

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VLOGA POSLOVNEGA NAČRTA
PRI NASTANKU NOVEGA PODJETJA

Ljubljana, maj 2005

MARJETKA ČOPI

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	3
1.1 PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI	3
1.2 PODJETNIŠKI PROCES	4
2 NASTAJANJE NOVEGA PODJETJA	6
2.1 PODJETNIŠKE IDEJE	6
2.2 PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI	9
2.3 ODLOČITVE O PRAVNOORGANIZACIJSKI OBLIKI PODJETJA	10
2.3.1 Razlogi za izbor posamezne pravne oblike podjetja	11
2.3.2 Osnovne informacije in navodila za ustanovitev d.o.o., d.n.o. in s.p.	11
2.4 MOTIVI ZA USTANAVLJANJE PODJETJA	11
2.5 ZNAČILNOSTI PODJETNIKA IN PODJETNIŠKE SKUPINE	12
2.6 RAZLOGI ZA USPEH OZIROMA NEUSPEH NOVONASTALIH PODJETIJ	14
2.7 VIRI FINANCIRANJA NOVIH PODJETIJ	19
2.7.1 Posojilodajalci in vlagatelji	20
2.7.2 Viri financiranja za podjetnike v Sloveniji	22
3 POSLOVNI NAČRT IN NJEGOVA VLOGA PRI NASTANKU NOVEGA PODJETJA	24
3.1 SPLOŠNO O POSLOVNEM NAČRTU ZA USTANOVITEV PODJETJA	24
3.1.1 Nesorazumi glede poslovnih načrtov	26
3.2 POSLOVNI NAČRTI V SLOVENIJI	27
3.3 KDO NAJ NAPIŠE POSLOVNI NAČRT	29
3.3.1 Podjetniško podporno okolje	31
3.4 KOMU JE POSLOVNI NAČRT NAMENJEN	31
3.4.1 Koristnost poslovnega načrta za podjetnika	32
3.4.2 Koristnost poslovnega načrta za posojilodajalce in vlagatelje	33
3.5 VLOGA IN POMEN POSLOVNEGA NAČRTA	33
3.5.1 Uporaba in izvajanje poslovnega načrta	34
4 STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA	35
4.1 STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA PO RAZLIČNIH AVTORJIH	35
4.1.1 Predlagana struktura poglavij poslovnega načrta	36
SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	42
PRILOGA	

UVOD

Podjetništvo v Sloveniji se je pričelo razvijati od leta 1988, ko je bilo zakonsko omogočeno ustanavljanje zasebnih podjetij in ko se je začela privatizacija obstoječih podjetij. S tem sta bila sprožena dva procesa, ki sta začela spreminjati strukturo gospodarstva iz tipične socialistične strukture v strukturo, značilno za tržna gospodarstva. Prvi proces je množično nastajanje malih podjetij, drugi proces pa je drobljenje velikih podjetij. Na ta način se je pričela polniti vrzel t.i. »socialistična črna luknja«, ki je predstavljala osnovno strukturno neravnotežje socialističnih gospodarstev, za katere je bila v primerjavi z zahodnimi gospodarstvi značilna skoraj popolna odsotnost podjetij z 10 do 100 zaposlenimi. Po letu 1990 se je podjetništvo v Sloveniji zelo razmahnilo, ustanovljenih je bilo kar nekaj deset tisoč novih podjetij. Predvsem v državah na Zahodu pa ima podjetništvo kar nekaj desetletij daljšo tradicijo (Žugelj et al., 2001, str. 12, 13).

Ustanovitev in vodenje lastnega podjetja je ena od življenjskih možnosti za ustvarjalne in iniciativne posameznike. V Sloveniji na podjetniško pot stopajo podjetni posamezniki, ki jim samostojno poslovanje predstavlja privlačen izziv, ki želijo razviti nekaj svojega, predvsem pa postati sam svoj gospodar. Na drugi strani pa so še posamezniki, katerim lastno podjetje predstavlja možnost, da vzamejo usodo v svoje roke, ko so zaradi poslovnih težav podjetij izgubili zaposlitev. Rečemo lahko, da je podjetniška kariera postala privlačna za veliko število ljudi ne glede na sloj prebivalstva.

Odločitev za podjetniško kariero je pomembna odločitev. Z ustanovitvijo svojega podjetja se posameznik, ki postane podjetnik, izpostavi številnim tveganjem in se odpove socialni varnosti v večji, že utečeni organizaciji. Zato mora vsakdo dobro premisliti o njej, preden prične vlagati svoje znanje, energijo, čas in ugled ter razpoložljiva sredstva v določen posel.

Vsaka podjetniška aktivnost se začne z zamisljivo oziroma idejo. Smotrno je, da podjetnik ali podjetniška skupina realno oceni poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti, preden začne z uresničevanjem. Eden izmed inštrumentov preverjanja poslovne ideje je poslovni načrt, s katerim podjetnik sistematično preuči vse vidike predvidenega posla. Osnovni namen poslovnega načrta je torej, da podjetnik z njim preveri, ali mu bo zamisel prinesla želen dobiček ali ne. Poslovni načrt je skratka načrt, ki se uporablja za razvijanje idej o tem, kako naj bi potekalo vodenje podjetja, je podjetnikovo orodje za vpogled v preteklost in orodje za pridobivanje finančnih sredstev.

Posameznik lahko postane podjetnik oziroma lastnik majhnega podjetja na tri načine (Hiduke, Ryan, 2003, str. 6, 7):

- Z nakupom že obstoječega podjetja tako, da poišče podjetje, ki mu ustreza in ga preprosto kupi.

- Z nakupom franšize, kjer podjetnik v zameno za plačilo franšize od dajalca franšize dobi potreben inventar, nasvete in usposabljanje.
- Z ustanovitvijo novega podjetja, ki se sklada s podjetnikovimi sposobnostmi, izkušnjami in željami.

Pri vseh treh načinih vstopa v svet majhnih podjetij podjetnik potrebuje poslovni načrt, ki ga bo vodil skozi pasti na poti do uspešnega poslovanja. Ob nakupu obstoječega podjetja bo podjetnik mogoče prevzel prodajalčev poslovni načrt. Vendar je priporočljivo, da od prodajalca pridobi potrebne podatke in sestavi svoj poslovni načrt, še preden kupi podjetje ter tako preveri, ali se mu nakup izplača. Če podjetnik investira v franšizo, bo od dajalca franšize dobil tudi poslovni načrt, ki bo lahko dober in realen, če pa dvomi v njega, je bolje, da sestavi svojega, saj je to mnogo ceneje kot vložiti denar v franšizo, ki mogoče ne bo uspešna. V primeru, ko podjetnik ustanavlja novo podjetje, pa je vsekakor nujno, da napiše poslovni načrt (Hiduke, Ryan, 2003, str. 7).

Velika večina izmed 500 najhitreje rastočih podjetij v ZDA, katerih seznam je objavila revija INC Magazine, je ob ustanovitvi imela pripravljen poslovni načrt. Brez poslovnega načrta je zelo težko pridobiti sredstva tako od formalnih kot tudi od neformalnih investorjev (Timmons, 1999, str. 368).

Cilj tega diplomskega dela je predstaviti podjetniški proces nastajanja novega podjetja in ugotoviti, kakšno vlogo ima pri tem procesu poslovni načrt. Posebej želim izpostaviti pomembnost poslovnega načrta tudi po ustanovitvi, saj se njegova uporaba z začetkom poslovanja ne preneha, temveč poslovni načrt koristi tudi pri poslovanju, planiranju in vodenju podjetja oziroma pri načrtovanju rasti podjetja.

K diplomskemu delu bom pristopila tako, da bom najprej prebrala literaturo o podjetništvu, podjetniških idejah in priložnostih, ustanavljanju podjetja in poslovnih načrtih ter uporabne priročnike za sestavljanje poslovnih načrtov. V pomoč mi bodo strokovni članki, nekaj pomembnih informacij o omenjenih temah pa bom našla tudi s pomočjo svetovnega spleta. Metoda, ki jo bom uporabila v diplomskem delu, torej vključuje iskanje in proučevanje domače in tuje literature, brskanje po internetu, smiselno povzemanje domačih in tujih avtorjev, primerjanje in analiziranje.

Struktura diplomske naloge, ki jo bom začela z uvodom, končala pa s sklepom, navedeno literaturo in viri, obsega štiri poglavja s podpoglavji. Prvo poglavje govori o podjetništvu na splošno, o podjetništvu v Sloveniji in o podjetniškem procesu. V drugem poglavju je predstavljeno nastajanje novega podjetja od podjetniške ideje, prek podjetniške priložnosti, odločitev o pravnoorganizacijski obliki novega podjetja, motivov za ustanavljanje podjetja, značilnosti podjetnika in podjetniške skupine do razlogov za uspeh oziroma neuspeh novonastalih podjetij in virov financiranja podjetništva. Tretje poglavje je v celoti namenjeno poslovnemu načrtu za ustanovitev podjetja, njegovemu pomenu in vlogi ter koristnosti sestavljanja le-tega tako za podjetnika kot za ostale udeležence v podjetniškem procesu. Podani so odgovori na vprašanja o tem, kdo naj napiše poslovni načrt in kako ter komu je

namenjen oziroma kdo ga bere. V četrtem poglavju sem primerjala strukture poslovnih načrtov naslednjih avtorjev: M. Glasa, J.A. Timmons, R.D. Hisrich, R. Stutely, Žugelj et al. ter Bornsteina, Forda in Siegela ter podala svoj predlog strukture poslovnega načrta.

1 PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je vedno igralo izjemno pomembno vlogo v razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva, kar dokazuje proučevanje dolgoročnih politično ekonomskih ciklov v zgodovinskem razvoju kapitalizma. Bilo je takorekoč usodnega pomena v t.i. velikih prehodnih obdobjih, kjer se pravzaprav menjajo širši civilizacijski svetovi: na prehodu iz agrarne v industrijsko civilizacijo v 15. in 16. stoletju ter tudi ob prehodu iz industrijske civilizacije v zdajšnjo postindustrijsko oziroma informacijsko družbo. V bistvu je podjetništvo eno največjih in najpomembnejših družbeno razvojnih ekonomskih faktorjev sodobnega časa (Kovač, 1990, str. 1-7).

Obstaja veliko definicij podjetništva različnih avtorjev. Ena tistih, ki podjetništvo najbolje opisuje je sledeča, ki povzema več definicij raznih avtorjev podjetniške literature: »Podjetništvo lahko definiramo kot proces, ki poteka med človekom, idejo in viri, podjetje pa je mesto, kjer se ta proces uresničuje. Bistvo podjetništva je povečanje dodane vrednosti v podjetju, pri kateri je ključen element poslovna priložnost oziroma taka uporaba sredstev, ki jo trg visoko ceni« (Žugelj et al., 2001, str. 14).

1.1 PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

Kovač (1990, str. 2-4) razdeli povojni jugoslovanski ekonomski razvoj na pet obdobjih, in sicer: 1945 – 1953, 1953 – 1963, 1963 – 1976, 1976 – 1987 in od 1988 naprej. Zadnje, peto obdobje, označuje radikalna tržna reforma, ki uvaja pluralizem lastninskih oblik, avtonomijo podjetja, trg kapitala in trg delovne sile ter upravljanje na temelju kapitala in dela. Ta letnica je mejnik za podjetništvo v Sloveniji, saj socialistično podjetništvo ni omogočalo ene ključnih stvari za pravi razvoj: možnosti kapitalske udeležbe za tiste, ki so predstavljali gonilne sile podjetij. Konec leta 1988 je takratni jugoslovanski parlament sprejel Zakon o podjetjih, ki je dovoljeval zasebni kapital v podjetjih. Zakonske osnove za ustanavljanje privatnih podjetij so povzročile hitro nastajanje novih, predvsem mikro podjetij. V letu 1990 je bila tako zabeležena zelo visoka stopnja rasti števila podjetij, in sicer kar 1048 odstotna (European Network for SME Research, 1993, str. 15). Pravno podlago za razvoj malega podjetništva v Sloveniji pa je dal Zakon o razvoju malega gospodarstva, sprejet leta 1991. Omenjeni zakon je zagotavljal pomoč pri ustanavljanju podjetij, poenostavljene upravne postopke in določena sredstva financiranja ter dal podlago za nastanek sklada za razvoj malega gospodarstva in pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (Pšeničny et al., 2000, str. 40). Začel se je dejanski razcvet podjetništva, saj je država s to zakonodajo ustvarila pogoje za njegovo

širjenje¹. Povprečna letna stopnja rasti števila podjetij v obdobju 1991-1993 je bila kar 47 odstotna (European Network for SME Research, 1993, str. 15).

Z leta 1993 sprejetim Zakonom o gospodarskih družbah in leta 1994 sprejetim Obrtnim zakonom se je spremenilo vedenje podjetnikov pri izbiri pravne oblike njihovega poslovanja. Zakon o gospodarskih družbah je namreč predpisal višji ustanovni kapital za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo. Drugi predpisi pa so poleg tega postavili zelo visoke knjigovodske in računovodske zahteve, zato se je zanimanje za podjetja zmanjšalo (Pšeničny et al., 2000, str. 40). Povprečna letna stopnja rasti števila podjetij v letu 1993 je samo še 31 odstotkov (European Network for SME Research, 1993, str. 15). Dinamika ustanavljanja novih podjetij se je torej po letu 1993 upočasnila, kar je bila na eni strani posledica »izčrpanega« dela podjetniškega potenciala in večje konkurence na omejenem trgu, kjer je bilo vse težje najti prave poslovne priložnosti, na drugi strani pa je to tudi posledica zahtev države po večjem ustanovnem kapitalu za ustanavljanje kapitalskih družb. V obdobju po osamosvojitvi naše države so podjetniki pogrešali predvsem stimulatívno podporno okolje za razvoj podjetništva in se celo soočali s formalnim zaostrovanjem pogojev za ustanavljanje podjetij, z zmanjševanjem davčnih spodbud za registracijo novih podjetij in z neurejenostjo zakonodaje na področju finančnega poslovanja (Pšeničny et al., 2000, str. 43). Ekonomska, davčna in finančna politika države dejansko ni sledila potrebam razvijajočega se sektorja malega gospodarstva. Klasične instrumente, ki so bili usmerjeni predvsem v obstoječa podjetja, so počasi začeli dopolnjevati spodbujevalni instrumenti za podjetniški razvoj. Leta 1996 je Slovenija dobila prvo Strategijo razvoja malega gospodarstva.

Za današnje podjetniško okolje v Sloveniji lahko rečemo, da je relativno stabilno in da v njem ni pričakovati drastičnih sprememb, ki bi hitro in negativno vplivale na podjetništvo. Vsekakor pa se bodo podjetniki v Sloveniji srečevali z vedno novimi izzivi in podjetniškimi priložnostmi, ki jih nenazadnje prinaša naš lanski vstop v Evropsko unijo in pričakovan prevzem evra, ki bo zamenjal tolar. To naj bi se predvidoma zgodilo leta 2007.

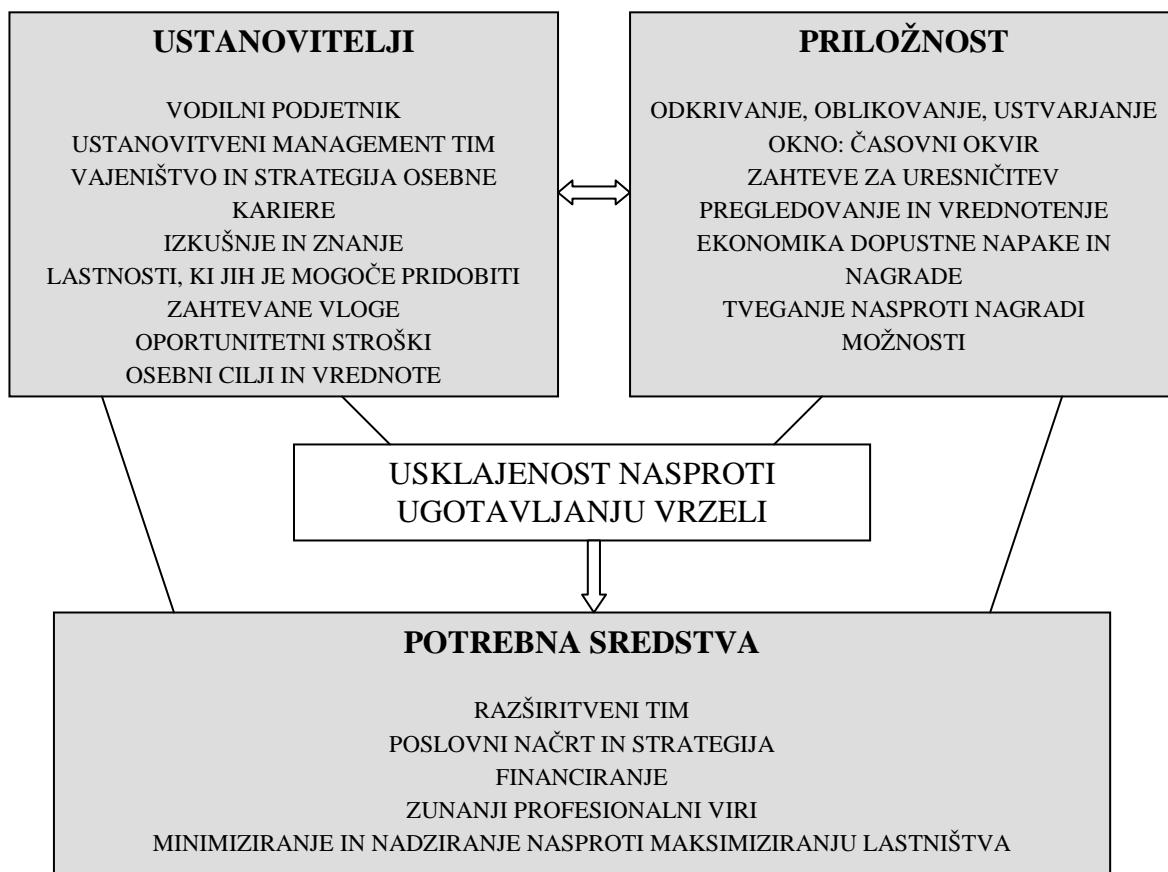
1.2 PODJETNIŠKI PROCES

Podjetniški proces se začne z idejo in ne z denarjem ali s strategijo, mreženjem ali s podjetniško skupino in tudi ne s poslovnim načrtom. Idejo mora podjetnik preveriti in preoblikovati v priložnost. Veliko resnično edinstvenih priložnosti je veliko večjih od sposobnosti in zmožnosti podjetnika ali od virov, ki so mu ob začetku na razpolago (Timmons, 1999, str. 37).

¹ S podjetništvom se je lahko začel ukvarjati vsakdo, »(1) ki je imel poslovno zamisel (in je npr. ni niti preveril s poslovnim načrtom), (2) ki je bil za opravljanje nekaterih dejavnosti v skladu s predpisi usposobljen ali pa je najel delavce, ki so izpolnjevali pogoje glede izobrazbe in delovnih izkušenj, (3) ki je imel prostorske pogoje in potrebno opremo ter sredstva za zagon poslovanja. Lastniku se v podjetju ni bilo treba zaposliti, kot je v preteklosti veljalo za obrtnike. Marsikdo se je odločil za registracijo podjetja "za vsak primer" in je počakal na ustrezen trenutek, ko je začel uresničevati, ali pa tudi ne, prepoznano poslovno priložnost« (Pšeničny et al., 2000, str. 42, 43).

Podjetniški proces ali proces nastajanja nove vrednosti je rezultat spleta treh gonilnih sil: podjetnik – ustanovitelj (podjetniški tim), poslovna priložnost in potrebna sredstva. Omenjene sile in njihova medsebojna povezanost so shematično prikazane v Sliki 1.

Slika 1: Gonilne sile podjetniškega procesa



Vir: Žugelj et al., 2001, str. 15.

Podjetnik oziroma ustanovitelj podjetja je posameznik, ki ustvarja vrednost, pri čemer prevzema tveganje v denarju, času, ali v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve.

Poslovna priložnost je definirana kot poslovno preverjena in uresničljiva poslovna zamisel, ki kot druga podjetniška gonilna sila privede do podjetniškega delovanja.

Sredstva, ki jih mora podjetnik zbrati oziroma imeti na voljo za uresničitev poslovne priložnosti, so tretji element v prikazu podjetniškega procesa in predstavljajo ključni omejitveni dejavnik le-tega. Ena glavnih nalog, ki jih mora podjetnik opraviti, je premostitev vrzeli med sredstvi, ki jih ima na voljo, in potrebnimi sredstvi. Ta sredstva vključujejo fizična sredstva ter človeške vire in finančna sredstva. Pri ugotavljanju te vrzeli in pri načrtovanju, kako bi jo premostili, je ključno orodje poslovni načrt. V načrtu je potrebno opredeliti sredstva, ki jih potrebujemo znotraj podjetja kot tudi sredstva zunaj podjetja. Z raziskavami je potrjeno dejstvo, da je v primerih, ko je ustanovitelj vreden zaupanja in je dobro izoblikoval

poslovno priložnost, lažje pritegniti ključne ljudi in finančna sredstva kakor v nasprotnem primeru (Žugelj et al., 2001, str. 16).

2 NASTAJANJE NOVEGA PODJETJA

V procesu nastajanja novega uspešnega podjetja se prepletata dva procesa: proces ustanovitve podjetja in proces načrtovanja za uspešen razvoj podjetja. Proces ustanovitve podjetja lahko razčlenimo na faze iskanja uresničljivih idej, razvoja koncepta in uresničitve podjetniške priložnosti. V tem procesu sta najpomembnejši podjetniška kreativnost in usmerjenost k trgu. V procesu načrtovanja pa podjetnik rešuje vprašanja upravljanja in organizacije, kompleksnosti okolja, kompleksnosti proizvodnih procesov, narave problema in namena sistema načrtovanja. Ustvarjanje novih podjetij, ki bodo sposobna ne le preživeti na trgu, ampak dosegati visoko in dolgoročno rast, je seveda cilj obeh procesov (Bučar, 1998, str. 10).

Za vsakega potencialnega podjetnika je koristno, da ve, da je gospodarska pobuda svobodna po 1. odstavku 74. člena Ustave Republike Slovenije. S tem se vsem gospodarskim subjektom zagotavlja pravica do svobodne izbire dejavnosti, s katero trajno uresničujejo svoje pridobitne interese v konkurenci na tržišču. Zato navedena ustavna določba zagotavlja avtonomijo gospodarskih subjektov ne glede na velikost in druge značilnosti in jo je dopustno omejevati v splošnem interesu le z najnujnejšimi posegi. Pravico do podjetništva je potrebno šteti kot osebno pravico (Stražišar et al., 2002, str. 13).

2.1 PODJETNIŠKE IDEJE

Podjetniška ideja je predpogoj katerekoli podjetniške aktivnosti, pa naj bo to razvoj novega izdelka, nov način trženja izdelka, nov projekt ali nastanek novega podjetja. Vendar pa vsaka podjetniška ideja ne pomeni nujno tudi podjetniške priložnosti. Samo »dobra« podjetniška ideja podjetniku ne zagotavlja uspeha, potrebno jo je preveriti in jo preoblikovati v podjetniško priložnost. Poznanih je več različnih načinov, kako preveriti neko idejo. Eden izmed njih je sistematično generiranje podjetniških idej. Tehnike zbiranja podjetniških idej podjetniku pomagajo k ustvarjalnejšemu načinu reševanja novih podjetniških problemov. Predstavljene so v Prilogi 4.

Iskanje novih podjetniških idej, razmišljanje o njih in njihovo razvijanje je za podjetnika velikega pomena. Dober in uspešen podjetnik bi moral razvijati tok zamisli, spoznanj in ne nazadnje domišljije na nekem poslovnem področju. Ena sama ideja namreč podjetniku največkrat ne zagotavlja dovolj poslovnega uspeha, vsaj ne na dolgi rok. Zaradi tega mora nenehno iskati nove ideje in o njih razmišljati kot o problemih, ki jih je potrebno rešiti. Dejstvo je, da so podjetniške ideje in priložnosti povsod okrog nas. Podjetniki bi se jih morali naučiti uporabljati sebi v prid oziroma se naučiti, kako iz njih razviti poslovno dejavnost. Dober podjetnik vedno pazljivo opazuje svoje okolje in spremlja dogajanje ter spremembe v

njem. Ob tem se nenehno uči in si postavlja vedno nova vprašanja o podjetniških problemih (Berginc, 1994, stran 1.4).

Pomembno je, da si podjetnik dobre ideje sproti zapisuje in jih poskuša postopoma izoblikovati in nadgraditi. Čeprav so ideje, kot že rečeno, povsod okrog nas, pa se v večini primerov ne porodijo same od sebe. Potrebno je do njih priti po neustaljeni poti, kamor nas pripelje razmišljanje po neustaljenih okvirjih. O podjetniški ideji oziroma problemu je torej zelo priporočljivo razmišljati nenavadno, uporabljati domišljijo in kreativnost, da pridemo do nenavadnih idej oziroma novih alternativnih rešitev problemov. Prav ta »nenavadnost« pri iskanju idej in rešitev podjetniku velikokrat prinese konkurenčne prednosti v primerjavi s tekmeci.

Dobra ideja je samo orodje v rokah podjetnika. Ko podjetnik najde dobro idejo, je to prvi korak na poti spreminjanja podjetniške kreativnosti v priložnost (Timmons, 1999, str. 76). Pot od ideje do proizvodnje in prodaje je namreč dolga, na njej pa podjetnik naleti na številne ovire, ki preprečujejo, da bi potencialno dobičkonosno idejo spremenili v pozitivni tok denarja. Podjetnik pri tem potrebuje precej znanja in iznajdljivosti. Dejstvo je, da se le redke ideje in zamisli zares uresničijo, še manj pa je tistih, ki prinesejo zadovoljive rezultate (v obliki dobička).

Imeti najboljšo idejo prvi, je brez dvoma lahko zagotovilo za uspeh. Kdor je prvi, lahko pridobi velik tržni delež in ustvari pogoje, ki otežujejo vstop konkurentov na trg in v panogo. Prepoznavanje idej, ki lahko postanejo podjetniške priložnosti, je sposobnost nekaterih posameznikov, da vidijo, česar drugi ne: da je 1+1 enako 3 ali več (Timmons, 1999, str. 78).

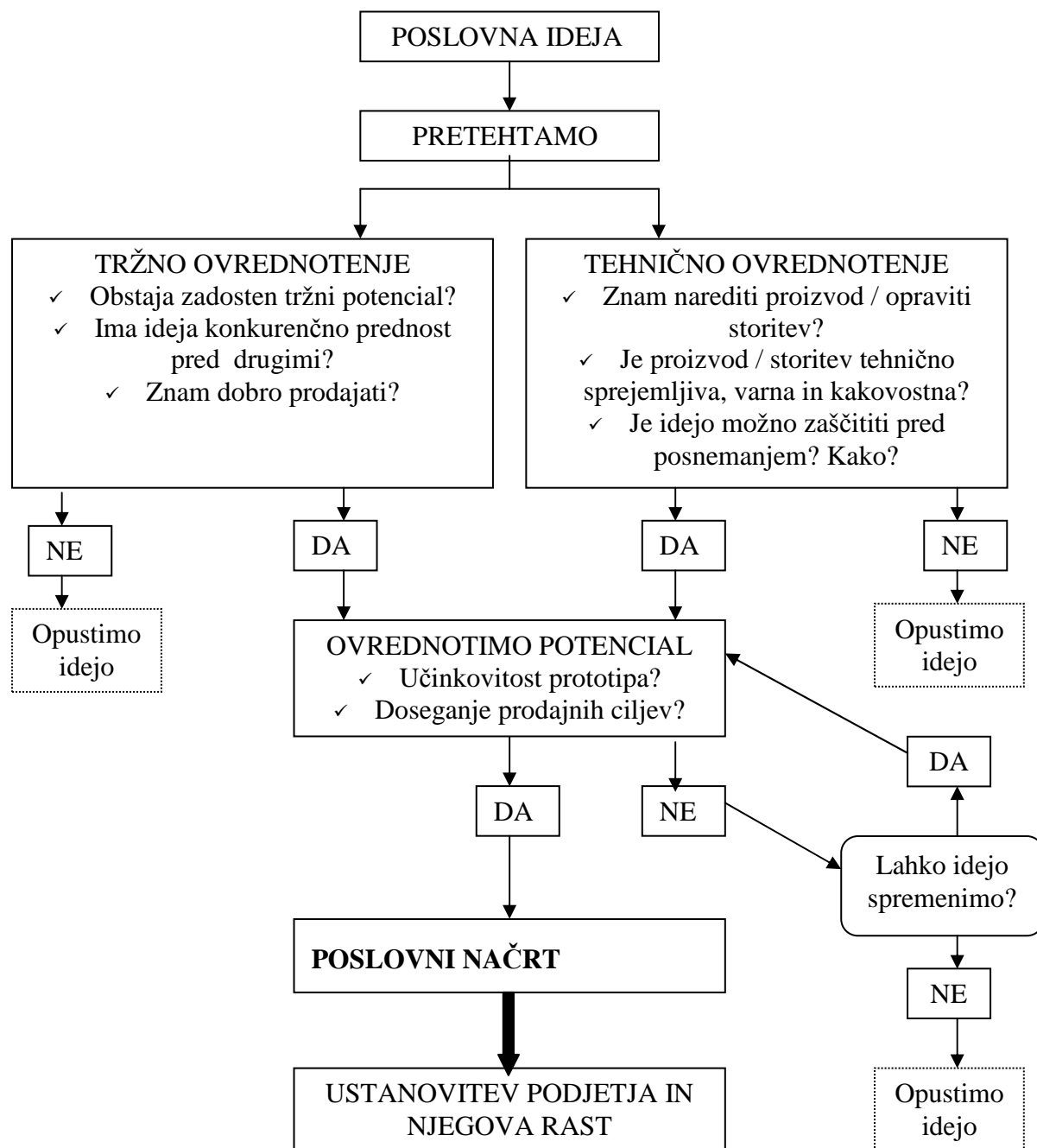
Obstajajo številni viri informacij, ki podjetniku lahko pomagajo pri iskanju, generiranju in razvijanju idej. Timmons (1999, str. 97) predlaga naslednje vire: univerze, sejmi in razstave, srečanja in seminarji raznih združenj v industriji in trgovini, kupci, distributerji in trgovci na debelo, konkurenti, strokovnjaki in mreže poznanstev.

Ko ima bodoči podjetnik predstavo o tem, kaj naj bi bila njegova poslovna zamisel, naj preden gre dalje, pretehta dve najpomembnejši vprašanji (Glas, 1999, str. 4):

- Ali obeta zamisel uspeh na trgu, zadostno prodajo in dovolj visoko ceno za uspešen posel?
- Ali je zamisel tehnično uresničljiva in ali ima vse potrebno za izdelavo odličnega in varnega proizvoda?

Nato naj sistematično ovrednoti poslovno zamisel po postopku, ki je predstavljen v Sliki 2.

Slika 2: Postopek ovrednotenja poslovne ideje



Vir: Glas, 1999, str. 4.

Poslovni načrt predstavlja nekakšen preskok ali prelomno točko od razmišljanja o poslu in tehtanja različnih zamisli k realizaciji posla (Glas, 1999, str. 5). Podjetnik naj torej prične sestavljati poslovni načrt, ko se dejansko odloči začetni uresničevati svojo poslovno zamisel.

2.2 PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI

Priložnost definiramo kot sklop koristnih okoliščin za določen namen. Pšeničny s sodelavci (2000, str. 92) razlaga, da priložnost nastane v trenutku, ko vzpostavimo povezavo med obstoječim in želenim stanjem v nekem procesu. O podjetniški (poslovni) priložnosti pa govorimo, če se stvar izide tudi s stopnjo koristnosti in dobičkom.

Poslovna priložnost je torej poslovno preverjena in uresničljiva poslovna zamisel, ki je poleg podjetniškega tima drugi ključni element podjetniškega procesa. Glavni problem ni pomanjkanje poslovnih zamisli, saj imajo podjetniki in inovatorji navadno kopico idej. Problem je v tem, da neuspešni podjetniki pogosto enačijo poslovno zamisel s poslovno priložnostjo (Žugelj et al., 2001, str. 16). Uspešni podjetniki in investitorji pa vedo, da dobra ideja ni nujno tudi dobra priložnost. Od vsakih sto idej, ki so predstavljene raznim vlagateljem v obliki poslovnega načrta ali kako drugače, običajno le ena, največ pa dve do tri ideje doživijo uresničitvev (Timmons, 1999, str. 38).

Priložnost mora biti privlačna, trdna in časovno vezana na izdelek oziroma storitev, ki predstavlja dodano vrednost za kupca ali končnega porabnika. Dobre priložnosti so tiste, ki so za podjetniško skupino dosegljive in uresničljive, ter so v skladu z viri, ki jih le-ta ima na razpolago (Timmons, 1999, str. 80, 85).

Timmons (1999, str. 43) priložnost opiše kot premikajočo se tarčo in poudarja, da zato pravi čas za priložnost v bistvu ne obstaja oziroma se ga ne da določiti. Tako je dejavnik časa eden ključnih dejavnikov pri razvoju nove podjetniške priložnosti. Poleg tega je še veliko dejavnikov, ki jih je treba upoštevati (Pšeničny et al., 2000, str. 92):

- tehnološka odkritja in trendi v obstoječi tehnologiji;
- ekonomski trendi na mikro in makro ravni;
- demografske spremembe, ki so povezane s ciljno skupino;
- življenjski slog in spreminjanje okusov končnih porabnikov;
- spremembe v zakonodaji;
- razpoložljivost virov za proizvod oziroma storitev.

Potrebna sredstva so pomembna za uresničevanje podjetniške priložnosti. Zaskrbljujoče je dejstvo, da velikemu številu novih podjetnikov zmanjka sredstev, preden privabijo dovolj kupcev in preden jim uspe sestaviti primerno podjetniško skupino za uresničitvev svoje sicer sijajne ideje (Timmons, 1999, str. 43). Zato mora podjetnik narediti nekaj natančnih poizvedb in raziskati področje, na katerem je prišel do ideje, da jo bo lahko oblikoval v priložnost. Potrebuje podatke o karakteristikah trga, konkurentih, obstoječih proizvodih in storitvah na trgu,... Če so ti podatki lahko dosegljivi in če jasno kažejo na priložnost, potem obstaja velika verjetnost, da bodo tudi konkurenti mislili podobno, zgrabili priložnost in vstopili na trg. To pa bo zelo zmanjšalo priložnost. Dober podjetnik vidi neочitne priložnosti, ki jih odkrije tam, kjer drugi vidijo le kaos. V nepopolnih podatkih in nasprotujočih si informacijah uspe odkriti edinstveno priložnost, ki je drugi ne vidijo (Timmons, 1999, str. 98). Torej drži, da večja kot

so neskladja pri obstoječih storitvah in kvaliteti izdelkov, pri dobavnih in drugih rokih ter pri informacijah, večje so lahko priložnosti v takem okolju oziroma na trgu (Timmons, 1999, str. 39).

Na drugi strani pa se neizkušeni podjetniki motijo, ko mislijo, da morajo najprej zbrati potrebna sredstva, predvsem denarna, če želijo s svojim podjetjem uspeti. Najprej razmišljati o denarju je velika napaka. Vlagatelji se že leta pritožujejo, da je premalo dobrih podjetnikov in dobrih priložnosti, ne denarja. Naj se sliši še tako čudno, vlagatelji in uspešni podjetniki menijo, da je ena najslabših stvari, ki se podjetniku lahko zgodijo to, da ima prehitro preveč denarja (Timmons, 1999, str. 39). Dejstvo je, da se podjetnik, ki ima malo denarja oziroma mu ga primanjkuje, bolj potruji, je natančnejši in bolj preudaren pri svojih odločitvah.

2.3 ODLOČITVE O PRAVNOORGANIZACIJSKI OBLIKI PODJETJA

Izbira pravne oblike podjetja je dolgoročna odločitev, saj se le redko spremeni. Praviloma se to zgodi, če se zamenjajo lastniki, spremeni gospodarjenje, davki ali druga pomembnejša pravna vprašanja (Šinkovec, 1992, str. 135).

Ob ustanavljanju podjetja ali spremembi njegove pravne oblike temelji izbira ustrezne pravnoorganizacijske oblike na presoji meril, s katerimi poskušamo ugotoviti, katera je najustreznejša v konkretnem položaju. Teh meril je več in v konkretnem primeru tudi niso vsa enako pomembna. Natančnejša vsebina meril se nahaja v Prilogi 3, na tem mestu navajam le glavne štiri skupine meril:

- ⇒ »merila, ki izhajajo iz same pravnoorganizacijske oblike;
- ⇒ merila, ki se nanašajo na financiranje in koristi iz podjetja;
- ⇒ merila, ki izhajajo iz javnopravnih predpisov; in
- ⇒ merila, ki se nanašajo na osebne okoliščine« (Bohinc et al., 2002, str. 96, 97).

Slovenski Zakon o gospodarskih družbah (1993, čl.1, 3.odst.) določa, da se »gospodarske družbe² organizirajo v eni izmed naslednjih oblik:

- kot osebne družbe: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba;
- kot kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba.«

»Družbo lahko ustanovi vsaka domača ali tuja fizična ali pravna oseba, če zakon ne določa drugače« (ZGD, 1993, čl.1, 5.odst.).

² »Gospodarska družba po tem zakonu je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost« (ZGD, 1993, čl.1, 1.odst.).

»Pridobitna dejavnost po tem zakonu je vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička« (ZGD, 1993, čl.1, 2.odst.).

»Družbe iz 3. odstavka se štejejo za gospodarske družbe tudi tedaj, če v skladu z zakonom v celoti ali deloma opravljajo dejavnost, ki ni pridobitna« (ZGD, 1993, čl.1, 4.odst.).

2.3.1 Razlogi za izbor posamezne pravne oblike podjetja

Izbor pravne oblike podjetja je predvsem odvisen od pripravljenosti posameznika in ostalih družbenikov za prevzem tveganja, od pripravljenosti podjetnika za delitev uspeha s potencialnimi vlagatelji in od dolgoročne vizije oziroma od tega, ali predvideva tudi širitev in odpiranje podjetja novim sovlagateljem.

Za obliko **samostojnega podjetnika posameznika** se bo najverjetneje odločil podjetnik, ki ne predvideva vključevanja novih partnerjev in ne predvideva velikih prihodkov od prodaje in rasti podjetja ter je za svojo dejavnost pripravljen jamčiti z vsem svojim premoženjem. Podobno velja za družbenike, ki se odločijo za **družbo z neomejeno odgovornostjo**. Ta družba je pravna oseba, za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem, kakor tudi družbeniki jamčijo za dejavnost z vsem svojim premoženjem (Pšeničny et al., 2000, str. 240).

Če v podjetje vstopa več partnerjev, ki ne želijo jamčiti z vsem svojim premoženjem, ampak za zagon podjetja vložijo vnaprej dogovorjeno višino sredstev, se bodo glede na potencial rasti podjetja in medsebojno razmerje pravic in obveznosti odločali med **družbo z omejeno odgovornostjo** in **delniško družbo**. V primeru, ko je kateri od partnerjev pripravljen prevzeti polno odgovornost, se lahko odločajo med **komanditno družbo** (kot osebno družbo) in **komanditno delniško družbo** (Pšeničny et al., 2000, str. 240).

2.3.2 Osnovne informacije in navodila za ustanovitev d.o.o., d.n.o. in s.p.

V Prilogi 5 se nahajajo osnovne informacije in navodila za ustanovitev najpogosteje ustanovljenih oblik družb, in sicer: družbe z omejeno odgovornostjo, družbe z neomejeno odgovornostjo in samostojnega podjetnika posameznika. Povzemam jih iz Opomnika za ustanavljanje gospodarskih družb v Sloveniji (2001, str. 7-11).

2.4 MOTIVI ZA USTANAVLJANJE PODJETJA

Poglejmo definicijo motivacije za podjetništvo (Plut, Plut, 1995, str. 68): »Motivacija za podjetništvo je proces, ki povzroča, da se ljudje vedejo in delujejo podjetniško. To pomeni, da s pomočjo vgrajene potrebe po uspehu, podjetniških sposobnostih, znanja ter sredstev iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe.«

Odločitev za lastno podjetje pogosto ni lahka, saj posameznik v običajnem šolskem programu ne pridobi potrebnega znanja. K tej odločitvi ga običajno privede eden od naslednjih razlogov (Glas, 1999, str. 3):

- Nezadovoljstvo pri sedanjem delu. Zdi se mu, da ni primerno nagrajen.
- Je nezaposlen in ne vidi druge priložnosti za zeleno delo.

- Nekateri med njegovimi prijatelji in znanci so uspeli.
- Družinska tradicija podjetništva.
- Ponuja se priložnost, da pridobi prostor in opremo na dobri lokaciji.
- Razpolaga z določenim premoženjem, ki bi mu omogočilo začeti posel.
- Preprosto želi postati sam svoj gospodar in samostojno odločati o poslu.
- Zaupa v svoje zmožnosti, da bi vodil uspešen posel.
- Vidi priložnost za dober zaslužek pri poslu, ki ga zna opraviti.

Pšeničny (1994, str. 2.2) meni, da je prevladujoč motiv novih podjetnikov želja po uresničevanju neke neuresničene zamisli ali sposobnosti iz preteklosti, izogibanje povprečnosti, novi izzivi ter neustavljiva želja po preživetju, saj je dela v obstoječih podjetjih vse manj. Želja po večjem zaslužku in hitri obogatitvi pa je veliko redkejši motiv za podjetništvo.

Tudi Glas (1999, str. 3) poudarja, da denarni rezultati skoraj nikoli niso pglavitni motiv podjetniškega vedenja. Samostojni posel posamezniku predvsem omogoča drugačno, bolj dinamično življenje, spoznavanje novih krogov ljudi, drugačno doživljanje sebe in okolja. Gre za občutek, da podjetnik dela v širšo korist, ko podjetje raste, zaposluje, širi krog dobaviteljev, partnerjev, kupcev.

Za podjetnika torej predstavlja izziv to, da ustvarja nekaj, kar za družbo pomeni določeno vrednoto. Dobiček bo zanj glavni dosežek le tedaj, če ga družba priznava kot pozitivno vrednoto (Plut, Plut, 1995, str. 63).

Trditve prej omenjenih avtorjev potrjuje tudi v letu 2001 izvedena raziskava o hitro rastočih podjetjih v Sloveniji, izvedena na Visoki šoli za podjetništvo v Portorožu (Stražičar et al., 2002, str. 4). Pri večini anketirancev kot osebni motiv za lastno podjetniško kariero nastopa želja po moči in podjetniški karieri kot možnosti za boljšo prihodnost ter želja po osebnih dosežkih in neodvisnosti, česar pri zaposlitvi v večji organizaciji ne bi mogli uresničiti.

2.5 ZNAČILNOSTI PODJETNIKA IN PODJETNIŠKE SKUPINE

Večina raziskav o podjetnikih se je osredotočila na vpliv genov, družine, izobrazbe in poklicnih izkušenj, zanemarjeni pa so bili psihološki modeli podjetnikov. Uspešni podjetniki imajo podobne psihološke značilnosti in obnašanje. Vsi trdo delajo, so vztrajni in predani svojemu delu. Zanje je kozarec vedno do polovice poln (in ne na pol prazen), gorijo od želje po tekmovalnosti in zmagi, niso zadovoljni s »statusom quo« in so vedno v iskanju priložnosti za izboljšanje obstoječega stanja. Za njih je neuspeh orodje za učenje, ne težijo k popolnosti, pomembnejša je učinkovitost. Verjamejo, da lahko močno in odločilno vplivajo na uspešnost tako podjetja kot tudi svojega življenja (Timmons, 1999, str. 44).

V praksi že dolgo velja, da se je nekaterih podjetniških sposobnosti in znanj možno naučiti ter pridobiti nekatere zelene lastnosti in vedenja, značilna za uspešne podjetnike. Nekatere izmed

želenih podjetniških lastnosti so težje, druge pa lažje priučljive oziroma pridobljive. Obe skupini težje in lažje pridobljivih želenih lastnosti pri podjetnikih sta predstavljeni v spodnji tabeli.

Tabela 1: Težje in lažje pridobljive podjetniške lastnosti

Podjetniške lastnosti, ki jih je lažje pridobiti	Podjetniške lastnosti, ki jih je težje pridobiti
<ul style="list-style-type: none"> ◆ predanost delu in odločnost ◆ obsedenost s priložnostjo ◆ strpnost do negotovosti in tveganja ◆ motiviranost za doseganje rezultatov ◆ sposobnost vodenja ◆ ustvarjalnost ◆ prilagodljivost in samozaupanje 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ustvarjalnost in inovativnost ◆ inteligenca ◆ energičnost, zdravje in čustvena stabilnost ◆ sposobnost za motiviranje drugih ◆ osebnostne vrednote

Vir: Pšeničny et al., 2000, str. 64.

Poleg v Tabeli 1 omenjenih lastnosti pa Pšeničny in sodelavci (2000, str. 64) izpostavljajo tudi lastnosti, ki delujejo in učinkujejo proti podjetniškemu ravnanju posameznika, to so t.i. nezaželene lastnosti podjetnika:

- ◆ neodvisnost za vsako ceno;
- ◆ perfekcionizem;
- ◆ prepričanje o lastni neranljivosti in nezmotljivosti, vsevednost;
- ◆ nesposobnost sprejemanja nasvetov in mnenj drugih;
- ◆ impulzivnost, ki se stopnjuje do kolericnosti;
- ◆ prepričanje, da sam težko vpliva na uspeh oziroma neuspeh.

Navajanje značilnosti podjetnikov ne pomeni, da lahko na njihovi podlagi preprosto določimo podjetniški profil oziroma to, kakšen naj bo podjetnik. Uspešen podjetnik je človek, pri katerem kombinacija lastnosti, sposobnosti, znanja in motivacije privede do uresničenja poslovne priložnosti oziroma poslovnega rezultata.

Dve lastnosti Slovencev, ki sovpadata s podjetniškimi lastnostmi, sta disciplina in pridnost. Zavist in čustvena labilnost pa sta tipični nepodjetniški lastnosti Slovencev (Plut, Plut, 1995, str. 45).

Strokovnjaki so mnenja, da je podjetniška skupina sestavljena iz vsaj dveh posameznikov ključna sestavina uspešnega podjetja ter, da je bolje imeti odlično podjetniško skupino in srednje dobro idejo, kot odlično idejo in povprečno podjetniško skupino. Poleg dobre podjetniške skupine je zelo pomemben tudi vodilni podjetnik, na primer ustanovitelj podjetja, ki naj ima sposobnosti voditelja in je hkrati najpomembnejši član podjetniške skupine (Timmons, 1999, str. 39, 40).

Podjetnik in podjetniška skupina morajo biti zelo dinamični. Timmons (1999, str. 37) njihovo dinamičnost primerja z žonglerjem na trampolinu, ki se nenehno lovi in premika v različnih smereh z različnimi gibi, medtem ko poskuša obdržati v zraku vse tri žogice. Poslovni načrt je za podjetnika orodje, s katerim išče ravnotežje in usklajuje priložnosti, vire in podjetniško skupino.

Dinamičnega podjetnika lahko označimo z naslednjimi lastnostmi (Stražišar et al., 2002, str. 4):

- Ima jasno vizijo in odgovore na vprašanja, kaj hoče in kaj želi doseči.
- Svoj posel profesionalizira.
- Propada posla se ne boji, ampak ga predvideva.
- V poslu ne pozna odgovora »ne«.
- Išče nove priložnosti v novih tehnologijah.
- Obvladuje čas in denar, ker ve, da sta ključ do uspeha.
- Zaveda se, da je rast povezana tudi s padci, ki jih mora znati premagati.

Z različnimi raziskavami na področju podjetništva so v ZDA v zadnjih letih prišli do nekaterih zanimivih ugotovitev:

- Starost ni ovira za začetek podjetniške poti. 21 odstotkov ustanoviteljev podjetij je starih nad 40 let, večina jih je starih od 30 do 40 let in samo ena četrtnina je takih, ki ustanovijo lastno podjetje pred 25. letom (Timmons, 1999, str. 31).
- Več kot polovica tistih, ki so ustanovili podjetje in postali podjetniki, ima starše podjetnike (Timmons, 1999, str. 46).
- Več kot 90 % podjetnikov je ustanovilo podjetje v panogi, v kateri so bili prej zaposleni. Ustanovitelji podjetij imajo od osem do deset let delovnih izkušenj na nekem določenem področju in primerno izobrazbo za le-to (Timmons, 1999, str. 46).
- Nekateri podjetniki delajo več, drugi pa manj od svojih kolegov, ki so zaposleni v velikih organizacijah. Večino uspešnih podjetnikov njihovo delo zadovoljuje in so v povprečju bolj zdravi od zaposlenih v velikih organizacijah (Timmons, 1999, str. 48).
- Pri ustvarjanju uspešnega podjetja sta izkušnost in znanje zelo pomembna dejavnika, uspeh pa je tesno povezan s preudarnim in natančnim načrtovanjem (Timmons, 1999, str. 46).

2.6 RAZLOGI ZA USPEH OZIROMA NEUSPEH NOVONASTALIH PODJETIJ

Večina novih podjetnikov, ki se obračajo na svetovalce za podjetništvo, ima idejo o proizvodu ali storitvi, ki bi jo ponudili na trgu. Največkrat pa o trgu, na katerega vstopajo, ne vedo ničesar in tudi ne vidijo razloga, da bi zaradi svoje gotovosti in zmanjšanja tveganja za svoje novo podjetje pripravili konkreten poslovni načrt. Eden od razlogov za to je gotovo v tem, da poslovnega načrta nihče ne zahteva pri registraciji podjetja in podobno. Iščejo le pomoč za pripravo ustanovitvenih aktov in drugih papirjev, ki so potrebni za registracijo podjetja.

Tveganje lastnega denarja in eksistence brez pravega podjetniškega preudarka pa prav gotovo ni podjetno dejanje (Pšeničny, 1994, str. 2.13).

Bygrave (1994, str. 423) meni, da je preživetje novega podjetja odvisno od kvalitete poslovne ideje in podjetnikove sposobnosti v prilagajanju te ideje potrebam na trgu ter od premagovanja tehničnih ovir. V t.i. inkubacijskem obdobju, ki traja od dveh do treh let, je stopnja propadanja najvišja. Kako dolgo je inkubacijsko obdobje in kako visoke so stopnje propadanja, je odvisno od strukturnih in ekonomskih značilnosti države. Šele po preteku inkubacijske dobe lahko govorimo o učinkovitem nastanku novega podjetja.

Največ možnosti za preživetje imajo tista podjetja, ki prevzamejo franšizo, tista, katerim pri nastajanju botrujejo razni finančni skladi in banke ter tista, ki svoj nastanek vežejo na podjetniški inkubator. V inkubatorjih jih uspe osem do devet od desetih (Pšeničny, 1994, str. 2.11).

Dejstvo je, da se nova podjetja v vseh državah srečujejo s podobnimi problemi, ki zmanjšujejo možnosti preživetja podjetja. Problemi so lahko finančni, organizacijski, tehnični ali marketinški.

Najvažnejši so vodstveni in organizacijski problemi. Pogosto ljudje odprejo podjetje in začnejo poslovati brez pravega razumevanja in poznavanja tržnih potreb. Včasih manjka celo osnovna poslovna ideja. To pomanjkanje poslovne ideje izvira iz same motivacije za začetek poslovanja. Pogosteje propadajo tisti podjetniki, ki so bili prej nezaposleni. Tehnični problemi so predvsem pomanjkanje znanja in sposobnosti tehničnega osebja, še posebej v podjetjih z visoko tehnologijo. Neustreznost proizvoda, da bi zadovoljil potrebe na trgu, je lahko tehnični problem, lahko pa pomeni tudi pomanjkanje vodstvenih sposobnosti. Kot eden glavnih problemov se vedno pojavljajo finance. Podjetniki navajajo kot glavni razlog njihovega propada omejitve za pridobivanje kreditov. Pogosto so navedeni tudi tržni problemi. Glavni problem je ostra konkurenca med majhnimi podjetji. Premajhno povpraševanje lahko pomeni prenizko tržno povpraševanje, saj ob začetku delovanja trg ni bil dovolj raziskan (European Network for SME Research, 1993, str. 151-153).

V evropski petnajsterici 45 odstotkov malih podjetij propade v treh letih po zagonu³. Vzrok so strateške pomanjkljivosti pri vodenju podjetij, prevelika davčna bremena in bremena drugih upravnih predpisov ter pomanjkanje kapitala na začetku (Žugelj et al., 2001, str. 12).

Raziskava o hitro rastočih podjetjih v Sloveniji, ki so jo leta 2001 izvedli na Visoki šoli za podjetništvo v Portorožu (Stražičar et al., 2002, str. 4) je pokazala, da direktorji malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji menijo, da so najpomembnejši dejavniki preživetja in uspešnosti podjetja naslednji:

- osebnost podjetnika ter osebna filozofija (samopodoba, koncepti, mišljenje, pričakovanja) in pogled na svet;
- sposobnost sprejemanja težavnih poslovnih odločitev;

³ V evropski petnajsterici pomenijo mala in srednje velika podjetja preko 67 odstotkov prodaje in zaposlujejo preko 68 odstotkov delovne sile. Mala podjetja pri tem predstavljajo 93 odstotkov vseh podjetij in zaposlujejo 30 odstotkov delovne sile (Žugelj et al., 2001, str. 12).

- veččine dela z ljudmi oziroma zaposlenimi;
- sposobnost upravljanja s stresnimi položaji;
- zdravje in visoka raven energije.

V nadaljevanju povzemam tipične napake, zaradi katerih v prvih letih poslovanja propade velik del podjetnikov (Glas, 1994, str. 3.5; Glas, 1999, str. 6):

- nezadostne poklicne, strokovne, pravne in osebne kvalifikacije podjetnika;
- pomanjkljiva tržna znanja, predvsem o tem, kako uspešno pridobiti kupce in prodajati;
- preveč pogosto menjavanje sodelavcev (velika fluktuacija osebja);
- napačno izbrana lokacija podjetja;
- neprimerna struktura finančnih virov in neugodni pogoji financiranja;
- precenjen obseg trga zaradi površne tržne raziskave;
- pomanjkljivo načrtovanje denarnih tokov (likvidnosti);
- pomanjkljivosti in napake pri vodenju računovodstva, pomanjkljive kalkulacije, nestvarne ocene stroškov, počasno reagiranje na nastale finančne težave;
- neupoštevanje davčnih obveznosti;
- neprimerno izbrana pravna oblika podjetja; in
- slaba izbira poslovnih partnerjev.

Tabela 2: Odstotek preživelih podjetij glede na velikost podjetja v prvem letu po ustanovitvi

Velikost podjetja (po številu zaposlenih)	Odstotek preživelih podjetij
0 – 9	77,8
10 – 19	85,5
20 – 99	95,3
100 – 249	95,2
250 in več	100,0

Vir: Timmons, 1999, str. 33.

Iz Tabele 2 na prejšnji strani je razvidno, da se odstotek preživetja podjetja v prvem letu poslovanja iz 77,8 odstotkov pri podjetjih z manj kot 10 zaposlenimi poveča kar na 95 odstotkov, če je v podjetju od 20 do 99 zaposlenih. Študija iz leta 1991 je podala empirične dokaze o tem, da so najbolj problematična podjetja v smislu obstoja tista, ki so nova in relativno majhna. Avtorji te študije so ugotovili tudi, da so manjše organizacije bolj odzivne na spremembe, medtem ko je za večje organizacije značilno, da so sposobne zagotoviti bolj zaokrožene in celovite storitve (Timmons, 1999, str. 33).

Tabela 3: Odstotek preživelih podjetij glede na velikost podjetja po štirih letih od ustanovitve

Velikost podjetja (po številu zaposlenih)	Odstotek preživelih podjetij po Dun & Bradstreet-ovi študiji (1969-1976)
0 – 19	37,4
20 – 49	53,6
50 – 99	55,7
100 – 499	67,7

Vir: Timmons, 1999, str. 33.

Preživetje podjetja je zelo odvisno od panoge, v kateri posluje. V Dun & Bradstreet-ovi študiji, ki zajema obdobje od leta 1969 do 1976, so bila podjetja razdeljena na 21 kategorij oziroma panog. Ta študija je pokazala, da je največ podjetij propadlo v naslednjih treh panogah: trgovina na drobno, gradbeništvo in opravljanje manjših storitev. Kar 70 odstotkov vseh podjetij, ki so propadla, se je nahajalo v eni od teh treh panog. Še bolj zanimivo pa je, da je kar 99 odstotkov propadlih podjetij iz omenjenih panog imelo manj kot 100 zaposlenih (Timmons, 1999, str. 33).

Tabela 4 (na strani 18) predstavlja povzetek raziskave, ki jo je leta 1988 v ZDA opravila Small Business Administration. Raziskava se nanaša na desetletno obdobje od leta 1976 do 1986. Ugotovljeno je bilo, da dve podjetji od petih novoustanovljenih (to je 40 odstotkov podjetij) preživi šest ali več let, vendar jih le malo doseže rast v prvih štirih letih. Stopnje preživetja se pri podjetjih, ki rasejo, več kot podvojijo in prej kot podjetje prične z rastjo, tem večja je verjetnost njegovega preživetja.

Tabela 4: Odstotek novonastalih malih podjetij, ki so preživela šest ali več let*

Panoga	Povprečna rast	Ničelna rast (0 %)	Nizka rast (1 do 4 %)	Srednja rast (5 do 9 %)	Visoka rast (10 % in več)
Vse panoge skupaj	39,8	27,5	66,3	75,5	78,4
Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo	43,1	35,0	74,7	80,7	82,8
Rudarstvo	39,1	27,1	67,8	61,5	57,0
Gradbeništvo	35,3	24,1	65,0	72,2	74,3
Industrija	46,9	27,0	66,9	73,5	76,0
Transport, komunikacije	39,7	25,7	68,5	72,4	75,6
Trgovina na debelo	44,3	28,3	66,5	74,9	77,2
Trgovina na drobno	38,4	27,1	62,7	74,4	76,8
Finance, zavarovalništvo, nepremičnine	38,6	28,7	68,7	76,4	78,5
Storitve	40,9	28,7	69,1	79,4	83,5

*Rangirana po številu ustvarjenih delovnih mest od 1976 do 1986.

Vir: Timmons, 1999, str. 34.

Vsakokrat, ko podjetnik pravočasno odkrije problem in ga reši, odstrani en razlog, ki bi lahko povzročil propad, in poveča možnosti za uspeh podjetja (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 8).

Rezultati študije »A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation« kažejo, da sta obe skupini podjetnikov, tisti, ki so bili uspešni in tisti, ki niso uspeli z ustanovitvijo svojega podjetja, v povprečju porabili enako časa za iskanje informacij, načrtovanje, know-how in cel proces ustanovitve podjetja. Na podlagi tega so avtorji študije prišli do ugotovitve, da je vzrok za uspeh ali neuspeh v naravi oziroma značilnosti same priložnosti. Nekatere priložnosti lahko opišemo kot »slabe«, pri katerih ima novo podjetje nizko stopnjo verjetnosti za zadostne poslovne rezultate glede na vložen trud in sredstva, in »dobre«. Podjetniki, ki so uspeli, so imeli najverjetneje več sreče pri izbiri priložnosti ali pa drugače vidijo priložnosti kot neuspešni podjetniki, hkrati pa imajo tudi spretnosti in znanja, ki se bolje ujemajo z izbrano priložnostjo. Nenazadnje so tudi nekatere lastnosti podjetnika lahko bolj koristne pri ustanavljanju podjetja kot druge. Avtorji omenjene študije verjamejo, da je pri nastajanju novega podjetja poleg značilnosti priložnosti kritičnega pomena podjetnikova prizadevnost in vpliv le-te na pridobivanje novih znanj in za posel potrebnih veščin. Posamezniki, ki uspešno ustanovijo in poslujejo v novem podjetju, so največkrat osebe, ki so željne novih znanj, katera uporabljajo za lažje in hitrejše prilagajanje ter obvladovanje novih in spreminjajočih okoliščin pri poslovanju (Gartner, Gatewood, Shaver, 1995, str. 386).

V Sloveniji je v dobrih dveh letih, od leta 2001 do konca oktobra 2003, šlo v stečaj 3531 podjetij. Z analizo⁴ o razlogih za ukinjanje malih podjetij je bilo ugotovljeno, da podjetniki ne čutijo potrebe po znanju iz poslovanja, kar jih na koncu tudi uniči. Veliko sedanjih podjetnikov namreč ustanavlja podjetja »pod prisilo«, ker ostanejo brez službe ali se ne počutijo dobro na svojem delovnem mestu, pa tudi zato, ker mislijo, da bodo lahko v podjetju zaposlili tudi sorodnike in družinske člane (Petrovčič, 2004, str. 34).

2.7 VIRI FINANCIRANJA NOVIH PODJETIJ

Preden podjetnik začne ustanavljati podjetje, mora vedeti, koliko finančnih sredstev potrebuje, kdaj in za kakšne namene. Zagotavljanje finančnih virov za nemoten potek poslovanja je ena izmed bistvenih nalog podjetnika, ki mora temeljiti na razdelani poslovno-tržni ideji, običajno v obliki natančnega poslovnega načrta. Vrsta in obseg finančnih sredstev sta odvisna od načrtovanega obsega poslovanja, ki ga mora podjetnik opredeliti v poslovnem načrtu.

V bistvu je vsak posameznik ali institucija, ki ima denarna sredstva za vlaganja in dajanje posojil, potencialni vir financiranja za podjetnika. Podjetnik mora biti spreten in iznajdljiv pri iskanju primernih virov financiranja za svoje podjetje oziroma posel (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 28).

Podjetnik v zgodnji fazi svojega podjetja potrebuje najprej t.i. semenski kapital⁵ in nato še t.i. zagonski kapital⁶. Obe obliki sredstev se v praksi skoraj izključno financirata z lastniškimi viri, ker novonastalo podjetje relativno težko dobi posojilo. Za financiranje druge, t.i. razvojne faze podjetja, pa je že lažje pridobiti dolžniška in sovlagateljska sredstva.

Kljub domnevam večine ljudi največ začetnih vlaganj v nova podjetja ne prispevajo tvegani kapitalisti, ampak podjetnikova družina, sorodniki in prijatelji. Ti podjetniku posodijo svoje prihranke, prodajo delnice ali družina vzame hipoteko na premoženje (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 26), kar dokazujejo tudi podatki, ki so bili pridobljeni z lanskoletno raziskavo⁷ v Sloveniji. Viri ustanovitvenega kapitala iz lastnih prihrankov, od prijateljev in sorodnikov so znašali skupaj 71,5 odstotka vseh virov v podjetjih, ki jih vodijo moški. V podjetjih, ki jih vodijo ženske pa je bil odstotek teh virov še višji, in sicer 86 odstotkov vseh virov ustanovitvenega kapitala (Kaučič, 2004a, str. 14, 15).

⁴ Analizo so pripravili strokovnjaki pod pokroviteljstvom Gospodarske zbornice, Združenja podjetnikov in projektnega odbora pri združenju.

⁵ To so manjši zneski, ki so potrebni za razvoj poslovne ideje in pripravo poslovnega načrta ter nato za samo ustanovitev podjetja.

⁶ Namenjen je dejavnostim, ki so potrebne pred začetkom komercialnega poslovanja npr. začetnemu trženju.

⁷ Raziskavo sta opravila dr. Miroslav Glas in dr. Mateja Drnovšek z Ekonomske fakultete v Ljubljani. Raziskava je vključevala 108 podjetij, med katerimi so jih 57 vodili moški in 52 ženske.

2.7.1 Posojilodajalci in vlagatelji

V splošnem poznamo dva glavna vira finančnih sredstev: **posojilodajalce** (komercialne in investicijske banke) in **vlagatelje** (sklade tveganega kapitala, poslovne anege) (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 15). Pri prvih gre za dolžniško financiranje, kar pomeni, da si podjetnik za svoje poslovanje izposodi finančna sredstva na trgu pod pogoji, ki tam veljajo. Pri drugih pa gre za lastniško financiranje, kamor spadajo lastna sredstva podjetnika kot fizične osebe in sredstva drugih vlagateljev, ki so prispevali svoja sredstva v obliki kapitalskih vložkov ali pa v obliki delnic.

Posojilodajalce zanima predvsem podjetnikova sposobnost odplačevanja kredita. Pri tem pa velikost podjetja pri njihovih odločitvah ne igra ključne vloge, saj ni nujno, da sposobnost odplačevanja kredita narašča sorazmerno z velikostjo podjetja (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 16).

Vlagatelji so največkrat tvegani kapitalisti oziroma vlagatelji tveganega kapitala, posamezniki ali v okviru sklada tveganega kapitala, lahko pa so to tudi poslovni angeli oziroma vlagatelji neformalnega rizičnega kapitala, ali pa podjetnikovi prijatelji in družinski člani.

Tvegani kapitalisti porabijo za ocenitev posameznega poslovnega načrta v povprečju osem do dvanajst minut. Če podjetnik, ki želi pridobiti za svoj posel tvegan kapital, ve in razume, kako in na podlagi česa tvegani kapitalisti sprejemajo odločitve, ter kateri kriteriji so pri le-teh najpomembnejši za določitev donosnosti novega podjetja, mu to pomaga pri sestavljanju in predstavitvi čim bolj ustreznega poslovnega načrta. Razumevanje tveganih kapitalistov, ki so pogosto ključni pri procesu ustanavljanja, je velikega pomena tudi z vidika celotnega gospodarstva, saj s svojimi odločitvami vplivajo na povečevanje gospodarske rasti (Crouch, Ettenson, Shepherd, 2000, str. 450).

Vlagatelji tveganega kapitala se večinoma odločajo glede na verjetnost nadpovprečne stopnje donosa v podjetju, v katerega vlagajo. In če imajo nekaj možnosti vplivanja na poslovanje podjetja, so v zameno pripravljene sprejeti večje tveganje (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 16). Navadno pričakujejo 40 do 60 odstotni donos na vložena sredstva (Bučar, 1995, str. 20). Poleg stopnje donosa sta pomembna kriterija pri odločanju tudi sposobnost vodstva podjetja in tržna priložnost izdelka ali storitve.

V Tabeli 5 (na strani 21) je predstavljen terminski načrt poteka kontaktiranja in postopanja v primeru, ko podjetnik želi za financiranje dejavnosti svojega podjetja pridobiti tvegane kapitaliste. Tak način je primeren za podjetja, ki že imajo popolnoma dokončan poslovni načrt, jasno definirano strategijo in sposoben management tim.

Tabela 5: Terminski načrt poteka kontaktiranja z vlagatelji tveganega kapitala

Teden	Dejavnost
1. – 2.	Začetni kontakt s potencialnimi viri financiranja: pisno ali po telefonu.
3.	Pošiljanje povzetka ali celotnega poslovnega načrta po elektronski pošti.
4. – 6.	Začetno srečanje z enim ali več potencialnimi viri financiranja.
7. – 17.	Nadaljevanje kontaktiranja z enim ali več potencialnimi viri financiranja: nadaljnji sestanki, telefonski pogovori, dajanje dodatnih informacij ali dodatkov k poslovnemu načrtu.
18.	Ponudba za financiranje.
19. – 25.	Pogajanja o pogojih financiranja, priprava pogodbe in ostalih dokumentov.
26.	Podpis pogodbe.

Vir: Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 25.

Če podjetnik ve, kdo bo njegov načrt prejel, je njegov prvi izziv zagotoviti, da bo načrt res prebran, za kar pa je potrebna dobra predstavitev in dober povzetek. Verjetnost, da bi kdorkoli prebral celoten načrt v času med izročitvijo in prvim sestankom, ne glede na to, koliko časa preteče vmes, je precej majhna (Stutely, 2003, str. 256).

Stutely (2003, str. 268) podjetnikom svetuje, naj ne dostavljajo svojega poslovnega načrta nikomur, ki ni izrecno prosil zanj. Podjetnik naj na primer investitorja tveganega kapitala pripravi do tega, da ga bo sam prosil za izvod poslovnega načrta, ker bo potem njegov položaj povsem drugačen. Izvoda v takem primeru ne bo dobil naslovnik, ki zanj še ni slišal, temveč nekdo, ki podjetnika prosi zanj, ga pričakuje in je zato tudi veliko bolj verjetno, da ga bo pozorno prebral.

V splošnem je **razlika med posojilodajalci in vlagatelji** naslednja: posojilodajalce pri preučevanju poslovnega načrta in odločanju za izdajo posojila podjetju zanimajo predvsem številke, saj so bolj kratkoročno orientirani. Zanima jih le prvih nekaj let poslovanja, v katerih naj bi podjetje preživel, potencial rasti podjetja pa jih, vsaj dolgoročno, ne zanima. Vzrok za to je posojilodajalčevo neudejstvovanje v podjetju. Zanima ga odplačilo posojila in njegova nagrada, obresti (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 20). Vlagatelji pa namenjajo več pozornosti osebnostnim lastnostim podjetnika kot posojilodajalci, ker sklepajo manj poslov in si vzamejo več časa za natančen pregled posla in za ugotavljanje podjetnikovih sposobnosti in lastnosti (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 21).

Ena glavnih prednosti financiranja podjetja s posojilom namesto s pridobivanjem investorjev je v tem, da se posojilodajalci v največ primerih odločijo hitreje kot vlagatelji. Posojilodajalec se bo lahko odločil že v nekaj dneh, največ v treh tednih, odkar v roke dobi poslovni načrt, vlagatelji tveganega kapitala pa za odločitev potrebujejo kar nekaj mesecev, običajno šest do dvanajst (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 21).

Poslovni angeli so neformalni investitorji tveganega kapitala, bogati posamezniki, ki običajno nimajo dovolj denarnih sredstev, da bi lahko pristopili v sklad tveganega kapitala ali pa želijo imeti glavno besedo pri investiranju svojih sredstev. Še vedno pa so pripravljeni na nekoliko bolj tvegano investiranje (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 27). Angeli se o vlaganju odločijo mnogo hitreje kot profesionalni tvegani kapitalisti. Običajno že v dveh ali treh mesecih. Imajo tudi nekoliko nižje zahteve glede stopenj donosa na vložena sredstva, ki pa naj bi bila vsaj 20 odstotkov letno.

2.7.2 Viri financiranja za podjetnike v Sloveniji

Za financiranje rasti oziroma za vse projekte, ki se porajajo podjetnikom, obstaja v Sloveniji kar nekaj organizacij, kjer je možno pridobiti finančne vire.

Vire financiranja v Sloveniji povzeman po Stražišarju in sodelavcih (2002, str. 10):

■ **BANKE** – podjetjem ponujajo kratkoročna in dolgoročna posojila;

Po pregledu ponudbe 21 bank (glej Prilogo 2), ki poslujejo v Sloveniji, sem ugotovila, da banke zahtevajo od podjetij in podjetnikov predložitve poslovnega načrta le pri prošnjah za dolgoročne kredite. Takih bank je devet, samo ena pa zahteva poslovni načrt oziroma njegov povzetek tudi pri prošnji za kratkoročni kredit. Šest bank pa zahteva investicijski program oziroma investicijski elaborat, ko gre za investicijske kredite.

Kreditiranja začetnih poslov banke v svojih predstavitvah izrecno ne omenjajo, zato domnevam, da je takšno kreditiranje s strani bank prej izjema kot pravilo. Tako na primer Abanka Vipa d.d. podjetnike začetnike kreditira le s kratkoročnimi krediti na podlagi sodelovanja s Centrom za razvoj malega gospodarstva Ljubljana (CRMG), na območju Gorenjske pa z dolgoročnimi krediti preko Garancijskega sklada Gorenjska. V obeh primerih mora podjetnik predložiti poslovni načrt, ki je osnova za presojo o višini kredita. CRMG ima najvišji znesek kredita omejen na 1 milijon SIT. Preko obeh institucij mora podjetnik začetnik najprej pridobiti njihovo garancijo za zavarovanje kredita, ki jo skupaj s poslovnim načrtom in vlogo za odobritev kredita predloži banki (Anzeljc, 2004).

Nič kaj razveseljiv ni podatek, da so od 21 omenjenih bank leta 2001 z Javnim skladom Republike Slovenije za razvoj malega gospodarstva sodelovale le štiri banke.

■ **OBČINE** – podjetništvu dajejo finančno pomoč v obliki ugodnih posojil, subvencioniranja obrestne mere, dajanja garancije;

■ **REGIJSKE GARANCIJSKE SCHEME** (v Sloveniji deluje deset regionalnih garancijskih shem) – občine s pomočjo države ustanavljajo garancijske sklade, ki zagotavljajo finančna sredstva malemu gospodarstvu;

- **MIKROKREDITI** – finančni projekti, ki so namenjeni financiranju podjetnikov začetnikov in odpiranju novih delovnih mest; v lokalnem okolju so naleteli na zelo pozitiven odziv;
- **SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ MALEGA GOSPODARSTVA** – daje ugodnejša posojila, subvencije za bančne kredite po pogodbah, finančno pomoč posebnim rizičnim skupinam - mladim podjetnikom začetnikom;
- **SKLAD ZA REGIONALNI RAZVOJ IN OHRANJANJE SLOVENSKEGA PODEŽELJA** – pomaga pri financiranju projektov kmetijstva, projektov gospodarske dejavnosti, premostitvenemu financiranju infrastrukturnih projektov in financiranju izvedbe projektov, ki izhajajo iz zaokroženih razvojnih programov, ter dodeljuje jamstva za projekte na območjih s posebnimi razvojnimi problemi;
- **EKOLOŠKO RAZVOJNI SKLAD** – skrbi za različne projekte s področja ekologije in varovanja okolja;
- **MINISTRSTVO ZA GOSPODARSTVO** – s svojimi javnimi razpisi;
- **TVEGANI KAPITAL IN POSLOVNI ANGELI** – v Sloveniji so aktivni:
 - **Horizonte venture management - družba za razvoj**
Horizonte družba za razvoj podjetij d.o.o. je sklad tveganega kapitala, ki je namenjen investicijam v obliki deležev v slovenskih družbah. Družba je bila ustanovljena leta 1994 z osnovnim kapitalom 96 milijonov ATS in udeležbo petih investitorjev (EBRD, IBM pokojninski sklad-Nizozemska, Dunajska zavarovalnica, Hypo-Landers banka-Avstrija, SKB-Slovenija) (Butina, 2001, str. 31).
 - **Sklad tveganega kapitala v sklopu Slovenske razvojne družbe (SRD)**
 - **SFM sklad (Svetovalna družba za investicijska vlaganja)**
Sklad je bil ustanovljen leta 1995 z osnovnim kapitalom 21 milijonov USD. Lastniki sklada so: Evropska banka za obnovo in razvoj, Svetovna banka, investitorji iz USA, Banca d' Italia, SKB Banka, NLB, SB Koper. Sklad vlaga v mlada podjetja vseh dejavnosti. Minimalni vložek sklada znaša 175.000 evrov, maksimalni vložek pa 1,5 milijona evrov oziroma do 35 odstotnega deleža v podjetju. Predviden donos na leto je med 15 in 20 odstotki. Oblika financiranja so vlaganja in posojila v obveznicah, življenjska doba vložka pa je sedem let (Butina, 2001, str. 31).
 - **Sklad EDCM**
Sklad združuje tri največje ameriške sklade rizičnega kapitala in ima 100 milijonov USD kapitala. Vlaga v podjetja, ki proizvajajo dobrine, tržljive samo v ožji regiji, predvsem iz naslednjih dejavnosti: telekomunikacije, mediji, luške storitve, trafike,

skladiščenje, prekladanje in ravnanje z odpadki. Najmanjši vložek sklada je 10 milijonov USD (Butina, 2001, str. 31).

▪ **Sklad Kplus**

Sklad vlaga v podjetja, ki imajo profesionalni management z dokazljivimi izkušnjami, pogoj za vlaganja je tudi razumevanje med managementom in predstavniki vlagatelja. Velikost vložka je nad 500.000 USD, izjemoma je možen tudi manjši vložek (Butina, 2001, str. 32).

Več informacij o finančnih virih v Sloveniji pa lahko podjetniki najdejo tudi na internetnih straneh: <http://www.sid.si>, <http://www.rdf-sklad.si>, <http://www.finance-on.net>.

3 POSLOVNI NAČRT IN NJEGOVA VLOGA PRI NASTANKU NOVEGA PODJETJA

Poslovni načrt je dokument, ki združuje aktivnosti ustanavljanja in upravljanja podjetja ter ima osrednjo vlogo v procesu ustvarjanja novega podjetja (Bučar, 1998, str. 31).

Poslovni načrti so se najprej uveljavili v ZDA z razvojem tveganega kapitala, nato pa so se hitro razširili po svetu. Sestavlja se jih zaradi različnih namenov⁸, najbolj pogosto pa se uporabljajo pri ustanovitvi novega podjetja (Glas, 1994, str. 3.8).

3.1 SPLOŠNO O POSLOVNEM NAČRTU ZA USTANOVITEV PODJETJA

Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu oziroma podjetju ter usmeritve, kako namerava doseči te cilje. Predvsem je poslovni načrt instrument, s katerim podjetnik pokaže, zakaj je načrtovani posel poslovno privlačen in kako je tehnološko izvedljiv ter kako bo z njim v naslednjih treh do petih letih dosegel zastavljene cilje. V procesu ustanovitve in začetka poslovanja podjetja je poslovni načrt obvezna naloga podjetnika, ki se hoče usposobiti za uspešno poslovanje (Glas, 1994, str. 3.3).

⁸ Poslovne načrte se sestavlja tudi za sledeče namene (Glas, 1994, str. 3.8):

- kadar večje podjetje kupuje manjše in hoče preveriti, kaj lahko pričakuje od nakupa,
- kadar podjetje že obstaja, lastnik pa išče dodatni kapital za večjo razširitev novega posla,
- kadar se uvaja nova dejavnost v okviru obstoječega podjetja, ki izhaja iz notranjega podjetništva in teži k določeni organizacijski samostojnosti,
- velika podjetja v ZDA zahtevajo poslovne načrte od menedžerjev na vrhu ali na srednjih ravneh, ko jim zaupajo vodenje oddelkov,
- velika podjetja zahtevajo poslovne načrte tudi od svojih distributerjev, kar naj bi jim zagotovilo, da bo distributer dejansko kvalitetno pokrival tržišče, sicer mu ne dajo ekskluzivnih distribucijskih pravic,
- kadar skuša novo vodstvo podjetja sprožiti preobrat v poslovanju in s poslovnim načrtom prepričuje upnike ter banke, da sodelujejo v preobratu oziroma pri sanaciji podjetja.
- kadar skuša novo vodstvo podjetja sprožiti preobrat v poslovanju in s poslovnim načrtom prepričuje upnike ter banke, da sodelujejo v preobratu oziroma pri sanaciji podjetja.

Nikakor pa to ni dokument, ki naj bi končal na polici, ampak je »živi« dokument, ki naj ga podjetnik uporablja, dopolnjuje, spreminja in prilagaja novim okoliščinam. Po začetku poslovanja na njem temelji tekoče načrte letnega poslovanja in primerja dosežke s planiranimi rezultati (Glas, 1999, str. 31).

Timmons (1999, str. 367) opisuje poslovni načrt kot vrhunec običajno dolgega, kreativnega in ponavljajočega se procesa, ki lahko iz gosenice-grobe ideje ustvari osupljivega metulja-priložnost. Podjetnik s poslovnim načrtom natančno opredeli odlike, zahteve, tveganja in potencialne koristi, ki jih predstavlja priložnost in kako bodo le-te dosežene. Tempo današnje tehnološke in informacijske dobe je tako hiter, da ne velja več, da je poslovni načrt zastarel, ko pride iz tiskalnika, ampak je zastarel, še preden sploh pride do tiskalnika. Poslovni načrt je zato kot delo, ki se kar naprej razvija, in nikoli ni dokončno končan. Podjetnik mora biti veskozi pripravljen na ovire in probleme. Pravočasno in s pravimi ukrepi mora biti sposoben minimizirati tveganje in zagotoviti uspeh svojemu poslu oziroma podjetju (Timmons, 1999, str. 368).

Ko je podjetnik prepričan, da ima njegov posel sijajno tržno perspektivo in se dobro ujema z veččinami, izkušnjami, osebnimi cilji in vrednotami vodilnega podjetnika in podjetniške skupine, mora preučiti vsa morebitna tveganja in probleme, ki so povezani z ustanovitvijo podjetja, z dolgoročnimi pričakovanji glede dobičkov ter z bodočimi zahtevami glede financiranja in denarnih tokov podjetja. Prav tako se mora vprašati o sezonskih vplivih na poslovanje podjetja, o lokaciji podjetja kot tudi o trženju in cenovnih strategijah. Na ta vprašanja mora čimbolj prepričljivo odgovoriti v poslovnem načrtu. Načrtovanje in razvijanje takšnega poslovnega načrta ni ne hitro ne lahko. Pravzaprav je učinkovito planiranje težak in zahteven proces, ki zahteva veliko časa, discipline, predanosti, zagnanosti in prakse. Prav tako pa je lahko prav stimulatивно in zabavno početje, ko posameznik odkriva inovativne rešitve in strategije, s katerimi bo razrešil (tečne) probleme. Potrebno je vedeti, da za pisanje poslovnega načrta in za ustvarjanje uspešnega podjetja niso potrebne iste veščine in znanja (Timmons, 1999, str. 371).

Primerna dolžina načrta je 20 do 25 strani dobro preišljenega besedila, če gre za običajen posel. Za zahteven posel je lahko tudi daljše, vendar ne več kot 40 strani, ker predolgega poslovnega načrta nihče ne mara prebirati. Podrobnejše analize, dokumenti in tabele zato sodijo med priloge. Prav tako poslovni načrt ne sme biti prekratek, saj na primer bančniki hitro posumijo, da manjkajo prepričljivi podatki in dejstva (Glas, 1999, str. 8).

Koliko časa bo podjetnik porabil za pripravo poslovnega načrta je odvisno predvsem od njegovih izkušenj in znanja pa tudi od namena, ki naj bi mu načrt služil. Po izkušnjah naj bi sestavljanje zahtevalo od 200 do 300 delovnih ur.

Poslovni načrt mora biti napisan tako, da tisti, ki ga bere, pa naj bo to manager, potencialni vlagatelj, posojilodajalec ali dobavitelj, verjame, da bo podjetnik sposoben izpeljati posel tako uspešno, kot to trdi v poslovnem načrtu. Vendar pa mora biti poslovni načrt napisan

objektivno, pa čeprav bi to pomenilo, da ne bo pridobil zelenih finančnih sredstev od vlagateljev ali posojilodajalcev, ker posel zanje predstavlja preveliko in nesprejemljivo tveganje. Podjetnik naj ne zavaja s preveč optimističnim načrtom in naj poslu navidezno ne zmanjšuje tveganja za neuspeh. Kajti podjetniku s preveč optimističnim poslovnim načrtom se lahko kaj hitro zgodi, da ne zmore odplačevati kreditov ali zadovoljiti zahtev vlagateljev (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 10).

Glede na dolgotrajnost in zahtevnost dela se pojavi vprašanje o upravičenosti sestavljanja načrta. Odgovor je na dlani, če primerjamo stroške priprave načrta z zgrešeno naložbo in posledicami, ki jih ta prinaša podjetniku.

Deset razlogov, zaradi katerih poslovni načrt propade že na prvi pogled (Stutely, 2003, str. 259):

1. Predstavitev je preveč zanikrna ali premalo poslovna.
2. Besedilo je predolgo, preveč posplošuje, pretirava z razpredanjem.
3. Besedilo je prekratko, prešibko in nejasno.
4. Ne glede na dolžino ni dovolj dejstev in podrobnosti.
5. V dejstvih se pojavljajo napake (kar je eden večjih grehov).
6. Določene opustitve kažejo na pomanjkanje pomembnih spretnosti, virov in znanja.
7. Primanjkuje analiz »kaj če«. (Kaj če prodaja pade za 10%? Se za 10% poveča? Če se obrestna mera poveča za odstotek?)
8. Finančne projekcije so nerazumno optimistične, še posebej če se prodaja ali denarni tok izboljšujeta nerealistično gladko - brez sezonskih nihanj in padcev.
9. Če so načrti očitno izdelani z namenom zbiranja finančnih sredstev in ne za pomoč pri vodenju podjetja.
10. Če so načrt izdelali poklicni svetovalci, to poraja dvome v sposobnosti vodstva.

3.1.1 Nesporazumi glede poslovnih načrtov

Podjetniki podcenjujejo pomembnost poslovnega načrta zaradi napačnih predstav, ki si jih ustvarijo.

Podjetniki – izumitelji največkrat precenjujejo vrednost invencije, še posebej, če je zaščitena s patentom. Praksa kaže, da je tehnična dodelanost za izdelek sicer pomembna, vendar je še bolj pomembno, da podjetje premore ustrezna znanja, ki bodo ustvarila tudi tržno uspešen izdelek. To so največkrat razni marketinški prijemi, ki odtehtajo tehnično dovršenost izdelka.

Druga napaka, ki jo delajo podjetniki, je ta, da uporabljajo poslovni načrt le v fazi pridobivanja finančnih sredstev, potem pa mu ne posvečajo nobene pozornosti več.

Tretja napaka je prehitro sestavljanje poslovnega načrta z namenom, da bi čimprej dobili potrebni denar. Nepazljivost, povzročena z naglico, lahko podjetnika kasneje privede v resne

težave, na drugi strani pa lahko take napake zahtevajo ponovno sestavljanje poslovnega načrta.

Četrta napaka je posledica podjetnikove prepričanosti, da poslovni načrt nima bistvenih pomanjkljivosti. Zaradi prepričanja o lastni nezmotljivosti se podjetniki v tem primeru ne obrnejo na strokovnjake, ki bi jih opozorili na morebitne nepravilnosti.

Peta napaka je v podjetnikovem prepričanju, da je vse, kar potrebuje, da bo njegovo podjetje uspešno, debel, obsežen in privlačen poslovni načrt. To so podjetniki, ki ne ločijo med pripravljanim poslovnega načrta in ustvarjanjem novega podjetja. Ne vejo, da načrt sam po sebi ni posel oziroma podjetje. Tako včasih pride do paradoksov, ko iz nekaterih najbolj navdušujočih poslovnih načrtov nikoli ne nastane dobro in uspešno podjetje (Timmons, 1999, str. 368).

Naslednji nesporazum je posledica prepričanja, da mora podjetnik na vsak način obdržati 51 odstotkov lastništva podjetja. Večinski delež lastništva sicer res zagotavlja določeno prednost pri sprejemanju odločitev. Vsekakor pa ni tragedija, če se mora podjetnik odreči večinskemu deležu, ker se razumni vlagatelji ne bodo vmešavali v poslovanje uspešnega podjetja, ki zadovoljuje njihova pričakovanja. Vsak poseg vlagatelja je hkrati opozorilo podjetniku, da nekaj ni v redu z njegovim načinom vodenja podjetja. Taki posegi so upravičeni, ker ščitijo interese vlagatelja, posredno pa tudi interese podjetnika.

3.2 POSLOVNI NAČRTI V SLOVENIJI

Podjetniški poslovni načrt je v Sloveniji relativno nov instrument in nima daljše tradicije. Najprej se je uveljavil v ZDA z razvojem tveganega kapitala in se nato razširil po svetu (Glas, 1994, str. 3.8). V Slovenijo je tako prišel iz tujine konec 80-tih let. Pred letom 1988 v Sloveniji oziroma v bivši Jugoslaviji ni obstajal, saj v času družbene lastnine in samoupravnih podjetij ni bilo osnovnih pogojev in možnosti za podjetništvo. Poslovni načrti, kakršne poznamo danes, se v našem prostoru pričnejo pojavljati po letu 1991, ko je bil sprejet Zakon o razvoju malega gospodarstva, ki je dal pravno podlago za razvoj malega podjetništva v Sloveniji.

Začetek 90-tih let so slovenske poslovne banke že pričele zahtevati od podjetnikov, ki so se zanimali za posojila, poslovne načrte, vendar takrat še v obliki investicijskega elaborata. Tudi skladi za razvoj malega gospodarstva od prosilcev za sredstva zahtevajo poslovne načrte, da lahko sprejemajo premišljene odločitve (Glas, 1999a, str. 5).

V Sloveniji se je hkrati s podjetniško revolucijo pričelo usposabljanje podjetnike za pripravljane poslovnih načrtov. Začelo se je s skromnimi priročniki in malo praktičnimi izkušnjami. Danes pa so poslovni načrti sestavni del večine podjetniških izobraževanj in usposabljanj. Že srednješolci spoznavajo prve skrivnosti načrtovanja, študenti pa v okviru

študija pripravljajo poslovne načrte v bolj zahtevni obliki. Nastali so tudi priročniki, predvsem za začetniške poslovne načrte.

V letu 1996 sta se Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in Pospeševalni center za malo gospodarstvo odločila, da bosta sofinancirala pripravo standardnih priročnikov za poslovne načrte. In sicer za novo podjetje, za rastoče podjetje in za tehnološko naravnano podjetje (Glas, 1999a, str. 5).

Z leti so tako poslovne banke in strokovni sodelavci skladov nabrali veliko izkušenj in postali zahtevnejši do podjetnikov (Glas, 1999a, str. 5). V Prilogi 1 kot primer navajam, katero dokumentacijo mora za pridobitev kredita pri SKB banki d.d. predložiti novoustanovljeno podjetje. Na splošno velja, da so banke pri podjetnikih začetnikih še posebej previdne in za pridobitev kredita zahtevajo obsežno dokumentacijo, kateri mora običajno podjetnik priložiti tudi poslovni načrt ali vsaj investicijski načrt oziroma elaborat.

Glas (1999a, str. 7) trdi, da slovenski podjetniki niso preveč naklonjeni pisanju poslovnih načrtov, saj se to mnogim zdi odvečen »papirnat posel«, ki ima le malo skupnega z življenjem. Načrt jim predstavlja dokument, ki ga od njih zahteva nekdo drug, zato mu pač morajo ugoditi. Njegov pomen pa je bistveno večji od tistega, ki mu ga pripisujejo podjetniki. Glavni razlog, zakaj je smiselno pripraviti dober poslovni načrt, je namreč ravno v tem, da ga podjetnik pripravi zase. Dobro pretehtan poslovni načrt je najboljše orodje, s katerim si lahko pomaga, da bo uresničil svoje dolgoročne cilje pri razvoju podjetja.

Avtorji analize o razlogih za ukinjanje malih podjetij, ki jo omenjam že v točki 2.6, so prišli do pogojno rečeno zanimivega odgovora na vprašanje, ali so imeli podjetniki ob ustanovitvi podjetja izdelan poslovni načrt. Večina jih odgovarja, da so ga imeli »v glavi« in da so ga izdelali le okvirno. Imele so ga le tiste vprašane osebe, ki so se pozneje ukvarjale s svetovanjem in izdelavo poslovnih načrtov. Nihče od vprašanih ni imel izdelanega celovitega poslovnega načrta z vsemi analizami in kalkulacijami (Petrovčič, 2004, str. 34, 35). Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) sicer že nekaj let izvaja program vavčerskega svetovanja, s katerim ponuja sedanjim in novim podjetnikom možnost subvencioniranega poslovnega svetovanja. Z vavčerji lahko podjetniki plačajo del svetovalnih storitev pri ustanavljanju podjetja (na primer plačilo svetovalca, ki podjetniku izdelava ali pomaga izdelati poslovni načrt ob ustanovitvi) in tudi pri poznejšem poslovanju (Kaučič, 2004, str. 51). Vendar pa je bilo v prej omenjeni analizi ugotovljeno, da podjetniki redko uporabljajo t.i. brezplačno vavčersko svetovanje, ki jim ga ponujajo podjetniški centri. Podjetniki namreč menijo, da jim ne koristi, ga ne poznajo ali mu ne zaupajo. Ugotovljeno je bilo, da ta svetovalni sistem pri PCMG-ju očitno premalo javno predstavlja (Petrovčič, 2004, str. 35).

3.3 KDO NAJ NAPIŠE POSLOVNI NAČRT

Strokovnjaki na področju podjetništva so si glede tega vprašanja edini, da naj podjetnik svoj poslovni načrt pripravi sam oziroma skupaj s svojo podjetniško skupino, na strokovnjake naj se obrne le po nasvet in mogoče za končno mnenje o izdelanem poslovnem načrtu. Nikakor pa naj izdelave načrta ne prepušča v celoti drugim.

Glas (1994, str. 3.7) poudarja, da mora podjetnik sam napisati poslovni načrt, saj mora le-ta izraziti posameznikov podjetniški stil. Zlasti pa mora biti prvi zapis načrta v celoti podjetnikovo delo, ko pa ga izpopolnjuje, lahko pritegne strokovno pomoč svetovalcev, izkušenih podjetnikov, finančnikov, računovodij in pravnikov.

Strokovnjaki podjetniku zastavijo vprašanja o načrtu, na katera podjetnik pri pripravi načrta še ni dal odgovora. Bodisi se nekaterih stvari ni spomnil vključiti ali pa je enostavno mislil, da so same po sebi umevne in jih zato ni zapisal v poslovni načrt. Opozorijo ga tudi na morebitne pomembne informacije, ki manjkajo v načrtu, ter svetujejo, naj nekemu problemu nameni več pozornosti, čeprav se je podjetniku zdel majhen (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 11).

Če podjetnik poslovni načrt sestavi sam, vanj vnese svojo vizijo posla, svoje znanje in zmožnosti, kratka, svoj posel. Le tako lahko postane poslovni načrt izkaznica podjetnikovih poslovnih zmožnosti in sposobnosti, še posebej takrat, ko ga podjetnik tudi osebno predstavlja in pojasnjuje. Nekateri podjetniki morda mislijo, da niso sposobni sestaviti poslovnega načrta in jih je takšne naloge preprosto strah. Seveda se motijo, saj je pripravljanje načrta proces, v katerem se usposabljuje za poslovanje in hkrati dokažejo svoje znanje in razumevanje posla, ki se ga bodo lotili. Torej tudi za neizkušenega podjetnika pametno načrtovanje ne bi smelo biti ne pretežka ne nemogoča naloga. S pomočjo mnogih zunanjih virov, ki so prikazani v Tabeli 6 (na strani 30), ter s pravo predanostjo in motiviranostjo lahko podjetnik pripravi uspešen poslovni načrt.

Tabela 6: Možni zunanji viri informacij pri pripravi poslovnega načrta

Viri informacij
1. Gospodarska zbornica
2. Obrtna zbornica
3. Panožna združenja
4. Ministrstvo za gospodarstvo
5. Pospeševalni center(ri) za malo gospodarstvo
6. Fakultete in visoke šole s poslovnimi programi
7. Knjižnice
8. Podatki Gospodarskega vestnika
9. Statistični urad
10. Poslovne revije in časopisi (npr. Podjetnik, Finance, Gospodarski vestnik, Manager)
11. Gospodarske rubrike dnevnih časopisov
12. Banke, borzno posredniške hiše, zavarovalnice itd.

Vir: Antončič et al., 2002, str. 202.

Tudi potencialni vlagatelji raje vidijo, da podjetnik sam napiše poslovni načrt, ker tako spoznajo njegove podjetniške sposobnosti in se lažje odločijo, ali bodo investirali v posel oziroma podjetje. Vlagatelji vedo, da podjetnik, ki ni sposoben prepričljivo zapisati in predstaviti svoje poslovne zamisli, najverjetneje tudi ne bo znal izkoristiti poslovnega potenciala priložnosti ali pa je to znak, da preprosto ni dovolj privržen svoji zamisli. Tak podjetnik gotovo ne bo uspešen pri prepričevanju vlagateljev. Nasprotno pa z dobrim poslovnim načrtom dokaže, da je sposoben podjetnik, ki je vreden zaupanja.

Na predstavitvi vlagatelji postavljajo veliko zelo podrobnih vprašanj o tržnih, tehničnih in finančnih vidikih. Seveda ni koristno, če je podjetnikov odgovor, da tega dela načrta ni pisal sam, in zato ne more dati podrobnih pojasnil (Glas, 1994, str. 3.8).

Podjetniku pa je lahko pri iskanju informacij za pripravo poslovnega načrta v pomoč tudi podjetniško podporno okolje, ki je predstavljeno v naslednjem podpoglavju.

3.3.1 Podjetniško podporno okolje

Tabela 7: Podjetniško podporno okolje

Podjetniško podporno okolje		
Nacionalna raven	Regionalna raven	Lokalna raven
<ul style="list-style-type: none"> • Ministrstvo za gospodarstvo • Ministrstvo za notranje zadeve (upravne enote) • Ministrstvo za finance (Davčna uprava RS in Carinska uprava RS) • Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) • Euro Info center • Zavod RS za zaposlovanje • Javni sklad RS za razvoj malega gospodarstva • Agencija RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije • Javna agencija za regionalni razvoj • Obrtna zbornica Slovenije • Gospodarska zbornica Slovenije • Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije • Služba Vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalne razvojne agencije 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalni podjetniški centri

Vir: Stražišar et al., 2002, str. 55.

Regionalne razvojne agencije so ustanovljene z namenom, da usklajujejo regionalni razvoj. Podjetniški centri pa so ustanovljeni, da na lokalni ravni pospešujejo podjetništvo, malo gospodarstvo in turizem, ter za povezovanje podjetnikov in podjetij z občino, obrtno in gospodarsko zbornico ter z državnimi in drugimi institucijami, ki vplivajo na gospodarski razvoj. Ciljne skupine podjetniških centrov so tako obstoječi kot novi in potencialni podjetniki, inovatorji, mladi strokovnjaki, kmetje, brezposelne osebe, društva, klubi, institucije v lokalnem okolju in država.

3.4 KOMU JE POSLOVNI NAČRT NAMENJEN

Poslovni načrt je namenjen ljudem v podjetju in izven njega. V podjetju so to managerji in člani uprave. Zunaj podjetja pa so to poleg potencialnih financerjev tudi profesionalni svetovalci in strokovnjaki, na katere se podjetnik obrne po nasvete, ter včasih tudi dobavitelji, distributerji in drugi, ki so poslovno povezani s podjetjem. Zadnja skupina se za poslovni načrt zanima zato, ker želijo izvedeti, na kakšen način podjetje posluje. Poznavanje poslovnega načrta podjetja jim tako lahko pomaga k boljšemu razumevanju in zadovoljevanju potreb podjetja ter nenazadnje k boljšemu sodelovanju in poslovanju s podjetjem (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 15). Ker vsaka izmed naštetih skupin bere načrt z drugim namenom in ga ocenjuje z drugačnega vidika, se mora podjetnik dotakniti vseh bistvenih vprašanj in

problemov. V bistvu mora poslovni načrt poskušati zadovoljiti potrebe vseh (Antončič et al., 2002, str. 188).

Ker je poslovni načrt zaupen dokument, ga lahko berejo le tisti, ki jih zadeva. Priporočljivo je, da tisti, ki sprejeme v roke načrt, podpiše izjavo o zaupnosti oziroma izjavo, da gre za poslovno skrivnost (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 13).

3.4.1 Koristnost poslovnega načrta za podjetnika

Podjetnik mora sistematično preveriti, v kakšen posel se spušča, kako naj ga uspešno opravlja, kakšna sredstva potrebuje in kakšni bodo verjetni rezultati. Torej poslovni načrt podjetnik v prvi vrsti piše zase. Običajno pa ga uporabi tudi za druge namene, predvsem za pridobivanje finančnih sredstev (Glas, 1999, str. 11).

Tudi če si podjetnik ne zamišlja velike naložbe in bo začel s poslom v majhnem obsegu in ga kasneje širil, je koristno, da prične s poslovnim načrtom, poudarja Glas (1999a, str. 8). To mu bo olajšalo najpomembnejše poslovne odločitve o načrtovani dejavnosti in pri zagotavljanju potrebnih resursov.

Ob pisanju poslovnega načrta podjetnik temeljito analizira svoj predvideni posel tudi s finančnega vidika in nato na podlagi analize sestavi finančne projekcije za obdobje prvih treh do petih let poslovanja.

Poslovni načrt prinaša vsaj štiri prednosti, zaradi katerih ga je koristno napisati za sleherno podjetje (Berginc, 1994, str. 1.2):

1. Poslovni načrt predstavlja sistematično pot do planiranega cilja. Podjetnika po postopnih korakih vodi skozi tržne zakonitosti na podlagi spektra njegovih odločitev.
2. Poslovni načrt služi kot dokument pridobivanja finančnih sredstev s strani poslovnih bank in drugih zainteresiranih sovlagateljev. Kvalitetno izdelan poslovni načrt lahko prepriča slehernega investitorja v smotrnost naložbe.
3. Poslovni načrt lahko služi kot komunikacijski instrument med podjetnikom, dobaviteljem, stranko in drugimi zainteresiranimi v poslovnih stikih.
4. Poslovni načrt služi kot komunikacijski instrument osebne, podjetniške in managerske promocije posameznika.

3.4.2 Koristnost poslovnega načrta za posojilodajalce in vlagatelje

Glas (1994, str. 3.6) predstavlja naslednje koristi poslovnega načrta za posojilodajalce in vlagatelje:

1. Poslovni načrt podaja podrobnosti o tržnem potencialu posla in o načrtih podjetnika za doseganje tržnega deleža.
2. Finančne projekcije v načrtu pokažejo investitorju, ali bo podjetnik sposoben odplačevati posojilo ali zagotoviti primeren donos na trajno vložena sredstva v podjetje.
3. V poslovnem načrtu so identificirana kritična tveganja in opredeljeni ukrepi za uspešno poslovanje, če bi prišlo do neugodnih dogodkov.
4. Poslovni načrt je jasen, natančen dokument. Investitorju daje potrebne informacije, da sam preveri poslovno zamisel in jo finančno ovrednoti po dveh merilih.
5. Poslovni načrt omogoči investitorju oceniti dejanske managerske in planske sposobnosti podjetnika, ki ga je predložil.

3.5 VLOGA IN POMEN POSLOVNEGA NAČRTA

Pomen poslovnega načrta je tem večji, ko pogledamo, zakaj oziroma katere so tipične napake, zaradi katerih v prvih letih poslovanja omaga velik del podjetnikov. Ob analizi razlogov za neuspeh podjetij (glej podpoglavje 2.6) vidimo, da bi se jim podjetnik lahko izognil, če bi pred začetkom poslovanja temeljito preučil posel in se nanj kot podjetnik dobro pripravil. Prav to je naloga poslovnega načrta.

Njegova bistvena prednost pa je v tem, da podjetnik tekom izdelave preigrava poslovne zamisli na papirju, pri čemer ne porabi veliko sredstev. Izdelava se ga v več krogih in v vsakem se ga dopolnjuje, kar podjetniku omogoča, da po vsaki fazi zlahka prekine delo, če ugotovi, da ideja poslovno ne more uspeti (Glas, 1994, str. 3.9).

Poslovni načrt ima tri vloge (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 1-2):

1. **Je načrt**, ki se uporablja za razvijanje idej o tem, kako naj bi potekalo vodenje podjetja. Podjetnik s poslovnim načrtom premisli o svojih poslovnih strategijah in »naredi napake na papirju« ter s tem prepreči možnost, da bi naredil napake v resničnem poslovanju. Ob pripravi poslovnega načrta podjetnik preuči bodoče poslovanje novega podjetja z vseh perspektiv: marketinške, finančne in izvajalske.
2. **Je podjetnikovo orodje za pogled v preteklost**, s pomočjo katerega lahko tekom sedanjega poslovanja oceni uspešnost oziroma neuspešnost preteklega poslovanja. Ko preteče nekaj časa od začetka poslovanja, je potrebno poslovni načrt pregledati in ugotoviti, kje in kdaj je podjetje zašlo s predvidene poti poslovanja ter ali so bile te »stran poti« koristne ali so negativno vplivale na uspešnost podjetja. Hkrati je treba določiti smernice za poslovanje podjetja v bodoče. Tako lahko na primer finančni načrt služi kot podlaga za proračun, ki je potreben za poslovanje podjetja. S primerjavo podatkov iz tekočega poslovanja in podatkov v finančnem načrtu podjetnik lahko preveri, ali

poslovanje poteka v skladu z načrtom in kolikšna so odstopanja. Poslovni načrt je lahko in mora biti podlaga za nov načrt.

3. **Je podjetnikovo orodje za pridobivanje finančnih sredstev.** Večina posojilodajalcev in vlagateljev ne bo nikoli posodila oziroma vložila denarja v podjetje brez preučitve poslovnega načrta. Podjetnika, ki pa je brez poslovnega načrta, v njegovih zamislih sploh ne jemljejo resno. Veliko podjetij v ZDA sestavlja letne poslovne načrte, s katerimi se osredotočijo na naslednjih dvanajst mesecev poslovanja, hkrati pa v njem v grobem načrtajo poslovanje v naslednjih dveh do štirih letih. Le malo poslovnih načrtov je sestavljenih za več kot pet let.

3.5.1 Uporaba in izvajanje poslovnega načrta

Poslovni načrt je za prvo leto poslovanja napisan najbolj podrobno in podjetnika vodi skozi poslovanje. Zato je pomembno, da vsebuje nadzorne točke, s pomočjo katerih se preverja napredek. Za podjetnika je najbolj pomembno, da njegov poslovni načrt ne konča na dnu predala, potem ko je že pridobil finance in zagnal posel.

Mnogi podjetniki bi se načrtovanju najraje kar izognili, ker je to, kot pogosto navajajo, dolgočasno in duhamorno početje ter nekaj, kar uporabljajo le velika podjetja. To pa je najbrž le izgovor. Pravi razlog je verjetno ta, da se nekateri podjetniki bojijo načrtovati in tako poslovanje raje prepuščajo naključjem. Ne zavedajo se, da je načrtovanje pomemben del vsake poslovne dejavnosti in da lahko podjetnik brez dobrega načrtovanja plača vratolomno ceno ali celo propade.

Ker podjetnik ne more čakati dvanajst mesecev, da bi se prepričal, ali je načrt uspešno izpolnjen, mora večkrat (npr. enkrat na mesec) preveriti izkaz uspeha, napovedi denarnega toka in informacije o proizvodnji, kakovosti, prodaji, terjatve in izplačila za pretekli mesec. Te povratne informacije morajo biti kar se da preproste, da se lahko na njihovi osnovi čim prej popravijo morebitna večja odstopanja od zastavljenih ciljev. Nadzornih elementov naj bi bilo vsaj pet, in sicer so to: upravljanje zaloga, proizvodni nadzor, nadzor kakovosti, nadzor nad prodajo in izdatki (Antončič et al., 2002, str. 202, 203).

Če se spremenijo razmere, razni dejavniki okolja, lahko tudi najučinkovitejši poslovni načrt zastari, zato je potrebno, da je podjetnik občutljiv za vse spremembe v podjetju, panogi in na trgu. Če se izkaže, da te spremembe lahko vplivajo na poslovni načrt, se bo moral podjetnik odločiti o potrebnih predelavah in prilagoditi načrt spremenjenim razmeram. Tako ohrani sprejemljive cilje in zadrži svoj novi posel v smeri, ki bo povečala njegovo možnost za uspeh (Antončič et al., 2002, str. 204).

4 STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA

V naslednjem podpoglavju v obliki tabele predstavljam različne strukture poglavij, ki jih predlagajo avtorji knjig in priročnikov za izdelavo poslovnih načrtov. Vidimo, da so si avtorji precej enotni glede vsebine poslovnega načrta, čeprav se lahko število poglavij, njihovo poimenovanje in včasih njihov vrstni red nekoliko razlikujeta.

4.1 STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA PO RAZLIČNIH AVTORJIH

Tabela 8: Struktura poslovnega načrta po različnih avtorjih

Glas, 1994, str. 3.21; Glas, 1999, str. 10.	Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 47, 48 .
<ol style="list-style-type: none"> 1. Povzetek poslovnega načrta 2. Opis proizvoda/storitve, podjetja in panoge 3. Raziskava in analiza trga 4. Razvoj proizvoda/storitve in tehnologije 5. Proizvodnja in potrebni resursi 6. Tržna strategija in načrt prodaje 7. Management, organizacija in lastništvo 8. Finančne projekcije 9. Analiza kritičnih tveganj in problemov 10. Terminski načrt 11. Dodatki k poslovnemu načrtu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kazalo 2. Povzetek za vodstvo 3. Splošna predstavitev podjetja 4. Proizvodi in storitve 5. Načrt trženja 6. Načrt poslovanja 7. Management in organizacija 8. Lastniška struktura podjetja 9. Finančni načrt 10. Dodatki k poslovnemu načrtu
Timmons, 1999, str. 374.	Stutely, 2003, str. 14, 19.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Povzetek za vodstvo 2. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve 3. Tržna raziskava in analiza 4. Preverjanje ekonomike poslovne zamisli 5. Načrt trženja 6. Dizajn in razvoj 7. Načrt proizvodnje in poslovanja 8. Vodstvena skupina in kadri 9. Terminski načrt 10. Predvidevanje kritičnih tveganj 11. Finančni načrt 12. Predvidena ponudba vrednostnih papirjev 13. Priloge 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vsebinsko kazalo 2. Povzetek 3. Opis posla oziroma podjetja 4. Trg, konkurenca in svoj položaj na trgu 5. Vizija, poslanstvo in cilji 6. Poslovna strategija 7. Pojasnitev načrtov za razvoj izdelkov ali storitev 8. Finančne projekcije 9. Tveganja in priložnosti 10. Dodatki k poslovnemu načrtu

Tabela 8 – nadaljevanje

Hisrich, 1992, str. 133.	Žugelj et al., 2001, str. 174, 175.
1. Predstavitev podjetja	1. Povzetek
2. Povzetek	2. Kazalo
3. Analiza panoge	3. Vizija in poslanstvo
4. Opis poslovanja	4. Opis podjetja
5. Plan proizvodnje	5. Proizvod oz. storitev
6. Načrt trženja	6. Analiza panoge
7. Plan organizacije	7. Marketinški načrt
8. Tveganja	8. Konkurenca
9. Finančni plan	9. Delovni načrt
10. Dodatki	10. Finančni načrt
	11. Management načrt
	12. Kritična tveganja
	13. Strategije izstopa iz podjetij

Različni avtorji predlagajo različno vsebino in strukturo poglavij v poslovnem načrtu. Nekateri poudarjajo pomembnost enih poglavij, drugi drugih. Glede na to, kaj se jim zdi pomembnejše, prilagajajo svojim pogledom tudi strukturo in vsebino poslovnega načrta. Stutely (2003, str. 14) navaja, da je podrobnost opisa vsakega poglavja odvisna od poslovnih dejavnosti in pričakovanega občinstva. Tudi zaporedje poglavij je odvisno od ciljnega občinstva in namena. Isti avtor poudarja še, da za pripravo poslovnega načrta ni enotnega obrazca, ni enega pravega obsega in stopnje podrobnosti, ni čarobnega spiska sestavin. Kljub temu pa lahko ob razumevanju občinstva, načrtovane porabe in splošnih ciljev vsaka sposobna oseba sestavi zadovoljiv poslovni načrt.

4.1.1 Predlagana struktura poglavij poslovnega načrta

Po primerjavi strukture poslovnega načrta po različnih avtorjih predlagam naslednjo strukturo poglavij poslovnega načrta.

1. Kazalo

Kazalo je za bralca koristna informacija, saj obstaja velika verjetnost, da ne bo bral poslovnega načrta v celoti in v istem zaporedju, kot je napisan.

2. Povzetek

V povzetku naj podjetnik jedrnat o riše podjetje in proizvod oziroma storitev, opiše naj ciljni trg, svoje konkurenčne prednosti, možnosti prodaje, ključno osebje in njihovo strokovno usposobljenost. Navede naj pomembnejše finančne podatke in na privlačen način predstavi edinstvenost poslovne priložnosti ter tako bralca poskuša prepričati, da gre za pravo priložnost in da je načrt vredno prebrati do konca.

3. Opis posla in panoge

Podjetnik naj natančno definira pravno-formalne podrobnosti o bodočem poslu oziroma podjetju (ustanovitev podjetja, registracija dejavnosti, kratek opis ponudbe podjetja). Predstavi naj panogo, v kateri bo nastopalo njegovo podjetje, stopnjo razvoja panoge in njene perspektive.

4. Proizvod oziroma storitev

To poglavje naj vključuje predstavitev proizvoda oziroma storitve, navedbo prednosti in slabosti le-tega ter opis potreb, ki se pojavljajo na trgu, in morebitnih težav na trgu, povezanih s proizvodom oziroma storitvijo podjetja. Pomemben je tudi podatek, ali lahko z nadaljnjim razvojem obdrži konkurenčnost proizvoda oziroma storitve. Podjetnik naj pojasni tudi zakonske okvire (patenti, licence).

5. Tržna analiza

Podjetnik naj opiše, na katerem trgu želi nastopiti, kakšen tržni delež ima oziroma predvideva, da ga bo dosegel. Prikaže naj velikost trga po prometu in številu podjetij, značilnosti trga (smernice rasti, zaposlenost) razvoj trga, njegov potencial in rast. Določi naj, kateri so njegovi ciljni kupci, dobavitelji in glavni konkurenti. Poudari naj tudi, kateri so ključni dejavniki za uspešen tržni nastop in kako bo dosegel »preboj« na trgu.

6. Konkurenca

Prikaz neposrednih in posrednih konkurentov, vrsta in obseg njihove prodaje, čas prisotnosti na trgu, tržne niše konkurence ter prednosti in slabosti vsakega konkurenta.

7. Delovni načrt

Podjetnik naj opiše tehnologijo, ki jo potrebuje, kaj že ima in kako bo pridobil preostalo. Določi lokacijo obrata, potrebne prostore in opremo. V to poglavje naj vključi tudi problematiko nabave, skladiščenja in prevoza, ki lahko občutno vpliva na stroške oziroma potreben obratni kapital.

8. Načrt trženja

To poglavje zajema strategijo nastopa na trgu, način prodaje in distribucije, oblikovanje cen, katere oblike tržnega komuniciranja in promocije bo uporabil podjetnik. Če proizvod potrebuje servis in garancijo, naj opiše tudi ta vidik.

Načrt trženja je eden najbolj pomembnih delov poslovnega načrta, ker bralcu najbolj neposredno predstavi naravo posla in na kakšen način bo dosežena uspešnost posla. V bistvu je namen tega načrta razložiti, kako se bo podjetje obnašalo na trgu in kako se bo odzvalo na pogoje in spremembe na trgu s ciljem prodati čim več izdelkov oziroma storitev (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 63).

9. Vodstvena skupina in kadri

Podjetnik naj napiše kratek življenjepis vseh ključnih oseb v svojem podjetju in predstavi njihovo strokovno usposobljenost. Določi naj, kakšne odgovornosti in pooblastila bo dal posameznikom, kakšno organizacijo in kontrolo nad delom teh oseb bo imel in kako jih bo motiviral. Pojasni naj, ali bo navezal stike s svetovalnimi organizacijami in najel druge zunanje strokovnjake. Če bo te osebe kasneje vključil kot (so)lastnike in družabnike, to običajno zapiše že v poslovni načrt.

10. Finančni načrt

Finančni načrt vključuje projekcije bilance stanja, izkaza uspeha in denarnih tokov. Predvidi naj torej, koliko denarja potrebuje za začetek poslovanja in kako ga bo porabil. Prikaže naj točko preloma⁹, kdaj pričakuje dobiček in kako ga bo delil.

Finančne projekcije naj bodo pripravljene za prvih 3 do 5 let poslovanja. Za prvo leto naj bodo mesečne, da jasno pokažejo sezonska nihanja in potrebne denarne tokove. Za drugo in tretje leto zadoščajo kvartalne, nato letne ocene. Za preproste posle zadoščajo triletne napovedi, za tehnološko zahtevne posle in večje naložbe pa je smiselno narediti štiri- ali petletne napovedi (Glas, 1999, str. 8, 9).

11. Terminski načrt

Z razporeditvijo nalog in pristojnosti podjetnik v terminskem načrtu določi, kaj je treba narediti, kdo bo to naredil in kdaj oziroma kako bo časovno uresničeval plan od zagona podjetja do uspešnega poslovanja. Pove naj tudi, kako bo zagotovil kontrolo nad uresničevanjem plana.

12. Kritična tveganja in problemi

Podjetnik naj napiše, kakšne ovire in probleme pričakuje ter kako bo reagiral nanje oziroma kako jih bo reševal, če bo do njih dejansko prišlo. Pomembno je tudi, da pojasni, kako lahko zmanjša tveganje za nastanek problemov, saj ravno kontrolirano tveganje ali tveganje s premislekom in pripravljenostjo na reakcijo ločuje podjetnika od hazarderja.

Glas (1994, str. 3.11.) svetuje podjetnikom, da morajo v poslovni načrt nujno vključiti tudi poglavje o tveganjih in problemih. To poglavje je namreč ključni preizkus, pri katerem se pokaže, kako sposoben je podjetnik predvideti morebitne probleme in tveganja. Hkrati pa si s predlogi za njihovo rešitev in obvladovanje, v primeru, da nastopijo, pridobi zaupanje vlagateljev in družabnikov.

Stutely (2003, str. 80) svetuje podjetnikom, naj sestavijo seznam katastrof - nevarnosti, ki jih lahko doletijo in naredijo temeljito preizkušene načrte za obvladovanje posledic teh katastrof. Potem pa lahko le še upajo, da teh načrtov ne bodo nikoli potrebovali. Ne smejo pa jih pozabiti ažurirati.

⁹ Točka preloma nastopi pri tistem obsegu poslovanja, pri katerem celotni prihodki pokrijejo celotne stroške v podjetju (TR = TC).

13. Priloge

V prilogah podjetnik poda vse podrobnejše podatke in informacije, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, in jih ni bilo smotno vključiti v ostala poglavja poslovnega načrta.

Stutely (2003, str. 15) natančno opredeli pet stvari, ki sodijo v priloge oziroma dodatke:

1. Gradivo, ki bralca poučuje o posebnih postopkih ali konceptih, ki so bistvenega pomena za načrt, niso pa le enostavne definicije.
2. Podrobne specifikacije izdelkov.
3. Trženjske brošure in prospekti.
4. Podrobne finančne analize.
5. Biografije vodilnih vodstvenih delavcev.

SKLEP

V tem diplomskem delu sem obravnavala proces nastajanja novega podjetja oziroma vlogo, ki jo ima poslovni načrt pri nastanku novega podjetja.

Negotovosti in tveganja v poslovnem svetu je potrebno poskušati obvladovati in predvidevati, zato je priporočljivo, če ne že kar nujno, da podjetnik pred ustanovitvijo podjetja sestavi poslovni načrt, da preveri svojo poslovno idejo in tako poskuša čim boljše predvideti probleme, ki se lahko pojavijo pri udejanjanju ideje in pri samem zagonu ter nadalje pri poslovanju podjetja.

Poslovni načrt pripravlja podjetnik predvsem zase. Zanj je načrt pripomoček za načrtovanje in vodenje podjetja ob ustanovitvi ter v nadaljevanju poslovanja. Potencialne vlagatelje, banke, ključne dobavitelje in kupce ter razne vladne organe (lokalne, republiške) pa lahko podjetnik z dobrim poslovnim načrtom prepriča v uspeh svojega podjetja in pridobi njihovo sodelovanje. Preko poslovnega načrta tako podjetnik v bistvu »prodaja« svoj posel.

Poslovni načrt je osnova oziroma prvi korak k strateškemu planiranju v podjetju. Le-to pa je za majhno podjetje velikega, celo življenjskega pomena, saj mala podjetja običajno nimajo dovolj sredstev, da bi si lahko privoščila strateške napake (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 4).

Preverjanje dejanske izvedbe poslovanja in primerjava s planirano v poslovnem načrtu podjetniku pomaga spoznati pozitivne strani in šibke točke v organizaciji in poslovanju podjetja oziroma v čem se strategija razlikuje od dejanske izvedbe oziroma stanja (Bornstein, Ford, Siegel, 1993, str. 8).

Po mojem mnenju bi se podjetniki v večjem številu odločali za izdelavo poslovnih načrtov, če bi bil zakonsko zahtevan oziroma bi bil pogoj za registracijo poslovne dejavnosti. Seveda pa je spreminjanje zakonov dolgotrajen postopek, kljub temu pa bi bilo mogoče koristno na

nacionalni ravni razmišljati v tej smeri. S tem bi se izognili ustanovitvam podjetij, ki niso preverila poslovne ideje in se niso potrudila z načrtovanjem, zato imajo že v začetku bistveno manjše možnosti za uspeh.

Avtorji podjetniške literature in strokovnjaki s področja podjetništva navajajo različne vzroke za uspeh podjetij kot tudi za njihov neuspeh. Nekateri menijo, da je za uspeh ključnega pomena že sama kvaliteta poslovne ideje. Drugi izpostavljajo podjetnikove sposobnosti in lastnosti ter njegovo iznajdljivost pri premagovanju problemov in pripravljenost za osvajanje novih znanj. Tretji spet pripisujejo največji pomen poslovnemu načrtovanju. Vzroki za neuspeh se nedvomno nahajajo tudi v t.i. zunanjem okolju podjetja, to so na primer prevelika davčna bremena in bremena drugih upravnih predpisov. Velikokrat je za propad podjetja krivo pomanjkanje kapitala na začetku in pomanjkljivosti pri vodenju. Po ugotovitvah raziskav imajo več možnosti za preživetje večja podjetja in tista, ki čim hitreje pričnejo z rastjo, njihov obstoj pa je odvisen tudi od panoge, v kateri poslujejo. Na preživetje novih podjetij torej vpliva veliko število dejavnikov, zato je v obstoj in uspeh podjetja potrebno vložiti veliko truda.

Vloga pomoči strokovnjakov pri sestavi poslovnega načrta je pomembna, saj strokovnjaki podjetniku pomagajo izbrusiti pogled na dileme, odgovoriti na podrobnosti in tako veliko pripomorejo k temu, da je njegov poslovni načrt boljši. Vendar pa morajo bistvene odločitve o poslu ostati podjetnikove, na njegovi strani je tudi prevzemanje tveganja in odgovornosti. Ob predstavitvi mora biti sposoben pojasniti ozadje slehernega stavka ali številke v načrtu. Vedeti mora, da želijo investitorji od podjetnika, da ima dobro sliko celotnega posla, hkrati pa obvlada vse podrobnosti.

Menim, da mi je s tem diplomskim delom uspelo prikazati, kako velik pomen in vlogo ima pri nastajanju novega podjetja poslovni načrt, kakšne so lahko posledice slabega ali pomanjkljivega načrtovanja, ter prepričati bralca tega dela v pomembnost poslovnega načrta, ki ga le-ta ima tudi po zagonu podjetja, ko načrt postane zelo koristno orodje pri dejanskem poslovanju, kontroli uspešnosti, planiranju in vodenju podjetja.

Tako je bilo spoznavanje strokovne literature s področja podjetništva smotrni cilj pričujočega diplomskega dela.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 485 str.
2. Berginc Jordan: Razvijanje podjetniških idej. Razvijanje podjetniških idej: Zbornik gradiv za tridnevni program usposabljanja podjetnikov. Ljubljana : Gea College, 1994, str. 1.1-1.12.
3. Bohinc Rado et al.: Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. 1.knjiga. Druga, dopolnjena in spremenjena izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2002. 1065 str.
4. Bornstein Jay M., Ford Brian R., Siegel Eric S.: Business plan guide. Druga izdaja. New York : John Wiley & Sons, 1993. 194 str.
5. Bučar Branko: Tvegani kapital kot vir financiranja podjetij z visokim potencialom rasti. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 60 str.
6. Bučar Branko: Računalniško podprto načrtovanje novega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 97 str.
7. Bygrave William D.: The Portable MBA in Entrepreneurship. New York : John Wiley & Sons, 1994. 468 str.
8. Crouch Andrew, Etteson Richard, Shepherd Dean A.: New venture strategy and profitability: A venture capitalist's assessment. Journal of Business Venturing, New York, 15(2000), 5, str. 449-467.
9. Gartner William B., Gatewood Elizabeth J., Shaver Kelly G.: A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. Journal of Business Venturing, New York, 10(1995), 5, str. 371-391.
10. Glas Miroslav: Kako pripravite dober poslovni načrt. Razvijanje podjetniških idej: Zbornik gradiv za tridnevni program usposabljanja podjetnikov. Ljubljana : Gea College, 1994, str. 3.1-3.43.
11. Glas Miroslav: Moj poslovni načrt: kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel?. Ljubljana : Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 1999. 34 str.
12. Glas Miroslav: Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje. Ljubljana : Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 1999a. 201 str.
13. Hiduke Gail P., Ryan J.D.: Small Business: An entrepreneur`s business plan. Šesta izdaja. B.k. : Thomson Learning, 2003. 412 str.
14. Hisrich Robert D., Peters Michael P.: Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise. Druga izdaja. Homewood : Irwin, 1992. 641 str.
15. Kaučič Primož: Subvencionirano poslovno svetovanje. Podjetnik, Ljubljana, 2004, 8, str. 51.
16. Kaučič Primož: Podjetnice so previdnejše. Podjetnik, Ljubljana, 2004a, 10, str. 14-15.
17. Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo. Ljubljana : Univerza, 1990. 14.45 str.
18. Petrovčič Vida: Zakaj propadajo mala podjetja. Podjetnik, Ljubljana, 2004, 12, str. 34-35.
19. Plut Helena, Plut Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.

20. Pšeničny Viljem: Kako narediti uspešno malo podjetje. Razvijanje podjetniških idej: Zbornik gradiv za tridnevni program usposabljanja podjetnikov. Ljubljana : Gea College, 1994, str. 2.1-2.18.
21. Pšeničny Viljem et al.: Podjetništvo: Podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 353 str.
22. Stražišar Borut et al.: Od ideje do uspešnega podjetja. Priročnik za svetovalce in podjetnike. Ljubljana : Pospesovalni center za malo gospodarstvo, 2002. 63 str.
23. Stutely Richard: Uspešen poslovni načrt. Ljubljana : Primath, 2003. 304 str.
24. Šinkovec Janez: Temelji podjetništva. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 277 str.
25. Timmons Jeffrey A.: New venture creation: Entrepreneurship for 21st century. Peta izdaja. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1999. 612 str.
26. Žugelj et al.: Tvegani kapital: Si upate tvegati?. Ljubljana : Lisac & Lisac, 2001. 176 str.

VIRI

1. Anzeljc Mojca: Elektronsko sporočilo [mojca.anzeljc@abanka.si]. Ljubljana : Abanka Vipava d.d., Oddelek malega gospodarstva, 27.2.2004.
2. Butina Irma: Viri financiranja za mala podjetja in podjetnike. Ljubljana : GZS, Združenje podjetnikov Slovenije, 74 str. [URL: <http://www.gzs.si/publikacije/ZPS/viri/htm>], 1.9.2001.
3. European Network for SME Research: First Annual Report. B.k. : The European Observatory for SME`s, 1993. 392 str.
4. Lebar Darja: Elektronsko sporočilo [darja.lebar@skb.si]. Ljubljana : SKB banka d.d., 6.2.2004.
5. Opomnik za ustanavljanje gospodarskih družb v Sloveniji. Ljubljana : GZS, Združenje podjetnikov Slovenije, 16 str. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?Dpm=1756>], 1.7.2001.
6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).

PRILOGA

Priloga 1

Novoustanovljeno podjetje mora za pridobitev kredita pri SKB banki d.d. predložiti naslednjo dokumentacijo (Lebar, 2004):

1. Vlogo za pridobitev kredita, ki vsebuje višino zaprosenega kredita, ročnost, namen in predlagano realno zavarovanje kredita.
2. Dokumentacijo o registraciji podjetja oziroma podjetnika:
 - fotokopijo celotne dokumentacije o registraciji podjetja, izpis iz sodnega registra (samostojni podjetnik: fotokopijo priglasitvenega lista upravnega organa, pristojnega za javne prihodke),
 - akt o ustanovitvi podjetja oziroma statut podjetja (samo za podjetje),
 - potrdilo o vpisu v davčni register pristojnega davčnega urada (davčna številka),
 - obvestilo Statističnega urada Republike Slovenije o razvrstitvi po dejavnosti in pridobitvi matične številke,
 - vprašalnik »Podjetje se predstavi« (obrazec pridobi v banki),
 - **poslovni načrt.**
3. Dokumentacijo o predvidenih investicijah, sklenjenih pogodbah s kupci:
 - investicijski program, v kolikor gre za dolgoročno kreditiranje,
 - projekcijo neto denarnih tokov za dolgoročno kreditiranje.
4. Dokumentacijo za zavarovanje kredita glede na vrsto zavarovanja
5. Pogoji za pridobitev kredita v SKB banki d.d. je tudi odprtje deviznega in tolarskega dela transakcijskega računa, preko katerega mora podjetje opravljati plačilni promet najmanj tri mesece. Za odprtje transakcijskega računa je potrebna še naslednja dokumentacija:

Podjetje:

- izpolnjen zahtevek za odprtje in vodenje transakcijskega računa,
- uradni osebni dokumenti zastopnika družbe in drugih oseb, ki bodo pooblaščenec za razpolaganje s sredstvi na transakcijskem računu (osebna izkaznica ali potni list ali vozniško dovoljenje),
- pooblastilo za razpolaganje s sredstvi v domačih in tujih valutah na transakcijskem računu s podpisi pooblaščenih oseb,
- podpisano pogodbo o odprtju in vodenju transakcijskega računa.

Samostojni podjetnik:

- izpolnjen zahtevek za odprtje in vodenje transakcijskega računa,
- uradni osebni dokumenti imetnika računa, zastopnika in drugih oseb, ki bodo pooblaščenec za razpolaganje s sredstvi na transakcijskem računu (osebna izkaznica ali potni list ali vozniško dovoljenje),
- podpisni karton za razpolaganje s sredstvi v domači in tujih valutah na transakcijskem računu s podpisi pooblaščenih oseb,
- podpisano pogodbo o odprtju in vodenju transakcijskega računa.

Glede na to, da novoustanovljena podjetja nimajo podatkov o preteklem poslovanju, je pri presoji odobritve kredita poleg sklenjenih poslov in predvidenih denarnih tokov pomembno tudi zavarovanje kredita.

Priloga 2

V spodnji tabeli je predstavljenih 21 bank, ki poslujejo v Sloveniji, oziroma njihove zahteve glede predložitve poslovnega načrta k ostali dokumentaciji (dokumenti o pravnem statusu, dokumenti o poslovanju,...), ki je potrebna za pridobitev kredita.

Tabela 1: Zahteve 21 bank, ki poslujejo v Sloveniji glede predložitve poslovnega načrta

	Banka	Poslovni načrt (PN)	Drugo	Posebne ponudbe
1.	ABANKA d.d.	PN pri DK *		<ul style="list-style-type: none"> • kreditiranje na podlagi depozitov Javnega sklada RS za razvoj malega gospodarstva • ugodnejši krediti na podlagi aranžmajev, ki jih ima banka sklenjene z občinami • ugodnejši krediti na podlagi sodelovanja s SID in DARS-om
2.	BANK AUSTRIA CREDITANSTALT d.d. Ljubljana	ne	Predstavitvev podjetja (opis dejavnosti, komercialni podatki...)	
3.	BANKA CELJE d.d.	PN ali invest.načrt pri DK		
4.	BANK SOCIETE GENERALE Ljubljana d.d.	Ni podatka	Ni podatka	
5.	DOLENJSKA BANKA d.d.	ne	Pisna vloga s kratko predstavitvijo podjetja	
6.	FACTOR BANKA d.d. Ljubljana	ne	Inv.elaborat pri DK	
7.	GORENJSKA BANKA d.d.	ne	Vloga za pridobitev posojila; predstavitvev inv. namere pri DK	Sodeluje z Javnim skladom RS za razvoj malega gospodarstva
8.	Nova KBM d.d.	Pri DK: PN z vsemi elementi	Pri KK**: banko zanima namen porabe kredita in v skladu s tem zahtevana dokumentacija	Sodeluje z Javnim skladom RS za razvoj malega gospodarstva
9.	PROBANKA d.d.	Pri KK in DK: povzetek PN za tekoče oz. prihodnje leto	Pisna vloga za odobritev kredita	
10.	NOVA LJUBLJANSKA BANKA d.d.	ne	Pisna vloga s kratko predstavitvijo podjetja	Ugodnejši KK in DK za zasebne zdravnike, veterinarje, odvetnike in notarje
11.	KOROŠKA BANKA d.d.	PN pri DK	Pisna vloga za odobritev kredita	

Tabela 1 – nadaljevanje

	Banka	Poslovni načrt (PN)	Drugo	Posebne ponudbe
12.	BANKA VELENJE d.d.	ne	Ocena den.tokov za kredite za obrat. sred., inv. program pri večjih investicijah	
13.	POMURSKA BANKA d.d.	ne	Pisna vloga za odobritev kredita, inv. elaborat za inv. kredite	
14.	BANKA ZASAVJE d.d.	PN ali inv. program pri financiranju inv.	Predstavitve podjetja/ podjetnika in pregled tekočega poslovanja	
15.	BANKA KOPER d.d.	PN ali inv. program pri DK		
16.	SKB BANKA d.d.	ne	Pisna vloga za odobritev kredita s predstavitvijo posla, inv. program pri DK	
17.	BANKA VIPA d.d.	ne	Pisna vloga za pridobitev kredita s kratko predstavitvijo	Sodeluje z Javnim skladom RS za razvoj malega gospodarstva
18.	KREKOVA BANKA d.d.	PN ali inv. elaborat pri DK	Pisna vloga za odobritev kredita	
19.	POŠTNA BANKA SLOVENIJE d.d.	ne	Pisna vloga za odobritev kredita z natančno predstavitvijo podjetja	
20.	SLOVENSKA INVESTICIJSKA BANKA d.d.	PN ali inv. program pri DK ali garancijah	Pisna vloga za odobritev kredita	
21.	VOLKSBANK-LJUĐSKA BANKA d.d.	ne	Pisna vloga za pridobitev kredita ali garancije; inv. načrt	

*DK – dolgoročni kredit

**KK – kratkoročni kredit

Vir: Butina, 2001, str. 37-74.

Priloga 3

Merila, na katerih temelji izbira ustrezne pravnoorganizacijske oblike opravljanja dejavnosti (Bohinc et al., 2002, str. 96 in 97):

»merila, ki izhajajo iz same pravnoorganizacijske oblike:

- ali je določena oblika dopustna za vse dejavnosti,
- kakšen je postopek ustanavljanja (npr. več ali manj formalnih zahtev),
- ali je predpisano največje ali najmanjše število udeležencev,
- bolj ali manj enostavna notranja organizacija,
- v kolikšni meri predpisi dopuščajo svobodno urejanje razmerij med udeleženci,
- v kolikšni meri prepisi dopuščajo spremembo udeležencev (prodaja, prenos deležev),
- ali je določena obvezna odgovornost udeležencev za obveznosti iz podjetniškega poslovanja,

- v kolikšni meri lahko udeleženci sodelujejo pri upravljanju in pri poslovanju;

merila, ki se nanašajo na financiranje in koristi iz podjetja:

- ali gre za podjetniško investiranje ali le kapitalsko zaradi dobička,
- kakšen kapital je potreben za začetek dejavnosti, kakšni so njegovi viri,
- ali je določena najmanjša višina osnovnega kapitala,
- ali je dopustno zbiranje kapitala s pozivom javnosti,
- kakšne so pravne možnosti pridobivanja koristi, zlasti dobička;

merila, ki izhajajo iz javnopravnih predpisov:

- kakšni so davčnopравни predpisi za posamezne pravnoorganizacijske oblike,
- kakšni so zanje predpisi o udeležbi delojemalcev pri upravljanju,
- strožji ali milejši predpisi o reviziji in publiciteti;

merila, ki se nanašajo na osebne okoliščine:

- ali gre za posameznega investitorja ali za več oseb,
- kakšen je pomen osebne usposobljenosti investitorjev,
- v kolikšni meri želi(jo) investitor(ji) sodelovati pri upravljanju, poslovanju in sami dejavnosti,
- ali obstajajo med investitorji močne izvenpodjetniške vezi (npr. družinske).«

Priloga 4

Tehnike generiranja podjetniških idej (Berginc, 1994, str. 1.4 – 1.5):

1. Razvijanje novih besed in pojmov na slepo

Na kos papirja si podjetnik napiše besede in pojme, ki ga spominjajo na določen problem ali pojav. Tako dobljene besede in pojme naj nato poskusi povezati s svojim problemom.

2. Uporaba druge osebnosti

Tu naj si podjetnik zamisli, kako bi problem rešila neka znana osebnost, ki jo zelo dobro pozna ali jo spoštuje. Tako naj poskuša preučiti reakcije drugih na svoj problem.

3. Iskanje smiselnih povezav

Podjetnik naj v svojem prostoru v roke vzame nek predmet in naj ga miselno poveže s svojim poslovnim problemom. Na takšen način si lahko uspešno razvija smisel za pridobivanje novih idej.

4. Razmišljanje za naprej in za nazaj

Pri tej tehniki je pomembno, da podjetnik poskuša o svojem poslovnem problemu razmišljati tako, da si nenehno zastavlja vprašanja in nanje išče odgovore kot npr.: »Kako

so pred leti ali desetletji reševali ta problem ali kako bodo podjetniki reševali ta problem v prihodnosti čez npr. pet ali deset let?« Tudi na takšen način lahko pride do novih spoznanj oziroma dimenzij problema.

5. Tihi »brainstorming« (nevihta možgan)

V tem primeru naj podjetnik prosi za pomoč nekaj svojih prijateljev. Posede jih za mizo in jim da za nalogo, da napišejo vsaj pet idej o tem, kako si zamišljajo rešitev njegovega poslovnega problema. Priporočljivo je, da jih spodbuja k nenavadnim idejam. Vsak mora imeti na razpolago vsaj pet minut časa, da napiše te ideje. Ko so ideje zbrane, lahko skupno ovrednotijo smiselnost posamezne ideje.

6. Časopisi, revije in katalogi

Iz časopisov in revij naj podjetnik zbira naključne fotografije, jih selekcionira in poskuša o njih razmišljati tako, da ugotavlja njihovo sporočilo oziroma sporočilo avtorja fotografije. Na ta način razvija lastne občutke in ideje, ki mu lahko pomagajo pri razreševanju npr. marketinškega pristopa v podjetju.

7. Glasba

Če zna podjetnik igrati kak instrument, naj si zaigra pesem, ki mu je najljubša. Ob pesmi naj razmišlja o novih idejah. Potem naj poskuša zaigrati neko pesem, ki mu ni všeč. Spet bo dobil nekaj prebliskov in negativnih idej. Če ne obvlada igranja na nobenega od glasbenih instrumentov, lahko poskusi isti postopek s poslušanjem nekaj pesmi.

8. Prehod v druge situacije

Podjetnik naj si poskusi zamisliti nek poklic ali hobi, ki nima povezave z njegovo dejavnostjo. Nato naj poskusi reševati svoj problem skozi prizmo drugega poklica ali hobija in rešitve uporabi v kasnejši fazi za reševanje problema v svojem podjetju.

9. Nasprotja

Podjetnik naj poskuša razmisliti o tem, kaj predstavlja pravo nasprotje njegovemu problemu. Na ta način lahko generira nove ideje za rešitev problema. Poskuša naj razmisliti tudi o negativnih učinkih na reševanje njegovega problema.

Priloga 5

Osnovne informacije in navodila za ustanovitev d.o.o., d.n.o. in s.p.

Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. D.o.o. odgovarja upnikom za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. Družbo lahko ustanovi tudi en sam družbenik (družba z enim družbenikom), praviloma pa dva ali več družbenikov, vendar največ 50. Za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo z več kot 50 družbeniki mora izdati soglasje minister, pristojen za

gospodarstvo. Osnovni kapital mora znašati vsaj 2.100.000 SIT, vsak osnovni vložek pa najmanj 14.000 SIT.

Družba se ustanovi s pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa (zakon vsebuje določbe o obveznih sestavinah pogodbe o ustanovitvi), vendar pa družba pridobi pravno sposobnost šele z vpisom v sodni register. Prijavi za vpis družbe v sodni register je potrebno priložiti:

izvirnik ali overjen prepis pogodbe v obliki notarskega zapisa;

seznam družbenikov in navedbo vložkov, ki so jih prevzeli;

poročilo o stvarnih vložkih;

potrdilo banke o nakazilu denarnih vložkov z izjavo banke, da lahko družba s sredstvi prosto razpolaga;

poročilo pooblaščenega revizorja o vrednosti stvarnih vložkov, če presegajo vrednost 14.000.000 SIT;

overjen podpis oseb, pooblaščenih za zastopanje;

listino o varščini, če družbo ustanavlja en ustanovitelj in denarni del vložka ni v celoti vplačan pred vložitvijo predloga za vpis v sodni register;

izjavo družbenika, da že vpisani subjekti vpisa, katerih ustanovitelj, družbenik ali član je, nimajo neporavnanih dospelih obveznosti;

potrdilo o vplačilu sodne takse.

Pred vpisom ustanovitve družbe v sodni register je potrebno skleniti pogodbo o vodenju transakcijskega računa s poslovno banko ali hranilnico, ki ima dovoljenje Banke Slovenije. Po prejemu sklepa o vpisu družbe v sodni register je potrebno izpolniti priloženi obrazec AJPES (Agencija RS za javnopravne evidence in storitve) zaradi pridobitve matične številke družbe in šifre glavne dejavnosti.

Družba z enim družbenikom se ustanovi na enak način kot d.o.o. z več družbeniki, le da zanjo velja posebnost, ki jo zakon določa v 1. odstavku 458. člena, ko določa, da mora družbenik v primeru, ko ne vplača potrebnega osnovnega kapitala, zagotoviti družbi ustrezno varščino. Predlogu za vpis družbe v register je v tem primeru potrebno priložiti še listino o varščini.

Od zadnje spremembe ZGD v letu 2004 ni več potrebno, da je akt o ustanovitvi družbe v obliki notarskega zapisa. S tem, ko omenjeno družbo lahko ustanovi en sam družbenik, je zakon dal možnost, da posamezen podjetnik individualizira svoje podjetniško premoženje oziroma, da podjetniško premoženje loči od zasebnega premoženja (z razliko od podjetnika, ki nima lastnosti pravne osebe in torej pri svojem poslovanju odgovarja z lastnim premoženjem).

Družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.) je družba dveh ali več oseb, ki odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. Ustanovi se s pogodbo med družbeniki. Družba je pravna oseba in za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem,

subsidiarno pa so za njene obveznosti solidarno in neomejeno odgovorni vsi družbeniki z vsem svojim premoženjem. Osebne odgovornosti družbeniki s pogodbo ne morejo izključiti.

Družba pridobi pravno sposobnost z vpisom v sodni register. Družbo lahko ustanovita najmanj dve domači ali tuji fizični oz. pravni osebi s pogodbo. Pravna razmerja med družbeniki se uredijo s pogodbo, sicer pa se uporabljajo določbe zakona, ki veljajo za civilnopravno družbeno pogodbo.

Vložki posameznih družbenikov v družbo so načeloma enaki, če ni v pogodbi drugače določeno. Družbenik lahko v družbo vloži denar, stvari, pravice ali storitve. Vrednost nedenarnih vložkov sporazumno v denarju ocenijo družbeniki. Zakon pri družbi z neomejeno odgovornostjo ne določa višine osnovnega kapitala.

Za ustanovitev družbe z neomejeno odgovornostjo morajo ustanovitelji:
sestaviti družbeno pogodbo;
zagotoviti denarne oziroma stvarne vložke;
notarsko overiti podpise oseb pooblaščenih za zastopanje;
predlagati vpis ustanovitve družbe v sodni register.

Za vodenje transakcijskega računa je potrebno skleniti pogodbo s poslovno banko ali hranilnico, ki ima dovoljenje Banke Slovenije. K predlogu za vpis ustanovitve družbe v sodni register je poleg obrazcev za prigrasitev potrebno priložiti družbeno pogodbo in overjene podpise oseb, pooblaščenih za zastopanje. Prijavo za vpis v sodni register morajo vložiti vsi družbeniki v roku 15 dni po izpolnitvi pogojev za vpis v sodni register. Po prejemu sklepa o vpisu družbe v sodni register morajo ustanovitelji izpolniti priloženi obrazec AJ PES, zaradi pridobitve matične številke družbe in šifre glavne dejavnosti.

Samostojni podjetnik posameznik »je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost« (ZGD, 1993, čl.1, 7.odst.).

»Osnovne značilnosti podjetnika so enake kot pri gospodarskih družbah: samostojnost (lastna korist in riziko), pridobitnost (poslovanje zaradi dobička), opravljanje dejavnosti na trgu, izključna narava dejavnosti « (Bohinc et al., 2002, str. 404).

»Med podjetnikom in drugimi gospodarskimi subjekti je pomembna razlika. Podjetnik ni pravna oseba in prav tako ne njegovo podjetje. V pravnem prometu nastopa kot posamezna fizična oseba. Zakon glede odgovornosti za obveznosti ne loči podjetniškega in osebnega premoženja« (Bohinc et al., 2002, str. 404).

Podjetnik lahko začne opravljati dejavnost, ko Davčni upravi RS prigrasiti začetek opravljanja dejavnosti. Prigrasitev se opravi pri izpostavi davčnega urada Davčne uprave Republike Slovenije, na območju katerega ima podjetnik svoj sedež. Podrobnejša navodila za vpis podjetnika v register so urejena v Pravilniku o načinu in postopku vodenja vpisnika samostojnih podjetnikov posameznikov (UL RS, št. 64/01).

Priglasitev je pisna in vsebuje:

1. Priglasitveni list (obrazec PL), v katerem je potrebno navesti:

na listu 1/1: firmo podjetnika in njegov sedež ter skrajšano firmo.

na listu 1/2: ime in priimek podjetnika, davčno številko in njegovo prebivališče, dejavnost v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti, ki jo bo podjetnik opravljal, morebitno podružnico in njen naslov ter ime in priimek, davčno številko in prebivališče osebe, pooblaščenec za zastopanje (npr. prokurista).

2. Overjen podpis oseb, pooblaščenih za zastopanje, z navedbo prebivališča in davčne številke (obrazec OPP). Na obrazcu podjetnik predloži overjen lastnoročni podpis. Če ima osebe pooblaščenec za zastopanje, predloži tudi overjen podpis oseb pooblaščenih za zastopanje.

Prijava za poslovne subjekte v poslovni register Slovenije (obrazec PRS-1 oziroma PRS-2). Na obrazcu PRS-1 podjetnik izpolni prijavo za vpis v poslovni register Slovenije, na obrazcu PRS-2 pa prijavo za vpis podružnice.

Priglasitveni list podjetnik predloži v dveh izvodih. Davčni organ najkasneje v roku petih dni po prejemu popolne vloge pošlje AJPES oba izvoda priglasitvenih listov skupaj z obrazci. AJPES na podlagi prejetih izvodov določi matično številko poslovnega subjekta in šifro standardne klasifikacije dejavnosti v skladu z zakonom, ki ureja poslovni register, oba podatka vpiše na priglasitveni list, potrdi z žigom in podpisom ter ga vrne davčnemu organu. Ko davčni organ prejme od AJPES priglasitvena lista in ugotovi, da vsebuje vloga vse predpisane podatke, vpiše v priglasitveni list opravilno številko podjetnika ter datum vpisa in ga najkasneje v roku 3 dni pošlje podjetniku.

Vir za Prilogo 5: Opomnik za ustanavljanje gospodarskih družb v Sloveniji (2001, str. 7-11).

