timmons (1999) kot tiste lastnosti, ki jih je težje razviti oziroma si jih pridobiti, navaja predvsem:

- Energičnost, zdravje in čustvena stabilnost
- Ustvarjalnost in inovativnost
- Inteligenca
- Sposobnost motiviranja drugih
- Vrednote

Timmons je pri podjetnikih odkril še nekatere druge lastnosti, ki jim niso ravno v prid:

- Prepričanost o lastni neranljivost, nezmotljivosti, vsevednosti
- Nesposobnost sprejemanja nasvetov in upoštevanja drugih mnenj
- Impulzivnost do stopnje koleričnosti
- Neobvladovanje procesov – prepričanost, da sami težko prispevajo k uspehu ali neuspehu
- Perfekcionizem
- Neodvisnost za vsako ceno

Podjetnik navadno začne svoj posel na osnovi izkušenj, ne samo profesionalnih ampak tudi drugih. Raznolikost izkušenj je najbrž eden ključnih pogojev za uspeh podjetništva. Stiki s potencialnimi kupci, dobavitelji, financerji, tržniki in drugimi, ki podjetju lahko koristijo, so zlata vredni. Uspešni podjetniki so ponavadi pomagali in sodelovali pri uspehu nekoga drugega, preden so sami uspeli.

1.4.2 Miti in resnice po podjetništvu

Halloran (1991) je ugotovil, da okolje podjetnikov ponavadi ne razume najbolje, zato je sestavil seznam desetih najpogostejših zmot o podjetništvu in podjetnikih:

1. **Zmota:** Podjetniki so predvsem garači, ne misleci (Čeprav drži, da podjetniki veliko delajo, pravi podjetniki delajo predvsem pametno)
2. **Zmota:** Podjetniki se rodijo, ne naredijo, zmotno (Zakaj potem toliko šol, seminarjev, knjig o podjetništvu?)
3. **Zmota:** Podjetniki so iznajdljivi (Dejansko so iznajdljivi)
4. **Zmota:** Podjetniki so falirani študentje in socialno neprilagodljivi (Res je, da mnogi, na primer sam Bill Gates, niso študija nikoli končali, ker jih je pač preveč vlekel posel, vendar so med uspešnimi podjetniki tudi mnogi, ki so končali podiplomski študij)
5. **Zmota:** Podjetniki imajo enake lastnosti (Obstajajo sicer sezname lastnosti, ki se bolj verjetno pojavljajo pri uspešnih podjetnikih, vendar ni pravil in ni superpodjetnikov)
6. **Zmota:** Vse kar potrebujete je denar (Čeprav drži, da so za večino propadov podjetij neposredni poved finančne težave, so te posledica neznanja na drugih poslovnih področjih: managementu, zgrešenih investicijah, slabi prodaji itd.)
7. **Zmota:** Potrebujete le srečo (Nekdo je rekel: Boljše ko delam, več sreče imam! Sicer pa biti ob pravem času na pravem mestu ni zgolj stvar sreče.)
8. **Zmota:** Podjetnik ravna intuitivno (Nekaj intuicije seveda ne škodi, vendar so uspešne akcije ponavadi bolj rezultat pazljivega planiranja).
9. **Zmota:** Večina podjetnikov propade (Potrebno je ločevati med propadom podjetnika in propadom podjetja. Da propadejo podjetja, ni nič nenavadnega, podjetnik pa mora biti dovolj pameten, da razprši tveganje, da ne propade tudi sam.)
10. **Zmota:** Podjetniki izjemno veliko tvegajo, so igralci na srečo (V resnici je to tveganje vedno kalkuliranje in ga z igrami na srečo, kjer se enostavno prepustimo usodi, ni primerjati.)

Predpostavke / stereotipi	Resnica / realnost
Podjetnik se rodi, ne naredi.	Podjetnik se sicer resda rodi, toda znanje, izkušnje, vztrajnost, spretnost ga šele naredijo.
Vsak lahko ustanovi podjetje, vse je odvisno samo od sreče in poguma. Človek potrebuje samo novo idejo in lahko začne.	Da lahko ustanoviš dobro podjetje, ki bo tudi raslo, moraš v svojo korist obrniti vse dejavnike uspeha.
Podjetniki so kockarji. Vržejo kocko in se sprijaznijo s posledicami.	Uspešni podjetniki zelo trezno preučijo vsa tveganja in tudi druge ritegnejo vanje. S tem se manj osebno izpostavijo. Spretno se znajo izogniti tveganjem, ali jih zmanjšati.
Podjetniku – zasebniku je lažje uspeli.	Uspešna podjetja imajo ponavadi več kot enega ustanovitelja. 100 % od nič je samo nič.
Samo podjetnik je lahko sam svoj in popolnoma neodvisen gospodar.	Podjetniki vendarle morajo odgovarjati različnim zainteresiranim skupinam, ki so: partnerji, investitorji, kupci, dobavitelji, banke, zaposleni, družina in drugi.
Podjetniki delajo dlje in težje kot managerji v velikih podjetjih.	Zadnje raziskave so pokazale, da to ne drži.
Podjetniki so bolj podvrženi stresu in pritiskom in zato plačujejo višjo vlogo za svojo ceno kot drugi.	Biti podjetnik je zahtevno in tudi stresno, toda nič bolj kot pri katerem drugem zahtevnem vodilnem poslu.
Predlagati nekemu, naj ustanovi svoje lastno podjetje, je tvegano in se pogosto konča z neuspehom.	Med obetavnimi podjetji je bolj prisoten uspeh kot neuspeh, ker jih vodijo nadarjeni in izkušeni ustanovitelji, ki znajo poiskati zanimive priložnosti, prave ljudi in potrebni kapital ter druga sredstva za dobro delovanje svojega podjetja.
Potreben je denar: Uspel boš le, če imaš dovolj kapitala.	Denar ni najpomembnejši dejavnik v zagonu novega podjetja. Pomembnejši o znanje, motiviranost in ostali dejavniki.
Novo podjetje lahko začnejo samo mladi in energični ljudje.	Starost ni nobena ovira za ustanovitev podjetja, lahko je celo prednost (izkušnje, dobra mreža kontaktov)
Podjetnike motivira samo velik dobiček. Hočejo veliko zaslužiti, da bi lahko zapravljali.	Podjetnike, ki želijo uspeli, bolj spodbuja misel na dolgotrajni uspeh in postopen dobiček, kot hiter zaslužek. Denar je samo orodje za uspeh.
Podjetniki so radi pomembni in radi vladajo drugim.	Veliko podjetnikov je res takšnih, dobri podjetniki so ponavadi nasprotje tega. Želijo si dobička, dobrih rezultatov in uspehov in ne moči nad drugimi.

Slika 1.6: Miti in resnice o podjetništvu
Vir: Pšeničny, 2002

1.4.3 Podjetništvo in management

Kot managerje si ponavadi predstavljamo najete poslovodje, po možnosti raje v večjem kot manjšem podjetju. Z besedo podjetnik označujemo predvsem tiste, ki so podjetja popeljali od rojstva ve neko določeno rast. Podjetniki so ponavadi, vsaj v zgodnjem obdobju podjetja, tudi edini ali vsaj večinski lastniki svojih podjetij, medte ko je to pri managerjih redko.

V našem okolju pogosto slišimo povezave besed, kot so »podjetniki in managerji«, »podjetniški managerji«, »podjetniki in obrtniki«, »podjetniki in direktorji«, »lastniki, podjetniki in managerji« itd. Površna uporaba omenjenih besed in zvez, da misliti, da gre za eno in isto skupino ljudi z različnim poimenovanjem. Določeno zmedo vnaša tudi naša zakonodaja, ki kot eno od pravno formalnih oblik delovanja podjetja opredeljuje tudi »samostojnega podjetnika« (s.p.). Vendar, če ta (samostojni) podjetnik zaposluje nekaj ljudi, jih mora tudi upravljati, kar pomeni, da že prevzema določene vloge managerja. Razliko bi torej lahko opredelili tako, da je podjetnik upravljalec in ravnatelj, ki ima specifične lastnosti in znanja in sposobnosti, da ravna podjetniško (inovativno), med tem kot managerji ravnavo bolj birokratsko ali tudi bolj administrativno (Stevenson, 1999).

Na mnoga vprašanja o razlikah med podjetniki in managerji danes enostavno ni odgovorov. Dejstvo je, da ima predmet podjetništvo danes v svojih programih večina poslovnih šol v ZDA in tudi pri nas. To kaže na potrebo po podjetniškem razmišljanju in reševanju problemov, ter podjetniški naravnosti tudi med prej omenjenimi birokratskimi oziroma administrativnimi managerji. Danes je zelo priljubljeno nagrajevanje managementa z lastniškimi deleži, kar prestavlja managerja iz tradicionalne vloge najete delovne sile v vlogo (so)lastnikov. Po drugi strani se danes tudi mnogi »klasični« podjetniki uspejo razviti v prave profesionalne managerje.

1.5 POMEN PODJETNIŠTVA IN MALEGA GOSPODARSTVA V SVETU IN V SLOVENIJI

Vloga podjetništva in podjetnikov v ekonomskem razvoju je danes priznana v vseh gospodarstvih, ne glede na raven razvitosti. V zadnjih dvajsetih letih sta pojma postala del ekonomske politike, ekonomske oziroma poslovne znanosti in širše javne razprave. Podjetništvo razumemo predvsem kot ustvarjanje nove vrednosti, ki je posledica načrtovanih dejavnosti posameznika (podjetnika) ali podjetniškega tima, ki gredo od prepoznavanja tržne priložnosti, prek organiziranja in vključevanja potrebnih sredstev do realizacije poslovne priložnosti (Bygrave, 1997).

Podjetnik je po drugi strani tisti,⁷ ki omenjeni proces uresničuje. Pri tem se zaveda tveganja neuspeha in izgube resursov po eni strani in možnosti, da bo za svoje ravnanje prejel sorazmerno veliko nagrado na drugi strani. Pri večini podjetnikov se pojavljajo nekatere tipične osebnostne lastnosti, nekatere zmožnosti si lahko razvijejo, medtem ko si določena znanja lahko tudi pridobijo s šolanjem (Timmons, 1999) čeprav je učenje iz lastnih izkušenj in izkušenj drugih podjetnikov celo bolj tipično za povprečne podjetnike kot formalno šolanje.

⁷ Podjetnikov je lahko tudi več. V tem primeru govorimo o podjetniškem timu. Ta podjetniški tim lahko predstavljajo tudi ljudje, ki so med seboj v sorodu.

Podjetniško gibanje imenuje Timmons (1999) kar tiho revolucijo (Silent Revolution) in verjame, da bo vpliv podjetništva na 21. stoletje večji kot vpliv industrijske revolucije na dogajanje v 19. in 20. stoletju. Podjetniki ustvarjajo nove tehnologije, nove proizvode in storitve, s tem nastajajo nove industrijske panoge, ustvarjajo novo vrednost in nova delovna mesta. Podjetniška generacija nadomešča kapitalizem gigantskih korporacij v procesu »kreativne destrukcije« (Schumpeter, 1934).

V mednarodni primerjalni študiji GEM⁸ so avtorji ugotovili, da je podjetništvo v podjetniško najbolj aktivnih državah (ZDA, Kanada in Izrael) integralni del gospodarstva in tudi življenja posameznikov. Drugod podjetništvo in ustvarjanje novih podjetij⁹ ostaja strukturna in kulturna anomalija. V teh državah bodo potrebna še desetletja stalnih sprememb v mnogih nacionalnih, kulturnih, političnih in gospodarskih institucijah, če se želijo priključiti elitnemu klubu podjetniških gospodarstev (Reynolds, Hay in Camp, 1999).

Če govorimo o pomenu malega gospodarstva za Slovenijo danes, podatki za leto 2004 kažejo, da je bilo aktivnih 97.134 enot malega gospodarstva, ki je ustvarilo približno (Rebernik et al., 2006, str. 8). Dejstvo je, da število malih in srednjih podjetij v zadnjih letih stagnira, saj se ustanavlja približno toliko podjetij, kolikor jih tudi propade. Zaskrbljujoča je ugotovitev, da s povprečno ravnijo razvitosti podjetništva oziroma malega gospodarstva, ki jo Slovenija trenutno dosegata, slovensko gospodarstvo lahko raste le za 3 do 4 odstotke letno. Za povečanje stopnje rasti na 6 do 7 odstotkov letno, s katero bi lahko v razumnem času ujeli povprečje razvitosti v Evropski uniji, bo morala Slovenija preiti na visoko stopnjo razvitosti podjetništva. Ključne elemente višje razvitosti podjetništva vidimo v (1) ambicijah po rasti; (2) pripravljenost na sodelovanje in partnerstva med podjetji, (3) vlogi in pomenu družinskih podjetij in (4) internacionalizaciji slovenskih podjetij. Pojavlja se tudi potreba po obsežni družbeni in ekonomski preobrazbi ter vrsta ovir, ki izhajajo iz izjemne razsežnosti novih nalog, ki so pred državo in družbo v procesu transformacije, zaradi katerih razvoj malih in srednje velikih podjetij običajno ni prioriteta. Težava je tudi pomanjkanje podjetniške tradicije v Sloveniji.

Vsa slovenska podjetja so v letu 2004 zaposlovala dobrih 577 tisoč ljudi. Od tega je bilo v malih in srednjih podjetjih zaposlenih dobrih 378 tisoč oziroma 65,5 % zaposlenih. Rečemo lahko, da so prav ta podjetja gonilo gospodarskega razvoja in zaposlovanja, saj se je število zaposlenih v velikih podjetjih v zadnjih letih krčilo in število zaposlenih v malih in srednjih podjetjih povečevalo.

Povprečna dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2004 znašala 24.787 Evrov, pri čemer je bila povprečna dodana vrednost na zaposlenega v malih in srednjih podjetjih le 22.143 Evrov. Povečevanje dodane vrednosti je ključna naloga podjetij, če želijo povečati svojo konkurenčno sposobnost in se dolgoročno uspešno kosati z mednarodno konkurenco. Podatki za zadnja leta kažejo, da so slovenska podjetja na pravi poti, saj se dodana vrednost na zaposlenega povečuje v skoraj vseh velikostnih razredih podjetij. Žal kazalnik dodane vrednosti še vedno kaže veliko zaostajanje Slovenije za EU. Še zlasti zaskrbljujoče je, da se z velikostjo podjetja

⁸ Raziskavo Global Entrepreneurship Monitor sta leta 1997 skupaj začela Babson College in London Business School. Njen namen je bil raziskati kompleksno povezavo med podjetništvom in ekonomsko rastjo, k raziskavi pa so povabili najuglednejše strokovnjake z vsega sveta. V začetku so bile v raziskavo vključene države G7: Kanada, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Velika Britanija in ZDA, kasneje pa so jim priključili še Dansko, Finsko in Izrael.

⁹ V omenjeni raziskavi je bila podjetniška aktivnost med drugim opredeljena tudi kot število novih podjetij na 100 prebivalcev. Najbolj aktivne države so dosegle povprečje 6.9 novih podjetij na 100 prebivalcev. Drug tak pokazatelj je bilo število zasebnih investicij na 100 prebivalcev.

poglablja razlika med slovenskimi podjetji in njihovimi konkurenti v EU. Razmerje v dodani vrednosti na zaposlenega med slovenskimi in evropskimi podjetji, ki je pri mikro podjetjih nekaj nad 1:2, je pri velikih podjetjih že več kot 1:4.

Za slovenska podjetja je značilno, da imajo nastajajoča in nova podjetja bistveno višje ambicije po rasti glede števila novih delovnih mest. Nastajajoči in novi podjetniki mnogo bolj prepričani v inovativnost svojih izdelkov oziroma storitev in tudi v inovativnost uporabljenih tehnologij. Podjetja, ki izkazujejo višje ambicije glede zaposlovanja v prihodnosti, dosegajo v povprečju višjo dodano vrednost na zaposlenega kot podjetja, ki teh aspiracij ne izkazujejo. Podjetja, ki izkazujejo možnost širjenja trga, tudi v povprečju dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega.

Raven sodelovanja malih in srednjih podjetij z velikimi podjetji je v Sloveniji na zelo nizki ravni. Več kot polovica podjetij nima vzpostavljenega drugega sodelovanja, kot da od velikega podjetja kupujejo ali mu prodajajo. Le malo jih z velikim podjetjem sodeluje pri razvoju izdelkov ali storitev in izboljšavah poslovnih procesov. Še manj je sodelovanja na ključnih področjih razvoja novega znanja. Izmenjava informacij je le redko podprta s skupnimi informacijskimi sistemi. Velika podjetja malim ne nudijo dovolj podpore na področju izobraževanja in usposabljanja. Kot vzrok nesodelovanja večina podjetnikov navaja lastno odločitev, da jim sedanji obseg poslovanja povsem zadošča in zato ne potrebujejo sodelovanja z velikimi podjetji. Ne gre torej za zunanjo oviro, ki bi preprečevala sodelovanje, ampak za lastno zavestno odločitev podjetnika. Kot pomembna vzroka nesodelovanja se kaže tudi občutena ogroženost malega podjetja in bojazen pred razkritjem poslovnih skrivnosti oziroma ključnih informacij.

Odprta ostaja dilema, kakšen pomen imajo za slovensko gospodarstvo družinska podjetja. Njihov delež ocenjujemo na nekje okrog 60 %, nekatere ocene kažejo celo na 80 % deleža družinskih podjetij med vsemi malimi in srednjimi podjetji. Dosedanje raziskave niso pokazale razlik v uspešnosti in splošni učinkovitosti med družinskim in nedružinskimi podjetji. Po drugi strani ostaja skrb, da je večina družinskih podjetij še v fazi, ko jih vodi ustanovitelj. Pravih izkušenj s prenosom družinskih podjetij na naslednjo generacijo, ki je po izkušnjah iz tujine, usoden za večino družinskih podjetij, torej še nimamo.

Mala in srednja podjetja se praviloma pri nastopu oziroma poslovanju na domačih in globalnih trgih, kjer se srečujejo s konkurenco mednarodnih podjetij, in na regionalnih trgih dominantnih podjetij soočajo z večjimi izzivi kot velika podjetja, saj so pri doseganju konkurenčnosti predvsem omejena z resursi, njihova sposobnost za prevzemanje tveganja je na bolj tveganih in bolj konkurenčnih mednarodnih trgih nizka. Če sodimo o stopnji internacionalizacije na osnovi deleža ustvarjenih prihodkov na tujih trgih, lahko rečemo, da je internacionalizacija slovenskih podjetij relativno nizka. Skoraj dve tretjini slovenskih podjetij prodaja svoje izdelke in storitve le na domačem trgu. Slovenska mala in srednja podjetja pri nastopih na tujih trgih le redko sledijo dolgoročnim strateškim motivom. Z nastop se najpogostejše odločajo zaradi poslovnih razlogov, zapolnjevanja tržnih niš in priložnosti zadovoljevanja potreb potrošnikov. Najmanj pomembna motiva za internacionalizacijo sta izkoriščanje priložnosti zaradi prodaje po nižji ceni in priložnost znižanja stroškov poslovanja. Podjetja poslujejo na relativno majhnem številu trgov. Največ malih in srednjih podjetij posluje z Italijo, Avstrijo in Nemčijo, sledijo države bivše Jugoslavije in Rusija. Raven znanja, potrebnega pri internacionalizaciji, je v Sloveniji kot tranzicijski državi nizka v primerjavi z razvitimi ekonomijami. Internacionalizacijo MSP v Sloveniji zavira tudi nizka raven tehnološkega razvoja, saj slovenska podjetja večinoma uporabljajo tehnologijo, ki je na volj že pet ali več let. To velja predvsem za nova in nastajajoča podjetja (Rebernik et al., 1997, str. 7–12).

Aktualni podatki o stanju in trendih slovenskih malih in srednjih podjetij so zajeti predvsem v treh raziskavah: GEM Slovenija, Slovenski podjetniški observatorij in Obrt in podjetništvo v številkah. Aktualna poročila vseh treh študij je možno dobiti na spletnih straneh.

1.6 VRSTE PODJETNIŠTVA

Ugotovili smo že, da se večina ljudi odloča za podjetništvo predvsem zato, da bi vzeli svojo usodo v svoje roke, torej postali sami svoji gospodarji. To pomeni, da podjetniki sami izbirajo panogo, v kateri želijo poslovati, način in organizacijo dela, s kom bodo sodelovali in podobno. Glede na širše okoliščine, v katerih se podjetnik nahaja, ko se odloča za samostojno pot (socialni in materialni status, družinske razmere, zdravstveno stanje itd.) ima možnost izbirati med različnimi oblikami podjetništva, ki jim je skupno to, da podjetnikom dajejo podjetnikom posebne priložnosti: (1) razpolagajo s svojo usodo, (2) počnejo nekaj novega in posebnega, (3) dosegajo višje ekonomske dobičke kot bi jih kot najeta delovna sila, (4) so družbeno koristni in s tem ugledni in (5) počnejo nekaj, v čemer zares uživajo (Glas, 2000).

Skoraj vsakdo ima možnost postati podjetnik in sicer v eni od oblik, zato opisujemo nekaj različnih možnosti podjetniške kariere kot sta jih videla Scarborough in Zimmerer (1996):

- Žensko podjetništvo
- Podjetniki iz vrst etničnih manjšin, ki skušajo prebiti obroč diskriminacije
- Podjetniki priseljenci, ki pogosto nimajo boljših možnosti za zaposlitev
- Podjetniki, ki opravljajo neko postransko dejavnost, vendar imajo sicer redno zaposlitev
- Podjetniki, ki delujejo na domu (na primer različne storitvene dejavnosti, ki so danes zaradi novih možnosti telekomunikacije v vzponu)
- Družinska podjetja, ki danes v nekaterih gospodarstvih predstavljajo tudi po 90 in več odstotkov vseh podjetij
- Podjetniška dejavnost zakonskih parov
- Mala podjetja, ki so se odcepila od večjih podjetij
- Podjetja, ki nastanejo kot posledica razvojnih in raziskovalnih odkritij na institutih in univerzah
- Posamezniki, ki so bodisi izgubili delo, ali pa se bojijo, da jih bodo v večjem podjetju zaradi stalnih racionalizacij odpustili.

Podjetniki se v večji ali manjši meri zavedajo tveganj, ki jih prinaša podjetništvo. Tveganja so v različnih oblikah podjetništva, ki jih bomo opisali v nadaljevanju različna:

- Tveganje izgube vsega ali dela vloženega kapitala
- Negotov dohodek, saj podjetje ponavadi potrebuje kar nekaj časa preden začne poslovati rentabilno
- Dolge ure težkega dela, kar v povezavi z dohodki pogosto pomeni zelo nizko urno postavko
- Popolna odgovornost za vse in zaradi tega tudi občutek osamljenosti
- Pogosto slabša kvaliteta življenja, saj se ljudje pogosto odločajo za podjetništvo v obdobju, ko bi si tudi želeli ustvarjati družino (v starosti med 25 in 40 let), kar je ponavadi izjemno težko kombinirati.

V nadaljevanju predstavljamo najpogostejše oblike podjetništva v Sloveniji in sicer: družinsko podjetništvo, žensko podjetništvo, franchising in notranje podjetništvo.

Družinsko podjetništvo je oblika podjetništva, ki jo tvorijo družinska podjetja. Zadnje ocene (Vadnjal, 2005) kažejo, da je v Sloveniji prek 60 odstotkov malih podjetij družinskih. Seveda je potrebno družinsko podjetje najprej definirati. Definicije družinskega podjetja gredo od zaposlovanja (»v družinskem podjetju so zaposleni predvsem družinski člani«), prek menedžmenta (»ključne položaje v družinskem podjetju zasedajo družinski člani«) do lastništva (»večji del lastniških deležev je v rokah družine«). Družinska podjetja torej niso le majhne vogalne trgovinice, v katerih delajo očetje in mame, otroci pa pomagajo, ampak so to tudi znana imena svetovnega businessa, na primer: Fiat, Benetton, H & M, Tetra Pack, Mitsubishi, Levi's Corporation in še mnogi drugi. Zanimiva je tudi definicija, ki pravi, da morata biti v družinskem podjetju vpleteni najmanj dve generaciji. Prav konflikti, ki izhajajo iz medgeneracijskih nesoglasij so bistveni del tistega, kar družinsko podjetje dela drugačno od drugih podjetij. Družinska podjetja seveda imajo svoje prednosti, sicer ne bi bila zastopana v takem številu. Med prednosti ponavadi štejemo (Leach, 1993): predanost poslu in družini, veliko znanje, ki se prenaša iz roda v rod, fleksibilnost v času, delu in denarju, razmišljanje na dolgi rok, stabilna kultura, hitro sprejemanje odločitev in zanesljivost in ponos. Ključne slabosti so: rigidnost, zastarelost razmišljanja, konzervativno pridobivanje kapitala, upravljanje tranzicije in nasledstvo in predvsem čustveni vplivi na poslovanje, ki bi moralo biti predvsem racionalno. Pri družinskih podjetjih imamo torej opraviti z dvema sistemoma, ki nimata veliko skupnega in sicer: čustveni družinski in racionalni poslovni sistem. Prav zaradi vpliva čustev, ki se kaže predvsem v favoriziranju družinskih članov se družinska podjetja ponavadi niso sposobna modernizirati in dosežejo kritično fazo na prehodu v naslednjo generacijo. Tu trčita skupaj mladostna zagnanost in pogosto vihravost naslednikov in konzervativno umirjanje ustanoviteljev. To neskladje ima za posledico popolnoma različen pogled na prihodnost podjetja in družina, kar pogosto vodi do popolnih razkolov. izkušnje iz tujine učijo, da prenos v naslednjo generacijo preživi le ena tretjina podjetij. Tranzicijo ponavadi uspejo izpeljati tista podjetja, ki so jo začela dovolj zgodaj načrtovati, da je bilo dovolj časa za postopen umik ustanovitelja in uvajanje naslednika. Kljub naštetim težavam, ki jih imajo na vidiku praktično vsa družinska podjetja, ocenjujemo, da se bo tradicija družinskih podjetij v Sloveniji nadaljevala.

Žensko podjetništvo je znova in nova predmet burnih polemik. Zakaj sploh razpravljati ženskem podjetništvu? Ali ženske v poslu funkcionirajo drugače kot moški? Ali imajo drugačne pogoje? Ali jim je lažje, ali težje. Mnoge psihološke študije kažejo, da ženske mentalno funkcionirajo drugače kot moški. So bolj čustvene in socialno naravnane. Vsekakor so bile do približno sredine prejšnjega stoletja kot delovna sila zapostavljene in njihova tradicionalna vloga je bila skrb za gospodinjstvo in družino, medtem ko je moški v družinah igral vlogo lovca, torej tistega, ki je skrbel, da je družina imela dovolj sredstev za preživljanje. Velike družbeno ekonomske spremembe v drugi polovici prejšnjega stoletja, predvsem v zadnji desetih do petnajstih letih, ko so se začeli rušiti veliki socialistični družbeni sistemi, je ženske vse bolj potisnilo na trg delovne sile, bodisi kot zaposlene in v zadnjih dvajsetih let vse bolj tudi kot podjetnice. Zakaj se ženske odločajo za podjetniško kariero? Pogosto je razlog ekonomska nuja, saj zaposlitve ni, vendar manjka denar za preživljanje družine. Pogosto se ženske odločajo za podjetništvo tudi zato, da bodo lahko bolj fleksibilno odločale o svojem času in lažje razporejale domače in službene obveznosti. Tretji pogosti razlog je, da so ženske v napredovanju svoje kariere omejene, dosežejo neki »stekleni strop«, od katerega naprej je pot rezervirana samo za moške kolege. Ženska nima druge izbire, kot da vzame usodo v svoje roke. Razprava o ženskem podjetništvu je zanimiva predvsem z vidika specializiranih oblikah pomoči, ki jih pripravljajo različne institucije, ki organizirajo podporno okolje za podjetnice. Te segajo od mehkih ukrepov (svetovanje, izobraževanje), do

konkretnejših (na primer posebne kreditne sheme za podjetnice). Če govorimo o ženskem podjetništvu v Sloveniji, se različni podatki o tem, koliko je podjetnic oziroma ženskih podjetij razlikujejo. Njihovo število v zadnjih letih raste, posebno pozornost jim, vsaj načeloma, namenja tudi država, ki jih omenja v najpomembnejših gospodarskih strateških dokumentih.

Franchising je sistem poslovnega sodelovanja pravno in finančno samostojnih podjetij. Hkrati je to koncept marketinga blaga in storitev in tudi tehnologije, ki je zasnovana na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Lastnik priznanega poslovnega koncepta, dajalec franšize, daje pravico do ustanovitve podobnega podjetja nekemu drugemu podjetju. Zameno za neko obliko plačila in obljubo, da bo natančno sledil navodilom in standardom kvalitete. Jemalec franšize pridobi pravico do uporabe franšizorjeve blagovne znamke. S tem si pridobi tudi podporo pri marketingu, natančne priročnike o tem, kako naj posluje, pomoč na začetku in pri usposabljanju zaposlenih, pri nabavi opreme in surovin in drugi (Pavlin, 2000). Od slovenskih blagovnih znamk, ki se širijo s pomočjo franšize lahko omenimo predvsem Merkur, Big Bang Mega, Don Donuts, BHS servis, Noč in dan in še nekatere druge. Od tujih franšiz so pri nas že pognale: OBI, Benneton, Max Mara in seveda McDonald's.

Podjetja, ki se odločijo za nakup franšize so izpostavljena manjšemu tveganju ob zagonu poslovanja, saj ponavadi franšizor pred odprtjem nove franšize temeljito preuči tržni potencial nove lokacije. Po drugi strani pa podjetnika franšiza lahko tudi omejuje, saj mu veliko prostih rok za podjetniško odločanje ponavadi ne pušča. Vendar pa je prav zaradi vzajemno manjšega tveganja franšizing v svetu v vzponu in poleg tradicionalnih sektorjev (restavracije in trgovine) se vse bolj uveljavlja v različnih storitvenih dejavnosti: osebna nega, varstvo otrok, različni servisi, potovalne agencije, posredovanje pri vrednostnih papirjih in nepremičninah, zdravstvo itd.

Notranje podjetništvo je koncept spodbujanja podjetništva oziroma podjetniškega razmišljanja znotraj velikih podjetij oziroma korporacij. Tem predstavlja notranje podjetništvo predvsem (Glas, 2000):

- Način privlačnega uveljavljanja inovacijskega okolja
- Nova pot razvoja kariere zaposlenih
- Način vstopa na nova področja, nove tehnologije
- Proces decentralizacije poslovanja in prizadevanja podjetniških možnosti širšega kroga ljudi

Notranji podjetnik je v svojem bistvu torej nekaj nasprotnega oziroma dopolnilnega klasičnemu podjetniku. Notranji podjetnik ne gradi soje lastne nove organizacije, ampak skuša izkoristiti infrastrukturo in vire organizacije, v kateri je zaposlen. Klasičen primer notranjega podjetništva je rumeni listek Post-it, ki ga je razvila skupina strokovnjakov za razvoj lepil podjetja 3M. Velikanske uspehe s konceptom notranjega podjetništva so dosegli tudi Hawlett-Pckard, Johnson & Johnson in še mnoga druga svetovno znana imena.ocene kažejo, da je prav notranje podjetništvo odigralo ključno vlogo pri oživljanju nekaterih največjih svetovnih korporacij. Tudi v Sloveniji so nekatera podjetja z notranjim podjetništvom dosegla lepe uspehe pri reševanju problemov presežnih delavcev. Določeni programi so se v samostojna mala podjetja preselili v Impolu, Talumu žal pa v mnogih podjetjih posluha za to ni bilo, zato so mnogi strokovnjaki odšli in ustanovili svoja podjetja, ki so danes zelo uspešna.

1.7 POVZETEK

Podjetnika in podjetništvo so začeli proučevati že v 18. stoletju, ko so ga različni učenjaki videli predvsem kot promotorja novosti, organizatorja poslovnih aktivnosti in kreativnega uničevalca obstoječega ekonomskega ravnotežja. Podjetnik je opisan tudi kot inovator, ki kalkulirano tvega in za nagrado zasluži dobiček. Po drugi strani je ekonomski model vloge podjetništvo za gospodarstvo slabo razdelana, vendar nepogrešljivi pomen podjetništvo za gospodarski razvoj danes priznavajo v vseh gospodarstvih. Že več kot dvajset let je namreč dokazano, da mala rastoča podjetja prispevajo pomemben delež h gospodarski rasti in ustvarijo večino novih zaposlitev.

Glavne teme raziskovanja so tako: značilnosti obnašanja podjetnikov, ekonomske in demografske značilnosti malih podjetij, podjetništvo in mala podjetja v deželah v razvoju, managerske lastnosti podjetnikov, podjetniški proces, ustvarjanje podjetij, razvoj podjetja, tvegani kapital in financiranje malih podjetij, management podjetja, reševanje težav in pripojitve, visoko tehnološka podjetja, strategija in rast podjetja, strateške povezave, korporacijsko podjetništvo in notranje podjetništvo (intrapreneurship), družinsko podjetništvo, samozaposlovanje, inkubatorji in sistemi za podporo podjetništva, mreže, faktorji, ki vplivajo na zagon in razvoj podjetij, vladne politike, ženske, manjšine in etnične skupine v podjetništvu, podjetniško izobraževanje, podjetniško raziskovanje, primerjalne medkulturne študije, podjetništvo in družba in franšizing.

Podjetniški proces je splet treh temeljnih prvin podjetništva in sicer: podjetnika ali tima, poslovne priložnosti in sredstev, na katere v času od ideje – inovacije, odločitve za podjetje, implementacije do rasti, vplivajo številni zunanji (makroekonomsko, pravno, finančno okolje) in notranji (sociološki, psihološki, organizacijski) dejavniki. Proces vključuje vse aktivnosti od prepoznavanja podjetniških priložnosti in razvoja podjetnikove vizije do vzpostavitve organizacije za njihovo uresničitev. Podjetnik je posameznik ali podjetniški tim, ki inovira in uresničuje, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo dodano vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih in ob uspehu požanje nagrado za svoje podjetniško ravnanje.

Več avtorjev je proučevalo tudi lastnosti, ki so bolj ali manj skupne vsem podjetnikom. Mednje sodijo: energičnost, zdravje in čustvena stabilnost, ustvarjalnost in inovativnost, inteligenca, sposobnost motiviranja drugih, vrednote. Po drugi strani lahko pri podjetnikih pogosto opazimo tudi negativne lastnosti, kot na primer: prepričanost o lastni neranljivosti, nezmotljivosti, vsevednosti, nesposobnost sprejemanja nasvetov in upoštevanja drugih mnenj, impulzivnost do stopnje koleričnosti, neobvladovanje procesov – prepričanost, da sami težko prispevajo k uspehu ali neuspehu, perfekcionizem in neodvisnost za vsako ceno.

Čeprav začetki slovenskega podjetništva segajo nekaj stoletij nazaj, so zametki sodobnega podjetništva nastali z dovoljenjem oblasti, da zasebniki začnejo opravljati obrtno dejavnost že leta 1959. Pravi razcvet podjetništva se je začel v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja in je bileden nosilec prestrukturiranja slovenskega gospodarstva in planskega in dogovornega v tržno gospodarstvo.

Ključni besede:

Podjetništvo, podjetnik, šole proučevanja podjetništva, raziskovanje podjetništva, sestavine podjetniškega procesa, definicije podjetništva, pomen podjetništva za slovensko gospodarstvo

Vprašanja za diskusijo:

1. Razložite, kakšen je po vašem mnenju pomen podjetništva v sodobnem svetu.
2. Kateri so ključni zgodovinski pogledi na proučevanja podjetništva?
3. Naštete in razložite ključne značilnosti glavnih šol proučevanja podjetništva!
4. V čem je bistvo paradigme sodobnega podjetništva?
5. Kako umeščate podjetništvo v aktualen makro okvir?
6. Kateri so osnovni nameni proučevanja podjetnikov in podjetništva?
7. Naštete različne smeri proučevanja in raziskovanja podjetništva!
8. Razložite ključne sestavine podjetniškega procesa!
9. Naštete in razložite ključne pojme in definicije v podjetništvu.
10. Kateri so ključni zgodovinski mejniki podjetništva v svetu in v Sloveniji?
11. Kakšen je pomen podjetništva in malih in srednjih podjetij za slovensko gospodarstvo?
12. Naštete in kratko pojasnite glavne oblike podjetništva!

2 POSLOVNO NAČRTOVANJE

2.1 UVOD

Poslovni načrti imajo daljšo tradicijo v ZDA, ki so bile bolj kot evropske države (morda z izjemo Velike Britanije) odprte za razvoj podjetništva in notranjega podjetništva (ve velikih korporacijah), kot tudi za razvoj kapitala, ki se je vključeval v lastniško financiranje novih podjetij (Glas, Vahčič, 1997). V sedemdeset letih prejšnjega tisočletja pa so se poslovni načrti začeli postopno uveljavljati tudi v Evropi, vzporedno z razvojem skladov tveganega kapitala in podjetniških inkubatorjev.

Poslovno načrtovanje in pisanje poslovnih načrtov naj bi podjetniku oziroma podjetniški skupini pomagalo, da se zares dobro pripravi na zahteve poslovanja, zlasti v primeru, če gre za novo poslovno zamisel, ki se je podjetnik loteva in še nima veliko izkušenj s samostojnim delovanjem.

V tem poglavju predstavljamo pomen in korake poslovnega načrtovanja in priprave poslovnega načrta. Poslovni načrt je dokument, ki ga bodo brali zaposleni, investitorji, menedžerji skladi tveganega kapitala, donatorji, stranke, svetovalci, in drugi deležniki pri vašem poslovanju. Vsebinske del poslovnega načrta vedno prilagajate ciljni skupini, ki bo prebirala vaš poslovni načrt, kot tudi specifični panoge v kateri podjetje posluje.

Poslovni načrt predstavlja model poslovanja bodočega podjetja, oziroma novega podjetja. V njem je vložena ogromno dela, razmišljanja, zbiranja podatkov in preigravanja scenarijev. Dobro pripravljen dokument je tudi vodilo pri poslovanju podjetja.

Pred pričetkom pisanja poslovnega načrta potrebujete podatke o trgu, tehnoloških in drugih procesih povezanih z dejavnostjo podjetja, stroške, potrebne investicije, potencialne partnerje. Proces izgleda kot narobe obrnjena piramida kjer najprej zajemate ogromno količino podatkov, jih strnete, in pričnete s postavljanjem ciljev, nalog, ter terminskim načrtovanjem. Poslovni načrt pa je tudi komunikacijsko sredstvo, ki omogoča investitorjem, da lahko ocenijo potencial poslovne zamisli, pa naj gre za izkušene menedžerje (poslovne angele), za menedžerje skladov tveganega kapitala, ali predstavnike državnih ali kvazi državnih programov pospeševanja podjetništva.

Po študiju tega poglavja, bo bralec sposoben inovativno razmišljati o poslovni ideji in njeni uresnitvi, razložiti pomen poslovnega načrtovanja pri uresničevanju posloven ideje, pojasniti vzroke za in proti pisanju poslovnega načrta. Poleg tega pa je pomembno razumevanje deležnikov, njihovih pričakovanj, kot tudi njihove vloge pri uresničevanju ideje. Pomembna pa je tudi usposobljenost za pripravo predsvitve, za različne ciljne skupine.

2.2 POT DO POSLOVNE IDEJE

Priložnost je oblikovana na podlagi ideje in podjetniške kreativnosti (Timmons, 1999). Najbolj pomembno je dobiti idejo, ki vas kot magnet pritegne v svojo uresničitev. Pogosto jo dobite bolj slučajno kot načrtovano. Glede na rezultate raziskav pa opazamo, da največ podjetniških idej izhaja iz enega izmed naslednjih štirih virov: 1) vaših predhodnih izkušenj; 2) ideje se porajajo tekom izobraževanja oziroma usposabljanja; 3) kot odziv na zaznane tržne priložnosti; 4) kot odziv na nezadovoljene potrebe oziroma priložnosti na trgu.

V prvem koraku je potrebno idejo nekoliko izbrusiti, oceni tržni potencial in oblikovati poslovni koncept. Poslovni koncept naj predstavlja neko novost, svežino, ki bo omogočila uspešen in učinkovit nastop na trgu. Običajno poslovni koncept vključuje vsaj katero izmed naslednjih sestavin

- **Nekaj novega.** Nov je lahko izdelek, storitev ali kombinacija obeh ali pa tehnologija.
- **Nekaj boljšega.** V tem primeru gre za izboljšave obstoječe ponudbe, mogoče znate izboljšati možnosti uporabe, ponuditi izdelek novim ciljnim skupinam, znižati stroške, izboljšati učinkovitost, ali pa ste sposobni izgraditi boljšo povezanost s strankami in povečati zaupanje.
- **Zapolnjevanje vrzeli v ponudbi.** V primeru večjega povpraševanja od ponudbe na trgu je priložnost več kot samo opazna. Take priložnosti so sladke z vidika zagona vendar se bo tu kmalu pojavilo več ponudnikov. Malce več pozornosti, in zato tudi lažje izpeljavo strategije osredotočenja omogoča prepoznavanja vrzeli na posameznih manjših trgih ali pri posameznih ciljnih skupinah.
- **Novi načini naročanja in dostave.** Nove tehnologije omogočajo razcvet internetne prodaje in s tem večje pokritosti prostora in stroškovne učinkovitosti.
- **Povezovanje.** Povezovanje različnih podjetij v skupnem trženju in v verige, omogoča širši spekter ponudbe storitev in izdelkov, kot tudi večjo stroškovno učinkovitost.

Svoj čut, za idejo, za praktičnost in željo po samodokazovanju, morate potrebno preveriti, pripraviti načrt, in preveriti kako oživiti idejo. Osnovna ideja mora skozi proces razvoja proizvoda, storitve ali procesa, iti v proizvodnjo in na kraju jo je potrebno še uspešno tržiti v zadovoljstvo uporabnika in proizvajalca.

Za predhodno ovrednotenje poslovne zamisli lahko uporabite tudi krajšo pregledno listo vprašanj (slika 2.1), na katera je potrebno odgovoriti pošteno in dovolj kritično do sebe, do trga, da se ne boste po nepotrebnem zavajali s preveč optimističnimi pričakovanji. Vendar se je potrebno zavedati, da z odgovori na vprašanja ne boste dobili natančnih odgovorov, ki bi vam omogočili realno ekonomsko selekcijo poslovnih zamisli.

PANOGA V KATERI BOSTE POSLOVALI

Kakšni so trendi poslovanja v panogi (v Sloveniji/v tujini)? _____

Pojasnite, kako je panoga občutljiv na gospodarska nihanja: _____

Da Ne Ali napovedujejo v panogi pozitivna gibanja? Rast prodaje?**VAŠ PROIZVOD / STORITEV**Da Ne Lahko izdelate proizvod oziroma izvedete storitev?Da Ne Ali lahko razvijete ponudbo v doglednem času?Da Ne Stroški razvoja niso pretirano visoki?Da Ne Znete zagotoviti ustrezne nabavne in logistične poti?**VAŠ TRG**Da Ne Lahko opredelite trg (ciljne kupce, tržno nišo)?Da Ne Je vaš trg zadosti velik za uspešno poslovanje?Da Ne Je trg preveč razpršen in so stroški distribucije preveliki?Da Ne Ali vaš trg raste?Da Ne Je trg pripravljen na proizvod?Da Ne Je vaš proizvod / storitev za kupce nekaj povsem novega?Da Ne So kupci pripadni dosedanjim ponudnikom?Da Ne Ali predstavlja prehod na vaš proizvod / storitev za kupce ovire oz. tveganja?Da Ne Ali se lahko vaš proizvod / storitev zlahka dopolnjuje z obstoječimi na trgu?**VAŠI KONKURENTI**

Kako močna je konkurenca? _____

Da Ne Ali obstaja na trgu dominantni konkurent?Da Ne So tržni deleži razpršeni in je lahko prodreti na trg?Da Ne Obstajajo finančno močni ponudniki, ki vas lahko izrinejo s trga?

Kakšne so ovire za vstop novih ponudnikov? _____

VAŠI DOBAVITELJI

- Da Ne Ali so vaši dobavitelji zanesljivi?
Da Ne Ste odvisni le od enega dobavitelja?
Da Ne So dobavitelji čvrsto zasidrani na trgu in zanesljivi?

VAŠI DISTRIBUTERJI

- Da Ne Ali že imate z njimi izkušnje?
Da Ne Ali so vaši distributerji tržno uveljavljeni?
Da Ne Ali so sposobni razvijati svoje storitve?
Da Ne Ste odvisni od enega ali od več distributerjev?

VAŠA TEHNOLOGIJA DELA IN PROIZVODNJE

- Da Ne Ali pri poslovanju pričakujete težave s tehnologijo oziroma v proizvodnji
Da Ne Boste našli primerno osebje?
Da Ne Boste morali osebje dodatno usposobiti?
Da Ne Boste morali veliko investirati že na začetku?
Da Ne Boste potrebovali večje zaloge?
Da Ne Lahko razvijete novo tehnologijo, ki bo znižala stroške?

VAŠA FINANČNA PLAT POSLOVANJA

Kakšne finančne probleme pričakujete?

-
- Da Ne So režijski stroški visoki in pritiskajo na denarne tokove?
Da Ne Boste težko prišli do ustreznih finančnih virov?
Da Ne So profitne stopnje nizke in je poslovanje zelo občutljivo?
Da Ne Se boste morali občutno zadolžiti?
Da Ne Bo zelo drago pridobiti ustrezne strokovnjake?
Da Ne Se panoga ali trg hitro menja?
Da Ne Ali bodo demografski, okoljski ali družbeni dejavniki vplivali na trg?
Da Ne Pričakujete tehnološke spremembe, ki bodo vplivale na stroške?

Slika 2.1: Predhodno vrednotenje poslovne ideje
Vir: Smiselno povzeto po Glas, Vahčič, 1997

Tako vrednotenje je namenjeno predvsem podjetniku oziroma podjetniški skupini. S predhodnim vrednotenjem dejansko preverite le zamisel o poslu in o sebi kot podjetniku. Vrednotenje ima namen, da izločite ideje, ki sem zde nestvarne in bi vam nadaljno ukvarjanje z njimi pomenilo nesmiselno izrabo časa, energije in sredstev, saj je že pri površni oceni jasno, da nimajo zelenega poslovnega potenciala.

V kolikor podjetnik nima nobenih dilem o poslu, se lahko takoj loti izdelave koncepta poslovanja in pisanja poslovnega načrta.

2.3 POSLOVNO NAČRTOVANJE

Ideja sama po sebi ni dovolj, potrebno je spoznati pot do njene uresničitve, ter kaj vse zato potrebujete. Imeti morate vizijo. Vizija naj bo realna slika vašega podjetja v prihodnosti. Naj bo enostavna za komunikacijo, in taka da z njo lahko motivirate in navdušite sodelavce. Načrtovanju uresničitve svoje poslovne zamisli lahko rečemo tudi poslovno načrtovanje.

Načrtovanje je pomemben proces pri določanju ciljev, strategije in taktičnih ukrepov pri uresničevanju zastavljenih nalog. Bistveno je, da dobite jasno opredeljene, čeprav fleksibilne cilje, ki so prilagojeni procesom doseganja teh ciljev ob uporabi danih, omejenih virov. Za postavljanje ciljev morate razumeti okolje v katerem bo podjetje poslovalo, posebno pa velja to za novosti, kjer nimate izkušenj in še niso preverjene na trgu. Na trgu je potrebno biti pravočasno, prvi imajo kar nekaj prednosti, seveda pa velja znano tržno pravilo: "Na trgu je potrebno biti prisoten s pravim proizvodom, po pravi ceni, ravno ob pravem času, na pravem mestu," ali z drugimi besedami, razvoj proizvodov, storitev in procesov tempiran na "tik pred zdajci"¹⁰. Torej lahko pridete na trg ob pravem času, lahko ste pred časom, kar vas sicer nekaj stalo, nikakor pa ne smete ugodnega trenutka zamuditi.

Naloga vodstva ni, da ve, kakšno je podjetje, ampak, da ve... kakšno bo podjetje.

Teets, W. John

Poslovno načrtovanje je priprava za uresničevanje prepoznane poslovne priložnosti. Vsako načrtovanje, posebej pa še v primeru novosti, predstavlja določena tveganja, negotovost, pomembno je predvideti in pretehtati različne možnosti izpeljave posameznih planov.

Pri tem je potrebno vključevati precejšnjo mero inovativnosti, obvladovanja tveganj, in profesionalnega vodenja. Poslovno načrtovanje nedvomno pomembno in vpliva na uspeh, pri uresničevanju poslovne zamisli, zagonu, preživetju, rasti in žetvi podjetja. Najbolje je če svoje videnje poslovnega modela podjetja strnete v obliki poslovnega načrta. Pri sestavljanju poslovnega načrta tehtate različne možnosti razvoja dogodkov in aktivnosti, pri realizaciji projekta.

Glas in Vahčič (1997) pravita, da naj bi poslovno načrtovanje omogočilo podjetniku:

- da razvije temeljne namene in cilje, ki bodo usmerjali njegove akcije,
- da določi izvedene strategije in taktike doseganja ciljev,
- da mobilizira (pridobi) vire, ki so potrebni za te akcije,
- da uskladi in poenoti svoje sodelavce, ki sprejmejo temeljne predpostavke aktivnosti in
- da preverja dosežene rezultate in glede na rezultate prilagaja nadaljne aktivnosti.

Priprava poslovnega načrta zahteva določen čas, da v tem času poslovna zamisel dozoreva, se dopolnjuje.

¹⁰ Angleško: "Just before time"

2.4 POSLOVNI NAČRT

Pisanje poslovnega načrta je eden najboljših načinov oblikovanja strategije, mobilizacije virov, kadrov za zagon podjetja. Poslovni načrt omogoča vpogled naprej, da znate razporejati resurse, se osredotočiti na ključne točke, in da se pravočasno pripravite na težave in izkoriščanje priložnosti v poslovanju. Narobe je, če razmišljate, da je poslovni načrt namenjen podjetnikom v zagonski fazi podjetja oziroma, da služi le kot dokumentacija oziroma elaborat za pridobitev kredita. Poslovni načrt je namenjen podjetnikom ne glede na stopnjo razvoja podjetja, ne glede na to ali podjetje potrebuje posojilo ali ne.

Kadar spreminjate svet, takrat devetdeset ur dela na teden, res ni veliko”

Steve Jobs

V poslovnem načrtu govorite o trgu, predstavljate konkurenčnost vaše ponudbe, nakažete vizijo poti, poleg tega pa predstavite načrtovane rezultate v smislu prodaje in finančne realizacije.

Običajno je poslovni načrt pisni dokument, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina sistematično opredeli cilje, ki jih je potrebno doseči pri načrtovanem poslu ter natančno opredeli poslovne pristope, kako bo cilje dosegla. V njem so opredeljene odgovornosti posameznikov, potrebna sredstva za uresničitev ideje. Dejansko je poslovni načrt predvsem podlaga za akcije, ki bodo v prihodnosti sledile, optimizaciji rasti in razvoja v smislu uresničevanja postavljenih ciljev in postavljanju prioritet. S pomočjo poslovnega načrta bo poslovanje potekalo bolj učinkovito, pri čemer se poslovni načrt v nadaljevanju razvije v različne delne načrte, ki so podlaga na posameznem poslovnem področju, poslovni načrt pa je tudi osrednji mehanizem kontrole.

Za boljše razumevanje predlagamo, da v poslovnem načrtu:

- prikažete čisto in realno finančno sliko,
- podate natančne informacije o ciljnim trgu,
- podate informacije o panogi in konkurentih,
- predstavite člane in reference podjetniške skupine,
- prikažete kritična tveganja, ki lahko vplivajo na uspeh podjetja,
- ter predstavite učinkovito uporabo virov in zagonskih sredstev.

2.4.1 Pomen poslovnega načrta za podjetje

Mnogi, zlasti podjetniki v manjših podjetjih se sprašujejo zakaj sistematično načrtovati nekaj, kar bodo opravili v vsakem primeru, zakaj si nalagati dodatno delo. Večkrat se izkaže ravno nasprotno, podjetniki s katerimi smo izdelali poslovne načrte ugotavljajo, da so po opravljenih analizah in projekcijah še bolj verjeli v svoje zamisli in je bilo prav to vzvod za ambiciozne nadaljne aktivnosti. Ključ uspešnosti je v razumevanju tržnih in poslovnih zakonitosti ter vključevanja vaše intuicije.

Seveda lahko verjamete v idejo, toda z idejo morate navdušiti sodelavce in druge, ki so vpleteni v vaš posel. Kljub temu pa med pregledi različnih skeletov poslovnih načrtov zasledimo predvsem dva trenda:

1. prvi trend najprej dokazuje, da priložnost resnično obstaja in se šele nato po posameznih korakih spusti na finančno vrednotenje upravičenosti projekta.

2. drugi trend pa kaže, da se avtor poslovnega načrta drži predvsem transparentnosti podatkov, ki se lahko navskrižno preverjajo ter tako omogočajo enostavno preverjanje različnim bralcem.

“Prej sem nekaj naredil in to poizkusil prodati. Zdaj vem kako je treba prodati izdelek, ki je šele v razvoju: najprej ga moram prodati in šele nato organizirati proizvodnjo.”

Jani Goltes

Ne glede na koncept poslovnega načrta je pomembno predvsem to vaše razumevanje trga in pravilnosti ocene vaše vloge na tem trgu. Pri tem mnogi inovatorji in podjetniki delajo napako, ker so obsedeni s svojo kreacijo proizvoda, storitve ali tehnologije in pozabljajo na tiste, ki bodo proizvode kupovali. Pozabljajo na njihove želje in potrebe.

Ni vprašanje, ali je pomembno napisati lep urejen poslovni načrt, je odgovor sledeč, vsekakor je lepo če poslovni načrt daje lep in urejen videz toda še pomembneje je, da so podatki v poslovnem načrtu, korektni, da so cilji jasno opredeljeni in vse kar smo se pri pisanju poslovnega načrta naučili. Poslovni načrt vam bo v pomoč, da boste: razvili idejo kako voditi posel, omogočil vam spremljavo poslovanja, uresničevanje ideje tekom poslovanja, s pomočjo poslovnega načrta lažje predstavite svojo idejo potencialnim imetnikom potrebnih virov za uresničitev našega posla, iščemo tudi dodatne vire za uresničitev posla. Nedvomno v začetku predstavlja pomemben vir denar, ki ga lahko dobite na banki, pri skladih tveganega kapitala, poslovnih angelih oziroma donatorjih. Donatorji pridejo posebej do izraza v kolikor gre za neprofitne projekte.

2.4.2 Zakaj potrebujete poslovni načrt?

Poslovni načrt je načrt podjetnikove strategije razvijanja posla, v njem sistematično prouči vse vidike poslovne zamisli, omejitve ki jih bo srečal, dileme, ki jih mora rešiti. V njem so ključni odgovori na vprašanja: Kje ste (zmožnosti in sredstva)? Kam ste namenjeni? Po kateri poti boste prišli do cilja?

Bistveni razlog je preverjanje vaše poslovne ideje, spoznavanje poslovne priložnosti z različnih vidikov, tako v primeru če želite ustanoviti novo podjetje, če potrebujete posojilo, ali pa želite pridobiti tvegani kapital oziroma donacije. Mogoče pa morate znotraj obstoječega podjetja predstaviti svojo zamisel. Ne pozabite, bistveno je, da tekom nastajanja poslovnega načrta izboljšujete svojo zamisel in se od točke do točke soočate s priložnostmi in tveganji v podjetju v katerega se podajate in sproti vrednotite svojo poslovno priložnost. Pri pripravi je najtežje je zbrati dovolj energije in začeti z delom. V začetku grobo zamišljena shema postaja z delom in nadgradnjami jasnejša:

Dober poslovni načrt je podjetniku vodilo za vstop s pravo ponudbo na izbrani trg, zmanjšanje tveganj in sprejemanje pravilnejših odločitev.

Prince, 2000

1. S poslovnim načrtovanjem natančneje spoznate okoliščine poslovanja, iščete prave rešitve za uspeh. Skozi proces priprave pridete do objektivnega, kritičnega, neemocionalnega pogleda na vaš posel.
2. Natančneje boste spoznali vaš posel, predvideli potencialne probleme, in se lažje izogibali napakam.
3. Izdelan poslovni načrt je koristno orodje pri vodenju in kontroli posla. V njem so opredeljene kontrolne točke pri doseganju plana, kot tudi predvideni tržni, organizacijski, razvojni in finančni kazalci.

4. Ocena potrebnih zagonskih sredstev, finančne projekcije in ocena potrebnih virov predstavljajo temelj za iskanje potrebnih virov za realizacijo posla.
5. Z njim komunicirate o vaših zamislih z drugimi Sistematično napisan načrt vam pomaga pri zagovarjanju vaših stališč ob zastavljenih vprašanjih.
6. S pomočjo poslovnega načrta boste spoznali kaj vse morate vključiti v vaš posel, da ga boste lahko uspešno vodili. S tem boste prihranili denar, čas in povečali učinkovitost.

Poslovni načrt je komunikacijsko orodje z okoljem za izgradnjo socialnih mrež. Pri tem mislimo tako na finančne institucije pa tudi druge deležnike v poslovnem procesu.

Med finančnimi institucijam, ki lahko s posojilom, nepovratnimi sredstvi, vložkom ali donacijami podprejo podjem lahko omenimo banke, sklade, sklade tveganega kapitala, poslovni angeli; upravne enote, občine, ki tudi razpolagajo s sredstvi za pospeševanje gospodarstva; ministrstva in sklade, ki dajejo vspodbude za vstop na nove trge, razvoj novih izdelkov in tehnologij, za odpiranje delovnih mest, razvoj regij; in druge sovlagatelje.

Kdaj se pripravi poslovni načrt?

- Ko želite preveriti svojo poslovno priložnost
- Ko ustanavljate podjetje, kjer boste idejo spravili v življenje
- Ko potrebujete dodatni kapital za realizacijo posla
- Ko vaša ideja predstavlja tudi del prestrukturiranja podjetja
- Ko se pripravljate za rast, združitev ali priključitev več podjetij
- Ko načrtujete preobrat v poslovanju
- Ko želite deliti poslovno vizijo

Z vidika zunanjih financerjev je pomembno, da jim poslovni načrt predstavi poslovno priložnost in njen potencial, hkrati pa omogoči minimiziranje tveganja pri vključitvi v posel. Da boste prepričljivi morate v poslovnem načrtu:

- jasno opredeliti trg,
- opredeliti vaš proizvod ali storitev, ki lahko zadovolji potrebe trega,
- določiti finančne potrebe za učinkovito izvedbo programa in
- dokazati, da obstaja skupina, ki lahko projekt uspešno izpelje.

O poslovnih podvigih je dobro seznaniti tudi druge deležnike v poslovnem procesu. Nedvomno je pomembno, da ne pozabite na sodelavce, morebitne soustanovitelje oziroma lastnike, ključne dobavitelje, pogodbene izvajalce, kupce in tre druge, ki so pomembno vezani na poslovanje našega podjetja.

Poslovni načrt vam bo vodilo tudi pri iskanju in zbiranju potrebne dokumentacije, raznih dovoljenj, soglasij pri upravnih enotah,...

S tem, ko boste obdelovali probleme v zvezi z vašo poslovno idejo, se boste tudi bolje seznanili z njenimi dobrimi in slabimi platmi, poleg tega pa boste boljše razumeli

Ni pomemben le poslovni načrt, pomemben je proces in čas, ki ste ga vložili v načrtovanje, zato morate vložiti dovolj časa in energije ter pretehtati vsako podrobnost. Izrednega pomena je pravilna ocena trga - tržne raziskave, analize tržne priložnosti, načrtovanje vstopa oziroma zagona, postavitve koncepta organizacije poslovanja. Skratka, izdelati morate načrt dela. V različnih razvojnih fazah poslovne zamisli je podjetnik v različnem položaju glede tega ali lahko ponudi v poslovnem načrtu sorazmerno zanesljive napovedi o realizaciji zamisli. Zato zlahka lahko pride do določenega nasprotja med tem, kar lahko v poslovnem načrtu ponudi podjetnik, in tem, kar bi glede na svoje potrebe želeli pridobiti zunanji investitorji.

2.4.3 Kaj pa, če ne želite načrtovati?

Marsikdo se vpraša čemu poslovni načrt v kolikor ne potrebuje dodatnih sredstev od banke, ali drugih virov niti ne potrebuje prepričevati in navduševati drugih deležnikov pri svojem poslovanju. Marsikatero, danes veliko podjetje je nastalo brez obširnih študij – poslovni načrt je bil skiciran na koščku papirja, na risalni deski, ali pa kar na podstavku za pivo. V teh primerih je šlo za prve a zelo pomembne korake, kasneje pa so tudi ti pričeli z bolj sistematičnimi in analitičnimi pristopi.

Kdor ne načrtuje, načrtuje neuspeh! Poslovno načrtovanje je naloga vodstva. Vendar ni dovolj če se načrtuje le v vrhu podjetja v načrtovanje mora biti vključenih čim več zaposlenih na različnih nivojih.

Zagotovo pa velja, da tisti, ki ne planira, planira neuspeh. Tudi če imate denar morate načrtovati, saj boste la tako lahko vodili podjetje. Če ne načrtujete ste močnejše izpostavljeni napakam in nevarnostim, ki neprestano preže in ogrožajo poslovanje vašega podjetja, pogledjmo samo nekatere nevarnosti:

- ne poznate postopka kontrole/kvalitete,
- težave povzročajo stroški,
- težave z odnosi s strankami,
- slabi odnosi z dobavitelji,
- nerazjasnjeni odnosi z javnostmi,
- nerazumevanje v managementu,
- nenačrtovano usposabljanje kadrov,
- težave s pridobivanjem financ,
- težave z likvidnostjo,
- napačno razumevanje potreb trga.

V primeru malega podjetja, ki deluje le na lokalnem področju, ki ga zelo dobro poznate boste potrebovali manj podatkov kot v primeru da je vaš trg globalen.

2.5 KAJ JE POMEMBNO VEDETI PRI IZDELAVI POSLOVNEGA NAČRTA?

Z vidika podjetnika je zelo pomembno, da upošteva potrebe investorjev in jim poskuša predložiti poslovni načrt, ki ustreza določenim standardom, da vsebino načrta podkrepi s čim več dejstvi, ki jih je zbral v stikih s potencialnimi kupci, dobavitelji, poslovnimi partnerji, kar poveča verodostojnost poslovnega načrta. Bistveno je, da poslovni načrt ni zbirka želja, lepo oblikovan dokument, ki pa nima posebne vrednosti če pride do majhnih, nepredvidenih sprememb na trgih.

Ključni elementi posameznega poslovnega načrta zavise od primera do primera, toda običajno sta ključnega pomena projekcija denarnih tokov in določitev ključnih elementov implementacije.

- Zagotavljanje denarnega toka je za podjetje vitalnega pomena in ga je težko slediti. Napačno je če denarni tok enačimo z dobičkom, saj le ta ni jamstvo za pozitivni denarni tok. Veliko podjetij ima zato težave saj za načrtovanje denarnega toka ni dovolj le intuicija.
- Detajli, ki pomenijo podlago za določanje kaj je vzrok, da se nekaj zgodi. Še tako imenitne strategije in čudovito izdelan poslovni načrt so le teorija v kolikor ne vključujeta imena odgovornih oseb, rokov, potrebnih virov za doseg ciljev. Poslovni načrt je namenjen lažjemu predvidevanju dogodkov, doseganju ciljev in izboljšanju poslovanja podjetja.

Dejavniki uspeha pri poslovnem načrtovanju (Abrams et al., 2003)

- 1) postavitve koncepta poslovanja
- 2) razumevanje tržnih razmer, značilnosti panoge in trendov
- 3) osredotočenje in pozicioniranje ponudbe
- 4) kakovost podjetniške ekipe in sposobnost motiviranja sodelavcev,
- 5) kontrola financ
- 6) vrednote v podjetju
- 7) sposobnot prilagajanja.

Pri pripravi poslovnih načrtov je potrebno realistično postavljati cilje, vzpostaviti medsebojno zaupanje, določiti razvojne mejnike:

- Realistično postavljanje ciljev: cilji morajo biti definirani, merljivi, njihovo doseganje pa mora biti časovno opredeljeno.
- Zaupanje: v novi posel mora imeti podporo s strani družine, sodelavcev, vodstva, poslovnih partnerjev.
- Mejniki. Delni-etapni cilji morajo biti prav tako določeni in merljivi, da boste lahko preverjali učinke in vrednotili uspešnost doseganja plana.

Zaradi različnih vzrokov dogodkov moramo biti fleksibilni, poslovni načrt moramo spreminjati in prilagajati novim razmeram. Če lahko slutimo ali predvidimo pomembnejše spremembe v poslovanju, moramo zanje že v naprej pripraviti ustrezne rešitve.

2.5.1 Določanje ciljev v poslovnem načrtu

Skozi proces izdelave poslovnega načrtovanja morate postaviti cije in zasledovati njihovo uresničevanje. Cilji morajo biti natančno opredeljeni in predstavljajo podlago za izvajanje in spremljanje aktivnosti. Biti morajo konkretni, merljivi, dosegljivi, realni in časovno opredeljeni. Iz začetnic v angleškem jeziku dobimo kratico **SMART**, ki vam bo v pomoč pri oblikovanju ciljev:

- Specific* : povsem določeni cilji – po proizvodu in teritoriju
- Measurable* : merljivi - da jih lahko izrazimo v številčni obliki
- Achievable* : dosegljivi/uresničljivi – ne smejo biti nerealno visoki
- Realistic* : realistični – in zato tudi ne prenizki
- Timed* : časovno opredeljeni - s tednom, mesecem, četrletjem ali letom.

Ločimo cilje podjetja in cilje oddelkov in posameznikov. Cilji podjetja so lahko: oblikovanje ustrezne ponudbe, tržni delež, finančni rezultat, razvoj ali pa ugled podjetja. Cilji, kot na primer nivo storitev ter kakovost ponudbe, so pogojeni s pozicijo, kje naj bo podjetje glede na percepcijo strank. Cilji so lahko taktični lahko pa dolgoročni. Taktični cilji imajo neposredne učinke in jih lahko enostavno, sproti spremljamo. Primer so lahko: pridobitev potrebnih dodatnih finančnih virov, nabava novih strojev, večja proizvodnja, dodatna prodaja. Z dolgoročnimi cilji pa ne uresničujemo zgolj sprotnega poslovanja ampak nas usmerjajo v uresničevanje poslovne zgodbe, katere del je današnje poslovanje podjetja.

2.5.2 Pomoč svetovalca

Obstaja veliko podjetij in svetovalcev, ki proti ustreznemu plačilu izdelajo lepe projekcije vašega poslovanja, pa tudi projekcije finančnih kazalcev bodo pravilno izračunane. Investitorjev ne zanimajo le številke in lepa finančna slika, temveč tudi kako vi razumete njihovo vsebino. V kolikor ne znate razložiti številke, oziroma kako ste prišli do njih, si ne boste pridobili njihovega zaupanja. Zato si vzamete čas in sami napišete svoj poslovni načrt, pri svetovalcih pa iščite pomoč le pri posameznih področjih, ki jih ne obvladate dovolj.

Če boste sami izdelali poslovni načrt, boste razumeli, kaj pomenijo postavljeni roki in plani prodaje in tudi finančni kazalci, z lahkoto boste spremljali realizacijo zastavljenih planov in uvajali spremembe.

Vera v uspeh je v začetku negotovega podviga edina stvar, ki zagotavlja uspešen rezultat vašega ravnanja.

Ali je svetovalac prava rešitev?

Poslovni načrt naj ne bo samo papir, ki ste ga napisali, temveč pripomoček pri poslovanju, katerega sproti obnavljate in dopolnjujete z novimi spoznanji.

2.6 KLJUČNA PODROČJA POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

Ko ste opredelili poslovno idejo, koncept poslovanja, se potrudite in razmislite, kako se boste lotili ključnih reševanja koncepta ključnih delov poslovnega načrta.

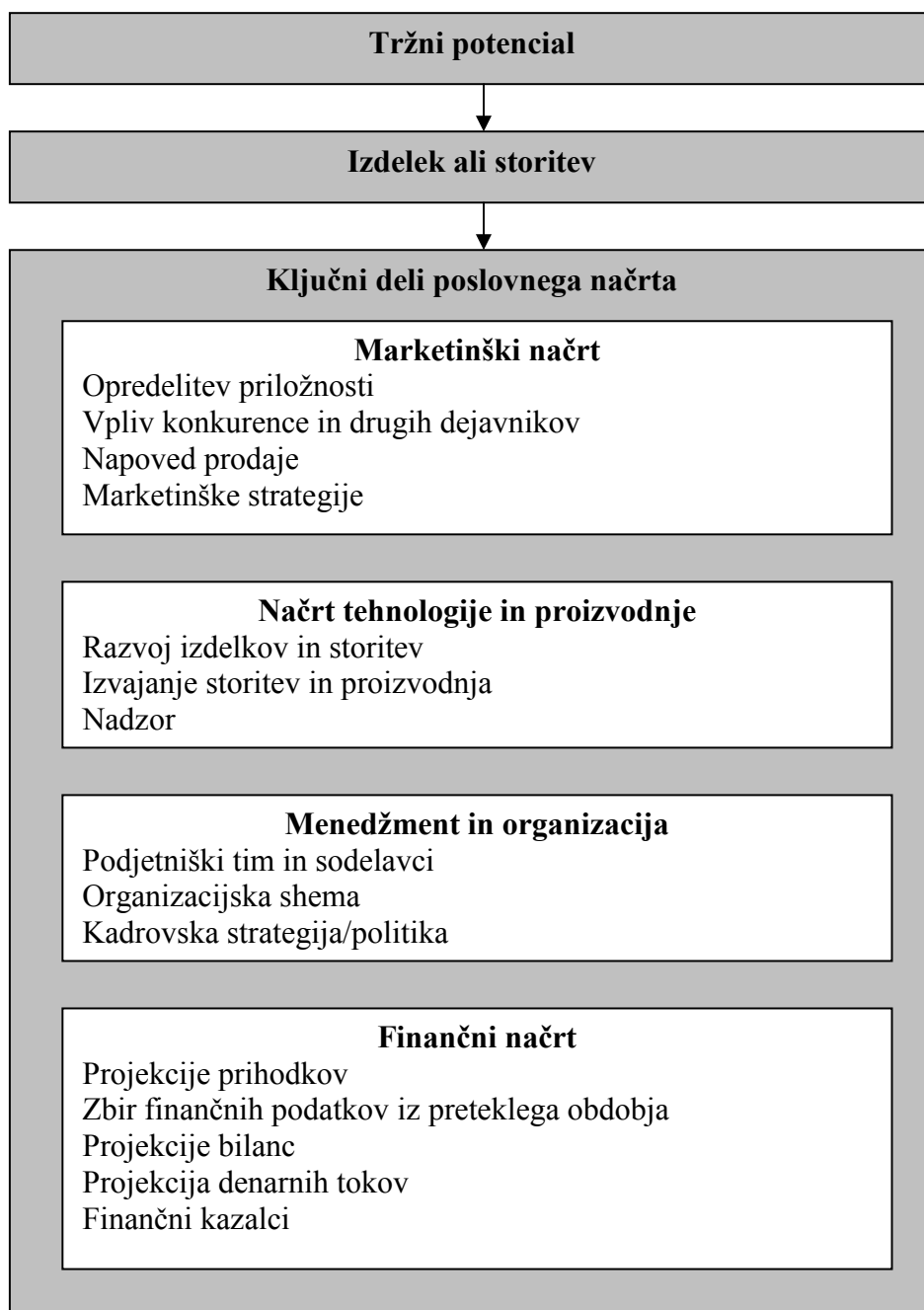
Ključni deli poslovnega načrta so (slika 2.2): marketinški načrt, načrt tehnologije in proizvodnje, menedžment in organizacija, ter finančni načrt. Vsi deli so med seboj povezani in se dopolnjujejo ter prepletajo.

Marketinški načrt. V tem delu natančno opredelite poslovno priložnost, njen potencial, vaše prednosti. Seveda ni vse tako rožnato, na trgu so še drugi zato ne pozabite na zakonske omejitve, tehnologijo, potrebno znanje. Kako se bodo odzvali kupci, konkurenti. Najbrž pa ste pri poslu odvisni še od katerih drugih dejavnikov. Glede na vaše izkušnje in poznavanje razmer na trgu je sedaj jasno napovejte vaše prodajo v naslednjih nekaj letih, ter kakšen marketinški splet boste uporabili za doseganje prodajnih kot tudi ostalih marketinških ciljev podjetja.

Načrt tehnologije in proizvodnje. Zelo pomemben je razvoj, saj vam samo razvoj novih izdelkov, storitev, tehnologije zagotavlja uspešnost in konkurenčnost. Preverite kaj vse potrebujete za razvoj, kaj vse je potrebno za proizvodnjo, izvajanje storitev, opravljanje logistike. Kaj je primerna lokacija z vidika infrastrukture, kakšno naj bo kakovost, kako jo zagotoviti in spremljati.

Menedžment in organizacija. Ključni pri uresničevanju posla so ljudje zato bodite posebej pozorni na predstavitev podjetniške skupine odgovorne za realizacijo projekta, iskanju in načinu sodelovanja s ključnimi kadri, na kakšen način boste z njimi sodelovali in jih motivirali.

Finančni načrt. Ko je jasno koliko boste prodali, kakšni so stroški prodaje, proizvodnje, tehnologije in dela se lotite še finančnih projekcija. Razmislite o virih sredstev in načinu financiranja vašega podjetja, kakšna je finančne stabilnost podjetja, kako boste zagotavljali plačilno sposobnost, kot tudi sami finančni upravičenosti celotnega projekta.



Slika 2.2: Ključna področja poslovnega načrtovanja

Vir: Jun, 2006

Priporočljiva struktura poglavij poslovnega načrta je predstavljena na sliki v nadaljevanju učbenika v poglavju: Napotki za pisanje poslovnega načrta.

2.7 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA

Pri pripravi poslovnega načrta se ne smeti izgubiti v formalnostih, saj poslovni načrt pišete tudi z namenom informiranja ciljnih oseb, njihovega navduševanja in zagotavljanja njihovega sodelovanja. Podjetnik, ki se je zasanjal le v številke pozabil pa na procese, trženje in motivacijo, kljub lepim finančnim projekcijam ne pove veliko o tem, da bo ideja uspela. Poslovni načrt pogosto služi pridobivanju financ za nov posel od tujih oseb (bank, skladov, donatorjev in drugih investitorjev). Prav zanje je pomembno kako jim predstavite posel, podjetniško skupino oziroma sam poslovni načrt.

Vsak vaš pisni dokument (spremno pismo, poslovni načrt), vsaka vaša predstavitev naj bo osredotočena na ciljno javnost v dani situaciji, pa naj gre za predstavitev notranjim ali zunanjim deležnikom. Notranji deležniki so predvsem člani tima, sovlagatelji, zaposleni, zunanji deležniki pa pogodbeni poslovni partnerji, kupci, konkurenti, lokalne skupnosti, sosedje, država. Pri predstavitvi je pomemben prvi vtis. Na vsako predstavitev se pripravite, pozanimajte se kdo bo vaš sogovornik. Ne pozabite, da je vsebina je delček, ki vpliva na odločitev vaših sogovornikov. Torej ste pomembni vi, vaš tim, vaš izgled, predstavitveni pripomočki kot tudi poslovni načrt. S predstavitvijo poslovnega načrta vstopate v stik s številnimi potencialnimi partnerji kot oseba, ki mora poleg samega dokumenta tudi osebno pridobiti zaupanje drugih oseb, da bodo skupaj s podjetnikov sodelovali v tem poslu.

Anita Roddick ustanoviteljica verige prodajaln s kozmetiko iz naravnih sestavin The Body Shop, ki danes vključuje več kot 2000 prodajaln, je na prvi predstavitvi svoje poslovne ideje v banki pogorela. Verjela je v idejo, vase, in kot taka je prišla v banko po kredit v običajni vsakdanji obleki za prosti čas, a očitno to ni bilo dovolj. Kasneje, šele na prigovarjanje brata, pa si je kupila poslovno obleko, in ko je ponovno predstavila svojo idejo, je bila uspešna.

Leta 2006 je podjetje The Body Shop prevzelo podjetje L'Oreal za 652,3 mio £.

Osebna predstavite je lahko bistveni dejavnik, saj dopolnjuje pisni dokument in omogoča neposredno pojasnevanje in izmenjavo mnenj. Prav pri slednji se pisna in ustna komunikacija dopolnjuje še z »govorico telesa«, ki je izrazito pomembna. Učinek na uspešnost komunikacije predstavlja v 55 % »govorica telesa« kot oblika nebesedne komunikacije. (gre za zunanje vidne znake: obleka, nastop, uporabljene vizuelne pripomočke), v 38 % ritem in glasnost govora in le v 7 % neposreden pomen besed. Verjetno so ta razmerja nekoliko drugačna, ko gre za izkušenega investitorja, bančnika, vendar to ne zanika pomena osebne komunikacije.

Za vsako predstavitev se temeljito pripravite. Pri njenem oblikovanju bodite pozorni na:

- kdo je ciljna javnost, sogovornik
- kaj naj bo vsebino predstavitve in njen namen
- kaj povedati, kaj poudariti, saj je potrebna selekcija vsebine
- kaj mora vsebina vsebovati in kaj lahko izpustite
- kakšen je najprimernejši način poudarjanja, zlasti z vidika uporabe tehničnih pripomočkov
- kako natančni boste, zlasti, ko gre za tehnične oziroma finančne detajle poslovnega načrta
- kakšne odzive in odgovore pričakujete, kar pomeni, da se morate primerno pripraviti

2.7.1 Poslovni načrt je komunikacijska sredstvo

Oblika in vsebina poslovnega načrta se od primera do primera razlikujeta, običajno pa sledi po temeljni strukturi poglavij, ki vključujejo opis podjetja, poslovne ideje (izdelka ali storitve), predstavitev tržnega potenciala podjetniške skupine in finančnih kazalnikov.

Pomembno je, da oblika in vsebina ustrezata standardom dobrega poslovnega načrta. Ta obsega predvsem:

- primerno *naslovno stran*, na kateri so jasno predstavljene osnovne informacije o podjetju in naslovnica sporoča, da gre za poslovni načrt,
- sledi *nazoren in prepričljiv povzetek* poslovnega načrta na 1–2 straneh, ki predstavi ključne elemente posla in njegove konkurenčne prednosti,
- *spremno pismo* za naslovnika, ki mu pošiljate poslovni načrt z določenim namenom.

Kljub temu, da poudarjamo vsebino, pa je poslovni načrt vaš izdelek in je pomembna predvsem vsebina, predstavlja vas in je kot tak tudi vaše komunikacijsko sredstvo z vsemi deležniki. Zato ni vseeno, kakšna je njegova oblika, vsebina in tekst. Izdelan naj bo v skromni in privlačni obliki. Primeren je A4 format. V njem naj ne bo leporečij, kljub temu pa naj iz njega veje optimizem, saj z njim želite pritegniti k sodelovanju partnerje kot tudi investitorje. Jezik naj bo lep, tekoč, pozorno popravite tiskarske napake in ne pretiravajte s »tehničnim žargonom«. Poskrbite za preglednost in berljivost teksta – za jasno rdečo nit.

Poslovni načrt naj bo kratek, vendar pri pisanju ne izpuščajte pomembnih dejstev. Obsega naj 20 - 25 strani, nikakor pa ne preko 45 strani. Če je vaš obseg manjši, preverite, ali česa niste zajeli v poslovnem načrtu, če pa obseg presega dogovorjene okvire, preverite, česa je preveč, da bi lahko bilo sestavni del v prilogi.

Struktura poglavij naj sledi standardom, ki je že uveljavljeni in jo v pisni obliki investitorji tudi pričakujejo. Samo sestavo seveda v skladu z vsebino poslovne zamisli in strukturo informacij prilagodite vašim potrebam. Kritični bralci, ki bodo brali vaš načrt, žele presoditi vašo idejo, zato berejo vaš načrt kritično, vedo, da je pot od ideje do realizacije tvegana, zato jih nedvomno zanima sestava podjetniške skupine, reference posameznih članov podjetniškega tima, verjetnost ocene velikost tržnega potenciala in ekonomike poslovanja. Po drugi strani pa banke zanimajo predvsem finančni dejavniki: finančna preteklost podjetja, sposobnost dajanja garancije, donosnost posla, obrat kapitala.

Poslovni načrt mora temeljiti na privlačnem projektu, ki je zanimiv za poslovne partnerje. Vsebinsko mora biti usmerjen v prihodnost, za prihodnjih 3–5 let. Preteklost podjetnika in podjetja predstavlja le okvir in referenco za bodoče dosežke. Pri pisanju poslovnega načrta razmišljajte o bralcih in seveda vašem motivu. Ne pretiravajte, in kažete pretirane zaverovanosti vase. Kritično obravnavajte poslovne probleme in mogoča tveganja. Seveda pojasnite kako boste dosegli, da tveganja ne bodo prehuda. Plani prodaje, finančne projekcije in finančni kazalniki naj ne bodo preveč optimistični, saj dobri rezultati v projekcijah pomenijo tudi večjo stopnjo tveganja in v primeru njihovega nedoseganja tudi frustracij. Osredotočite se na realistično oceno dobička, ki ga lahko ustvarite s poslom.

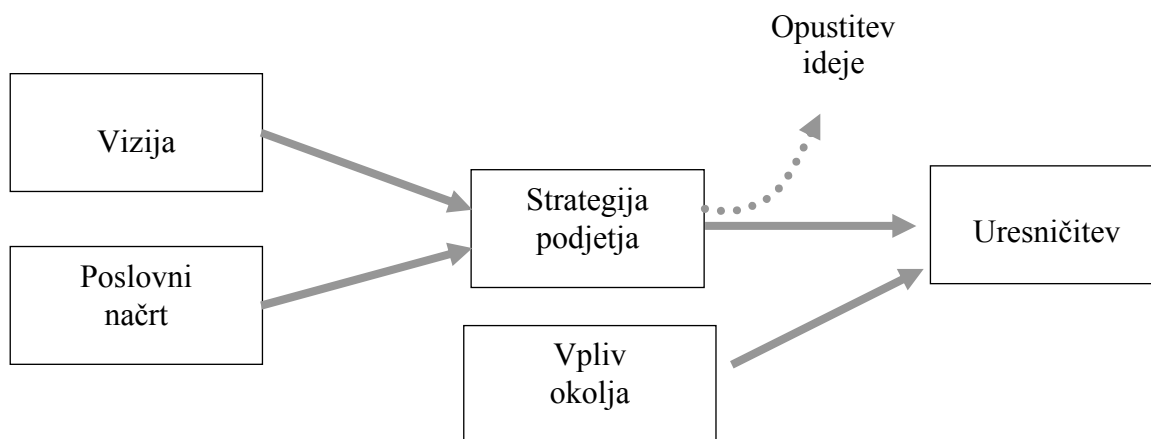
Jasno opredelite kaj ponujate potencialnim sovlagateljem in kaj od njih pričakujete. Poslovni načrt je pomemben korak v pogajanjih z njimi.

2.7.2 Kako tipični vlagatelj bere in preverja vaš poslovni načrt?

Kuratko in Hodgets (2005) navajata šest korakov, po katerih bralec poslovnega načrta preleti vaš poslovni načrt: najprej se osredotoči na poslovno zamisel, panogo in njene posebnosti, preleti finančno strukturo virov in sredstev, sledi preverba likvidnost podjetja in projekcije finančnih rezultatov, zanesljivost in verodostojnost podjetniške skupine, kje je originalnost vaše ideje, nato pa se loti natančnejšega branja.

2.8 URESNIČEVANJE POSLOVNEGA NAČRTA

Michael Dell je izjavil: *"Edina stalnica v poslovanju so spremembe."* Spremembam na trgu se mora podjetje stalno prilagajati. Sposobnost prilagajanja spremembam, njihovega predvidevanja in kreiranja, omogoča, da se pravočasno prepoznana pretna preobrne v priložnost. Spremembe v poslovnem okolju zahtevajo prilagajanje podjetja, njegove strategije in poslovnih procesov. Podjetje se mora hitro odzivati na spremembe; v dinamičnih razmerah je za preživetje podjetja marsikdaj potrebna tudi sposobnost preusmeritve z dosedanjega področja delovanja, v novo dejavnost.



Slika 2.3: Strategijo podjetja stalno prilagajamo novim okoliščinam

2.8.1 Prilagajanje vizije poslovanja in uresničevanju strategije

Pri pisanju poslovnega načrta, izbiri koncepta poslovanja oziroma oblikovanju poslovnega modela podjetnik usklajuje svoje dolgoročno videnje podjetje s tem kar je sposoben spraviti na papir. V poslovnem načrtu nikoli niso razvidni vsi detajli v katero smer naj se razvija podjetje, in kako naj se diferencira od ostalih.

Uresničevanje poslovnega načrta (slika 2.3) predstavlja uresničevanje poslovne vizije, sistematično doseganje zastavljenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev in nalog zajetih v poslovnem načrtu (slika), in prilagajanje poslovanja dejanskim razmeram ter zagotavljanje in učinkovito uporabo potrebnih virov. Zato je tudi pomembno, da vsaj v začetni fazi podjetnik vodi podjetja in ga usmerja posebej kadar posluje v dinamičnem okolju.

Tekom udejanjanja poslovnega načrta mora podjetnik spremljati zagotavljanje in učinkovitost izrabe virov v smislu zagotavljanje potrebne ponudbe in zadovoljstva strank; poslovne procese. To vključuje primerjavo stroškov, produktivnosti, učinkovitosti ter zagotavljanje rokov; kontrola kakovosti; prodaje in distribucije. Odstopanja od načrtovanih učinkov v poslovnem načrtu zahtevajo dopolnitev in nadgradnjo poslovnega načrta. Poslovno načrtovanje je stalen proces.

Poslovno načrtovanje je stalen proces.

Včasih pa kljub načrtom posli ne izidejo po pričakovanjih, med najpogostejšimi vzroki za neuspeh so (Hisrich et al., 2005): nerealno postavljanje ciljev, nemerljivost ciljev, podjetniku ni uspelo najti konsenza z deležniki v poslovanju, pomanjkanje izkušenj pri delu in načrtovanju, nezadostno obdelane nevarnosti in pretnje v poslovanju, preslabo poznavanje potrošnikov, kupcev, odločevalcev, vplivnežev ter ostalih, ki so udeleženi v procesu prodaje in nakupov.

2.9 POVZETEK

Priložnost je oblikovana na podlagi ideje in podjetniške kreativnosti. Prava ideja je tista, ki vas kot magnet pritegne v njeno uresničevanje. Izkoristiti je potrebno čut za praktičnost, inovativne rešitve, razumevanje okolja ter prevzeti tveganje. Nobeno tveganje pa se ne prevzame kar tako, potrebno ga vrednotiti, razmisliti o možnih poteh kako do uspeha.

Potrebno je izoblikovati vizijo, razmišljati o tem kakšno naj bo podjetje in kako to doseči. Na podlagi prvotnih razmišljanj je potrebno opredeliti cilje in pripraviti poslovni načrt. Poslovni načrt je eden boljših načinov oblikovanja strategije, mobilizacije virov in kadrov. Omogoča vam, da vidite naprej in znate poiskati, mobilizirati in razporejati resurse. Dober poslovni načrt omogoča podjetniku, da vstopi na trg s pravo ponudbo, da zmanjša tveganja in sprejma pravilne odločitve in stalno uvaja spremembe.

Vsebinski del poslovnega načrta vključuje več delnih načrtov, ki se skupaj združujejo v celotni načrt uresničitve podjetja. V marketinškem delu je pojanjena tržna niša, nezapolnjen ali slabo zapolnjen prostor, ki predstavlja poslovno priložnost. Za njeno pojasnitev je potrebno pojasniti nezadovoljene potrebe in želje strank, kdo so ponudniki in kakšne prednosti ima podjetje na točno določenem trgu. Seveda pa sledi tudi poglavje o trženem nastopu, tržnih strategijah in akcijah ter načrt prodajnih ciljev. Tehnološki del je namenjen predvsem grobemu opisu tehnologije, potrebnih virov in sredstev, ter potrebne logistike. Kadri, kadrovanje, nagrajevanje in motivacija pa je tema posebnega dela posebnega dela poslovnega načrta. Za investitorje pa je nedvomno pomemben finančni načrt: denarni tok in izkazi uspeha.

Za motivacijo sodelavcev, poslovnih partnerjev, članov podjetniške skupine in potencialnih investitorjev je izrednega pomena predstavitev poslovenega načrta, pri tem ima lepo in urejeno napisan poslovni načrt pomembno komunikacijsko vlogo, ki dopolnjuje žar podjetkov pri prepričevanju deležnikov.

Ključne besede

Poslovno načrtovanje, poslovni načrt, pomoč svetovalca, predstavitev poslovnega načrta

Vprašanja za diskusijo

1. Izberite izdelek in poiščite ideje, kako ga posodobiti, približati stranki in biti konkurenčen na trgu?
2. Ali menite, da je internet lahko prednost enega podjetje pred ostalim? Pojasnite vašo trditev!
3. S katerimi težavami se srečujete pri načrtovanju poslovanju za naslednje pet letno obdobje?
4. Kaj naredi poslovni načrt odličen?
5. Kaj predlagate ali je bolje, da podjetnik porabi še več časa za prodajo ali naj si vseeno vzame dovolj časa za pisanje poslovnega načrta?
6. V kolikor je poslovni načrt namenjen investitorjem za pridobitev finančnih sredstev, kaj menite, ali je potem smiselno razglabljati o tveganjih podjetja.
7. Kaj predlagate, na čem naj bo poudarek pri predstavitvi poslovnega načrta naslednjim javnostim: investitorjem, dobaviteljem, poslovnim partnerjem, lokalni skupnosti, ali pa zaposlenim?

3 NAPOTKI ZA PISANJE POSLOVNEGA NAČRTA

Zagon novega podjetja, pa naj to predstavlja podjetnikovo popoldansko zaposlitev ali pa primarno zaposlitev, je zagotovo velik korak v življenju podjetnika – heroja tihe revolucije. Preden se poda na tako veliko avanturo, kot jo podjetnikov vsakdan zagotovo predstavlja, je dobro ugotoviti če je to pravi korak zanj. Biti sam svoj šef, ali pa šef še nekaj svojim sodelavcem je lahko mamljivo, ni pa nujno, da taka vloga (predvsem odgovornost) ustreza vsakomur. Če usterza novemu bodočemu podjetniku, pa je zelo verjetno, da ne bo nikoli več delal za koga drugega kot zase.

Pred tako pomembnim korakom, kot je samostojna podjetniška pot, si je smotrno pred očmi najprej zavrteti ta “avanturistični film”. Precej pomembnih odločitev, ki se tičejo novega posla, je sprejetih mnogo preden se pojavi prva stranka. Ključ do pravih odločitev in smotrnega načrta podjetja pa predstavlja natančno in podrobno načrtovanje, ki pokrije vsa področja bodočega poslovanja. Poslovni načrt kot metoda, pomaga podjetniku preveriti poslovno priložnost in njegovo lastno vizijo o bodočem poslu, z vseh možnih zornih kotov. Nekaj osnovnih napotkov najdete v pričujočem poglavju, vendar pa se je vedno dobro ozreti tudi po tovrstnih napotkih, ki jih dobite na spletu in v raznih brošurah ter materialih podpornih institucij za pospeševanje podjetništva.

Po študiju tega poglavja, bo študent usposobljen, da samostojno napiše poslovni načrt in razloži, pomen posameznih poglavij, pojasni medsebojno povezanost in medsebojno odvisnost ključnih poglavij poslovnega načrta. Zelo pomembno je, da zna zagovarjati in razložiti obstoj in tržni potencial tržne niše in kako bo s pomočjo ustreznega tržnega spleta vstopil na trg. Študent mora znati razložiti postavke v finančnih izkazih, in pomen ključnih kazalcev, vsekakor pa se bo zavedal tudi pomena kadrov za uresničitev poslovne ideje. Študent mora sam ali s skupino pripraviti kakovostno predstavitev poslovnega načrta in zagovarjati upravičenost poslovne ideje.

Napotki za pisanje poslovnega načrta

Poglavje obdeluje tipično strukturo poslovnega načrta in daje tudi napotke za pisanje poslovnega načrta. Glede poglavij, kako naj bo sestavljen poslovni načrt ni enotnega pravila. Vrsten red poglavij, način pisanja in podajanje podatkov zavisi od poslovne ideje oziroma vaše presoje. Če pripravljate poslovni načrt le zase, potem bo najbrž nekoliko poenostavljen, saj ne potrebujete predstavljati ogromno podatkov iz ozadja poslovanja, ki ga tako ali tako poznate. Strukturo prilagajajte ciljni skupini, ki ji je načrt namenjen, na primer: za zasebne vlagatelje je zelo pomemben opis podjetniške skupine, in grob prikaz pričakovanih rezultatov; za banke pa je poleg pričakovanih rezultatov pomembna še vaša finančna preteklost ter sposobnost jamstva.

Vsebina poslovnega načrta se razlikuje od primera do primera. Zgradba naj bo logična in vključevati mora vse štiri ključne dele poslovnega načrta (slika 2. 2): 1) marketinški načrt, 2) načrt procesov, 3) menedžment in organizacija ter 4) finančni načrt. Za vsak del morate podati vaše videnje, podkrepljeno s podatki, dejstvi, izračuni, stroški, ki podajo celotno in natančno sliko načrta poslovanja.

Zgradba poslovnega načrta.

V groben je poslovni načrt sestavljen iz dveh delov: 1) iz uvodnih strani ki jih sestavljajo: naslovnica, uvodna stran, kazalo in povzetek ter 2) iz poglavij poslovnega načrta. . Pri pisanju pa je najbolje, da se držite standardne oblike poglavij, ki jih prikazuje slika 3.4. Pri načrtovanju pazite na povezanost posameznih delov poslovnega načrta, kot tudi iskanju njihovih medsebojnih sinergij.

Z aktivnim sledenjem tega poglavja, se ob podanih napotkih preizkusite pri kreiranju lastnega poslovnega načrta. V samem poglavju so podani tako pisni napotki, kot tudi določene sugestije oblik predstavitve vaših rezultatov. Ob sestavi lastnega poslovnega načrta boste spoznali probleme in izzive poslovnega načrtovanja, predvsem pa boste uvideli medsebojno povezanost in soodvisnost vsebin poslovnega načrta in s tem posla. Tako boste s sledenjem teh napotkov in seveda pisanjem poslovnega načrta tudi neposredno in sproti preverili vaše razumevanje predelane vsebine.

Dodatne napotke in pripomočke za pisanje poslovnih načrtov, pa tudi njihove primere, najdete na spletnih straneh kot so:

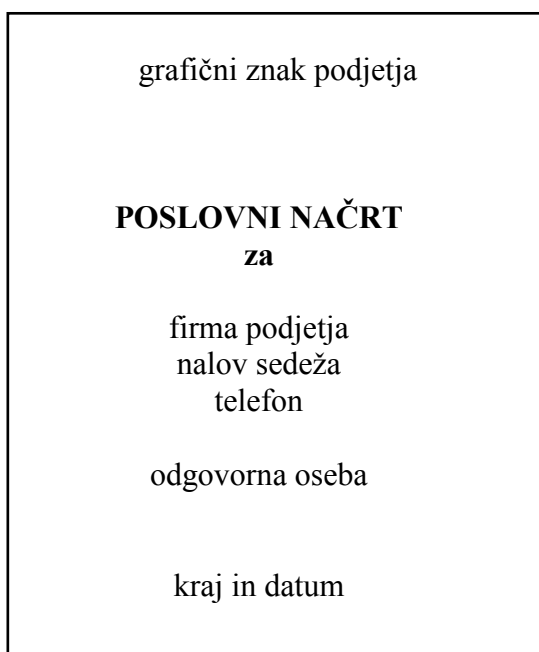
- <http://www.bplans.com/>
- <http://www.businessplantoools.com/>
- http://www133.americanexpress.com/osbn/Tool/biz_plan/
- http://www.paloalto.com/business_plan_software/?affiliate=entrepreneur_com
- http://www.envision-sbs.com/?cm_kwid=bJ207D322382
- http://www.nebs.com/nebsEcat/business_tools/bptemplate/index.jsp

3.1 NASLOVNICA IN UVODNE STRANI

3.1.1 Naslovnica

Prvi stik med podjetnikom in bralcem je naslovna stran. Potencialni investitorji pričakujejo, da izgleda lepo vendar ne prelepo, saj od poslovnega načrta še kaj drugega kot dizajnersko lepo oblikovan izdelek. Naslovnica posreduje nudi prve informacije o vašem podjetju in vašem poslu (slika 3.1).

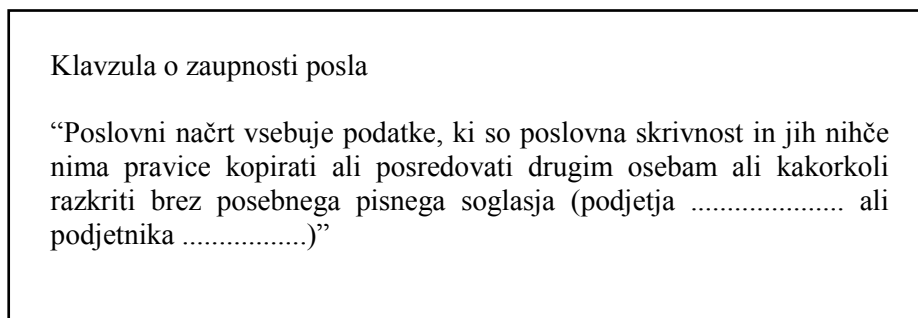
Na naslovnici naj bo v čim večji meri izpostavljen zelo splošen naslov, to je »poslovni načrt za«. Poleg tega pa naj naslovnica naj vsebuje naj naslednje elemente: logo podjetja, jasno opredelitev, da gre za poslovni načrt, naslov podjetja s kontaktnimi podatki (telefon, e-pošta, internetna stran), odgovorno osebo, ki zagotavlja poslovni stik ter kraj in datum izdelave poslovnega načrta. Navedeni podatki omogočajo bralcu vašega poslovnega načrta, da na najenostavnejši in najhitrejši način naveže stik z vami, če v poslovnem načrtu najde spodbudo za takšno povezovanje.



Slika 3.1: Naslovnica poslovnega načrta

3.1.2 Uvodna stran

Na uvodni strani napišite klavzulo o zaupnosti posla, ter podatke o eventualnih zaščiti intelektualne lastnine (slika 3.2). Koristno če na notranji vsak izvod poslovnega načrta tudi oštevilčite, tako boste vedeli kdaj in komu ste posredovali izvod. To ima predvsem psihološko vrednost, saj oštevilčenje omogoča, da natančno veste komu ste posamezen izvod posredovali.



Slika 3.2: Primer klavzule o zaupnosti posla

3.1.3 Kazalo in seznam prilog

Uvodni strani sledi kazalo poslovnega načrta in seznam prilog, ki predstavljata vodilo bralcu skozi poslovni načrt. Običajno bralec poslovnega načrta najprej pregleda grobi oris priložnosti, panoge v kateri želite poslovati in vaše razumevanje poslovne ideje že v povzetku. V kolikor paste v njem vzbudili zanimanje bo sledilo branje poslovnega načrta.

Poglavja poslovnega načrta sledijo bolj ali manj standardnim oblikam (slika 3.4), naprej je podan povzetek nato pa sledijo poglavja: opis podjetja, opis vsebine posla, tržna slika, načrt prodaje, marketinški načrt, načrt poslovnih procesov, management in organizacija, finančne projekcije, kritična tveganja in možni problemi, terminski načrt, dodatki k poslovnemu načrtu.

3.1.4 Povzetek za vodstvo

Povzetek predstavlja ključni stik s potencialnimi deležniki pri vašem podjetju, ti vas vedno ne poznajo, dobiti pa morajo vtis, da je vaš posel zanimiv in lahko vaši ekipi in njeni viziji zaupajo.

Povzetek napišete kos te ostala poglavja poslovnega načrta že napisali. V povzetku predstavite bistvo vaše poslovne zamisli v skrajšani obliki. Na **eni do dveh straneh** predstavite status podjetja, njegove proizvode in storitve, prednosti za stranke, povzetek finančnih projekcij, cilje podjetja v naslednjih letih, potrebna finančna sredstva in prednosti za vlagatelje. Naloga povzetka je, da poda kratko informacijo o vašem poslovanju in navduši potencialne investitorje in partnerje. Vsebinske sklopi, ki naj bodo zajeti v povzetku prikazuje slika 3.3.

Povzetek

- Poslovni koncept oziroma model, ki ga boste uporabili. Poslovna priložnost, kakšen je tržni potencial?
- Zakaj je vaš koncept oziroma model edinstven?
- Opišite podjetniško skupino, ki je glavno jamstvo uspeha, kdo so ključni člani podjetniške skupine, njihovo znanje, izkušnje, reference.
- Zakaj je posel tako donosen? Predstavite povzetek finančnih projekcij: napoved čistega zasluga, možnosti razvoja, obseg in dinamika poslovanja, predvideni viri sredstev (lastna sredstva in posojila), namen uporabe sredstev
- Ključni dejavniki uspeha, predvidena tveganja, in izogibanje tveganj.
- Povabilo investitorjem ter projekcije donosov investitorjem

Slika 3.3: Vsebinski sklopi v povzetku naj predstavijo atraktiven opis vašega posla

Poglavja poslovnega načrta

1. Povzetek poslovnega načrta. Napišite ga na koncu. Napisan naj bo na eni do dveh straneh in naj vključuje ključne postavke poslovnega načrta.
2. Opis podjetja. Registracija podjetja, zgodovina, prelomni mejniki v poslovanju, predviden datum in obdobje zagona, ...
3. Opis vsebine posla: proizvoda / storitev. Predstavite vsebino poslovne zamisli (opis proizvoda ali storitve), kaj boste tržili. Osredotočite se na prednosti z vidika strank. Nadaljni razvoj ponudbe.
4. Tržna slika. Poznati morate trg, panogo (razvojni trendi), velikost trga, potrebe strank, kje so, kako razmišljajo, kako do njih, koliko jih je,....
5. Plan prodaje. Kaj so osnovne značilnosti prodaje. Napoved prodaje glede na vaše videnje tržne slike in sposobnosti podjetja.
6. Marketinški načrt. Kako bo podjetje uresničevalo začrtano pot, in kakšne cilje si bo zadalo. Opredelitev poslanstva podjetja z vidika kupcev, pozicioniranje podjetja, oblikovanje cen, posebnosti prodajnega osebja in distribucijske poti, tržno komuniciranje, dodatne prodajne in poprodajne aktivnosti ter druge posebnosti pri trženju. Bodite natančni, vključite roke in odgovornosti posameznikov ter potrebne resurse.
7. Načrt poslovnih procesov. V tem poglavju opredelite poslovni model proizvodnje oziroma izvajanja storitev, napišite seznam potrebnih virov, potrebni materialni resursi: prostori, oprema in inventar razpoložljivo infrastrukturo, načrt poteka dela, delovne procese, razpoložljivo tehnologijo, načrt nabave surovin, lokacijo. Glede na obseg dela pa še potrebe proizvodnega in drugega osebja, njihovega usposabljanja, pogodbeni odnosi s partnerji, sistem vodenja ter metode zagotavljanja kvlitete.
8. Management in organizacija. Sestava managerske podjetniške skupine (reference), nagrajevanje managementa, organizacijska shema podjetja, lastniška struktura in upravljanje, strategija razvoja kadrov, ...
9. Finančne projekcije. *Otvoritvena* bilanca stanja oziroma povzetki bilanc in izkazov za zadnje tri leta. Finančne napovedi za prihodnja tri leta: izkaz uspeha, bilanca stanja in izkaz denarnih tokov. Analiza praga rentabilnosti in drugi finančni kazalci.....
10. Ocena tveganj in problemov: *Možni problemi, ovire in tveganja*, ocena učinkov na poslovne rezultate ter načrt ukrepov za zmanjševanje tveganja.
11. Terminski načrt
12. Dodatki k poslovnemu načrtu

Slika 3.4: Priporočljiva struktura poglavij v poslovnem načrtu

3.2 OPIS PODJETJA

V tem poglavju na kratko predstavite podjetje. Začnite z imenom, pojasnite pomen imena (ali gre za družinsko ime, ali ima kako posebno vsebinsko povezavo z nadaljnim poslovanjem. Sledi pregled dosedanjega poslovanja, in kaj pričakujete, da se bo dogajalo v prihodnje, predstavite pomembnejše prelomnice v poslovanju. Pri novih podjetjih predstavite vašo poslovno priložnost, tržni potencial, predviden datum pričetka poslovanja ter in obdobje zagona ter vašo vizijo razvoja podjetja v prihodnje. Poleg tega navedite še lokacijo podjetja, njeno infrastrukturo in oceno primernosti.

Pojasnite zakaj verjamete v uspeh!

Pregled pomembnejših mejnikov v poslovanju

V času od prvih začetkov – zagona je šlo podjetje skozi različne faze razvoja, ki so ga izbrusile v sedanje stanje. Napišite kateri so bili ti mejniki v poslovanju podjetja, na primer: pričetek poslovanja, odločitev za rast, pridobitev pomembnih strank, uvajanje novih programov,.....

Poslanstvo podjetja

Dolgoročno gledano so kupci vaše glavno bogastvo. Po čem naj poznajo vaše podjetje, kakšen imidž želite ustvariti. S tem, ko ste opredelili poslanstvo, vedite, da ga morate tako s proizvodi kot tudi dodatnimi storitvami upravičiti in podpirati. Poslanstvo podjetja mora biti podprto z vsemi aktivnostmi v podjetju.

Lokacija podjetja ter njegove sposobnosti

Opišite lokacijo podjetja, njegovo infrastrukturo, dosedanja izkušnje, reference, ter sposobnosti za pridobivanje virov.

3.3 OPIS VSEBINE POSLA: PROIZVODA / STORITEV

Na kratko opišite povzetek vaše poslovne zamisli. Posebej opozorite na edinstvenost, konkurenčnost ponudbe. Opišite vaš proizvod/storitev, v čem so prednosti vaše ponudbe glede na ostale, kje ocenjujete, da je priložnost za razvoj vašega podjetja. Razložite kaj kupci pričakujejo od podobnih izdelkov na trgu, kaj ne dobe in kaj je prednost vaše ideje. Ne smete zanemariti prednosti in slabosti hitrega razvoja tehnologije ter pojava drugih ponudnikov podobnih proizvodov in storitev. Koliko časa menite, da bo okno priložnosti odprto. Koga vse nameravate vključiti v idejo?

Posebnosti proizvoda ali storitve

- natančen opis proizvoda/storitve
- katere potrebe zadovoljuje proizvod/storitev
- v čem sta proizvod/storitev drugačna od drugih
- rezultati testov, prototipov, prvih pogodb
- možnost dodatnih storitev
- v kateri razvojni fazi je proizvod/storitev
- nadaljne razvojne usmeritve.

Osredotočite se na koncept vaše poslovne ideje in nato razmislite, kje vidite ključne dejavnike, ki pogojujejo uspeh vašega podjetja uspeha, in razložite kako jih boste vključili v vašo ponudbo. Ne pozabite, da so pomembne predvsem koristi, ki jih v ponudbi zaznajo kupci. Razložite zakaj se bodo kupci raje odločali za vaše, kakor za druge proizvode?

3.4 TRŽNA SLIKA

Investitorji morajo verjeti, da trg obstaja, da je prodajne projekcije možno doseči, in da je konkurenco mogoče premagati. Ta del poslovnega načrta je običajno najteže napisati. Je pa to eden najbolj pomembnih delov poslovnega načrta saj je le iz tržne slike razvidna vaša pravilna ocena tržnega potenciala in tržnega deleža podjetja ter posledično tudi možnost prodaje. Plan prodaje pa nadalje neposredno vpliva na izbor tehnologije, načrtovanje proizvodnje in seveda načrtovanje stroškov, prihodkov in potrebnega osebja.

Prepričajte bralce, da trg obstaja!

Z analizo trga, poznavanjem trga oziroma s predstavitvijo tržne slike morate prepričati poslovne partnerje, da trg obstaja, kako velik je, njegovo stopnjo rasti oziroma zmanjšanja v prihodnje. Deležnike zagotovo zanima ali je za vas dosegljiv, in ali ste sposobni ohranjati prednosti pred konkurenco.

Pri raziskavi trga upoštevajte tako podatke, ki so dosegljivi v sekundarnih virih: v raznih statistikah, na zbornicah, združenjih, knjižnicah, strokovnih revijah, internetu,....., kot tudi v primarnih virih: telefonskih in pisnih raziskavah ter intervjujih in razgovori s prijatelji in znanci. Pri iskanju informacij vam bo v pomoč vsak, ki kaj ve o tej problematiki, zato stalno delajte na »tkanju« novih osebnih stikov v vašo socialno mrežo.

Na vrsto vprašanj povezanih z analizo trga morate dobiti odgovore, le tako boste lahko sprejemali odločitev povezane s strateškim usmerjanjem podjetja:

- Ali ste dovolj veliki?
- Ali je podjetje pripravljeno na rast?
- Kako velik je trg, kakšen je vaš tržni delež?
- Ali ponujate prave storitve?
- Kakšna je vaš ugled na trgu?
- Ali imate primerna tehnična znanja?
- Ali razpolagate s potrebnimi sredstvi za investicijo?
- Kakšne so vaše povezave s trgom?

3.4.1 Analiza poslovnega okolja

V kolikor boste poslovali v mednarodnem okolju morate biti nanj pripravljeni. Bolj ko boste poznali mednarodno poslovno okolje lažje boste razumeli mednarodne gospodarske tokove, ovire, se prilagajali različnim kulturam in potrebam. Poslovno okolje podjetja zagotovo predstavlja strategija države, izgradnja infrastrukture, mednarodna politika – mednarodni sporazumi, vstop novih ponudnikov doma ali iz tujine, kaj na področju ekologije, kakšna je zakonodaja po posameznih državah – kaj pričakujemo v bodoče, pa demografske in sociološke značilnosti prebivalstva. Nikakor pa ne pozabite sprememb v okolju, kaj se dogaja z onesnaževanjem, segrevanjem,... Mednarodne dejavnike analiziramo z vidika gospodarstva, vidika kulture, tehnologije, in politično pravnega vidika.

Gospodarski vidik. Podjetniki morajo zagotovo spremljati, kaj se v posamezni državi dogaja z bruto domačim proizvodom (BDP) na prebivalca, koliko je delež prebivalstva z visokimi, srednjim oziroma nizkim standardom. Kašni so njihovi prihodki, kakšna je stopnja brezposelnosti ter trendi gospodarskih gibanj v državi.

Kulturni vidik. V zadnjem času prihaja do velikih sprememb zaradi globalizacije poslovanja, spreminja se demografija, velikost družin, staranje prebivalstva v razvitih državah, vpliv posameznih blagovnih znamk na nakup, posamezne blagovne znamke ljudi navdušujejo druge pa so tarča napadov. Kakšen je odnos do izdelkov podjetij. Ki pri proizvodnem procesu izkoriščajo ženske, otroke, kašen je odnos strank do izdelkov brez blagovne znamke iz manj razvitih držav, kakšen je odnos do ekološko neoporečnih, recikliranih izdelkov. Ali menite da stranke blagovne znamke kot je »Fair trade«? Kakšen je odnos do znamke: »Narejeno v Sloveniji«.

Vse to so dejavniki, ki jih morate proučiti saj nedvomno vplivajo na razvoj poslovne ideje in na poslovni načrt.

Tehnološki vidik. V naprej težko predvidevamo večje spremembe, ki se bodo zgodile v tehnologiji. Vendar kljub temu mora podjetnik predvideti določene smeri sprememb, kot tudi čas, ko bo do teh sprememb prišlo. Življenjski cikli posameznih tehnologij in izdelkov se krajšajo, torej, lahko predvidevamo, da so spremembe stalnica. Zato v svojem poslovnem načrtu razmišljajte o intenzivnem spremljanju in razvoju novih tehnologij in izdelkov.

Politični pravni vidik. Podjetnik potrebuje kar nekaj podatkov že zaradi registracije podjetja, zaščite patentov, pravil poslovanja povezanih z dovoljenji, financami, davki, konkurenčnostjo, varstvom potrošnikov, poleg tega pa morate biti pozorni še na uvozne kvote, carine, prepovedi uvoza oziroma izvoza, na gospodarske sankcije, omejitve, ...

3.4.2 Analiza panoge

Vsaka panoga zavisi od več dejavnikov od tistih na katere imajo podjetja zelo malo vpliva pa do tistih kjer lahko s prodornostjo spreminjajo ustaljene vzorce obnašanja.

Značilnosti panoge v kateri podjetje posluje

Kadar opisujemo dogajanje v panogi imamo v mislih tako panogo kot celoto v kateri podjetje posluje kot tudi posamezne konkurente s katerimi se podjetje srečuje na trgu (slika 3.5).

Panogo lahko opišete v skladu z naslednjimi točkami:

- opis gibanja proizvodnje, prodaje v zadnjih letih doma, v svetu,
- ključni razvojni mejniki v preteklem obdobju, kaj pričakujemo v prihodnje?
- trendi v panogi doma in v svetu, soodvisnost panoge od drugih dogodkov,
- vaše dosedanje izkušnje v tej panogi (tržišča na katerih ste že poslovali, tržni deleži, programska področja, kje vidite nove možnosti razvoja...),
- ključni dejavniki uspeha (ključni kupci, ključni trgi, razvoj, velikost proizvodnje, stroški,...),
- zanimivost trga (prisotnost konkurence, dobaviteljev, zahteve kupcev, vstopni prag kot ovira novim ponudnikom, obstoj substitutov).

Dobljeni rezultati predstavljajo predvsem zgodovinske podatke, ki so veljali v preteklem obdobju. V poslovnem načrtu pa morate upoštevati tudi pričakovane spremembe, ki bodo nastopile kot logično nadaljevanje trendov v zadnjih letih. Napravite oceno kaj se bo na vašem področju in pri vaših ciljnih segmentih dogajalo v prihodnje. Bo prodaja naraščala ali padala, ali mislite, da se bodo nakupne navade in zahteve vaših strank povsem spremenile. Spremembe so stalnica, samo pogledjte kako so se okoli vas razvila nakupovalna središča in kako so stara mestna jedra postala osamljena.

Konkurenčna analiza panoge

1. *Značilnosti panoge:*
 - velikost trga,
 - rast trga,
 - geografska pokritost,
 - struktura panoge,
 - obseg,
 - krivulja izkušenj,
 - potrebne investicije.
 - ...
2. *Dejavniki, ki povzročajo spremembe v panogi:*
 - spremembe v rasti,
 - inovacije na proizvodih,
 - tehnološke inovacije,
 - inovacije v trženju,
 - stroški nabave,
 - preference nakupov in kupna moč,
 - globalizacija.
3. Rezultati analize konkurence:
 - tekmovanje v prodaji med ponudniki enakih izdelkov,
 - novi ponudniki, kupci, dobavitelji, substituti.
4. *Konkurenčna pozicija največjih podjetij/strateških skupin* (uporaba preglednic strateških pozicij).
5. *Strateška pozicija ključnih konkurentov:*
 - njihove pozicije, stališča,
 - bodoči premiki,
 - koga spremljajo in zakaj.
6. *Ključni dejavniki uspeha.*

Slika 3.5: Konkurenčna analiza panoge

Vir: Povzeto po Thompson, Strickland, 1996

3.4.3 Analiza konkurence

Na trgu niste sami, delite si ga s konkurenti. Zato je pomembno, da zelo dobro poznate druge ponudnike enakih, podobnih proizvodov/storitev, pa tudi substitutov¹¹. Ugotovite kdo so tržni vodje, kdo kroji politiko razvoja in dogajanja na trgu, kaj ponujajo in zakaj so uspešni. Kdo vam na vašem področju trga najbolj konkurirajo? Katere so glavne prednosti konkurence in katere so njihove slabosti? Na katerih trgih so zastopani, s katerimi izdelki/storitvami, kakšna je njihova tržna pozicija in kakšni so njihovi tržni deleži, kako so organizirani, kakšne stroške imajo? Poskusite ugotoviti kakšna je njihova vizija razvoja!

Veliko podatkov o ponudnikih/konkurentih je dosegljivih na internetnih straneh posameznih podjetij, letnih poročilih, člankih v časopisih,

Konkurenčni položaj vrednotite z vidika potrošnikov. »Postavite se v kožo uporabnikov« in se vprašajte kako izbirajo med ponudniki, kako vrednotijo posamezne atribute v ponudbi, kaj je zanje bolj in kaj manj pomembno, kaj je atraktivno.

Ne zanašajte se na to, da nimate konkurence! Če na določenem trgu nihče ne ponuja podobnih proizvodov, razmislite koliko časa je potrebno, da se pojavijo ponudniki, ki bodo finančno, organizacijsko močnejši od vas?.

Proučevanje in spremljanje konkurentov je koristen in smiseln način spremljanja tržne slike in učenja. Učite se iz uspehov uspešnih, pa tudi na napakah oziroma napačnih odločitvah manj uspešnih podjetij.

3.4.4 Opredelitev ciljnega tržišča (tržni segment, niša oziroma ciljni kupci)

Tržna niša je skupina s skupnimi značilnostmi - to so ljudje, ki vam zaupajo in bodo od vas kupovali izdelke, storitev oziroma kombinacijo izdelkov in storitev. Natančno opredelite vašo tržno nišo, opredelite ciljno tržišče (obstoječe... novo.... ali oba (?)) ter njihov tržni potencial za proizvode in storitve - ocenite približno velikost.

Ocenite, koliko kupcev bo kupovalo pri vas, kakšna je njihova kupna moč, in kako so njihova pričakovanja. Poiščite odgovore na naslednja vprašanja: kdo so ciljni kupci, kje so, kaj, kdaj in zakaj kupujejo ter kako se odločajo za nakup, oziroma kdo vse vpliva na njihove odločitve?

Za lažje delo je pametno, če trg razdelite na segmente - homogene skupine s podobnimi lastnostmi, ki jim boste lahko ponudili vaše proizvode in storitve na podoben način. Segmente lahko opredelite geografsko, sociološko, demografsko ali po kakem drugem ključu. Poskusite jih opisati, na ta način boste dobili boljše predstavo o tem, kdo so in kako jih nagovoriti, oblikovati ponudbo in postaviti primerne cene.

Pri izbiri trga morate paziti tudi na to, kaj se z vašim trgom dogaja, kakšni so trendi v prihodnje, kaj se bo dogajalo, ali pričakujete vstop novih ponudnikov, ali predvidevate na teh trgih v prihodnje porast ali upad prodaje.

¹¹ Izdelki ali storitve, ki lahko nadomestijo vašo ponudbo.

Glede na vaše sposobnosti in paleto proizvodov/storitev, ki jih ponujate, izberite, na katere trge bo podjetje vstopilo in kako se bo širilo v prihodnjih letih. Za izbrane segmente določite potencial, posebnosti in strategijo vstopa.

V poslovnem načrtu se morate zavedati, da ne gre za neskončen trg, ampak je prav da se stvarno omejite na kupce, ki jim bo vaša ponudba dosegljiva in bodo, po vaši oceni, kupovali pri vas, in ne pri drugih ponudnikih. Zanima vas koliko jih je. Da lahko določite vaš tržni delež morate najprej opredeliti katere značilnosti opredeljujejo vašega ciljnega kupca. Glede na značilnosti strank ocenite število potencialnih kupcev. Del teh bo zagotovo kupoval pri vas. Več o opredelitvi trga vam pokaže slika 7.

O potencialnih kupcih morate vedeti veliko, poznati morate njihove navade, potrebe, želje in celo skrite želje, katerih se niti sami ne zavedo. S kašnimi problemi se srečujejo pri odločanju. Kako jim boste predstavili izdelek? Zakaj bodo med več izdelki izbral prav vašega? katerim medijem so izpostavljeni, kdaj poslušajo radio, kdaj gledajo televizijo, kje se vozijo v mesto, ...? Kako izgleda njihov nakup / nakupno odločanje? S čim niso zadovoljni pri obstoječi ponudbi? Kako in kdo lahko vpliva na njihove odločitve?

Predstavljajte si vašega, pravega, tipičnega kupca!

3.4.5 SWOT analiza

Analizo prednosti in slabosti podjetja glede na konkurenco ter priložnosti in nevarnosti, ki so posledica dejavnikov okolja, pogosto označujemo z mednarodno kratico SWOT analizo podjetja (kratica SWOT izhaja iz angleških besed: strenght = moč, weaknesses = slabost, opportunities = priložnost, threats = nevarnost). Dobro opravljena analiza je koristen pripomoček pri oblikovanju zaključkov analize poslovne situacije podjetja

Priložnosti in nevarnosti izhajajo iz poslovnega okolja podjetja, trendov in napovedi morebitnih dogodkov. Z analizo opredelite priložnosti, ki se odpirajo glede na številne spremembe v sodobnih gospodarskih in političnih tokovih, prepoznati morate tudi nevarnosti, ki prete vašemu podjetju. Bodite pozorni, da se ne osredotočate le na trenutno sliko ampak upoštevate trende, ki so v gospodarstvu, politiki, tehnologiji, kot tudi socialna in demografska gibanja.

Umik konkurentov z določenega področja, pojav novih tehnologij, spremembe navad strank zagotovo predstavljajo priložnost. Mogoče pa ima podjetje priložnost zaradi sprememb v zakonodaji, pocenitve tehnologije, ki pa so po drugi strani lahko tudi nevarnosti, saj predstavljajo okno priložnosti tudi drugim ponudnikom. Nikoli niso vsa podjetja v isti poziciji, zato tudi priložnosti in nevarnosti niso za vse enake.

Z analizo prednosti in slabosti primerjajte konkurenčni položaj vašega podjetja s ključnimi konkurenti na posameznem trgu. Vsako posploševanje izmaliči sliko in ponudi zgolj okrnjeno informacijo. Vedno primerjajte vaše podjetje s točno določenimi konkurenti. Predlagamo, da primerjate prednosti in slabosti z vsaj tremi ponudniki. Pri tem primerjajte proizvodni program, stroške, promocijo, distribucijske poti, prodajno mrežo, cene, kadre, tehnologijo. Prednosti in slabosti vključujejo sposobnosti, izkušnje ali pa tehnološki "know-how", vire podjetja, konkurenčne sposobnosti ali prednosti v poziciji podjetja. Slabosti pa so lahko: tržni delež, ime podjetja, ugled blagovne znamke in prodajne poti.

Prednosti	Slabosti
Priložnosti	Nevarnosti

Slika 3.6: SWOT analiza (zbir ugotovitev analize priložnosti, nevarnosti ter prednosti in slabosti)

Podatki v analizi morajo biti natančni, strukturirani in osredotočeni glede na cilje podjetja. Določanje, kdaj je podjetje v prednosti in kdaj mu gre slabo glede na konkurenco, je lahko rezultat SWOT analize kot tudi to kako boste stranke navdušili, da bodo kupovali od vas in ne od konkurence – ideje pripišite k priložnostim.

S SWOT analizo poizkusite odgovoriti na vprašanje, kako podjetje obvlada svojo konkurenčno pozicijo. Poleg tega lahko dobite odgovore še na druga povezana vprašanja:

1. Ali se bo konkurenčna moč izboljševala ali slabšala, če bo podjetje nadaljevalo s svojo strategijo?
2. Kako se podjetje primerja s konkurenco glede na ključne dejavnike uspeha?
3. Ali ima podjetje ustrezne konkurenčne prednosti?
4. Kako dolgo bo podjetje lahko obvladovalo konkurenčne pozicije v dinamičnem okolju?

Napotki za izdelavo SWOT analize

- vse sile osredotočite na ciljni trg, na izbrani tržni segment
- združite pomembne dejavnike spremljave in vrednotenja posla
- bodite kratki, jedrnat, toda natančni
- osredotočite se na ključne dejavnike,
- opredelite različne prednosti in slabosti glede na konkurenco s poudarkom na iskanju konkurenčnih prednosti
- bodite prepričljivi, bralec mora zaupati vašemu izvlečku SWOT analize,

Na zastavljena vprašanja ni enostavnega odgovora. Vodstvo mora določiti ključne dejavnike ugotoviti prednosti in slabosti, jih primerjati s trenutno pozicijo in strategijo podjetja ter ugotoviti svoj položaj. Natančno prepoznavanje ključnih dejavnikov uspeha je pomembno.

Če gledamo potencialne prednosti, se lahko osredotočimo na naše ključne proizvode, analizirajte želje strank. Kaj diferencira vašo ponudbo od drugih, zakaj kupujejo pri vas, kako boste pridobivali nove stranke. Potencialni kazalci slabosti so lahko: zaspanost podjetja pri delu s strankami, dobavitelji ali partnerji, počasnost v odzivu na prepoznane prednosti ali pa pomanjkanje razvoja novih proizvodov, slab odnos do zaposlenih,.....

Na podlagi ugotovitev SWOT analize lahko oblikujete strategijo podjetja in jo vključite v poslovni načrt, tako, da izkoristite prednosti svojega podjetja. Ugotovljene slabosti pa je potrebno pretvoriti v prednosti, izogibajte se nevarnostim, ki prete podjetju, in bi lahko ogrozile njegovo poslovanje. Izrabiti tudi zagotovljene prikrite tržne prednosti vašega podjetja.

Pri spoznavanju okolja vaše poslovne ideje, vaših kupcev, dobaviteljev in konkurentov si lahko pomagate tudi z napotki in orodji na naslednjih spletnih straneh:

- <http://www.questionpro.com/market-research-tool.html>
- <http://www.powerdecisions.com/tools.cfm>
- <http://www.marketingprofs.com/faqs/index.asp>

3.5 PLAN PRODAJE

Načrtovanje prodaje je pogosto dokaj tvegana poteza, vsaj na začetku obstaja vrsta neznank. Kako naj veste koliko boste prodali če pa še niste nič. Nevarno je če ste preveč optimistični, pa tudi pesimizem lahko pomeni slabo izkoriščeno priložnost. Načrtovanja se je potrebno lotiti postopno in v več korakih.

Načrt prodaje mora biti usklajen s tržno sliko, z vašo poslovno strategijo, tržno strategijo ter s prednostmi in slabostmi vašega podjetja. Vzemite si čas, proučujte tržno sliko in sposobnosti trženja podjetja.

Pri napovedi upoštevajte lastno prodajo kot tudi prodajo preko zastopnikov. V kolikor je vaše podjetje novo in načrtuje prodajo na zelo konkurenčnem tržišču, kjer ni poznano, je pogosto lažje tržiti če se poslužite posrednikov, ki so prisotni na teh trgih, ki že imajo ime in razvejane prodajne poti.

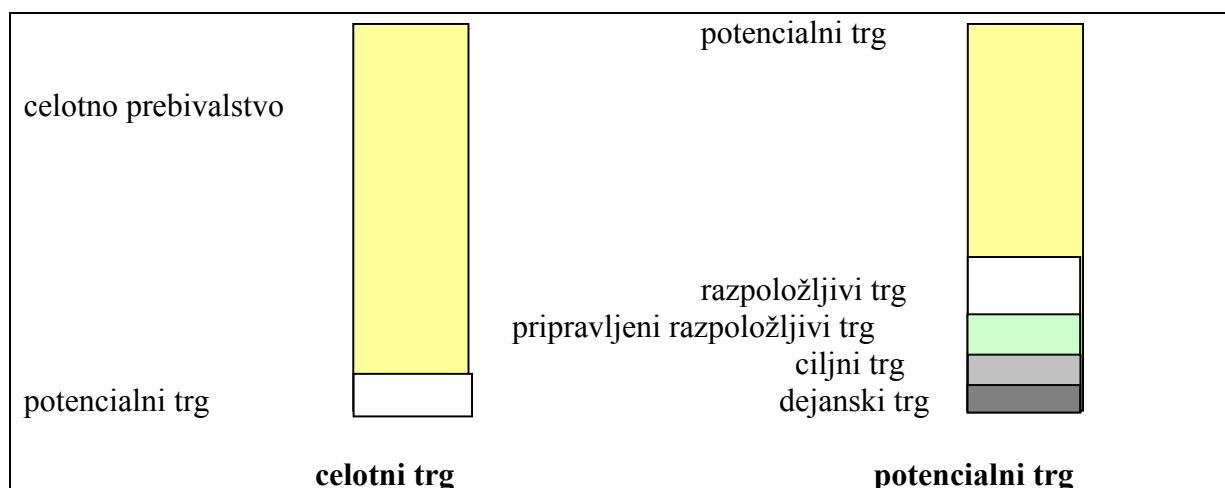
Pri napovedi upoštevajte sposobnosti prodajanega osebja. V kolikor tržite tehnološko visoko zahtevne izdelke z velikim številom opcij med katerimi stranke izbirajo, morajo biti vaši tržniki kvalitetno tehnično in komunikacijsko usposobljeni. Težko pričakujete, da bodo imeli vsi enake prodajne rezultate.

3.5.1 Ocena tržnega deleža

Ko razmišljate o tem, kako na trgu meriti povpraševanje, je pomembno razlikovati med potencialnim trgom, omejeno razpoložljivim trgom, ciljnim trgom ter med dejanskim trgom.

Potencialni trg sestavljajo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu. Vendar samo zanimanje še ne zadostuje za opredelitev trga. Na primer: potencialni kupci morajo imeti dovolj velik dohodek in dostop do ponudbe. Ti predstavljajo razpoložljivi trg. V primeru, ko veljajo na trgu še druge omejitve, je trg manjši – pripravljen razpoložljivi trg. Na tem trgu se podjetje odloči za pokrivanje določenih segmentov – ciljni trg. Dejanski trg pa sestavljajo kupci, ki so določen izdelek v preteklosti že kupili.

<p>Ciljni trg je opredeljen z izbiro tržnih segmentov, značilnostmi uporabnikov, koristmi ponudbe, občutljivostjo na politiko cen, soočenja s konkurenco in lojalnostjo strank. Potencial prodaje pa zavisi od velikosti, frekvence in vrednosti nakupov.</p>
--



Slika 3.7: Ravni opredelitve trga
Vir: Povzeto po Kotler, 1996, str. 247

Primer ocene tržnega deleža

Celotni trg kupcev avtomobilov vsi prebivalci stari od 18 do 70 let. Vendar potencialni trg za avtomobile visokega cenovnega razreda predstavljajo le tisti, ki zaslužijo več kot 20.000 EUR letno. Za posamezno blagovno znamko avtomobila predstavlja to razpoložljivi trg, katerega velikost zavisi še od gostote prodajne in servisne mreže. V tem primeru govorimo o pripravljenem razpoložljivem trgu. Ta trg delimo s konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Delež tega trga, ki ga želi podjetje obvladovati je ciljni trg. Obstoječa prodaja teh avtomobilov pa predstavlja dejanski trg teh avtomobilov (Kotler, 1996).

3.5.2 Napoved prodaje za 3–5 let

Pripravite oceno, koliko izmed potencialnih strank se bo odločalo za nakup pri vas in koliko za nakup pri drugih ponudnikih – določite predviden tržni delež. Podatek naj bo v odstotkih. V kolikor je vaše bodoče tržišče geografsko zelo razpršeno, je potrebno vrednotiti posamezna tržišča ločeno. Pri napovedi prodaje upoštevajte

Pri projekciji prodaje uporabljajte količinske in vrednostne kazalce. Nikakor ne pozabite navajati vrednosti prodaje v evrih, prodanih količinah ozirom v odstotkih! Na podlagi dobljenih rezultatov nato pripravite količinski in finančni prodajni plan po posameznih geografskih trgih, ciljnih skupinah ali pa po skupinah proizvodov za prihodnja tri leta.

Prodajne napovedi je priporočljivo napraviti po posameznih tržiščih, izdelčnih skupinah, ter prodajnih timih (glej slike).

Prikaz gibanja načrtovane prodaje na različnih trgih po letih (slika 3.8). Pri tem uporabite že znane podatke in izkušnje, nato pa pripravite projekcije prodaje. Pri prodaji po trgih upoštevajte da nekatere stranke v posameznem letu opravljajo prve nakupe, nekaterim prodajate dodatne storitve, tretje pa opravljajo ponovne nakupe. Poleg tega pa, da v prvem obdobju kupujejo predvsem bolj pionirskonavdušenestranke, kasneje pa še tisti, ki izdelek kupijo šele kasneje, ko je na trgu že uveljavljen.

TRGI	LETO							
	2008		2009		2010		2011	
	količina	vredn.	količina	vredn.	količina	vredn.	količina	vredn.
SKUPAJ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Slika 3.8: Projekcije gibanja prodaje na različnih trgih

Prikaz gibanja načrtovane prodaje po različnih programih po letih (slika 3.9) prikazuje prodajo posameznih prodajnih programov. Pri tem upoštevajte dejstvo, da podjetje vstopa na posamezne trge z omejenim številom programov, kasneje pa dodaja nove. Poleg tega pa upoštevajte še življenjski cikel posameznih programov, ki poteka skozi različne faze od rojstva, rasti, zrele faze do upadanja. Posameznim fazam sledi porast oziroma upad prodaje.

PRODAJNI PROGRAMI	LETO							
	2008		2009		2010		2011	
	količina	vredn.	količina	vredn.	količina	vredn.	količina	vredn.
SKUPAJ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Slika 3.9: Projekcije gibanja prodaje po različnih programih

Tretja metoda preverjanja in načrtovanja prodaje je preverjanje prodaje po prodajnih skupinah (slika 3,10). Tokrat za realizacijo prodajnih vrednosti obstajajo točno določena imena, s svojim znanjem in sposobnostmi, s svojimi poslovnimi kontakti in poznavanjem trga. S pomočjo te projekcije se lahko v nadaljevanju opredeljuje tudi spremembe v prodajnih timih.

PRODAJNI TIMI	LETO							
	2008		2009		2010		2011	
	količina	vredn.	količina	vredn.	količina	vredn.	količina	vredn.
SKUPAJ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Slika 3.10: Projekcije gibanja prodaje po različnih prodajnih skupinah

Pri oceni se izogibajte pretirane zaljubljenosti v vaš proizvod/storitev, zato je prav, da prodajo načrtujete iz različnih zornih kotov. Slike 3.8, 3.9, 3.10 prikazujejo načrtovanje prodaje z vidika prodaje na različnih trgih, prodaje po prodajnih programih oziroma po prodajnih timih oziroma po prodajnih poteh. Seveda, morajo biti seštevki celotne prodaje v vseh primerih enaki. Vsako odstopanje kaže, da se različni vidiki načrtovanja ne ujemajo in so potrebne določene uskladitve in korekcije.

3.6 MARKETINŠKI NAČRT

Prvi del poslovnega načrta je namenjen postavljanju izhodišč za izbor strateške poti in implementacijo. V tem delu je predstavljena tržna slika, panoga, konkurenca, kupci. Upoštewane so navade in želje ter prednosti vaše ponudbe. V drugem delu pa nato glede na vašo oceno prednosti izoblikujete ustrezno konkurenčno strategijo s katero boste lahko izkoristili tržno priložnost.

Kadarkoli greste v agresiven marketinški nastop mora ključne odločitve sprejemati vršno vodstvo podjetja, saj zaradi občutljivosti akcije, odločitve ne morejo biti prepuščene zaposlenim v marketinškem oddelku.

V načrtu morate določiti metode, kako boste vodili razvoj podjetja, ohranjali in usmerjali konkurenčni položaj.

3.6.1 Izbor začetne strategije

Izbor začetne strategije za nova podjetja

Mala podjetja v samem začetku običajno nimajo kapitala za velikopotezne akcije, poleg tega pa bi bile tudi zelo tvegane. Zato se običajno poslužijo ene izmed naštetih strategij.

1. V kolikor posel ni nekaj posebnega, razlika med ponudbo podjetja in ponudbo konkurence pa ni opazna, predlagamo *nižjo ceno*. Tako podjetje lahko dosega konkurenčnost le z nižjo ceno.
2. *Specializirana podjetja*, kot na primer maloprodaja, kitajske restavracije, itd, morajo imeti strategijo zavzemanja manjših tržnih niš in v drugi fazi njihove obrambe. Če ste na primer lastnik prodajalne koles, poskusite postati lokalno najpomembnejši. To lahko dosežete s sponzoriranjem lokalnih tekem, s povezavo s klubi, z izvajanjem usposabljanja, s kakovostno in raznoliko ponudbo. Na ta način podjetje lahko drži pomembno vlogo na trgu in hkrati preprečuje vstop novim ponudnikom.
3. Večji del malih podjetij izvaja *strategijo iskanja in zapolnjevanja tržnih niš*. Njihova osnovna strategija je odkriti izdelke, način prodaje ali druge posebnosti, ki bodo privlačne na tržišču ter jih razviti in ponuditi na trgu. Z izboljšavami si ustvarijo prednost glede na konkurenco. Svoje prednosti mora podjetje stalno dograjevati in izboljševati.

Generične strategije

Obstajata dve temeljni generični strategiji: strategija diferenciacije in strategija obvladovanja stroškov. Po drugi strani pa se podjetje odloči ali bo delovalo globalno ali pa se bo osredotočilo na posamezne tržne segmente.

V kolikor boste delovali po načelu drugačnosti, prodajajo v glavnem kakovost, in ne nizke cene. Trgu ponujajo nekaj posebnega in tako lahko zaračunavajo premijske cene (najvišjo, ki jo kupci priznavajo). Kaj je tisto, po čemer se razlikujejo, pa je odvisno od ponudnika do ponudnika. Razlike se pojavijo tako v kategoriji izdelkov, segmentih trga kot v načinu pristopa k potrošniku.

Druga strategija pa je strategija obvladovanju stroškov. Zavedati se morate, da stroški nastajajo tako v procesu trženja, proizvodnje kot pri poprodajnih storitvah, V kolikor želite, da bo izdelek dosegljiv širši populaciji morate stroške stalno zmanjševati, s spremembami v tehnoloških procesih, ali pa poiskati kak drug način. Kljub temu prizadevanja, da produkt trgu predstavite čim bolj prepričljivo, mu date primeren videz in ga naredite čim dostopnejšega za kupce, ne bodo odveč. Gradite vrednost tržne znamke in njeno pozicioniranje.

Konkurenčne strategije

Konkurenčnost je zdrava za trg, potrošnike in razvoj. Je pa stresna za podjetnike. Na trgu je prisotnih veliko ponudnikov, poskrbeti morate za kreativno konkurenčno strategijo, ki vam bo v pomoč pri trženju. Skozi celotni poslovni načrt morate razmišljati o vaših prednostih, kako boste zasegli svoj tržni delež in ga zaščitili pred konkurenti. Pri tem upoštevajte rezultate SWOT analize v kateri ste obdelali ključne konkurente. Bodite drugačni od konkurentov: druga tržna niša, drugačna tržna pozicija, druge metode prodaje oziroma marketinški splet. Prepletajte strategije izdelka / storitev, cen, prodajnih poti, tržnega komuniciranja, vodenja procesov, usposobljenih kadrov kot tudi fizičnih dokazov o vaši uspešnosti (reference).

Ta del je še posebej pomemben za nove podjeme, saj običajno pri njih soočamo z že uveljavljenimi podjetji, ki so že na trgu, so finančno močnejša, so prepoznavne, imajo vzpostavljene prodajne poti.

Vstop na trg

Vstopa na trg, pridobivanje strank, delo s strankami kot tudi ohranjanja pridobljenih strank je opredeljeno v poglavju marketinške strategije. Poglavje temelji na poznavanju tržne slike in načrtu uresničevanja prodajnih in strateških ciljev. Pri načrtovanju bodite pozorni na: 1) posebnosti posameznih skupin kupcev, 2) na katere skupine se boste osredotočili že takoj na začetku, katere boste obdelovali kasneje, 3) kako ji boste prepoznali in kako komunicirali s potencialnimi strankami, 4) kako boste prilagodili ponudbo, za nadaljno generiranje prodaje (kakovost, cene, dostavo, garancije,..), 5) drugi inovativni pristopi do strank.

Bodite pozorni na:

- velikost tržne niše, njen nakupni potencial in trendi rasti
- značilnosti strank
- konkurenco
- v katerem življenjskem ciklu je proizvod
- tržna sinergija s podjetjem, lojalnost strank
- katero novost predstavlja vaš proizvod/storitev za trg

V marketinškem načrtu morate opredeliti kaj mora biti napravljeno, do kdaj in kako, ter kdo bo opravil dogovorjeno.

3.6.2 Tržno pozicioniranje

Tržno pozicioniranje predstavlja strateško odločitev podjetja v smislu izgradnje ugleda podjetja, izdelka ali storitev. Strategija pozicioniranja določa kako boste ponudili izdelek na ciljni trg. Na pozicioniranje vpliva vrsta dejavnikov, ki se odražajo v smislu kako kupci vidijo

vaše podjetje, vašo ponudbo in kako so navdušeni nad uporabo vaših izdelkov oziroma koriščenju vaših storitev.

Strategijo pozicioniranja izpeljete v naslednjih korakih. Najprej določite kaj je vaš ciljni trg. To je tisti del trga na katerega boste osredotočili tržne aktivnosti. Pri tem običajno ne gre za posameznika, niti pretirano velike segmente. Strategija pozicioniranja je običajno rezultat odziva podjetja na poznavanje konkurence in želja terpotreb strank. Na velikih trgih običajno prevladujejo večja, uveljavljena podjetja. Ko ste določili trg morate izbrati kako naj kupci razumejo vaš proizvod. Na primer: prestižni izdelki, ceneni nadomestek, popolna storitev, vse na enem mestu. V naslednjem koraku pa skrbite, da oblikujete ustrezen tržni splet in celotno podjetje v smislu doseganja željene pozicije.

Strategijo pozicioniranja lahko gradite na

- atributih izdelka / storitve. Pri izdelku je lahko pomembna oblika, način uporabe, natančnosti izdelave, kakovosti, garancija, vzdrževanje, nagrdanja osnovne ponudbe, ... Nekatera slovenska podjetja: SEAWAY, Akrapovič, Pipi Strel so se uveljavila predvsem z inovacijami in edinstvenostjo svoje ponude. Pistoritvah pa je zelo pomembno osebje, njihov izgled, vodnjeprocessov, prikaz referenc, okolje izvajanja storitev, čas,
- državi porekla. Velikokrat vpliva na nakup država porekla, čeprav daes ne vemo natančno kje so izdelani računalniki, niti športni copati, tako, da bolj kot državi porekla zupamo blagovni znamki proizvajalca. Običajno takoj pomislite na najbolj znane blagovne znamke ampak v tržnih nišah je prostor še za mnoge.
- izboru ciljne skupine kupcev. Na ta način laže gradite lojalnost in pripadnost, pa tudi zaradiboljšega poznavanja strank lahko bolje prilgajate ponudbo dejanskim potrebam.
- primerjavi s konkurenco. Na podlagi analize prednostiinslabosti, na podlagitemeljitega poznavanja strank, določitena katerih atributih se boste bistvenorazlikovali od konkurence in tako uspešno zadovoljevali svojsegment kupcev.

Strategija pozicioniranja

1. Kako so pozicionirani konkurenti?
2. Kaj razlikuje vašo ponudbo odkonkurenčne?
3. Kater potrebe strank zadovoljujete?
4. V čem ste edinstveni?

3.6.3 Oblikovanje cen

Pomemben element trženja je oblikovanje prodajnih cen proizvoda/storitve, pri čemer morate najti ravnotežje med ceno, ki omogoča prodor na trg in stroškov, da boste lahko zagotavlja načrtovani poslovni rezultat.

Cene pomembno vplivajo na to kako kupci zaznavajo vašo ponudbo. Pri določanju cen bodite pozorni na to kakšna je načrtovana frekvenca nakupov, nujnost izdelka, stopnja primerljivosti, stopnja modnosti, faza življenjskega cikla, ugled blagovne znamke, stroški na enoto. Spremljajte cene konkurence, njihovo ponudbo, koristi proizvoda/storitve za stranko.

Postavljanje cen

1. Politika cen je strateška odločitev podjetja.
2. Z načrtovano prodajo vaših izdelkov in storiutev morate ob ustrezni cenovni politiki pokriti stroške in ustvariti dobiček
3. Najboljši način znižanja cen je zmanjševanje stroškov
4. S cenami se odzivate na stroške, povpraševanje in ponudo na trgu, ter na njegove spremembe.
5. Cene morajo biti oblikovane tako, da upoštevajo tržno sliko in omogočajo načrtovano prodajo.
6. V primeru napačne postavitve cen jih takoj korigirajte.

Pri oblikovanju prodajnih cen upoštevajte odnose: cena – koristi, stroški – cena. Cene lahko oblikujete enostavno tako, da seštejete stroške in dodate načrtovan prispevek pokritju, Lahko jih oblikujete glede na konkurenco. V kolikor imate močan ugled, oziroma stranke zelo potrebujejo izdelke, ali pa gre za modne izdelke, ali pa tehnične novosti so lahko cene nekoliko višje.

Ne pozabite, pomembna je razlika med stroški in prodajno ceno izdelka /storitve. Razmislite, koliko boste prilagajali cene na posameznih trgih, kakšno diferenciacijo boste izpeljali z oblikovanjem paketov ponudbe, posebnih ugodnosti, komu boste ponudili rabate, ali popuste za takojšen nakup, za zveste stranke lojalnost.

Dodajte še nove inovativne pristope, in naredite načrt kako zmanjšati psihološko obremenitev strank v fazi odločanja za nakup (plačevanje v obrokih, lep prodajni prostor, dobro usposobljeni prodajalci, širok spekter poprodajnih storitev, zagotavljanje stalne pomoči).

3.6.4 Prodajne poti

Različni kupci kupujejo različne proizvode, njihov način nakupa pa se razlikuje. Kateri kupci so vaši? Zavedajte se, da na njihove odločitve vplivajo različni dejavniki v njihovem okolju. Kupci se določenih okolij izogibajo, ali pa se v njih radi zadržujejo. Okolje jih lahko spodbuja k nakupu, k ogledovanju blaga, vpliva na višino porabljenega denarja, krepi lojalnost in navaja na posamezne nakupe. Zato je potrebno kako izboljšati dosegljivost vaše ponudbe in zelo natančno opredeliti prave tržne poti za vašo ciljno skupino kupcev. Pri tem upoštevajte možnosti, ki jih ponuja klasična trgovina, posredniki, zastoniki, veletrgovci, razmislite o možnostih trženja franšiz, licenc, o možnostih, ki jih ponuja neposredno trženje, ambulantna prodaja, prodaja po pošti, s katalogi, po e-pošti, spletni trgovini. Poskrbite, da bo nakup za vašo stranko čim bolj prijeten, zanimiv in enostaven.

V povezavi s tržnimi potmi morate upoštevati različne funkcije, ki jih lahko opravljate na tržni pot: informiranje, oglaševanje, pridobivanje naročil, pridobivanje plačil seveda pa ponjih poteka tudi dostava. V sistem prodajnih poti je špogosto vključenih več pravnih in fizičnih oseb. Pogosto se izdelek prodaja od enega posrednika do drugega in tako naprej in šele, ko je namenjen h končnemu uporabniku je potreben fizični prevoz.

Pri načrtovanju prodajnih poti ne pozabite na projekcije stroškov.

3.6.5 Tržno komuniciranje

Izdelke in storitve je potrebno stranka predstaviti in jih navdušiti za nakup. Glede na ponudbo, cene in način prodaje morate prilagoditi tudi celoten splet tržnega komuniciranja.

Opišite katere medije, metode nameravate vključiti in zakaj. Če imate dobro komunikacijsko sporočilo ga omenite, ni pa nujno. Sporočilo naj vključuje kombinacijo ideje, ki jo želite sporočiti, simbolike, kako povedati ter kdo je nosilec sporočila.

S sporočilom pridete do strank s ponavljanjem in s pomočjo več orodji komunikacijskega spleta:

- *oglaševanja* (TV, časopisi, revije, publikacije, plakati),
- *osebne prodaje*,
- *pospeševanja prodaje* (sejmi, predstavitve, seminarji, direktni marketing, nagradne igre, ...). Ne pozabite: večkrat lahko pojmuje izdelek kot sestavni del embalaže,
- *stikov z javnostmi* (akcije, ki so usmerjene k ustvarjanju ugodnega javnega mnenja o podjetju v javnostih),
- *organizacije dogodkov*,
- *publicitete* (neplačano načrtovano obveščanje javnosti na osnovi dobrih odnosov in stalnem obveščanju novinarjev in urednikov),
- *uporaba metod neposrednega trženja* (osebna prodaja, prodaja po telefonu, prodaja po pošti, kataloška prodaja, trženje na sejmi, trženje ob uporabi sodobnih telekomunikacijskih pripomočkov,..)
- *uporaba interneta*. Internetne strani omogočajo sorazmerno poceni komunikacijo in informiranje strank, poleg tega pa tudi naročanje in sprejemanje plačil.

Bodite zagotovi, da so vaše oglaševanje, publiciteta in druge komunikacijske aktivnosti realne, in da temeljijo na predvidenih sredstvih. V kolikor so sredstva omejena je bolje, da se s komunikacijskimi akcijami omejite na manjšo ciljno skupino z več ponavljanj kot samo občasno na veliko ciljno skupino.

TERMINSKI NAČRT OGLAŠEVALSKE AKCIJE						
Aktivnost	1.teden	2.teden	3.teden	4.teden	5.teden	6.teden
Letaki						
Oglasi "Delo"						
Telefonski market.						
Sejmi						
Tisk. konferenca						
Predstavitve						

Slika 3.11: Primer termenskega plana komunikacijskega spleta. Bolj natančno, ko opredelite posamezne korake – lažje boste spremljali njihovo izvajanje

STROŠKI TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V LETU ___ V EUR				
Medij	Strošek objave	Število objav	Stroški skupaj	Opombe
SKUPAJ				

Slika 3.12: Prikaz stroškov tržnega komuniciranja

Dodatne prodajne in poprodajne aktivnosti

V tem delu opredelite številne drobne, pa tudi večje aktivnosti, ki bodo še dodatno vplivale na prodajo od izobraževalnih programov kako izkoristiti in pravilno uporabljati izdelke (podjetje Canon izvaja brezplačna usposabljanja o fotografiji za kupce dražjih fotografskih kamer), garancij, možnosti drugih načinov plačil, vezanih storitev, ki nadgrajujejo obstoječo ponudbo, možnosti vzdrževanja, jamstvo nadomestnih delov, avtomobilskem servisu lahko dobite nadomestno vozilo za čas, ko bi bili sicer brez vozila.

V kolikor želite vzdrževati nadaljne stike s strankami vzdržujete odnose, spremljajte njihovo uporabo in zadovoljstvo, ter jim ponuditi nadgradnjo.

3.7 NAČRT POSLOVNIH PROCESOV

3.7.1 Povezanost načrta poslovnega modela in načrta vseh potrebnih virov z ostalimi deli poslovnega načrta

V predhodnih poglavjih ste spoznali pomembnost in način opredelitve svoje poslovne ideje. Ideja, v smislu ponudbe, izdelka ali storitev, je po svoji vsebini eden najpomembnejših organizacijskih resursov. Predstavlja vašo temeljno konkurenčno prednost. Vsekakor pa ideja sama po sebi ne pomeni poslovnega rezultata, še manj uspeha. Veliko, tudi dobrih idej, je za vedno ostalo nerealiziranih v predalih ali celo glavah njihovih kreatorjev. Svoji poslovni ideji ste z dobrim opazovanjem in predvsem spoznavanjem okolja, z dobro lastno interpretacijo, jasno opredelili temelje.

Da ste dobro spoznali okolje vašega poslovanja pomeni, da ste raziskali in opredelili predvsem:

- kupce, njihove zahteve, potrebe in pričakovanja ter njihovo dovzetnost za spremembe,
- konkurente, njihove tehnologije in poslovne modele,
- dobavitelje,
- poslovno infrastrukturo,
- predpise, regulative, pravila.

Na eni strani so te opredelitve in interpretacija temelji za rezultate vašega posla – čemur je vse podrejeno, na drugi strani pa so to temelji in hkrati okvir možnosti za vaš poslovni model. Ali z drugimi besedami: ko ste opredelili kaj boste delali in kaj je jedro vašega posla (opredelitev poslovne ideje), ko ste opredelili koliko tega morate narediti (kompleten marketinški načrt z načrtom prodaje), je sedaj potrebno opredeliti tudi:

- kako, oziroma na kakšen način boste to naredili,
- kje boste to naredili,
- s čim (katerimi materializiranimi sredstvi in materiali) boste to naredili,
- in s kom (kakšnimi kadrovskimi rešitvami) boste to naredili.

3.7.2 Opredelitev poslovnega modela in vseh potrebnih virov

Glede na dostopnost virov za vaš poslovni proces, glede na potrebe trga je sedaj potrebno opredeliti tudi vaš poslovni model. To pa pomeni, da razmišljate, pretehtate opcije, načrtujete in opredelite tako:

- vse potrebne poslovne-organizacijske resurse,
- njih velikosti, kapacitete in/ali količine,
- kot tudi njih nabavljanje in
- predvsem njih kombiniranje v vaši organizaciji.

Z razmišljanjem, načrtovanjem, kombiniranja vaših resursov pravzaprav opredeljujete poslovni-organizacijski proces. Pri tem vas zagotovo vodijo predvsem dostopnost, racionalnost, lahko pa tudi unikatnost in izvirnost.

Pomembno je recimo, da v primeru proizvodnje, le to uskladite s predvidenim povpraševanjem, pazite na stroške, pri tem pa imate v mislih tudi bodočnost vašega podjetja. Na tem mestu opredelite, katere sklope in procese boste izvedli sami in katere najeli-nabavili pri dobaviteljih.

V zagonskih fazah vašega podjetja boste vsekakor večji del teh nabavljali, kasneje pa z rastjo organizacije, vitalnejše procese in sklope obvladovali sami. Pri tem bo za vas pomembno vodilo tudi stroškovna racionalnost in optimizacija, saj zagotovo ne boste proizvajali nečesa kar je na primer delovno intenzivno in to za vas proizvedejo v zahtevani kvaliteti na delih sveta kjer je delovna sila cenejša od lokalne.

S svojim poslovnim modelom se predvsem osredotočate na tisti del vaše ideje v čemer ste unikatni, boljši in vaše procese podrejata tej prednosti. Z opredeljevanjem vašega poslovnega modela se posvečate predvsem racionalizaciji notranje poslovne logistike (informacij ter predmetov dela ob racionalni uporabi delovnih sredstev).

V prvih-zagonskih fazah vašega podjetja boste več sklopov in procesov, najemali in/ali kupovali tudi zaradi dostopnosti delovnih sredstev (strojev, naprav, prostorov...). Pri lastni proizvodnji na primer, boste potrebovali drugačne in namenske prostore, naprave in stroje, ki jih v primeru zunanje nabave teh sklopov in/ali procesov ne boste potrebovali ali pa bo cena najema v primerjavi z vrednostjo amortizacije na realizirano enoto nižja-ugodnejša.

Zelo pomembno je, da razmišljate o zagotavljanju fleksibilnosti vašega procesa-posla (proizvodnje ali storitve). Vaš poslovni model pa morate, kot smo že večkrat omenili, videti dinamično v času in v kontekstu sprememb, potreb skozi čas.

Tako morate premisliti in pripraviti rešitve oziroma odgovore na naslednja vprašanja:

- Kaj boste delali sami in kaj najemali oziroma kupovali pri svojih dobaviteljih?
- Kako boste to delali – kakšen je poslovni proces?
- Kakšne prostore, naprave, stroje, in druga sredstva potrebujete pri svojem podjetju?
- Kakšne predmete dela, materiale potrebujete pri svojem podjetju?
- Kaj je smiselno početi v lastni izvedbi že danes glede na načrtovan prihodnji razvoj in prihodnje potrebe?
- Kakšen je poslovni model – Kako to počno moji konkurenti?
- Kakšni so s tem povezani zagonski stroški?
- Kakšni bodo stroški tekočega poslovanja?
 - o pripravite si nekaj alternativ za primerjavo in lažjo racionalno odločitev o tem, kakšen bo vaš poslovni model!

V okviru tega razmišljanja in načrtovanja morate pripraviti:

- načrt poteka dela,
- načrt nabave prostorov,
- načrt nabave potrebne opreme ter naprav,
- načrt tekoče nabave surovin in materiala,
- načrt kadrov, itd.

3.7.3 Načrt poteka dela - delovni procesi in proizvodnja

Opišite potek dela. Pri tem vam je v veliko pomoč vizualizacija tipičnega delovnega dne za posamezno funkcijo in/ali delovno mesto. Pri tem se osredotočite tako na potek in izmenjavo materialov (v primeru proizvodnje ali trgovine) kot tudi na potek in izmenjavo informacij – komunikacijo v podjetju. Opredelite torej logistiko, kjer poleg interne logistike opredelite tudi zunanjo – torej nabavno in prodajno stran. Ob opisovanju vašega poslovnega modela boste zagotovo prišli tudi do racionalnejših rešitev kot ste sprva mislili in načrtovali. Zmanjšali boste zastoje, ozka grla, zalo surovin in drugih materialov, poti in s tem potnih stroškov, linij in načinov komuniciranja ter s tem stroškov v povezavi s tem. V veliko pomoč vam bo morebitno poznavanje delovnih procesov pri konkurenci in/ali pri sorodnih poslih. Pri primerjavi vam bo koristilo poznavanje določenih metod kot so »benchmarking«¹², SWOT analiza delovnega procesa ter druge, saj boste tako lahko zastavili boljši poslovni model od konkurence, kar bo vaša prednost pri vstopu na trg kot tudi kasneje.

Pogosto ste predvsem v začetku vezani na določen prostor in razpoložljivo tehnologijo, vendar poizkusite iz danega iztisniti največ za konkurenčnost vašega poslovnega modela.

Opredelite način nadzora in zagotavljanja primerne kvalitete, kako boste obravnavali kritike, pripombe, reklamacije in sugestije stran ter drugih (vaših dobaviteljev, pa tudi znancev, prijateljev,...).

Poslovni model kot ga boste zasnovali v začetku pa ni statičen in ga je potrebno s časom spreminjati. Pri tem je potrebno slediti novim zahtevam kupcev in spremembam v povpraševanju pa seveda tudi spremembam in prilagoditvam konkurentov s katerimi boste tekmovali za tržni delež. Spreminjale pa se bodo tudi druge predpostavke v okolju, kot so predpisi, zakoni in druga pravila. S selitvijo posla na drugo kulturno področje pa se bodo seveda spremenile tudi vrednote in kulturne predpostavke katerim boste nujno prilagodili svoj poslovni model. Pogosto so ravno drugačni pogoji (cena sredstev, materialov, delovne sile, vrednote ljudi, predpisi,...) celo razlogi za selitev posla (najpogosteje proizvodnje) s tem pa se vsekakor spremeni tudi poslovni model, poslovni procesi ter druge postavke podjetja.

¹² Pri benchmarking metodi spremljamo kaj in kako delajo drugi (sodelavci, poslovni partnerji, konkurenti, funkcijsko najboljši), analiziramo njihovo delo, se učimo in poizkusimo biti boljši.

3.7.4 Načrt prostorov – opredelitev poslovne lokacije

Dejavnikov, ki vplivajo na izbor lokacije je več:

- *lokacija glede na vaše ciljne skupine kupcev*; v odvisnosti od posla, določeni podjemi zahtevajo neposredno bližino potencialnim kupcem. Lokacija posla mora biti tam kjer je frekvenca teh kupcev po možnosti največja – pri tem pa smo racionalni in iščemo optimum glede na frekvenco kupcev na eni strani in glede na ceno lokacije na drugi strani.

- *lokacija glede na konkurenco*; določene strategije zahtevajo lokacijo neposredno tam kjer nastopa tudi konkurenca, spet druge zahtevajo v okolju čim manj konkurence – te strategije so predvsem v odvisnosti od naše moči na trgu nasproti konkurenci.

- *analiza prometnih tokov in drugih logističnih predpostavk*; določeni posli, predvsem tisti, ki so vezani na fizičen tok materialov in trgovskega blaga, iščejo lokacijo poslovanja v bližini prometne infrastrukture na katero je njihov posel vezan; pri tem pa so pomembne tudi prometne infrastrukture, ki omogočajo potencialnim kupcem dostop do našega prodajnega mesta; povezanost z javnim prevozom, dostop z lasnim prevoznim sredstvom, možnost parkiranja, manipulacije, natovarjanja, raztovarjanja,...

- *privlačnost mikrolokacije*; privlačnost in atraktivnost makrolokacije ni nujno neposredno povezana z našo mikrolokacijo, saj lahko razni dostopi, okoliške zgradbe ter drugi dejavniki zelo povečajo ali celo zelo zmanjšajo privlačnost mikrolokacije.

- *finančni vidik lokacije*; na eni strani iščemo dobro prometno in drugo infrastrukturo, ter lokacijo z veliko frekvenco potencialnih kupcev, na drugi strani pa iščemo optimalno pozicijo glede na ceno, saj nekaj večja frekvenca kupcev ne nujno odtehta tudi v prodaji in s tem ne opraviči toliko višje cene te »prvovrstne« lokacije.

- *pomembnost lokacije za posamezni del poslovnega procesa*; določeni deli poslovnega procesa imajo lahko drugačno zahtevo po lokaciji kot drugi. Tako npr. skladišče ni nujno na isti lokaciji kot prodajni prostor – če je možno in racionalno, svoj poslovni proces tako deliti.

Pri opredeljevanju poslovne lokacije smo pozorni na vse elemente, pri odločitvi pa se opremo tudi na interpretacijo naše raziskave o trgu in okolju posla.

3.7.5 Načrt nabave potrebne opreme in naprav - potrebni materializirani resursi

Vsak podjem in s tem poslovni model potrebuje tudi materializirane resurse. Tudi spletna trgovina potrebuje na neki lokaciji vsaj server in program, pa skladišče ter blago, ki ga kupi pri dobavitelju in proda kupcu. V odvisnosti od informacij, ki ste jih zbrali ter od vaše interpretacije le teh ter predvsem v odvisnosti od vaše vizije realizacije podjema pa so ti resursi lahko v vaši lasti, ali pa najeti.

Vsak podjem in s tem poslovni model potrebuje materializirane resurse kot so:

- prostori,
- oprema,
- inventar,
- surovine in/ali blago (v primeru proizvodnje oziroma trgovine)

Večjo fleksibilnost, ki jo verjetno potrebujete, predvsem v začetnih fazah poslovanja, vam tako ponujajo najeti oziroma nabavljeni zunanji resursi. V primerih večjih obsegov ter seveda v primerih ko se pri določeni angažiranosti resursov nahajate v območjih kjer govorimo o ekonomiji obsegov, pa je vsaj del teh sredstev zagotovo tudi v vaši lasti.

Pri opredeljevanju materializiranih resursov navedite vse potrebne resurse, pri tem pa ločite tiste, ki jih že imate od tistih, ki jih še potrebujete. Pri nabavi bodite racionalni predvsem pa se zavedajte, da imajo vsi materializirani resursi poleg nabavne vrednosti tudi določene stroške skozi čas in na drug strani stroške v odvisnosti od obsega poslovanja. Pri nabavi bodite pozorni tudi na predvideno rast obsega poslovanja v bližnji prihodnosti in se, kolikor je seveda to mogoče, izogibajte začasnim nakupom – v takih primerih je morda primernejši najem sredstva ali celo nakup storitve pri ponudnikih.

Pri nakupu navedite različne možnosti financiranja, kreditiranja opreme. Za vsako od možnosti premislite in opredelite tudi finančne vidike gospodarjenja s prostori, stroji in opremo (kot omenjeno, tako nabava, amortizacija, kot vzdrževanje in drugi stroški; nekateri od njih so vezani na čas, spet drugi na obseg poslovanja in uporabe).

3.7.6 Načrt tekoče nabave surovin in materiala - nabava predmetov dela

Nabava je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij vsakega posla, podjema, ki ima neposreden stik s tržiščem in je od njega odvisna. V nabavi lahko veliko prihranimo, se izognemo nepotrebnim tveganjem. Dobro načrtovanje tako lahko tudi v nabavi prispeva svoj delež k konkurenčnosti in s tem poslovnemu uspehu. Prispevek ni nujno samo materialno finančne narave, velik prispevek ima lahko tudi v drugih pogledih (nacionalni, lokalni ter drugi interesi). Nabava lahko tudi prispeva k ugledu podjetja na trgu.

Načrt nabave sestoji iz postopka nabave, nabavne logistike ter stroškov, ki so s tem povezani:

- opredelite ključne nabavne potrebe,
- kakšna so vaša pričakovanja do dobaviteljev,
- kakšna je ponudba,
- logistika (prevozi, skladiščenje, dobavni roki,...),
- upravljanje zalog surovin in repro materiala,
- kontrola nabavljenih materialov,
- stroški nabave, manipulacije in nabavljenih materialov.

3.7.7 Razvoj novih proizvodov/storitev in tehnologije

Razvoj je draga, tvegana, vendar nujna aktivnost vsakega podjetja. Hiter razvoj tehnologije in hitre spremembe zahtev potrošnikov zahtevajo stalne izboljšave - razvoj. Pri tem je potrebno upoštevati možnost prilagoditve za nove ciljne skupine, možnost razvoja vezanih produktov, kot tudi razvoj nove generacije proizvodov.

Pri razvoju novih proizvodov/storitev morate upoštevati želje strank. Sestavite listo prednosti, ki naj jih ponudi vaš produkt. Pazite kakšne reakcije pričakujete s strani potrošnikov. Kakšna je osnovna ideja o prodajni ceni in stroških. Ali razpolagate s potrebnimi resursi? Če ne, kaj še potrebujete? Kaj je pomembno pri proizvodni?

Koristi, ki jih proizvodi/storitve zadovoljujejo: pojasnite pomen/vrednost proizvoda za kupca. Utemeljite, kakšno vrednost dobijo kupci za svoj denar. Pri opisu potrebe gre lahko za neposredne potrebe, ki jih proizvod/storitev zadovoljuje, pa tudi druge potrebe, ki jih je morda težje pojasniti (emocionalno vrednost, privlačnost, prihranek časa, manjšo napetost/obremenitev kupca). Če gre za splošno znano potrebo, zadošča dokaj kratko pojasnilo. Če gre za novo ali posebno potrebo oziroma šele skušate ustvariti potrebo, je smiselna daljša, bolj detajlna utemeljitev.

Bodite pozorni na tržne trende, zakonodajo, novo uvajanje sodobnih tehnologij, konkurenco, modo, učinkovitost, stroške, skratka na to, kaj si stranke želijo, pričakujejo.

Ocenite stroške, ki so povezani z razvojem vaših proizvodov/storitev: raziskave, razvoj, modeli, testiranje trga.....Pri razvoju pazite: nov proizvod ne sme "pokvariti" prodaje ostalih vaših proizvodov (ne sme "kanibalizirati" drugih vaših proizvodov).

In kaj vi pričakujete od novitete, kako bo učinkovala na obstoječi trg? Kako se bo trg na to odzval, kakšna bo konkurenčnost, se bodo pojavile nove priložnosti, jim boste lahko sledili?

Ali vodite razvoj sami, v razvojnem oddelku ali vsi v podjetju ali skupaj s partnerji? Kakšni so vaši medsebojni odnosi?

Ne pozabite: veliko podjetij je preveč notranje orientiranih. Pri razvoju pa je pomembno upoštevanje notranjih in zunajjih virov, zato je potrebno sodelovanje strokovnjakov različnih strok z različnimi izkušnjami.

Uvajanje novih proizvodov

V podjetju morate stalno razvijati nove proizvode, nove storitve, novo ponudbo in nove tehnologije, ki izboljšujejo produktivnost, izboljšujejo kakovost in zmanjšujejo stroške. Kdor ne razvija, nima prihodnosti!

Kdor ne razvija, nima prihodnosti!

Pri uvajanju novih proizvodov pazite na:

- lastnosti proizvoda, njegove značilnosti, enostavno uporabo, kakovost, možnost uporabe v kombinaciji z drugimi proizvodi, ponuditi morate dodatne storitve, izobraževanje, vzdrževanje, cena in stroški povezani s ponudbo morajo biti sprejemljivi za stranko, oblika, dizajn morata biti taka, da se stranka v izdelek enostavno zaljubi.
- strategijo proizvoda mora biti usmerjena v izkoriščanje prednosti v očeh potrošnika in sinergijo z drugimi proizvodi, ki jih stranka uporablja, kot tudi v to, da gre za novost)
- zaščito pred kopiranjem in posnemanjem, zaščitite patent, ne čakajte s proizvodnjo in trženjem, izkoristite vodstvo in hitrost v razvoju). Ne pozabite, hitrost v razvoju in komercializaciji je pri zaščiti vaš največji zaveznik. Marsikatero slovensko podjetje je razvilo čudovite novosti pa ni uspelo pridobiti položaja tržnega vodje, bodisi zaradi neusklajenosti vodstva, strahu pred neuspehom, ... Samo spomnite se primera carving smuči, inovacije Jurija Franko, zanje je prejel celo nagrado, vendar kljub temu tržni potencial prenove celotne smučarske industrije ni bil izkoriščen s Slovenske strani. Danes je Elan na področju proizvodnje smuči kljub temu sledilec. Ko gre za vas, kaj boste z inovacijami, je odločitev vaša!
- drugo

V kolikor gre za uvajanje novega proizvoda ali storitve, morate imeti tudi že predhodne rezultate testiranja. Faze uvajanja novega izdelka:

1. testiranje osnovne ideje,
2. priprava koncepta in testiranje,
3. posnetek stanja na trgu,
4. pozicioniranje proizvoda in prva testiranja,
5. testiranje proizvoda na terenu,
6. spremljava uvajanja na trg,
7. prehod v trženje.

3.8 NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV (MANAGEMENT, ORGANIZACIJA)

To poglavje je namenjeno ključnemu elementu uspešne uresničitve vizije, to je tistim, ki bodo izpeljali poslovni načrt. Kljub ugotovitvi, da obstaja tržna priložnost in da imamo idejo kako jo zadovoljiti, ni dovolj če imamo idealno načrtovan posel, poslovne procese, oziroma imamo zasnovan poslovni model. Nekdo mora procese izvajati. Veliko poslovnih procesov namesto človeka opravi različna tehnika, vseeno pa so v vsakem poslu določeni procesi, ki ne morejo biti izvedeni brez ljudi.

Zato je pomembno prepoznati kateri so ti procesi in kakšne ljudi za te procese in funkcije želimo in/ali potrebujemo. Sestaviti si moramo načrt vseh zahtevanih in pričakovanih oziroma zelenih kompetenc posameznikov, ki jih iščemo za izvedbo našega podjetja. Pri tem ni zanemarljiva tudi cena delovne sile. Ob raziskavi možnosti kako dostopni so tovrstni kadri se tudi odločamo katere dele posla bomo sploh lahko konkurenčno in kvalitetno izvedli na določeni lokaciji.

Nujno je seveda že naše razumevanje in ločevanje med lastnikom in direktorjem, podjetnikom. V začetnih fazah se te funkcije nujno srečujejo in prepletajo v eni osebi oziroma zagonskem timu ljudi. Kasneje pa lastniška funkcija ni nujno povezana s podjetnikom – iniciatorjem posla in ne direktorjem, ki je lahko po uspešni profesionalizaciji poslovanja prevzel krmilo v podjetju.

S takšnim pogledom bomo lažje razumeli, da funkcija ni nujno vezana na določenega človeka ampak jo lahko izvedemo tudi drugje v »outsourcingu«. Predvsem v začetnih fazah poslovanja nam najemanje storitev nudi potrebno fleksibilnost in s tem tudi racionalno obvladovanje stroškov začetnega poslovanja. Kasneje glede na potrebe in seveda predvsem zmožnosti pridobiti ustrezne kadre, te funkcije prevzemamo v lasten poslovni model.

Glede na ceno delovne sile pa so poznane tudi velike selitve poslovnih funkcij v okolja kjer je ta delovna sila cenejša in je sposobna še vedno zagotavljanja potrebne kvalitete izvajanja poslovnih procesov-funkcij.

V kadrovskem načrtu opredelimo tudi:

- načrt zaposlovanja za prvih nekaj let poslovanja,
- zahtevane, ter želene, zmožnosti, znanja in izkušnje, posebne reference – kompetence, iskanega kadra,
- način zaposlovanja,
- nagrajevanje in napredovanje,
- izobraževanje in usposabljanje ter osebni razvoj kadrov.

Organizacijska shema

To poglavje je namenjeno ključnemu elementu uspešne uresničitve vizije, to je tistim, ki bodo posel izpeljali. Posel napravijo ljudje, ki so se ga lotili, ali pa ga opravljajo. Po tem ko ste premislili vse zgoraj navedeno lahko sedaj narišete organizacijsko shemo podjetja iz katere so razvidne relacije med funkcijami in zaposlenimi, ki jih izvajajo.

Opišite posamezne funkcije, razporeditev odgovornosti in pristojnosti (kdo naj kaj naredi, kdo komu poroča/odgovarja, kdo sprejema dokončne odločitve). Zapolnite čim več ključnih mest v organizacijski shemi. Nezasedena ključna mesta vedno dajo občutek nezaupanja.

Primere orodja za predstavitev organizacijske sheme najdete tudi v raznih urejevalnih besedila, za bolj kompleksne predstavitve organizacij, organizacijskih povezav in tipe organizacijskih shem pa tudi specialne programme ter napotke kot primeroma:

- http://www.bpiresearch.com/Product_Evaluation/SSCS/SSCS-BRT/sscs-brt.htm
- <http://www.uni-koblenz.de/~ist/documents/Winter1996ARF.pdf>

Lastniška struktura in upravljanje

O strukturi lastnine morate premisliti zlasti v primeru, če so zunanji investitorji sovlagali v trajna lastna sredstva, kjer je potrebno natančno opredeliti:

- lastniške deleže,
- udeležbo v dobičku (ki ni nujno enaka kot lastniški deleži).

Predstavite člane nadzornih svetov in njihova ozadja, ter vlogo pri upravljanju ter razvoju podjetja.

Sestava managerske – podjetniške skupine

Ključna oseba v podjetju je podjetnik – to ste vi, vaše zmožnosti, znanje, motivacija in privrženost poslovni zamisli. Vaše videnje prihodnosti podjetja morate preko jasno opredeljene vizije nujno deliti z ostalimi člani vršnega ter srednjega managementa in seveda preko njih z vsemi zaposlenimi.

To poglavje naj bo usmerjeno na ključne osebe in na njihove funkcije ter pozicije. Najprej ste pozorni na osebe, ki so člani začetnega podjetniškega tima, ki je vedno kal za celotno novo ter bodočo organizacijo. Opredelite povzetek njihovih izkušenj in uspehov povezanih s poslom in pojasnite področja v novem podjetju, za katere bodo odgovorni.

Če ste samostojni podjetnik, navedite svojo usposobljenost, znanja, izkušnje in dosežke (če obstajajo) v poslu, ki ste si ga izbrali.

Kakovost dela, nove izboljšave in inovacije lahko zagotavljate samo s pravimi motiviranimi in usposobljenimi kadri. Zato je potrebno predvideti tudi možnost razvoja kariere in seveda tudi izobraževanja. Spremljanje novosti usposabljanje in izobraževanje je pomembno tudi za vaše proizvajalce in partnerje. Kako boste zagotavljali razvoj znanja? Uvajanje novosti je lahko velik izziv za člane razvojnih teamov toda kako boste spodbujali inovativno klimo in proces stalnih izboljšav?

Zavezništva

Za uresničevanje S kom vse se morate povezati, za uresničevanje strategije - z oglaševalskimi agencijami, oblikovalci, posredniki, prodajnimi mrežami, prevozniki, špediterji, bankami Danes si težko zamišljamo, da bi podjetje konkurenčno samo razvijalo, proizvajalo in tržilo. Zato je potrebno najti ustrezne partnerje – zaveznike s katerimi boste skupaj dosegali konkurenčnejšo pozicijo na trgu. Bistvo sklepanja strateških zavezništev v kulturi posameznikov zato morati proučiti s kom sklepate zavezništva.

Izbira partnerjev / zavezništva

1. Kdo je idealni partner za vaše podjetje?
2. Kaj pričakujete od partnerja?
3. Kje boste našli informacije o potencialnem partnerju?
4. Ali razumete njegova pričakovanja?
5. Kakšen način povezave je najprimernejši?
6. Ali so pričakovanja predmet pogodbe?
7. Kako zagotavljati skupen uspeh?

3.9 FINANČNE PROJEKCIJE

Ste že kdaj slišali, da ena slika pove toliko kot nekaj sto besed? Podobno funkcijo v poslovnem načrtu predstavljajo finančne projekcije!

Finančne projekcije imajo v poslovnem načrtovanju svojo posebno vrednost v tem, da se na tej točki pokažejo v denarju izražene vse v predhodnih poglavjih definirane-načrtovane predpostavke. V tem poglavju je glavni namen preveriti uspešnost investicije ter sposobnosti financiranja razvoja in predvidenega poslovanja podjetja.

Čeprav je večina vašega poslovnega načrta rezultat natančne raziskave, bo v samem načrtovanju veliko ugibanja in rezultat bolj ali manj pravilne interpretacije. Posvetujte se s svetovalcem, strokovnjakom kot je v primeru sestave različnih finančnih projekcij – računovodja. To lahko stane nekaj denarja, ki pa je lahko v veliki meri prihranjen kasneje!

Zato v tej točki poslovnega načrtovanja obdelate naslednja področja:

- Osnovne predpostavke finančnih projekcij,
- Zagon poslovanja (sredstva in financiranje),
- Finančni del prodajnega načrta,
- Opredelitev in analiza vseh stroškov
 - Opredelitev vseh stroškov, ki so fiksni (neodvisno od obsega poslovanja)
 - Opredelitev vseh stroškov, ki so variabilni (glede na obseg poslovanja)
- Načrt denarnega toka
 - Denarni tok zagona poslovanja
 - Denarni tok med poslovanjem
- Opredelitev značilnosti gibanja prihodkov in odhodkov (stroškov) ter denarnega toka pri poslovanju glede na sezonska nihanja
- Kakšna je velikost investicije,
- Opredelitev določenih kazalnikov dobičkonosnosti in drugih kazalnikov.

Na podlagi analize finančnega področja in ekonomike vašega posla boste lahko dobili odgovore tudi na naslednja vprašanja:

- V kolikšni meri je podjetje sposobno z lasnimi viri financirati investicijo ter nadaljnji razvoj,
- Ali je podjetje primerno za financiranje s »trajnim kapitalom« kot virom financiranja rasti,
- Ali podjetje lahko najema kredite,
- Kakšna kombinacija virov je najprimernejša.

Povezava finančnih projekcij z ostalimi deli načrta poslovanja

Možna je poenostavljena-groba povezava ali umestitev finančnih projekcij glede na ostale dele poslovnega načrta. V poslovnem načrtu prvo definiramo svojo podjetniško idejo, ki je jedro-vsebina našega poslovnega procesa. Nato s tržno analizo preverimo njene možnosti. Tako smo lahko na eni strani definirali (poleg ostalih elementov marketinškega spleta, tudi enega, za finančne projekcije pomembnejših elementov) ceno.

Finančne projekcije so zelo usmerjene in natančne, ker so ključ poslovnega načrta, čeprav predstavljajo zgolj v številkah izražene načrte na temelju naših predvidevanj, interpretacij in predpostavk.

S tržnim analiziranjem pa seveda ugotovimo predvsem velikost trga in s tem možnost – realnost naše prodaje, ki smo jo predstavili tako količinsko kot vrednostno v prodajnem načrtu. Tako imamo v denarju izraženo prihodkovno stran.

V poslovnem načrtu seveda definiramo tudi način, na katerega bomo našo idejo realizirali – torej podjetniški proces, organizacijo-ljudi in sredstva s katerimi načrtujemo uresničitev-izvedbo podjetniške-poslovne ideje. Tako so seveda definirani tudi vsi stroški, ki nastanejo ob realizaciji naše ideje.

Oblike in vsebine finančnih projekcij

Za finančno projeciranje uporabljamo različne zorne kote in s tem slike. Ene nam kažejo planirano stanje na določen trenutek, druge pa planirano dogajanje v določenem obdobju. Ravno zaradi te značilnosti jih temu primerno uporabljamo v različnih trenutkih poslovnega leta in za različna obdobja. Pred tem pa je zelo pomembno ločiti med finančnimi projekcijami-načrti, ki nakazujejo planirane slike in pa računovodskimi izkazi, ki so povzemanje dejanskega dogajanja in stanja.

V Sloveniji so določeni izkazi predpisani po svoji vsebini z računovodskimi standardi in drugo zakonodajo s tega področja. Več o tem najdete na spletnih straneh kjer je predstavljena aktualna zakonodaja kot primeroma:

- http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_NEZN194.html,

Veliko informacij koristnih pri izdelavi finančnih projekcij ter kasneje pri izdelavi finančnih izkazov, najdete na specializiranih računovodskih portalih, kot je primeroma portal:

- <http://www.racunovodja.com/>.

Za enostavno razumevanje finančnih projekcij in njihovi medsebojni povezanosti z ostalimi vsebinami posla (tudi poslovnega načrta), predvsem če se s finančnimi projekcijami srečujete prvič, zadostujejo vsebine in enostavne oblike predstavljene v tem gradivu.

Najpogosteje uporabljamo naslednje finančne projekcije:

- dan denarni tok
- teden denarni tok
- mesec izkaz uspeha
- kvartal izkaz uspeha, izkaz stanja
- polletje izkaz uspeha, izkaz stanja
- leto izkaz uspeha, izkaz stanja, investicijski tokovi

Projekcijam za obdobje daljše kot leto rečemo poslovni načrt, saj potrebujejo več vsebinskega pojasnila, načrtom za dolgoročno obdobje – oziroma načrtom, ki jih ni mogoče izpeljati v krajšem času pa strateški načrt.

3.9.1 Poslovni tok in predstavitev osnovnih terminov finančnih projekcij

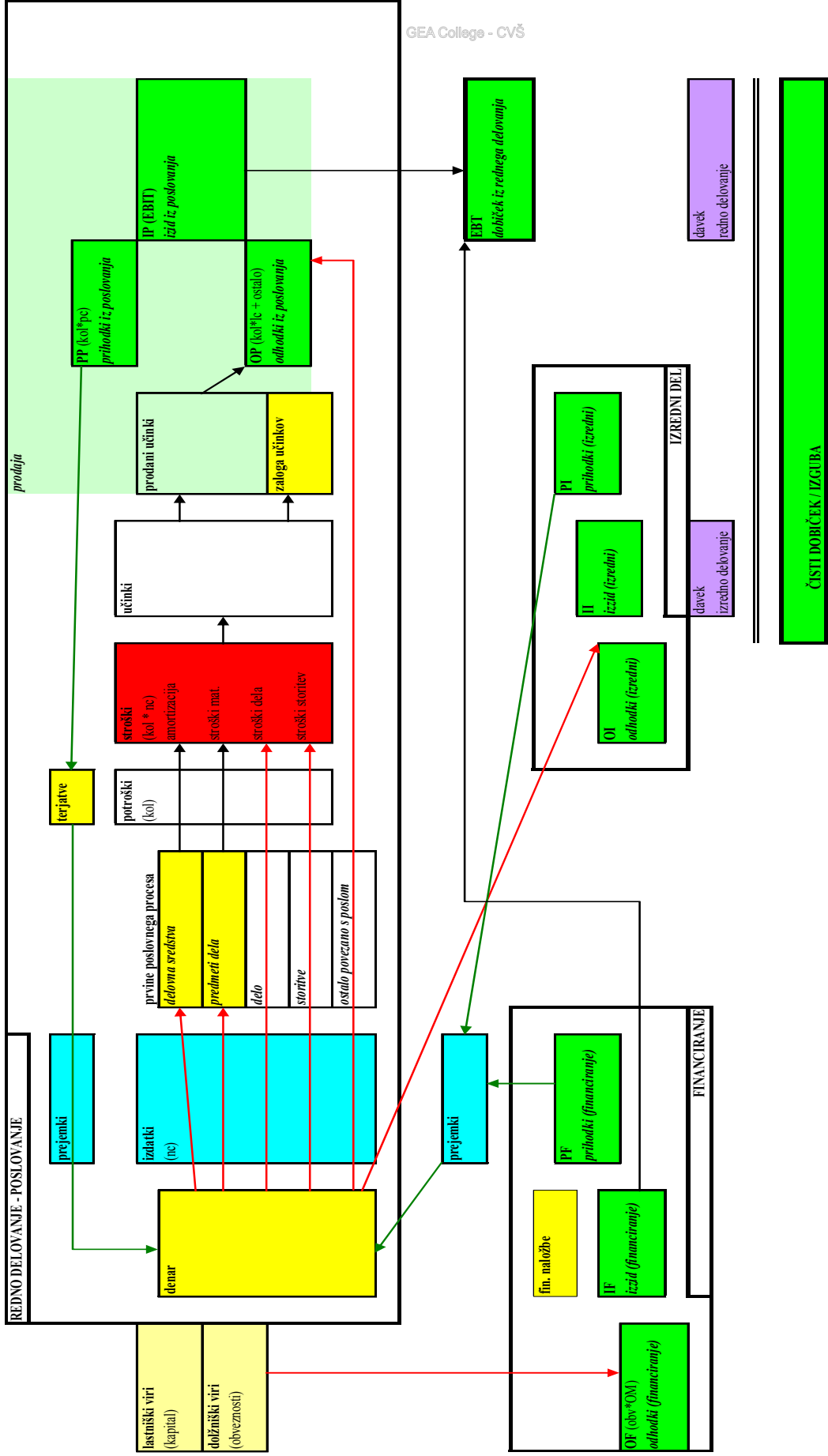
Na sliki so grafično pojasnene postavke finančnih projekcij, ki se pojavljajo v posameznih izkazih – projekcijah (bilanci stanja, izkazu uspeha, izkazu denarnih tokov). Iz grafične ponazoritve je jasno predstavljena njihova medsebojna relacija, hkrati pa je logično predstavljen poslovni proces, kjer so posamezne postavke finančnih projekcij postavljene v kontekst.

S prvim sredstvom, ki ga ima podjetje ob ustanovitvi (ki je v primeru, da ni bilo stvarnih vložkov tudi edino sredstvo) in je DENAR, kupujemo in plačujemo **prvine poslovnega procesa** s čimer imamo **denarne izdatke**. To so:

- **delovna sredstva** (stroji, oprema, prostori,...)
- **predmete dela** (surovine in sestavine za predelavo v našem procesu ali narejene izdelke, za preprodajo)
- **delo** (plače in drugi stroški povezani z delom)
- **storitve drugih** (stroški storitev npr, banke, pošte, različnih servisov,...)

Prvine poslovnega procesa *obrabljamo* in *porabljamo* v realizaciji naše ideje, da bi tako ustvarili **učinke**, ki jih lahko prodamo. Obrabo in porabo izraženo v količinah imenujemo **potroški**, ko pa jih izrazimo v denarju jim rečemo **stroški**. Stroški so nujen predpogoj za ustvarjanje učinkov, ki lahko ostanejo *na zalogi* ali pa *jih prodamo*. V primeru da učinke prodamo smo najprej prodali stroške in tem prodanim stroškom rečemo **odhodki**. Učinki pa imajo seveda tudi svojo prodajno ceno in fakturirana realizacija predstavlja **prihodke**, ki pa nikakor še niso denar saj ni nujno, da so že plačani zato predstavljajo *terjatve*, ko pa so le te poravnane predstavljajo **denarne prejemke**.

Denar, delovna sredstva, predmeti dela, zaloge učinkov, terjatve so primeri postavk bilance stanja. Delo in storitve srugih ter amortizacija delovnih sredstev in poraba predmetov dela – vse izraženo v denarju predstavljajo stroške in jih najdemo v podrobno razdelanem stroškovniku. Stroškovnik je osnova za pripravo izdatkovnega dela izkaza denarnega toka, medtem ko so terjatve in rped tem prihodki od prodaje osnova za stran prejemkov v izkazu denarnih kotov. Prihodki in odhdkki ter izid so postavke izkaza uspeha.



Slika 3.13: Poslovni tok

3.9.2 Analiza dosedanjega poslovanja ali otvoritveno stanje

Prvi korak pri sestavljanju finančnih projekcij je predstavitev dveh temeljnih bilanc za zadnja tri leta poslovanja ali otvoritveno stanje če gre za novo nastalo podjetje. Bilance morajo biti napisane v enotah, da čim manj izražajo inflacijo, npr. v evrih.

Izkaz ali bilanca stanja

AKTIVA		PASIVA	
stalna sredstva	sredstva	viri sredstev	kapital
gibljiva sredstva			obveznosti

Slika 3.14: Bilanca stanja

Svoj proces bomo lahko uresničili zgolj in samo če bomo imeli za to na voljo potrebna sredstva. Katera sredstva to so in lastništvo teh sredstev prikazujemo z bilanco stanja. Bilanca stanja izraža stanje *na določen trenutek*, zato je to slika, ki je že v naslednjem trenutku lahko drugačna. Sredstva v bilanci stanja prikazujemo na ti AKTIVI, lastništvo teh sredstev oziroma vire sredstev pa na t. i. PASIVI.

Bilanca stanja naj jasno prikazuje razliko med aktivno in pasivno stranjo, pri čemer aktivna stran prikaže premoženje podjetja, torej tiste stvari, ki so v lasti podjetja, pasivna stran pa opredeljuje kapital v podjetju oziroma vire financiranja premoženja v podjetju.

Aktivna stran je sestavljena iz šestih točk, ki so bistvene za prikazovanje premoženja v nekem podjetju, zato je potrebno dobro premisliti računovodske postavke in jih smiselno – po vsebini – prepisati v postavke iz poslovnega načrta, ki ga sestavljate. Te postavke so: osnovna sredstva, gotovina, zaloge, terjatve do kupcev, kratkoročne finančne naložbe in dolgoročne finančne naložbe.

Na drugi strani pa naj bo pasivna stran sestavljena iz petih elementov. Ti so: trajni kapital, obveznosti iz avansov, obveznosti do dobaviteljev, kratkoročni krediti in dolgoročni krediti. Tudi v tem primeru dobro premislite, kaj pomenijo postavke v računovodski bilanci in jih po vsebini pripišite v bilanco stanja v vašem poslovnem načrtu. Včasih je smiselno zaloge razporediti v zaloge materiala, nedokončane proizvodnje in dokončane proizvodnje.

Izkaz uspeha

	Poslovanje	Financiranje	Izredno	
Prihodki	PP	PF	PI	
Odhodki	OP	OF	OI	
Izzid	IP	IF	II	EBT

Slika 3. 15 : Izkaz uspeha

Prihodke in odhodke prikazujemo *za določeno obdobje* v izkazih uspeha. Razlika med prihodki in odhodki je izid, ki pa jih lahko ustvarjamo tako s poslovanjem, kot s financiranjem pa tudi izredno.

Tudi ta bilanca oziroma izkaz naj bo napisan iz računovodskih bilanc v poenostavljeno bilanco uspeha. Tudi v tem primeru upoštevajte vsebinske vidike in uskladite postavke iz računovodskih bilanc s postavkami v poslovnem načrtu. Bilanca uspeha ima prihodkovno in odhodkovno stran, ki morata biti uravnoveženi.

Na prihodkovni strani naj bodo tri postavke, ki so odločilne za razumevanje nastajanja prihodka v podjetju. To so prihodki iz poslovanja, prihodki od financiranja in izredni prihodki.

Na stroškovni strani morate ločiti fiksne in variabilne stroške, saj prav ta delitev omogoča številne analize. Stroškovna stran naj bo sestavljena iz naslednjih postavk: variabilni materialni stroški, variabilni stroški storitev, variabilne bruto plače, odhodki financiranja, izredni odhodki, amortizacija, fiksne bruto plače in drugi administrativni stroški. Variabilne stroškovne postavke so tiste, katerih obseg je odvisen od obsega poslovanja. Fiksne stroškovne postavke pa so tiste, ki ne izražajo odvisnosti od obsega poslovanja. Odhodke financiranja, izredne odhodke, amortizacijo, del bruto plač in administrativne stroške tako štejemo med fiksne stroške.

3.9.3 Finančne napovedi za nadaljna tri leta

Izkaz-bilanca stanja

Po sistemu, kot ste izdelali za potrebe analize poslovanja v preteklih letih, lahko na podlagi predvidene potrebne investicije v poglavju Načrt poslovnega procesa, ob upoštevanju nove lastniške strukture kapitala ter virov financiranja predvidite spremembe – projekcije bilance stanja za obdobje naslednjih treh let. To lahko prikažete tudi v obliki, ki je prikazana na sliki 5.

- Bodite previdni pri najemanju denarja (preverite obresti in celoten znesek vračila)
- Ne sposojajte si denarja če ga resnično ne potrebujete
- Pred najemanjem denarja imejte jasen in iskren načrt

Kako do ustreznih finančnih virov?

Kadar potrebujete posojilo si zastavite naslednja vprašanja

- koliko denarja potrebujete?
- Kdo naj bo posojilodajalec (banka, država, investitor tveganega kapitala, drugi)?
- kakšen je njihov minimalni oziroma maksimalni znesek?
- ali lahko posojilodajalec zagotovi zadostna sredstva za obstoječe in prihodnje potrebe?
- kakšen tip posla financira?
- ali je pripravljen s kom sodelovati ?

Kaj zanima investitorja?

- višina potrebnega posojila
- sposobnost vračanja
- vašega premoženja
- vaše osebnosti
- denarnega toka

Osnovna vprašanja, ki vam jih bodo zastavili

- koliko denarja potrebujete?
- kako boste porabili sredstva
- koliko časa boste vračali posojilo
- koliko ste vi investirali v posel

Pred sestankom se temeljito pripravite

- pridobite podatke o principih investiranja posamezne institucije (v kakšne posle investirajo)
- pridobite njihovo dokumentacijo
- pripravite si točke za sestanek
- pripravite predstavitev
- ne pozabite, da je posojilodajalec vaš partner

Izkaz uspeha

Enako kot v prejšnji bilanci tudi v tem primeru upoštevajte izkušnje iz preteklega obdobja ter plan prodaje in politiko prodajnih cen za prihodnje obdobje. Upoštevati je potrebno tudi vse predvidene stroške, ki ste jih predvideli v poglavjih: Proizvodnja, Management in organizacija poslovanja. Podpora prodaji kot tudi financiranja.

Denarni tok

Vsi izdatki, ki predstavljajo naša plačila dobaviteljem in vsi prejemki, ki so plačila naših kupcev se **za določeno obdobje** prikazujejo v izkazu denarnih tokov (slika 4). V primerjavi slike denarnega toka in slike izkaza uspeha je razvidna razlika med prihodki – fakturirano realizacijo v določenem obdobju in denarnimi prejemki v tem obdobju. Ravno tako je razvidna razlika med stroški, odhodki in izdatki določenega obdobja. Razlike nastanejo zaradi zamika oziroma odloga plačila, ki jo izraža plačilni rok ter vse eventuelne zamude plačil. Vse omenjene razlike, ki jih opazimo ob primerjavi slik pa so jasno pojasnene in razvidne tudi na sliki poslovnega toka. Ob razumevanju teh razlik je podjetniku lahko jasno zakaj v primeru izkazanega dobička to ni nujno razvodno tudi iz stanja na njegovem transakcijskem računu in obratno, ko primer dobrega stanja na transakcijskem računu še ne pomeni nujno dobička.

Zlato pravilo pri sestavljanju slike denarnih tokov je da ste pesimistični in da ne podcenjujete vaših stroškov ter s tem izdatkov.

Uporabite svojo napoved denarnega toka in jo preverjajte v dejanskem poslovanju vsaj mesečno če že ne tedensko!

Medsebojna povezanost in razumevanje posameznih delov finančnih projekcij

Vse predstavljene finančne projekcije so med seboj povezane, njihove povezave pa se vidijo iz slike poslovnega toka. Pri teh povezavah je največja vrednost za podjetnika njihovo dobro razumevanje, da bi lahko sprevidel dogajanje in razumel razliko med stanjem denarja na računu in poslovnim izzidom. Iz slike poslovnega toka je tudi razvidno, kje so mesta kamor so angažirana sredstva podjetnika, da bi lahko uvidel svoje možnosti za nadaljnje financiranje in poganjanje poslovnega procesa in/ali celo razvoja. Denar podjetnikov se velikokrat ustavi v sredstvih (premisli lahko o drugačnem lastništvu – najemu sredstev), velikokrat so denarna sredstva prekomerno vložena v zaloge predmetov dela ali pa zaloge neprodanih učinkov in na veliko žalost zaradi plačilne nediscipline tudi v terjatvah. Tako pozitivno stanje denarja na računu še nujno ne pomeni dobička oziroma pozitivnega poslovnega izzida (lahko smo še veliko dolžni), in negativno stanje na računu še nujno ne pomeni izgube (saj je lahko veliko potencialnega denarja v terjatvah).

IZKAZ DENARNIH TOKOV (po mesecih) ZAGONSKO LETO POSLOVANJA	mesec											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PREJEMKI OD ...												
vplačila kapitala												
prodaje												
prejetih avansov												
najetih posojil												
danih posojil- obresti												
prodaje premoženja												
drugi prejemki												
davek na dodano vrednost												
prejemki skupaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZDATKI ZA ...												
nakup premoženja												
vplačila dobaviteljem												
avanse dobaviteljem												
vračilo posojil in kreditov (anuiteta)												
bruto bruto plače												
davek od dobička												
davek na dodano vrednost												
plačilo drugih stroškov poslovanja												
izdatki skupaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prejemki - izdatki (neto prejemki)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prenos gotovinskega salda iz preteklega obdobja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOTOVINSKI SALDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Slika 3.16: Izkaz denarnih tokov za zagonsko leto poslovanja

IZKAZ STANJA (po letih)						
	20.....	20.....	20.....	20.....	20.....	20.....
AKTIVA - PREMOŽENJE						
<i>osnovna sredstva</i>						
<i>gotovina</i>						
<i>zaloge</i>						
<i>terjatve do kupcev</i>						
<i>kratkoročne finančne naložbe</i>						
<i>dolgoročne finančne naložbe</i>						
KAPITAL - VIRI						
<i>trajni kapital</i>						
<i>obveznosti iz avansev</i>						
<i>obveznosti do dobaviteljev</i>						
<i>kratkoročni krediti</i>						
<i>dolgoročni krediti</i>						

Slika 3.17: Izkaz stanja

IZKAZ USPEHA (po letih)						
	20.....	20.....	20.....	20.....	20.....	20.....
PRIHODKI						
<i>prihodki iz poslovanja</i>						
<i>prihodki od financiranja</i>						
<i>izredni prihodki</i>						
ODHODKI						
<i>variabilni materialni stroški</i>						
<i>variabilni stroški storitev</i>						
<i>variabilne bruto plače</i>						
<i>odhodki financiranja</i>						
<i>izredni odhodki</i>						
<i>amortizacija</i>						
<i>fiksne bruto plače</i>						
<i>administrativni stroški</i>						
PRIHODKI - ODHODKI						
<i>davek na dobiček</i>						
NETO DOBIČEK						

Slika 3.18: Izkaz uspeha

3.9.4 Glavni kazalniki poslovanja in njihova uporaba

Na podlagi tako urejenih bilanc lahko izračunate različne kazalce. Kazalce morate izračunati za vsako leto poslovanja posebej. Nekateri med njimi so izredno pomembni, saj hitro pokažejo, kakšna je sposobnost podjetja oziroma posla za nadaljni razvoj podjetja. Zato najprej izračunajte te kazalce in jih vpišite v poslovni načrt, potem pa, ko boste imeli na enem mestu zbrane vse kazalce, jih primerjajte in izdelajte analizo.

Pri sestavi finančnih projekcij in kazalcev glejte na rezultate z vidika lastnika, banke ali z vidika potencialnega investitorja.

V finančnem načrtovanju (pa seveda tudi in predvsem v poročanju) uporabljamo različne kazalce, ki govorijo o profitabilnosti, donosnosti, smotrni uporabi in izrabi sredstev... Kazalnike uporabljamo smiselno za različne primerjave, da bi se na osnovi njih odločili za korekcije lastnega poslovanja, o spremembah procesa, spremembah politike, strategije delovanja, da bi tako izboljšali stanje v primerjavi z opcijami, ki se pojavljajo kot alternative.

Kot primer lahko izpostavimo kazalnik, ki govori o donosnosti na kapital. Izračunamo ga tako, da dobiček delimo s kapitalom, kazalnik pa primerjamo z donosi, ki bi jih lahko dosegli, če bi svoj kapital naložili v druga sredstva, na primer delnice drugega podjetja, sklad ali banko. Če kazalnik kaže višje donose, je upravičenost naložbe kapitala jasna, čeprav, je potrebno vse kazalnike jemati zgolj kot eno od možnosti in ne absolutno merilo za odločanje. Donos na kapital je v lastnem podjetju lahko sicer manjši kot bi bil donos skladov, kamor bi lahko vložili denar, pa se bo podjetnik vseeno odločil za ustanovitev podjetja in vložitev svojega kapitala v podjetje, če bo s tem na primer zagotovil lastno zaposlitev ali pa celo zaposlitev celi družini, ki sicer službe ne bi imeli.

Prag rentabilnosti

Prvi tak kazalec je prag rentabilnosti ali točka preloma. Pri tem kazalcu primerjamo razmerje med fiksnimi stroški z razliko med prodajno ceno in variabilnimi stroški. Prag rentabilnosti vam pove, pri kateri količini proizvodnje ob predvideni prodajni ceni bo podjetje poslovalo z ničelnim dobičkom. Analiza nam torej pokaže koliko prihodkov potrebujemo, da pokrijemo tako fiksne kot variabilne stroške. Pokaže nam tako vrednostno točko (izraženo v prihodkih), kot količinsko točko (količino povprečnih produktov) v poslovanju, ko prihodki pokrijejo stroške in se poslovanje prelomi iz pokrivanja stroškov v ustvarjanje dobička. V primerjavi s planom prodaje lahko jasno vidimo v katerem mesecu poslovanja bomo pokrili vse fiksne stroške leta kot tudi vse varabilne do tedaj. Od tega meseca naprej bomo torej ustvarjali dobiček z vsako nadaljnjo prodajo. Točko preloma lahko torej opredelimo poleg vrednostne in količinske opredelitve tudi terminsko.

$$\text{prag rentabilnosti} = \frac{\text{FC}}{\text{P} - \text{AVC}}$$

FC – fiksni stroški

AVC – povprečni variabilni stroški

Kazalniki profitnosti poslovanja

Prvi takšen kazalec je donos na kapital. Pri tem primerjamo dobiček s kapitalom, vloženim v posel. Lahko pa primerjate tudi profit s trajno obliko kapitala, vloženega v posel, ki vam daje tako imenovani donos na lastniški kapital.

Pri prvem donosu profita prištejemo tudi obresti, saj upoštevamo kapital v celoti - tako trajni kot dolžniški, pri drugem pa od profita odštejemo davke, saj zgolj na ta način dobimo tisti odnos, ki je pomemben za lastnika.

Za razumevanje donosnosti trajnega kapitala je zelo pomembno, da primerjate ta dva kazalca z odnosom med odhodki financiranja, nastalimi s kratkoročnimi in dolgoročnimi krediti. Lahko pa ta odnos izračunate ločeno, tako da obresti za kratkoročno financiranje primerjate s kratkoročnimi krediti in obresti za dolgoročne kredite z dolgoročnimi krediti. Ti odnosi vam povedo, koliko vas stane dolžniški kapital.

Včasih je dobro primerjati odhodke financiranja s celotnim dolžniškim kapitalom, to je z obveznostmi iz avansov, obveznostmi do dobaviteljev in kratkoročnimi ter dolgoročnimi krediti.

Z vidika podjetja kazalec donosa na lastniški kapital kaže, koliko je podjetje stal trajni kapital, kazalci, ki primerjajo obresti s krediti, pa kažejo, koliko je podjetje stal dolžniški kapital. Strošek trajnega kapitala in strošek dolžniškega kapitala je izredno pomemben z vidika razumevanja strukture kapitala.

$$\text{donos na zaposleni kapital} = \frac{\text{profit} - \text{davki}}{\text{trajni kapital}}$$

$$\text{donos na zaposleni kapital} = \frac{\text{profit} - \text{davki}}{\text{trajni kapital}}$$

$$\text{donos na zaposleni kapital} = \frac{\text{profit} + \text{obresti}}{\text{kapital}}$$

$$\text{donos na kratkoročne finančne naložbe} = \frac{\text{prihodki iz kratkor. financiranja}}{\text{kratkoročne finančne naložbe}}$$

$$\text{cena kratkoročnih kreditov} = \frac{\text{obresti na kratkoročne kredite}}{\text{kratkoročni krediti}}$$

$$\text{donos na dolgoročne finančne naložbe} = \frac{\text{prihodki iz dolgoročnega financiranja}}{\text{dolgoročne finančne naložbe}}$$

$$\text{cena dolgoročnih kreditov} = \frac{\text{obresti na dolgoročne kredite}}{\text{dolgoročni krediti}}$$

Poleg teh kazalcev lahko izračunate še nekaj kazalcev, ki kažejo kratkoročno poslovanje. Takšen kazalec je obrat nabavljenega blaga, ki kaže, kako učinkovito gospodarite z zalogami.

$$\text{obrat nabavljenega blaga} = \frac{\text{stroški prodanega blaga}}{\text{zaloge}}$$

Odnos do kupcev proizvodov in storitev lahko merite s povprečno dobo izterjave dolgov, ki je odnos med terjatvami do kupcev in prodajo. Ta mora biti čim nižji, običajno ga primerjamo z analizo dolga podjetja do dobaviteljev.

$$\text{povprečna doba izterjave dolgov} = \frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{prodaja}} \times 365$$

$$\text{povprečna doba izterjave dolgov} = \frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{prodaja}} \times 365$$

Z vidika likvidnosti je pomembno, da povprečno dobo izterjave dolgov primerjamo s starostjo dospelih računov dobaviteljev. Slednjo izračunamo kot odnos med dospelimi računi (dolg do dobaviteljev) in letno nabavo.

3.9.5 Možnosti izstopa oziroma poplačilo investitorjev

Investitorji zagotovo želijo vedeti, kdaj lahko pričakujejo povrnitev investicije, kakšne bodo obresti in kakšna bo udeležba na dobičku.

Veliko zasebnih investitorjev in vlagateljev tveganega kapitala želi opcijo dviga svojega vložka po petih letih. Običajno to želi tudi če podjetje posluje z visokimi dobički. Paziti morate tudi na male deležnike. Skartka strategijo izstopa morate predvideti.

V idealnem primeru uspešnega podjetja, podjetje lahko gre s prodajo deležev v javno ponudbo, več možnosti pa je da se podjetje proda večjemu podjetju.

Finančne projekcije ali načrt predstavljajo podjetniku v številkah izraženo lastno vizijo poslovnja oziroma poganjanja njegove podjetniške ideje. Predstavljajo mu lahko kratkoročno osnovo za nadzor razvoja podjetja, ki mu v naprej predstavlja možne kritične trenutke stanja na transakcijskem računu npr v izkazu denarnih tokov. Finančne projekcije pa so še vedno samo predpostavka bodočega stanja. Kot take so lahko povod tudi za opustitev ideje če niso perspektivne, lahko pa so tudi povod za spreminjanje posameznega segmenta poslovnega načrta in s tem na spremembo finančne slike posla. Predvsem pa jih moramo razumeti kot enega od virov za spremembe in odločanje in ne kot absolutno merilo.

3.10 OCENA TVEGANJ IN PROBLEMOV

Vsak posel vključuje določeno mero tveganja in možnosti, da bo šlo nekaj narobe. Bralca zanima ali ste do tega kritični. Zanima ga kako vi ocenjujete preteče nevarnosti, in probleme, ki lahko ogroze njegov vložek, hkrati pa ga zanima tudi vaš kritičen pogled na položaj podjetja. Nesmiselno bi bilo, da se slepite, da ne bo problemov, pomembneje je, da o tem razmišljate in pripravite scenarija za zmanjšanje tveganj. V kolikor ne navedete tveganj se bralec razmišlja v dveh smereh. 1) da tveganj ne poznate; 2) da skušate nekaj prikriti. Vsak investitor se zaveda, da je v vsakem poslu kar nekaj tveganj, da posla brez tveganja ni.

Ocenite potencialna tveganja. Premislite, kje lahko nastopijo poslovni problemi: nenadne spremembe trendov v panogi, spremene se lahko navade strank, zakonodaje, izguba ključnih strank, lahko vas zapustijo ključni kadri, obstaja težave strojelomov, požarov, toče, obstaja nevarnost prevzema, izrivanja s trga, porast stroškov surovin, dajatev. Kakšna so tveganja za podjetje, koliko lahko prizadenejo poslovanje, ali se je mogoče proti temu ustrezno zavarovati, naredite kakšen bo vaš načrt izhoda iz težav oziroma izogibanja težavam.

Osredotočite se na tiste možne probleme, ovire in tveganja, ki so sorazmerno stvarni, ne pa izrazito slučajni in prav nepričakovani. Kritična tveganja obdelajte z vidika njihovih potencialnih učinkov na poslovne rezultate, poleg tega pa pripravite načrt ukrepov za zmanjševanje tveganja.

Da bi lahko omenjene dejavnike predvideli, se morate poglobiti v analizo okolja, virov, kot tudi prakse v podobnih podjetjih v preteklosti. Le na ta način boste lahko spoznali omejitve, ki jih postavlja okolje podjetja in lastne pomanjkljivosti. Poznavanje morebitnih težav, in načrtovanje scenarijev kako omiliti težave oziroma kako se jim izogniti vam bo v pomoč pri vodenju podjetja.

Kritična tveganja in ukrepi

1. izdelajte pregled mogočih tveganj in problemov
2. napravite oceno verjetnosti, da se tveganje pojavi, in oceno nevarnosti za poslovanje podjetja
3. predvidite ukrepe za izognitev tveganj oziroma zmanjšanja učinkov tveganja

Glas, 1999

3.11 TERMINSKI NAČRT

Vsebina termenskega načrta zavisi od tega, v kateri fazi razvoja izdelka / storitve oziroma v kateri fazi razvoja je vaše podjetje. Cilje boste dosegli le, če boste znali ustrezno vsebinsko in časovno opredeliti aktivnosti, ki jih morate opraviti da bodo cilji doseženi. Zato je terminski načrt pripomoček za načrtovanje in opredeljevanje rokov za izvrševanje zadanih nalog.

V terminskem planu je potrebno prikazati časovno zaporedje izvajanje nalog in plan uresničevanja zadanih ciljev, osnovni okvir in medsebojne časovne odvisnosti oziroma zaporedja večjih aktivnosti, ki so potrebne za uresničevanje poslovnega načrta. V terminskem načrtu pojasnite kaj je potrebno storiti, kdo naj to stori in do kdaj. Primer: namesto, da rečete: »Razvili bomo nov ponudbeni paket«, bodite konkretni: »Do januarja 2010 bomo na našem razvojnem oddelku razvili nov ponudbeni paket za stranke stare od 20 do 35 let. Odgovorna oseba je Jože.«

Ključni mejniki, ki morajo biti opredeljeni v poslovnem načrtu, so:

- registracija podjetja,
- zagon podjetja,
- izdelava prototipa in oblikovanje ustrezne ponudbe,
- priprava promocijskih aktivnosti,
- vstop na trg,
- sklepanje pogodb z zastopniki,
- pomembnejše oglaševalske akcije,
- prva naročila,
- prva plačila,
- pridobitev novih prostorov,
- začetek razvoja in plasma novih proizvodov,

Obdobja, ki jih nizzate v terminskem načrtu naj bodo premišljena in logična, pazite, kako jih opredelite: lahko so po dnevih, tedenska, lahko mesečna, ali pa kvartalna, letna - to pač zavisi od projekta in seveda pomena posameznih aktivnosti.

Začetek, potek in zaključek vsake aktivnosti predstavljajo točke, ko lahko preverite če aktivnosti potekajo po planu in tudi sprejemamo določene korektivne ukrepe. Določene točke so lahko tudi usodne za nadaljni razvoj dogodkov. Na te mejnike bodite še posebej pozorni.

Terminski načrt

1. Kateri ključni dogodki si morajo slediti, preden boste pričeli s poslovanjem: premislite finančne, osebne, poslovne in različne druge poslovne dogodke.
2. Ktere bistvene dogodke načrtujete v prvih treh mesecih poslovanja, ko bo dogajanje zelo intenzivno: proučite nabavo, sklepanje partnerstev, kadrovanje, usposabljanje osebja, prodajo, promocijske aktivnosti, zagotavljanje finančnih virov.
3. Kateri dogodki oziroma mejniki so tisti, ki opredeljujejo ključ do uresničitve poslovnega načrta.
4. V kakšnem zaporedju si morajo slediti dogodki: razmislite o logičnemčasovnem zaporedju, pripravite spisek potrebnih opravil, premislite o povezanosti različnih poslovnih dogodkov.
5. Vse navedeno spreminite v termiski načrt v izbrani obliki, lahko ga oblikujete kot navadno preglednico, Ganttov grafikon ali mrežni plan.

Svoj termiski načrt zadovoljivo predstavite v obliki predstavljeni na sliki 3.19, bolj zahtevnim pa so pri sestavi in predstavitvi termiskega načrta v pomoč tudi specialna orodja in napotki, ki jih najdete na spletu, kot primeroma:

- <http://www.smartdraw.com/specials/ppc/projectchart.htm?id=44640&gclid=CNLu-9yv65YCFRLEugodyDxeOQ>
- <http://www.projectsmart.co.uk/project-planning-step-by-step.html>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Prpriava poslovne zasnove</i>	█											
<i>Predstavitev poslovnega načrta</i>		█										
<i>Razgovori s potencialnimi sovlagatelji</i>		█	█									
<i>Razgovori z bankami</i>		█	█									
<i>Dokončanje razvoja in dizajna izdelava prototipa</i>		█	█	█								
<i>Iskanje prodajalcev</i>							█					
<i>Predstavitev na sejm</i>							█					
<i>Podpis pogodb z distributerji in dealerji</i>							█	█				
<i>Sprejemanje naročil</i>									█	█	█	█
<i>Razpošiljanje naročenega blaga</i>									█	█	█	█
<i>Prva plačila</i>											█	█
<i>Promocijske aktivnosti</i>								█				

Slika 3.19: Primer terminskega načrta

3.12 DODATKI K POSLOVNEMU NAČRTU

Poslovni načrt je besedilo, ki podaja temeljne usmeritve posla. Kot besedilo mora biti tekoče, zato v njem ni prostora za vse mogoče dodatke. Poslovni načrt namreč ne sme iti v prevelike podrobnosti v enem poglavju in ostati preveč splošen v drugem. V tem primeru bo predolg in vsebinsko neuravnotežen. Te dileme rešite z dodatkom k poslovnemu načrtu.

Dodatki k poslovnemu načrtu vključujejo, različne dokumente dokumentacijo, ki so v pomoč pri utrditvi in razumevanju vaše poslovne ideje. Vsebina prilog v dodatku je odvisna predvsem od značilnosti posla in od razpoložljiv informacij, za katere menite, da bi morale biti posredovane bralcem. Priloge razvrstite po vrstnem redu kot si sledijo poglavja v poslovnem načrtu.

Dodatki k poslovnemu načrtu

- uporabljeni viri in literatura
- natančnejše finančne analize
- razni diagrami
- strokovne ocene
- analize trga, materialov ...
- predračuni
- fotografije, skice
- potrdila o pridobljenih patentih, copyright-ih,
- registracijo blagovne znamke
- pogodbe o sodelovanju

Dodatki zaokrožijo vaš poslovni načrt, ker s podrobnostmi, podkrepijo vaše trditve, ocene ter napovedi. Dokazujejo, da imate dobro z dejstvi podkrepjeno poslovno zamisel.

3.13 POVZETEK

Pred ključnimi odločitvami in potezami v življenju je smotno narediti načrt. Poslovni načrt kot metoda nam s svojo obliko in strukturo ponuja orodje pri kompleksnem pregledu svoje poslovne ideje – priložnosti z vseh mogočih zornih kotov. Kljub temu, da ne obstaja ena in najboljša oblika poslovnega načrta, pa večina vseh, vsebuje enako in logično sosledno vsebino. Končna oblika se razlikuje in celo prilagaja potrebi in bralcu primerno, v svojem bistvu pa načrtovanje in s tem načrt kot izdelek, vsebuje opredelitev ideje – posla, marketinški načrt, načrt procesov, opredelitev organizacije, ki bo posel izvedla in v številkah izražene posledice – torej finančne projekcije.

Poslovno načrtovanje predstavlja poglobljeno in natančno raziskovanje vseh vidikov ter predvsem lastno interpretacijo the spoznanj. Na temelju the ugotovitev se sestavlja opis vaše vizije novega posla, lahko pa seveda tudi rasti obstoječega posla, če se poslovni načrt piše za obstoječe podjetje in posel.

Posamezni deli poslovnega načrta so med seboj povezani, zato pri poslovnem načrtovanju pazimo na to povezanost in soodvisnost, da bo rezultat verjeten in možen.

Poslovna ideja je eden najpomembnejših resursov in predstavlja temeljno konkurenčno prednost, čeprav sama po sebi ne zagotavlja poslovnega rezultata, še manj uspeha. Svoji poslovni ideji lahko z dobrim opazovanjem okolja, z dobro lastno interpretacijo, jasno opredelite temelje. To pomeni, da v poslovnem načrtu opredelite:

- Posel,
- Kupce, njihove zahteve, potrebe in pričakovanja ter njihovo dovzetnost za spremembe,
- Konkurente, njihove tehnologije in poslovne modele,
- Dobavitelje,
- Poslovno infrastrukturo,
- Predpise, regulative, pravila,
- Kompleksen marketinški načrt, ki opredeli način in obseg nastopa na trg ter s tem prodaje in prihodke,
- Poslovni model, vaše lastne procese delovanja in vaše vire,
- Kako, oziroma na kakšen način boste to naredili,
- Kje boste to naredili,
- S čim boste posel izvedli,
- S kom boste sodelovali in posel speljali,
- Terminsko izvedbo predvsem prvih poslovnih korakov,
- Tveganja in možne izhode ter
- V denarju izražene posledice oziroma finančne projekcije.

Čeprav je večina vašega poslovnega načrta rezultat natančne raziskave, bo v samem načrtu veliko ugibanja in rezultat bolj ali manj pravilne interpretacije. Zato je zelo pomembno, da vašo lastno vizijo kar se da jasno predstavite v pisni obliki, ki bo temelj vašim predstavitev te vizije potencialnim partnerjem, financierjem in drugim. Poslovno premišljanje in načrtovanje naj predstavlja prvi korak, ki pa mu morajo nujno slediti odločitve in predvsem akcija. Poslovni načrt naj predvsem podjetniku samemu predstavlja lastno vizijo poslovanja oziroma poganjanja njegove poslovne ideje. Predstavlja naj mu kratkoročno osnovo za nadzor podjetja, možne kritične trenutke in s tem zemljevid na poti do njegovega cilja. Predvsem pa

mu načrtovanje prinese celovit vpogled na vse zorne kote poslovanja in s tem možne korekcije posameznega segmenta v primeru take potrebe in nikoli absolutnega merila uspeha.

Ključne besede

Poslovni načrt, povzetek, opis posla, načrt prodaje, marketinški načrt, poslovni procesi, management, organizacija, finančne projekcije, izkaz uspeha, izkaz stanja, denarni tok, terminski načrt.

Vprašanja za diskusijo

1. Poiščite tri podjetja, ki so razvila nove izdelke vstopile na novo tržišče in uspela. Poiščite podjetje, ki prvo vstopilo na trg pa je prehitelo tržne vodje. Zakaj mislite, da jim je uspelo?
2. Opredelite ciljno skupino, zanjo opredelite novo obliko ponudbe, ter zanjo oblikujte prilagojen tržni splet! Bodite kreativni in temeljito razmislite preden predstavite svojo idejo.
3. Ali je segmentacija trga samo stereotip za učbenike ali znate učinkovito segmentirati trg z delitvijo populacije v skupine s podobnimi željami in potrebami v skladu s ponudbo.
4. Kateri so po vašem mnenju najbolj učinkoviti oglasi na televiziji? Zakaj so po vašem mnenju učinkoviti? Kateri pa so najmanj učinkoviti? Zakaj? Ali so res neučinkoviti v kolikor si jih znate priklicati?
5. Zakaj dobavitelji od podjetnikov v malih podjetjih pogosto zahtevajo osebno garancijo?
6. Kaj menite o starem izreku: »dobiš kar si plačal?«
7. Kaj je pomembnejše za podjetnika obvladovanje denarnega toka ali dobiček? Pojasnite vašo trditev!
8. Razložite kaj predstavlja bilanca stanja in kaj razumete če vam nekdo pove da »podjetje v prodaji ne dosega točke preloma«?
9. Pojasnite razliko med izkazom uspeha in izkazom denarnih tokov?
10. Kakšen smisel ima natančno izdelan finančni plan v kolikor niste zagotovi da bodo dogodki potekali v skladu s planom? Pojasnite vašo trditev!

4 UPORABLJENA IN PRIPOROČLJIVA LITERATURA

1. Abrams, R., Kleiner, E. *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. The Planning Shop, 2003.
2. Acs, Z. J. *Small Business in the Modern Economy*. Oxford: Blackwell Publishing, 1996.
3. Aldrich, H. E., Martinez, M. Entrepreneurship as Social Construction: A Multi-level Evolutionary Approach. V Acs, Z. J. in Audretsch, D. B. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Springer, New York, 2003.
4. Allen, C. J. Starting a Technology Business. London: Pitman Publ. In NatWest Technology Unit, 2001.
5. Alvarez, S. A. Resources and Hierarchies: Intersections between Entrepreneurship and Business Strategy. V Acs, Z. J. in Audretsch, D. B. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Springer, New York, 2003.
6. American express. (citirano 1. 8. 2008). Dostopno na naslovu: http://www133.americanexpress.com/osbn/Tool/biz_plan/description/services.asp.
7. Birch, D. L. *Job Creation in America – How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York: The Free Press, 1987, 244 str.
8. Business planing – creating plans. Creating your businessplan. (citirano 1.8.2008). Dostopno na naslovu: <http://www.businesstown.com/planning/creating-plan.asp>.
9. Bygrave, W. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, 1994, 510 str.
10. Carree, M. A., Thurik, A. R. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. V Acs, Z. J. in Audretsch, D. B. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. New York: Springer, 2003.
11. Casar R. M. Kako pripraviti poslovni načrt. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI, 2006, 32.
12. Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. C. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2), str. 354-359.
13. Casson, M. Entrepreneurship, Business Culture and the Teory of the Firm. V Acs, Z. J. in Audretsch, D. B. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. New York: Springer, 2003.
14. Cunningham, J.B., Lischeron, J. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 1991, 29(1), str. 45–61.
15. Davidson, H. *Even More Offensive Marketing. An Exchilarating Action Guide to Winning in Business*. London: Penguin Books, 1997.
16. De Geus, A. Planning as Learning. Boston: Harvard Business Review, March-April, 1988.
17. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford:Buttrworth, Heinemann, 1999, 258.
18. Entrepreneur Group. Entrepreneur's guide to writing effective business plans. Entrepreneur Business guide, 1994, 1800, 214.
19. Fillion, L. J. *Vision et relations: clefs du secc'es de l'entrepreneur*. Montreal: Editions de l'Entrepreneur, 1991, 361 str.
20. Fillion, L. J. From Entrepreneurship to Entreprenology. Članek predstavljen na 1997 *USASBE Annual National Conference-Entrepreneurship: The Engine of the Global Economic Development*, San Francisco, 1997.
21. Gartner, W. B. Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 1985, 10(4), str. 696–706.

22. Glas, M. Uvod v Poglavlje. V *Glas M. in Pšeničny, V. (ur.): Podjetništvo za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000, str. 143–147.
23. Glas, M. Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje. Konzorcij: Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta, GEA College d.d., Podjetniško izobraževalni center, Ljubljana, 1999, 201.
24. Glas, M. Razvoj podjetništva v Sloveniji, Gradivo, pripravljeno za izobraževanje na GEA Collegeu, Ljubljana, 1998, str. 14–17.
25. Glas M. Poslovni načrt za novo podjetje, in podjetje v rasti. Zbornik gradiv za Večerno šolo podjetništva “Kako razviti uspešno malo podjetje”. Ljubljana: GEA College, 1995.
26. Glas, M., Vahčič, A. Priprava poslovnih načrtov za mala podjetja v ustanavljanju, rastoča (razvijajoča) podjetja in tehnološko razvita podjetja kot pomoč prijaviteljem za pridobitev subvencije RR fazam projektov v gospodarstvu. Ekspertna naloga. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1997, 80 str.
27. Hingston, P. *Starting your business*. London: Darling Kidersley ltd, 2001, 192 str.
28. Hisrich R.D., Peteres, M.P., Shepherd, D.A. *Entrepreneurship*. IRWIN/Mc Graw-Hill, 2005, 591 str..
29. Hyypia E. *Crafting the Successful Business Plan. Income Opportunities*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y. ,1992.
30. Jun, Z. Development of theory on entrepreneurial orientation: empirical evidences from Hebei, China and Flanders, Belgium. Ghent University Belgium, 2006.
31. Jutkins, R. *Power Direct Marketing. How to Make It Work for You*. USA: NTC Business Books, 1994, 311.
32. Kao, J. J. *The Entrepreneurial Organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1991, 360.
33. Kao, J. J, Stevenson, H. H. *Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It*. Cambridge: Harward Business School Press, 1985, 321.
34. Kent, C. A. *Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions*. New York: Quorum Books, 1990, 296.
35. Kirzner, I. M. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1973, 672
36. Kirchoff, B. A. *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm, Formation and Growth*. Westport: Praeger, 1994, 277.
37. Kotler, P. *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832.
38. Kuratko, D.F., Hodgetts, R. M. *Entrepreneurship: theory, process, and practice*. Thompson, 2004), 866.
39. Marketing Plan (2006). (citirano 1.8.2008). Dostopno na naslovu: <http://www.mplans.com>.
40. Marketing Plan Pro (2006) (citirano 1.8.2008). Dostopno na naslovu: <http://www.paloalto.com/ps/mp/>.
41. McDonald, M. H. B. *The Marketing Planner*. London: Butterworth-Heinemann, 1995
42. Miner, J. B., Smith, N. R., Bracker, J. S. Defining the Inventor-Entrepreneur in the Context of Established Typologies. *Journal of Business Venturing*, 1990, 5(2), 74–83.
43. Moss, D. in Clarke L. *Successful Expansion for Small Business*. London: Kogan Page, 1990.
44. Naglič, N. Zgodovina podjetništva na Slovenskem, diplomsko delo (mentor Vadnjal, J.), Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2000.
45. O'Donnell M.: *The Business Plan. A State of the Art Guide*. Lord Publishing Inc. Natick, Mass.

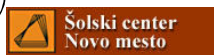
46. Pompe, A., Vidic, F. Vodnik po marketinški galaksiji. Napotki za pripravo in izpeljavo učinkovitega marketinškega načrta. Ljubljana, GV založba, 2008, 243.
47. Porter, M.E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998, 557.
48. Prince, C.J. The ultimate business plan. Success, 2000, 44-49.
49. Pšeničny, V. Podjetništvo v ekonomski in poslovnoorganizacijski znanosti. V: Pšenični, V. (ur.), Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., Žižek, J. Podjetništvo. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, 353.
50. Reader, A. New product development. The Dryden Press, 1996.
51. Rebernik, M. Podjetništvo in management malih podjetij. Maibor: Strojna fakulteta, 1997, 594.
52. Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Pušnik, K., Krošlin, T., Bradač, B., Rus, M., Močnik, D. Slovenski podjetniški observatorij 2005. Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Maribor, 2000.
53. Reynolds, P. D., Hay, m., Camp, M. S. GEM Global Entrepreneurship Monitor, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation 1999..
54. Schilt, W.K. The entrepreneur's guide to preparing a winning business plan and raising venture capital. Prentice-Hall, 1990, 287.
55. Short, L., Dunn, P. The Search for a Theory of Entrepreneurship. Članek predstavljen na 2002 Association for Small Business and Entrepreneurship Annual Conference, Saint Louis, 2002.
56. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934, 542.
57. Šijanec, T. Zgodovina podjetništva na Slovenskem, diplomsko delo (mentor Vadnjal, J.), Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož., 2000.
58. Small Business Advancement National Center: Your Plan, A Step –By –Step From Start To Finish. Business Plan Guidebook. University of central Arkansas. (citirano 1.8.2008). Dostopno na naslovu: <http://WWW.SBAER.UCA.EDU/others/links/index1.html>.
59. Solymossy, E. Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success. Doktorska disertacija. Cleveland: Case Western Reserve University, 1998..
60. Stevenson, H., Cruikshank, J. Do Lunch Or Be Lunch - The Power of Predictability in Creating Your Future. Boston: Harvard Business School Press, 1999, 294.
61. Stevenson, H. H., Gumper D. E. The Heart of Entrepreneurship. V Sahlman, W. A., Stevenson H. H. (ur.): The Entrepreneurial Venture. Boston: Harvard Business School Press, 1992, 9-25.
62. Stewart, W. H. Jr., Watsen, W. E., Carland, J. C., Carland, J. W. A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers. Journal of Business Venturing. New York, 1999.
63. Storey, D. J. Entrepreneurship, Small and Medium Sized Enterprises and Public Policies. V Acs, Z. J. in Audretsch, D. B. Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction. Springer, New York, 2003.
64. Tajnikar M. Priročnik za načrtovanje rastočih poslov. Konzorcij: Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta, GEA College d.d., Podjetniško izobraževalni center, Ljubljana, 1999, 118.
65. Timmons, J. A. America's Entrepreneurial Revolution, The Demise of Brontosaurus Capitalism. Irwin: McGraw-Hill, 1999, 322 str.
66. Timmons, J.A. New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century. IRWIN/McGraw-Hill, 1999, 612.
67. Thompson, A.A., Strickland III, A.J. Strategic Management. 9 th edition. New York: McGraw-Hill, 1996.

68. Vidic, F. Priročnik za pripravo poslovnega načrta (za tehnološke inovacije). Konzorcij: Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta, GEA College d.d., Podjetniško izobraževalni center, Ljubljana, 1999, 46.
69. Wennekers, S., Uhlaner, L. M, Thurik, R. Entrepreneurship and its Conditions: A Macro Perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2002, 1(1), str. 1–0.
70. Žižek, J. Klasično razumevanje podjetništva v ekonomski teoriji. *Pšeničny, Viljem (ur.) et al.: Podjetništvo: Podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002, str. 11–21.
71. Vzorci poslovnih načrtov. (citirano 1. 8. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.bplans.com/samples/mbus.cfm>.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.