

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**KDO NAJ NAPIŠE POSLOVNI NAČRT**

**Ljubljana, junij 2010**

**NANA KOROŠEC**

## IZJAVA

Študentka Nana Korošec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Roka Stritarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
1 POSLOVNI NAČRT.....	2
1.1 Podjetniški proces.....	2
1.2 Kaj je poslovni načrt.....	5
1.3 Sestavine poslovnega načrta.....	7
1.4 Vrste poslovnih načrtov.....	9
1.5 Komu je poslovni načrt namenjen.....	11
1.6 Zakaj je priporočljivo poslovni načrt napisati.....	13
1.7 Kdaj ni smiselno napisati poslovnega načrta.....	15
1.8 Kdo piše poslovne načrte.....	17
2 PODJETNIK OZ. PODJETNIŠKA SKUPINA SE SAMA LOTI PISANJA POSLOVNEGA NAČRTA.....	19
2.1 Viri informacij.....	19
2.2 Kaj mora podjetnik storiti in čemu naj se izogne.....	20
3 PREPUSTITEV PISANJA POSLOVNIH NAČRTOV SVETOVALCEM.....	22
3.1 Zakaj se podjetnik ne odloči sam napisati poslovnega načrta.....	22
3.2 Prednosti.....	23
3.3 Slabosti.....	25
4 INTERVJU S STROKOVNJAKINJO ZA PISANJE POSLOVNIH NAČRTOV.....	28
4.1 Intervju.....	29
4.2 Analiza intervjuja.....	32
SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI.....	36

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Dejavniki podjetniškega procesa .....</i>	3
<i>Tabela 2: Viri informacij.....</i>	19
<i>Tabela 3: Ocena veščin in izkušenj .....</i>	20

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Predhodno vrednotenje podjetniške priložnosti.....</i>	4
--	---

## UVOD

Poslovni načrt je priporočljiv dokument za vsako dobro idejo preišljenega podjetnika. Stutely (2003, str. 16) pravi, da je najslabše, če pisanje poslovnega načrta prepustimo svetovalnim podjetjem, saj zagovarja mnenje, da je vsaka oseba sposobna sestaviti zelo zadovoljiv poslovni načrt. Jaz pa želim ugotoviti, ali je za podjetnike res najslabše, da pisanje poslovnih načrtov zaupajo svetovalcem oziroma svetovalnim podjetjem.

Danes je ritem življenja zelo hiter in vsak dan se odločamo, katera opravila bomo izpustili z dnevnega seznama obveznosti, zato se nam morda zdi pisanje poslovnega načrta le še ena od stvari, ki nam krade čas. V tem diplomskem delu želim dobiti odgovor na to, ali je pisanje poslovnega načrta res opravilo, ki ga je možno izbrisati z našega seznama obveznosti in v katerih primerih je pisanje poslovnega načrta bolj smotrno prepustiti svetovalcem.

Namen mojega diplomskega dela je podjetnikom, poslovojem, direktorjem podjetij, ljudem, ki se morajo soočiti s pisanjem poslovnega načrta, ter tistim, ki jih tematika zanima, olajšati odločitev o tem, kdaj je primerno, da se sami lotijo pisanja poslovnega načrta in kdaj bi to lahko prepustili svetovalnim podjetjem.

V prvem poglavju obravnavam podjetniški proces, katerega del je tudi priprava poslovnega načrta. Opredelitev poslovnega načrta in njegove sestavine so predstavljene v naslednjem podpoglavju. Ob pregledu vrst poslovnih načrtov predstavljam širši pogled na to, kaj je poslovni načrt, da bi se izognila zmotnemu prepričanju, da je poslovni načrt le dokument za novonastajajoča podjetja. V podpoglavju Komu je poslovni načrt namenjen predstavljam, kdo vse prebira ta dokument. V naslednjih podpoglavjih odgovarjam na vprašanja, ali je poslovni načrt res treba napisati in ali obstajajo primeri, ko je mogoče trditi, da ga je nesmiselno napisati. V zadnjem podpoglavju prvega dela obravnavam osebe, ki so avtorji in ustvarjalci poslovnih načrtov, kar obenem pomeni tudi uvod v drugi in tretji del diplomskega dela.

V drugem poglavju se osredotočam predvsem na to, na kaj morajo biti podjetniki ali podjetniške skupine pozorne, ko se lotijo pisanja poslovnega načrta, in kje lahko pridobijo vire informacij za pisanje le-tega, da bodo dosegli namen poslovnega načrta.

V tretjem poglavju obravnavam, kaj pomeni, če se podjetnik odloči, da bo prepustil pisanje poslovnega načrta svetovalnemu podjetju. Obravnavam tudi razloge, zakaj se podjetniki za to sploh odločijo. Nato predstavim še prednosti in slabosti, ki se jih mora podjetnik zavedati, če se za to odloči.

V diplomskem delu predstavljam tudi mnenje strokovnjaka za pisanje poslovnih načrtov, ter na ta način prikazujem še nekaj informacij iz prakse. Opravila sem intervju s strokovnjakinjo za pisanje poslovnih načrtov, ki ga predstavljam v zadnjem poglavju.

## **1 POSLOVNI NAČRT**

### **1.1 Podjetniški proces**

Da bomo vedeli, v kateri fazi se je treba lotiti pisanja poslovnega načrta, ga najprej umestimo v podjetniški proces.

»Podjetniški proces je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje. Proces vključuje štiri stopnje: (1) opredelitev in ovrednotenje priložnosti, (2) priprava poslovnega načrta, (3) določitev potrebnih sredstev in (4) vodenje ustanovljenega podjetja. Čeprav si stopnje sledijo, podjetnik ne more nobene od stopenj izpeljati neodvisno od drugih oziroma nobena od stopenj ne more biti končana, dokler se ne loti posameznih dejavnikov naslednje stopnje.« (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 54).

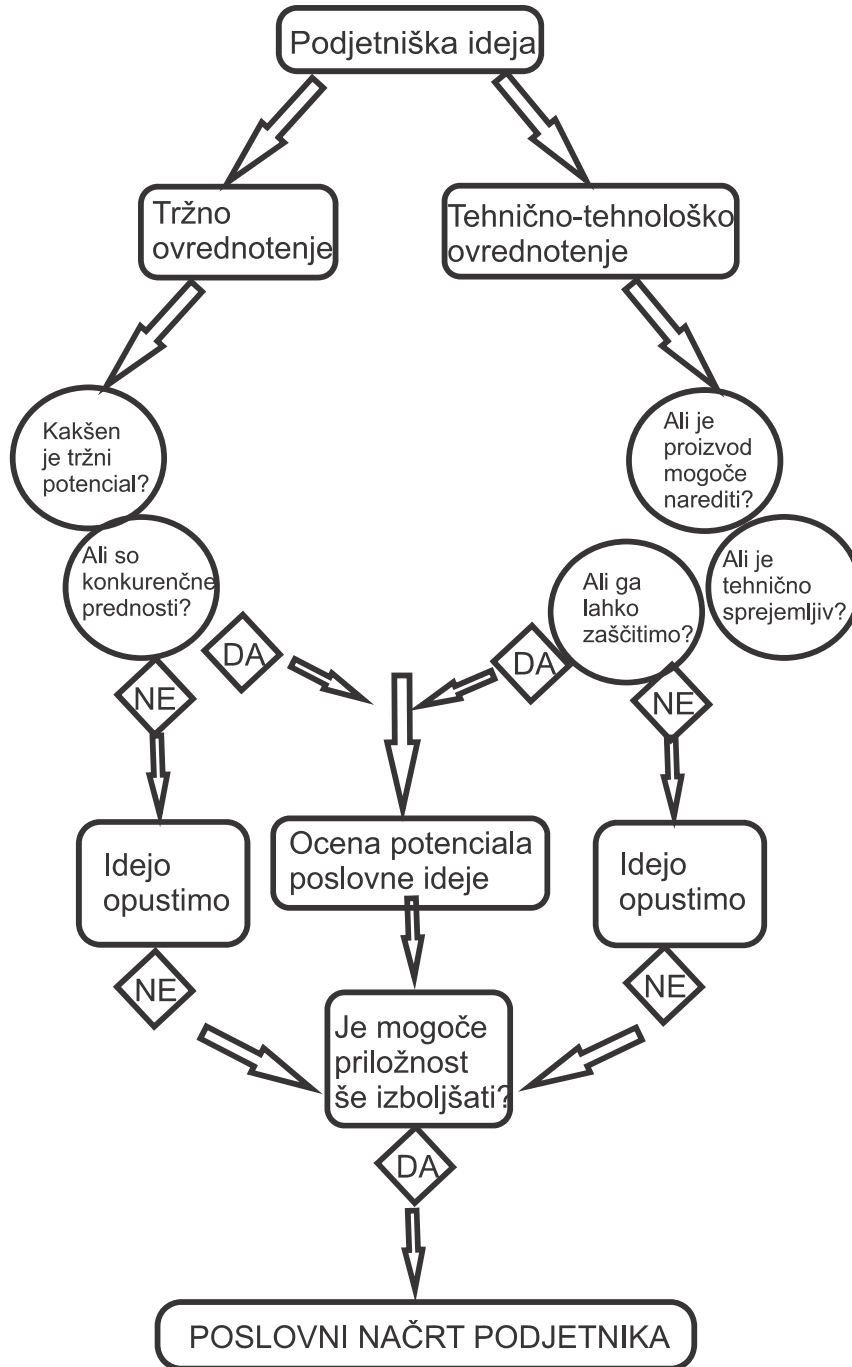
*Tabela 1: Dejavniki podjetniškega procesa*

Opredelitev in ovrednotenje priložnosti	Priprava poslovnega načrta	Določitev potrebnih sredstev	Vodenje podjetja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obstoj in trajanje priložnosti</li> <li>• dejanska in zaznana vrednost priložnosti</li> <li>• tveganje in donosnost priložnosti</li> <li>• priložnost ter osebni cilji in zmožnosti</li> <li>• konkurenčni položaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naslovna stran</li> <li>• kazalo</li> <li>• povzetek</li> <li>• opis posla/ priložnosti</li> <li>• opis panoge</li> <li>• načrt trženja</li> <li>• finančni načrt</li> <li>• načrt proizvodnje</li> <li>• organizacijski načrt</li> <li>• načrt izvedbe</li> <li>• povzetek</li> <li>• priloge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjetnikovi trenutni viri</li> <li>• vrzeli v virih in razpoložljive dobave virov</li> <li>• dostop do potrebnih virov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• managerski slog</li> <li>• ključni dejavnik uspeha</li> <li>• ugotovitve trenutnih in morebitnih prihodnjih problemov</li> <li>• uvedba kontrolnih mehanizmov</li> </ul>

*Vir: B. Antonič, R. D. Hisrich, T. Petrin & A. Vahčič, Podjetništvo, 2002, str. 54.*

Najprej predstavljam prvo stopnjo, opredelitev in ovrednotenje priložnosti.

Slika 1: Predhodno vrednotenje podjetniške priložnosti



Vir: V. Pšeničny, et al., *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. 2000, str. 219.

Pšeničny et al. (2000, str. 220) razlagajo skico takole: s procesom vrednotenja naredimo izbor podjetniških idej in izberemo najprimernejšo poslovno priložnost. Hkrati naredimo spisek vseh odprtih marketinško-prodajnih vprašanj na eni strani, na drugi strani pa tudi vseh potrebnih tehnično-tehnoloških sredstev, opreme ipd.



Če bi se držali podjetniškega procesa, bi po fazi opredelitve in ovrednotenju priložnosti prišla faza priprave poslovnega načrta. Naj najprej predstavim opredelitev poslovnega načrta.

## 1.2 Kaj je poslovni načrt

Če želimo razpravljati o poslovnih načrtih, bo najbolje, da najprej pogledamo, kako poslovni načrt opredeljujejo strokovnjaki s področja podjetništva.

Antončič et al. (2002, str. 186) so opredelili poslovni načrt takole: »Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prva tri leta dejavnosti. S tem poslovni načrt – ali kot mu včasih pravijo pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako bom tja prišel. Možni vlagatelji, dobavitelji in celo odjemalci bodo prosili ali zahtevali poslovni načrt.«

Timmons (v Vahčič, Bučar, Drnovšek & Logar, 2002, str. 1) opredeljuje poslovni načrt takole: »S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček. Temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko s tem natančnim pregledom izogne dragim napakam. Poslovni načrt je tip planskega dokumenta in je rezultat procesa planiranja. Poslovni načrt je pisni dokument, ki prvič: povzame poslovno priložnost, ter drugič: opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina managerjev opredeljeno poslovno priložnost zagrabila in jo izvršila.«

Ruzzier, Antončič, Bratkovič in Hisrich (2008, str. 283) so opredelili poslovni načrt takole: »Poslovni načrt je dokument, ki ga zapiše podjetnik ali podjetniška skupina pred pričetkom nekega novega posla in/ali pred ustanovitvijo novega podjetja, oziroma pri nadaljevanju ali razvoju posla v obstoječem podjetju. Seveda se ogromno poslov prične in nadaljuje brez priprave poslovnega načrta, vendar je priprava poslovnega načrta modra odločitev, in to ne le v primeru, ko ga zahtevajo posojilodajalci in investitorji. S poslovnim načrtom namreč podjetnik naredi popis prednosti in slabosti, vpletenih v posel znotraj podjetja, ter predvidi možne priložnosti in nevarnosti na trgu, na katerega se podaja.«

Stutely (2003, str. 8) je poslovni načrt opredelil takole: »Načrt ponavadi vključuje pregled trenutnega stanja organizacije in označitev splošne poslovne strategije za, recimo, pet let s

podrobneje opredeljenima delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Strategija in načrt pokrivata vsa področja poslovanja. Najpomembnejša vprašanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, nasplošno pa so ključni vodstvo, izdelki, trženje in prodaja.«

Po pregledu opredelitev ugotavljam naslednje. Prve tri opredelitve imajo naslednje skupne točke. Poslovni načrt:

- je pisni dokument,
- pripravi ga podjetnik,
- namenjen je predvsem novonastajajočim podjetjem,
- največkrat ga zahtevajo uporabniki, ki zagotavljajo kapital.

Le Stutleyjeva opredelitev ne zajema nobene od zgornjih točk.

Vse opredelitve pa so enotne v tem, kaj podjetnik s poslovnim načrtom pridobi:

- pregled trenutnega stanja, priložnosti ali ideje,
- cilj oz. dobiček,
- pot do cilja, izvršitev in strategijo.

Nobena od opredelitev ne zagovarja, da bi poslovni načrt lahko pisal kdo drug kot le podjetnik oz. podjetniška skupina sama. Nobena od njih tudi ne navaja, za kako velika podjetja je primerno pisati poslovni načrt. Prav tako nobena ne zagovarja, da se takrat, ko se poslovni načrt piše predvsem za potrebe podjetnika in ne za investitorja kot glavnega uporabnika, ta dokument pripravi, zato da podjetnik ne bi pozabil pomisliti na posamezna vsebinska področja, preden postavi podjetje na noge. Opredelitve tudi ne podajajo celotne priporočene vsebine. Prav tako ne omenjajo vseh uporabnikov niti tega, da se za različne uporabnike pišejo različice poslovnih načrtov. Opredelitev poslovnega načrta povzemam takole: poslovni načrt je prvi in najpomembnejši dokument, ki ga je priporočljivo izdelati pred ustanovitvijo novega podjetja oziroma ob korenitejši spremembi v že obstoječem, majhnem ali velikem podjetju. Napiše ga lahko podjetnik sam oziroma celotna podjetniška skupina ali pa zunanji svetovalci v tesnem sodelovanju s podjetnikom. Poslovni načrt se napiše z namenom, da se poudarijo področja, ki so ključnega pomena. Po Timmonsu so ta področja naslednja: panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve, tržna raziskava in analiza, ekonomika poslovanja podjetja, načrt trženja, načrt dizajna in razvoja, proizvodni in storitveni načrt, vodstvena skupina in kadri, terminski načrt, kritična tveganja in izzivi, finančni načrt ter pridobivanje in upravljanje z viri. Poslovni načrt se v prvi vrsti napiše za podjetnika, potrebovali pa ga bodo tudi vlagatelji, posojilodajalci, kupci, dobavitelji, poslovni partnerji, zaposleni in drugi strokovnjaki. Poslovni načrt je treba prilagoditi zahtevam uporabnika.

Po pregledu opredelitev zgoraj omenjenih avtorjev ugotavljam, da je poslovni načrt dokument, ki pomaga ugotoviti trenutno stanje, z njim si lahko postavimo cilje in, kar je najpomembneje, začrtamo pot, kako jih bomo dosegli. Morda nam same opredelitve

poslovnega načrta niso podale točne predstave, kaj je poslovni načrt. Menim, da bom ob predstavitvi sestavin poslovnega načrta lažje prikazala, kako kompleksen je ta dokument. Sestavine poslovnega načrta so predstavljene v naslednjem podpoglavju.

### **1.3 Sestavine poslovnega načrta**

Da bi dobili predstavo o kompleksnosti poslovnega načrta, da bi vedeli, na katera področja je treba pomisliti, preden sredstva investiramo v idejo, ter da bi podjetnik lahko ocenil, katera področja lahko obvlada sam in na katerih področjih potrebuje pomoč, ter za oceno, ali bo za pisanje poslovnega načrta porabil svoj čas ali pa bo njegovo izdelavo morda prepustil svetovalcem, predstavljam strukturo poslovnega načrta.

Stutely (2003, str. 4) pravi, da za pripravo poslovnega načrta ni enotnega obrazca. Obseg in stopnja podrobnosti nista določena. Ni čarobnega spiska sestavin. Vendar v nadaljevanju dela Stutely (2003, str. 12) navaja sestavine uspešnega poslovnega načrta:

1. Opreделите svoje poslovne dejavnosti.
2. Opreделите trenutno stanje posla.
3. Opreделите trg, konkurenco in vaš položaj na trgu.
4. Opreделите svoje cilje v času trajanja izvedbe načrta.
5. Razvijte strategijo za doseganje ciljev.
6. Poiščite tveganja in priložnosti.
7. Razvijte strategijo za zmanjšanje tveganj in izkoriščanje priložnosti.
8. Strategije predelajte v delovne načrte.
9. Napovejte prihodke in odhodke ter izdelajte finančni načrt.
10. Vse to jedrnato zapišite.

Sama se bolj nagibam k sestavinam poslovnega načrta, ki jih navaja Timmons (v Drnovšek, Stritar & Vahčič, 2005, str. 2):

#### **1. Povzetek za vodstvo**

Je poslovni načrt v malem. Zajema naj kratek opis podjetja, priložnosti in strategije, ciljne trge in projekcije, konkurenčne prednosti, ekonomiko, dobičkonosnost in možnost žetve, vodstveno skupino in kadre.

#### **2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve**

V tem delu se predstavi poslovno področje. Zato je treba razmisliti in opisati panogo dejavnosti, podjetje, proizvode oziroma storitve ter strategijo vstopa in rasti.

### **3. Tržna raziskava in analiza**

Treba je ugotoviti, ali ima proizvod oziroma storitev pomemben potencialni tržni delež in ali lahko doseže uspešno prodajo kljub konkurenci. Treba je opisati kupce, obseg trga in trende, konkurenco in sprotno ocenjevanje trga.

### **4. Ekonomika poslovanja podjetja**

Osnovni finančni izračuni so ena izmed ključnih informacij za potencialne investitorje. Zato naj zajema kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja, analizo donosnosti, fiksne, variabilne in polvariabilne stroške in upravljanje z denarnim tokom podjetja.

### **5. Načrt trženja**

V načrtu trženja predvidimo, kako bo podjetje doseglo prodajo. Zato je treba razmisliti in opisati strategijo vstopa na trg, cenovno strategijo, tržno komuniciranje, prodajne poti ter posebne poudarke v trženju storitev.

### **6. Načrt dizajna in razvoja**

V tem delu je treba razmisliti o stroških načrtovanja in razvoja ter časa, ki je potreben za izdelavo proizvoda, ki ga je mogoče umestiti na trg. Zato razmislite o statusu razvoja in prihodnjih nalogah, izboljšavah proizvoda in novih proizvodih, sredstvih, namenjenih razvoju, ter industrijski lastnini.

### **7. Proizvodni in storitveni načrt**

Razmislimo o geografski lokaciji podjetja, poslovnih prostorih, operativnem ciklusu ter pravnih zahtevah, dovoljenjih in vprašanih okolja.

### **8. Vodstvena skupina in kadri**

Opisati je treba ključne vodilne delavce in njihove glavne dolžnosti, sestavo organizacijske strukture in upravnega odbora, politiko zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju, druge lastnike in investitorje, njihove pravice in omejitve ter profesionalne svetovalce in storitve.

### **9. Terminski načrt**

Terminski načrt prikazuje naloge, ki jih je treba opraviti za uspeh podjetja in roke, do katerih je treba naloge narediti, ključne dejavnosti v prvem poslovnem letu ter grafično ponazoritev rokov.

### **10. Kritična tveganja in izzivi**

Treba je identificirati čim več tveganj, ki bi lahko ogrozila obstoj podjetja. Razmisliti in opisati je treba makro raven, raven podjetja ter stimulirana poslovna tveganja.

## 11. Finančni načrt

S finančnim načrtom ocenimo investicijsko priložnost in predvidimo prihodnje delovanje podjetja. Razmislimo in ugotovimo finančni potencial tvegane naložbe s predračunom izkaza uspeha, predračunom bilance stanja, predračunom izkaza finančnih tokov, davčnim statusom, kontrolo stroškov ter kazalci uspešnosti poslovanja.

## 12. Pridobivanje in upravljanje z viri

Razmislimo o želeni višini sredstev, s katerimi bo podjetje razpolagalo, vire, pri katerih bo ta sredstva pridobili in o politiki ravnanja z obratnimi sredstvi. Zato ugotovimo zaželeno financiranje, pridobivanje virov financiranja ter upravljanje z obratnim kapitalom podjetja.

## 13. Preglednice in finančni prikazi in dodatki

Nekatere analize so zahtevne in zahtevajo znanja z različnih področij, ki jih morda podjetnik vseh ne obvlada. Vendar v naslednjih podpoglavjih pišem o tem, zakaj si je vredno in priporočljivo vzeti čas za te analize, ki bi sicer podjetnika morda odvrnile od pisanja poslovnega načrta. Vendar pred tem predstavljam še vrste poslovnih načrtov.

### 1.4 Vrste poslovnih načrtov

Berry (2008) v svojem članku predstavlja vrste poslovnih načrtov. Pravi, da obstaja več poslovnih načrtov, ki pa ustrezajo različnim potrebam. Kot primer navaja, da poslovni načrt, namenjen interni uporabi in ne kreditodajalcem in investitorjem, ne potrebuje natančnega opisa podjetja in produkta ali storitve. Opis menedžerske skupine je zelo pomemben za investitorje, medtem ko je finančna preteklost najbolj pomembna za banke.

Navaja naslednje vrste poslovnih načrtov:

- **Poslovni načrt za novonastajajoča podjetja**

Najbolj razširjena vrsta poslovnega načrta je poslovni načrt za novonastajajoča podjetja. Ta poslovni načrt opredeljuje stopinje novega poslovanja. Vsebuje standardne sestavine poslovnega načrta, ki sem jih zapisala v prejšnjem poglavju.

- **Interni poslovni načrti**

Ti načrti niso namenjeni zunanjim investitorjem, bankam oziroma zunanjim partnerjem. Ne vsebujejo natančnega opisa podjetja in menedžerske skupine. Ponavadi vsebujejo glavne točke kar v predstavitvi programa Power Point.

- **Operativni načrt**

Je interni načrt, ki ga lahko imenujemo tudi letni načrt. Običajno bolj podrobno opiše specifična področja, kot so izvedbeni mejniki, datumi, roki in dolžnosti posameznih skupin in menedžerjev.

- **Strateški načrt**

Je ponavadi tudi interni načrt, vendar bolj poudarja glavne prednostne naloge kot pa roke in zadolžitve. Kot večina internih načrtov tudi strateški načrti ne vsebujejo natančnega opisa podjetja in menedžerske skupine. Lahko pa vsebuje podrobne finančne projekcije. Običajno so točke v predstavitvi Power Point in ne dolgo besedilo.

- **Načrt rasti, načrt razširitve ali načrt novega produkta**

Takšni načrti so bolj usmerjeni v specifične dele poslovanja. Takšni načrti so lahko interni ali pa tudi ne. Odvisno od tega, ali so v podjetju nameravali vključiti posojila oziroma vlagatelje.

- **Načrt izvedljivosti**

Je zelo preprost poslovni načrt za novonastajajoča podjetja, ki vključuje povzetek, vizijo, ključ do uspeha, ključne marketinške analize in predhodne analize stroškov, cen in izdatkov. Takšni načrti so koristni zato, da ugotovimo, ali nadaljevati s poslovnim načrtom ali ne.

Sama izpostavljam še eno vrsto poslovnega načrta, in sicer:

- **Poslovni načrt za pridobivanje subvencij oziroma sredstev na javnih razpisih**

Poslovni načrt, ki se pripravlja za pridobivanje sredstev preko razpisov, je skoraj izključno napisan v ta namen. Strokovnjaki na njegovi podlagi presojujejo, ali so podjetniki ali drugi poslovni subjekti upravičeni do sredstev. Ti poslovni načrti imajo že v naprej določene oz. priporočene sestavine. Običajno je treba zelo dobro izdelati opis produkta ali storitve, analizo trženja in finančno analizo, v kateri je treba izdelati finančne projekcije za obdobje petih let ob prikazu stanja brez subvencije in z njo. Strokovnjaki namreč presojujejo, komu bodo sredstva odobrili na podlagi produkta ali storitve ter strategije, kako si je podjetnik ta produkt ali storitev zamislil potisniti na trg, ter pregleda finančnega stanja podjetja pred subvencijo, brez subvencije in z njo. Nekateri razpisi pa celo zahtevajo rezultate v določenem časovnem obdobju, sicer mora upravičenec vrniti sredstva. Če se podjetnik odloči, da bo pisanje te vrste poslovnega načrta prepustil svetovalcem, je zelo pomembno sodelovanje podjetnika z njimi, saj je podjetnik tisti, ki se zaveže, da bo rezultate dosegel.

Obstajajo torej različne vrste poslovnih načrtov, vendar se tukaj delitev in različnost poslovnih načrtov ne konča. Katerim delom poslovnih načrtov se bolj posvetimo in katerim dajemo manj teže pa je odvisno tudi od tega, kdo jih prebira. V naslednjem poglavju predstavljam, kdo so uporabniki poslovnih načrtov.

## 1.5 Komu je poslovni načrt namenjen

Ruzzier et al. (2008, str. 284) pravijo, da bi bralce oziroma uporabnike poslovnega načrta lahko razporedili po pomembnosti. V tem primeru bi bil gotovo najpomembnejši uporabnik podjetnik, ki poslovni načrt uporablja kot priročnik pri samonadzoru in načrtovanju. Sledili bi vlagatelji, ki bi jim poslovni načrt koristil pri odločitvi o vložku sredstev v prikazani posel. V naslednji fazi bi prišli na vrsto obstoječi in potencialni zaposleni ter kupci, ki bi preko poslovnega načrta ugotovili, kaj lahko od podjetja sploh pričakujejo. Stutely (2003, str. 11) pravi, da je podjetnik tisti, ki najbolje pozna svoje ciljno občinstvo. Pravi, da gre pri tem bolj ali manj za razvrstitev bralcev po stroki in izkušnjah.

Uporabnikov poslovnih načrtov je več. Nekateri zahtevajo določeno strukturo poslovnega načrta, nekateri določeno dolžino, nekateri pa imajo celo zahtevo, kdo jih mora napisati. Zato je treba pisanje poslovnega načrta prilagoditi posameznim uporabnikom. Sledi prikaz zahtev posameznih uporabnikov.

- **Podjetnik**

Podjetnik bo najverjetneje sam ocenil, katere analize in teme so zanje najbolj pomembne. Vsekakor je najbolje, da se uporablja ena od predlaganih struktur. Primer strukture poslovnega načrta je napisan v poglavju Sestavine poslovnega načrta. Sestavine zajemajo pregled vseh vitalnih točk za dobro napisan poslovni načrt.

- **Vlagatelji**

Vlagatelji želijo za svoj kapitalski vložek dobiti lastniški delež v podjetju in posel jih ne zanima samo v začetni fazi ideje. Antončič et al. (2002, str. 190) pravijo, da vlagatelji prispevajo kapital v zameno za solastništvo, zato so še toliko bolj pozorni na delovanje podjetja. Zanje je zelo pomemben značaj podjetnika in njegova naklonjenost sodelovanju vlagateljev pri vodenju podjetja. Vlagatelje pa zanima tudi visoka stopnja donosnosti, zato jih bodo zanimale finančne napovedi za obdobje od petih do sedmih let.

- **Posojilodajalci**

Posojilodajalci želijo povrnjen denar v določenem obdobju z obrestmi. Torej jih zanima, če bo nov posel to zmogel. Zanima pa jih tudi značaj, denarni tok, dodatni in lastni prispevki. Poslovni načrt naj bi jim prikazal podjetnikovo posojilno zgodovino,

dodatna ali materialna sredstva in pa višino osebnega lastniškega kapitala, ki ga je podjetnik pripravljen vložiti v svoje podjetje. Banka pa zahteva tudi objektivno analizo poslovne možnosti in vseh tveganj.

- **Dobavitelji**

Antončič et al. (2002, str. 189) pravijo, da bi si dobavitelji najverjetneje želeli ogledati poslovni načrt preden podpišejo pogodbo, pred dobavo večje količine materiala ali pa pogodbo o proizvodnji določenih delov.

- **Poslovni partnerji**

Poslovni partnerji se lahko na podlagi poslovnega načrta odločajo, ali bodo sodelovali s podjetnikom. Morda vidijo v njegovem proizvodu ali storitvi potencial tudi zase, morda se bodo odločili za servisiranje proizvoda, morda se bodo odločili za trženje proizvoda in podobno.

- **Kupci**

Tudi kupci kakšnih tehnološko zahtevnejših proizvodov, lahko zahtevajo poslovni načrt. Antončič et al. (2002, str. 190) pravijo, da je takšen primer proizvoda visokotehnološki telekomunikacijski proizvod, ki bi morebiti zahteval pomembno dolgoročno obvezo.

- **Zaposleni**

Pšeničny (2000, str. 100) pravi, da je poslovni načrt izjemnega pomena tudi za zaposlene, saj povsem jasno predstavlja podjetje in vse njegove elemente. Zato je tudi izjemno pomemben dokument za menedžment podjetja in kasnejše preverjanje opravljenega dela, nagrajevanja in tekočega načrtovanja.

Poslovni načrt je lahko tudi dobro sredstvo za privabljanje dobrega kadra. Če bi podjetnik želel pritegniti dobrega direktorja, bo kandidata najverjetneje poleg plače direktorja zanimal tudi sam posel. Kako si je podjetnik zamislil, da se bo posel širil in razvijal, kako visoko so zastavljeni cilji in podobno.

- **Drugi strokovnjaki**

Poslovni načrt je tudi obvezna priloga pri pridobivanju nepovratnih sredstev, subvencij ali kreditov s subvencionirano obrestno mero. Pridobivanje nepovratnih sredstev ali subvencij ponavadi poteka preko razpisov. Strokovnjaki prebirajo poslovne načrte in se na podlagi točkovnikov za posamezne sestavine poslovnega načrta odločajo, ali je prosilec upravičen do subvencije oz. sredstev.

V tem poglavju opisujem, kdo so tisti, ki poslovne načrte prebirajo. Vsak uporabnik poslovnega načrta je specifičen in če lahko rečemo, da imajo poslovni načrti standardne



sestavine, lahko rečemo tudi, da imajo lahko zelo različno vsebino oz. poudarjene vsebine glede na to, kdo jih bere. Še vedno pa nismo odgovorili na vprašanje, zakaj je poslovni načrt sploh tako pomemben in zakaj si je vredno vzeti čas in ga napisati. Slednje si lahko preberemo v naslednjem podpoglavju.

## **1.6 Zakaj je priporočljivo poslovni načrt napisati**

V prejšnjih poglavjih opisujem, kaj je poslovni načrt, kako je sestavljen, njegove vrste in kdo so uporabniki in zdaj se morda zdi, da je s pisanjem tega dokumenta preveč dela, preveč analiz, da je prezahtevno in da trati veliko časa. Tudi avtorji Antončič et al. (2002, str. 57) navajajo, da je priprava poslovnega načrta verjetno najtežja stopnja podjetniškega procesa, ker najverjetneje podjetnik še nikoli ni pripravljal poslovnega načrta in nima dovolj znanja, da bi nalogo dobro opravil. V nadaljevanju povzemam opažanja strokovnjakov o tem, zakaj je pisanje poslovnega načrta vredno truda.

Pri opredelitvi poslovnega načrta v delu avtorjev Vahčič et al. (2002, str. 1) je temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti.

Antončič et al. (2002, str. 186) pravijo, da ima poslovni načrt en sam pomemben namen, in sicer ta, da vodstvu priskrbi smernice in strukturo v hitro se spreminjajočem tržnem okolju. V nadaljevanju pa pravijo, da je pisanje poslovnega načrta za podjetnika dragocena izkušnja, saj ga prisili, da razmisli o prihodnosti in da je do svoje zamisli bolj objektiven. Samoocenitev je koristna, saj od podjetnika zahteva, da razmisli o različnih scenarijih in je pozoren na morebitne ovire na poti do uspeha.

Timmons (1990b, str. 4) pravi, da ima poslovni načrt tri osnovne namene:

- zbrati denar,
- privabiti ključne menedžerje in svetovalce,
- določiti strategijo in smernice za rast podjetja.

Ruzzier et al. (2008, str. 283) pravijo, da nam poslovni načrt odgovori na štiri vprašanja:

- Kje sem v tem trenutku?
- Kaj je moj cilj?
- Katere aktivnosti moram storiti, da bi te cilje dosegel?
- Koliko sredstev potrebujem za svoje aktivnosti?

Stutely (2003, str. 10) pravi, da s poslovnim načrtom dobimo:

- uraden izraz postopka načrtovanja,
- prošnjo za sredstva,
- orodje za odobritev,
- orodje za operativno poslovno vodstvo.

Timmons (1990b, str. 3) pravi, da je poslovni načrt pomemben ker:

- **je močno orodje za privabljanje dobrega kadra:**  
Podjetnik bo lažje privabil dobre menedžerje in ostale sodelavce, če bo imel izoblikovane cilje in vizijo podjetja in bo znal rast podjetja podkrepiti s finančnimi podatki;
- **dobimo nagrado za pripravo:**  
Čeprav priprava poslovnega načrta ni lahka stvar in vzame kar precej časa, pa smo lahko dobro nagrajeni, če ga pišemo sami, saj nam priprava poslovnega načrta omogoča priložnost, da premislimo o vsem potrebnem za ustanovitev novega podjetja;
- **lahko naredimo le kratek poslovni načrt:**  
Kadar obstaja tveganje, da bi s temeljito pripravo poslovnega načrta tvegali prihod konkurenta na trg pred nami, se moramo odločiti hitro in sestaviti kratek poslovni načrt, le z glavnimi vsebinami: povzetek za vodstvo, tržne priložnosti in vstopno strategijo, želeni tržni delež, projekcije rasti in prodaje, konkurenčne prednosti, ekonomiko poslovanja podjetja, kadre in predlagano financiranje;
- **ima dolgoročno vrednost:**  
Poslovni načrt ne napišemo samo za pomoč in vodenje pri ustanovitvi podjetja, zelo dobro orodje je tudi za kasnejše odločitve o poslovanju v podjetju;
- **obvezen dokument za investitorje:**  
Če podjetnik išče vlagatelje in kapital, je poslovni načrt nujen dokument. S poslovnim načrtom boste prepričali investitorje, da imate zadevo pod nadzorom, da veste kakšna bo rast, da poznate trg, da se zavedate tveganj itd.;
- **žetveno orodje:**  
Poslovni načrt ni namenjen le investitorjem in pridobivanju kapitala, pomemben je tudi za predstavitve novih idej v podjetju. Pomemben je tudi za boljše poslovne odnose s poslovnimi partnerji.

Po pregledu literature se prav vsi avtorji strinjajo, da je poslovni načrt priporočljivo napisati. Večina avtorjev pa se strinja, da je poslovni načrt dobro napisati, ker:

- je sredstvo za zagotavljanje kapitala,
- je poslovni načrt opredeljuje sedanje stanje, cilj in pot do cilja,
- je sredstvo za zagotavljanje kadra.

Jaz pa menim, da je treba poslovni načrt napisati tudi zato, ker:

- so običajno sredstva tista, ki nas ovirajo na poti do cilja in dobre ideje. Pa vendar naj pisanje poslovnega načrta ne bo zgolj sredstvo za zagotavljanje kapitala. Poslovni načrt je dokument, katerega vsebino so skrbno načrtovali strokovnjaki z namenom, da pred investiranjem skrbno razmislite o vseh področjih. Podjetniki bodo lahko mirno spali, ker so premislili vse možnosti, na nič niso pozabili in poznajo vsa tveganja in jih sprejemajo. Ta področja so opisna v poglavju Sestavine poslovnega načrta;
- bo morda razkril, da ideja ni najboljša in da je bolje odnehati pred investiranjem časa in denarja v podjetje, ki nima prehodnosti;
- poslovni načrt ni dokument samo za novonastajajoča podjetja, treba ga je napisati tudi za že obstoječa podjetja, kadar se posel koreniteje spreminja;
- pisanje poslovnega načrta je primerno in potrebno tudi ob spremembah v majhnem podjetju in celo mikropodjetju.

Po pregledu literature ugotavljam, da strokovnjaki menijo, da je poslovni načrt priporočljivo napisati. V naslednjem poglavju pa predstavljam razmere, v katerih bi lahko trdili, da poslovnega načrta ni priporočljivo oz. ni treba napisati.

## **1.7 Kdaj ni smiselno napisati poslovnega načrta**

Timmons (1990a, str. 330) v svojem delu navaja Williama Egana, ustanovitelja ene od največjih kapitalskih družb, ki pravi, da je pred leti dober poslovni načrt podjetnikom prinesel konkurenčno prednost in pritegnil pozornost investorjev. Vendar je danes treba imeti odličen poslovni načrt zgolj zato, da ostanemo v igri. Za zbiranje denarja poslovni načrt ne bo dovolj dobro zagotovilo konkurenčne prednosti. Pa vendar tako nujnega dokumenta včasih ni treba napisati.

Parker (2010) začne članek s trditvijo, da je poslovni načrt poglobitveni in prvi korak dobrega poslovanja. Ampak nove raziskave, ki so jih naredili na katedri za podjetništvo na univerzi za tehnologijo v Queenslandu, so zasejale kanček dvoma v to modrost. Per Davidsson, vodja projekta, navaja le prve rezultate raziskave, v katero so zajeli tisoč štiristo novih in mladih podjetij v Avstraliji. Pravi, da izgleda, kot da bi imel poslovni načrt v začetni fazi življenja podjetja popolnoma nasproten učinek. Še zlasti takrat, ko je napisan zelo okorelo, kot načrt, ki vsebuje sleherni korak. Vsako nastajajoče podjetje mora imeti cilje, vendar mora biti zagotovljena maksimalna prožnost za doseganje teh ciljev, zlasti zato, ker se trg tako hitro spreminja. Če podjetnik resnično potrebuje poslovni načrt, potem morata obstajati tudi pregled in revizija poslovnega načrta. Ker mora zlasti v začetni fazi nastajanja podjetja podjetnik veliko postoriti, da podjetje postavi na noge, pravi, da je v tem času verjetno bolje več časa nameniti poslu in ne načrtovanju. V kasnejših fazah

razvoja podjetja pa je poslovni načrt zelo zaželen, saj Daviddson priznava, da je brez njega zelo težko dobiti sredstva vlagateljev.

Duermyer (b.l.) v svojem članku, ki je objavljen na internetni strani, navaja, da kljub temu da je zagovornik pisanja poslovnih načrtov, ni prepričan, da ga vsako majhno podjetje res potrebuje. Tipičen poslovni načrt, ki vsebuje od petdeset do sto strani, včasih celo več, lahko vzame več mesecev za pripravo, če ne računamo porabljenega časa za učenje pisanja poslovnega načrta. Če ga torej ne potrebujemo, je pametno razmisliti o tem, da bi posel zagnali kar brez njega. Če mora podjetnik zaradi pridobivanja sredstev napisati poslovni načrt, naj bo ta kratek. Avtor članka predlaga, da podjetnik napiše poslovni načrt kasneje in se v začetni fazi ne ukvarja mesec za mesecem s poslovnim načrtom, zlasti ker mala podjetja lahko kaj hitro dobijo konkurenco.

Martin (b.l.) v svojem članku, ki je objavljen na internetni strani, pravi, da nihče ne trdi, da za uspeh potrebuješ poslovni načrt. Le nekaj ljudi meni, da je to popolna izguba časa, vendar so ti v manjšini. Avtor se strinja, da je vendar nekaj resnice v tem, kar zagovarjajo. Nikakor ne zagovarja, da podjetniki ne potrebujejo poslovnega načrta, še vedno morajo razmisliti, kaj želijo doseči in kako do tja priti, vendar naj ne pišejo podrobnih poslovnih načrtov, zlasti če vodijo manjša ali mikropodjetja. Priporoča eno ali dve strani poslovnega načrta, ki pa ga je treba pogosto posodabljeti, saj se okoliščine hitro spreminjajo. Ena od največjih prednosti majhnosti je ta, da se lahko hitro prilagajaš. Pa vendar naj bodo pozorni, kajti poslovni načrt bodo vseeno potrebovali v primeru, ko:

- bodo potrebovali začetni kapital,
- bodo imeli poslovnega partnerja,
- se bodo združili.

Kawasaki (2007) v svojem članku, navaja izsledke raziskave, ki so jih naredili na univerzi Babson. Z raziskavo so želeli ugotoviti, ali je napisan poslovni načrt pred ustanovitvijo podjetja imel velik vpliv na uspešnost podjetja. Analizirali so stošestnajst podjetij, ki so jih ustanovili bivših diplomanti navedene univerze, ki so diplomirali med letoma 1985 in 2003. V raziskavi so primerjali podatke, kot so letna prodaja, število zaposlenih in neto prihodki in ugotovili, da ni statistične razlike med tistimi podjetji, ki so imela napisan poslovni načrt pred ustanovitvijo, in tistimi, ki ga niso imela. Raziskava je torej pokazala, da uspešnost podjetja ni odvisna od tega, ali podjetje ima poslovni načrt ali ne. Raziskava torej predlaga, da le v primeru, da podjetnik potrebuje veliko začetnega kapitala, ki ga želi pridobiti od vlagateljev, kreditodajalcev ali poslovnih angelov, ni nobenega zavezujočega razloga, da bi napisali podroben poslovni načrt pred ustanovitvijo podjetja. Avtor članka še dodaja, da večina vlagateljev in kreditodajalcev zahteva poslovni načrt kot nujno zlo, kajti najverjetneje je, da poslovnemu načrtu ne bodo namenili več kot deset minut ali pa mu verjeli. Z dobrim poslovnim načrtom se slaba ideja ne bo spremenila v uspešno in slab poslovni načrt ne bo uničil dobre ideje, še dodaja avtor članka.

Če strnem mnenja vseh avtorjev, nihče ne trdi, da je poslovni načrt popolnoma nepotreben v vseh primerih. Izpostavljajo, da je neizogiben predvsem takrat, ko podjetnik želi zbrati kapital za svojo novo zamisel. In pa, da je dobrodošel v kasnejši fazi razvoja podjetja. Po njihovem mnenju bi se poslovnemu načrtu lahko izognili podjetniki, ki ustanavljajo zelo majhna podjetja oziroma bi ustrezno zmanjšali obseg poslovnega načrta.

Po pregledu literature in mnenj na spletnih straneh ugotavljam, da le peščica avtorjev trdi, da je pisanje poslovnih načrtov nepotrebno birokratsko delo. Vendar tudi ti omejujejo pisanje poslovnih načrtov le pri zelo majhnih podjetjih. Zato lahko na podlagi prejšnjega poglavja in izsledkov tega sklenem, da je pisanje poslovnih načrtov priporočljivo. V naslednjem poglavju predstavljam, kdo je tisti, ki lahko poleg podjetnika piše poslovne načrte.

## **1.8 Kdo piše poslovne načrte**

Naj začnem z ugotovitvijo Antončiča et al. (2002, str. 186) ki pravijo, da poslovni načrt pripravi podjetnik, ki pa se mora med pripravo posvetovati tudi z mnogimi dobavitelji virov. Pri pripravi načrta imajo lahko koristno vlogo odvetniki, računovodje, tržni izvedenci in inženirji.

Ruzzier et al. (2008, str. 284) pa so mnenja, da priprava poslovnega načrta zahteva ogromno znanja z različnih področij, saj mora podjetnik upoštevati različne vidike bodočega posla, finančnega, proizvodnega, tržnega, prodajnega in druge.

Stutely (2003, str. 4) pravi, da z razumevanjem občinstva, načrtovane uporabe in splošnih ciljev lahko vsaka sposobna oseba sestavi zelo zadovoljiv poslovni načrt. V nadaljevanju dela Stutely (2003, str. 16) tudi pravi, da naj bo za poslovni načrt odgovoren direktor podjetja, vendar najboljše poslovne načrte pišejo celotne ekipe.

Menim, da lahko poslovni načrt napiše podjetnik sam ali pa podjetniška skupina. Na pomoč lahko priskočijo strokovnjaki samo v delih poslovnega načrta, kjer ni zadostnega znanja, veščin in izkušenj, ali pa se podjetnik odloči in pisanje poslovnega načrta prepusti svetovalcem, vendar podjetnik z njimi tesno sodeluje. Poglejmo torej, kdo piše poslovne načrte.

- **Podjetnik**

Seveda lahko podjetnik sam pripravi poslovni načrt, to je še najbolj priporočljivo. Podjetnik najbolj pozna cilje in želene poti do njih. Pozna idejo. Ve, koga si želi zaposliti. Ve, kakšne bodo strategije in kako želi komunicirati s strankami ter v

kakšnem časovnem obdobju želi zaključiti določene faze. S predanostjo, morebitnim dodatnim izobraževanjem in pomočjo virov lahko podjetnik sam pripravi uspešen poslovni načrt.

- **Podjetniška skupina**

Strinjam se s trditvijo Stutelyja, da najboljši poslovni načrt izdelata skupina, saj lahko strokovno pokrije vsa področja. Finančniki in računovodje so zadolženi za finančni del, tržniki naredijo tržne raziskave in analize, pravniki pomagajo pri ustanavljanju podjetja, inženirji in strokovnjaki z naravoslovnega področja pomagajo pri natančnem opisu produkta oziroma storitve. Pa vendar, tukaj je postavljena predpostavka, da podjetje že obstaja in ima na voljo vse te in še druge strokovnjake. Kaj pa podjetniki, ki imajo povsem novo idejo in potemtakem še nimajo podjetja, finančnikov, direktorja, računovodij, tržnikov itd.? Kaj pa majhna podjetja, ki imajo enega zaposlenega? Mar to pomeni, naj ne pišejo poslovnih načrtov? Podjetniška skupina lahko sestavlja poslovni načrt, vendar v primeru, ko podjetje že obstaja oziroma ko obstaja podjetniška skupina.

- **Svetovalci za posamezno področje**

Podjetnik ali podjetniška skupina lahko sama oceni, na katerih področjih ima dovolj znanja, da lahko sama sestavi analize in načrte. Na področjih, kjer nimajo znanja in izkušenj, pa se lahko posvetuje s svetovalnim podjetjem.

- **Svetovalno podjetje**

Predati pisanje poslovnega načrta svetovalnemu podjetju je najlažji in obenem najbolj tvegan način pisanja poslovnega načrta. Zato v nadaljevanju diplomskega dela podrobneje opisujem, kaj pomeni, če se podjetnik odloči, da bo pisanje poslovnega načrta prepustil svetovalcem ali svetovalnemu podjetju.

- **Študentje**

Tudi študentje v okviru študijskega programa znajo oziroma se pod mentorstvom profesorjev naučijo napisati poslovni načrt. Večina je izmišljenih, ideje za nova podjetja študentje oblikujejo sami. Nekateri pod mentorstvom profesorja pišejo za resnična podjetja, in sicer za različne poslovne potrebe.

Do sedaj sem opisala podjetniški proces ter fazo, v kateri se lotimo pisanja poslovnega načrta, prikazala sem sestavine poslovnega načrta, njegove vrste, ugotovila, kdo poslovne načrte prebira, posvarila, zakaj je dobro poslovni načrt napisati in kdaj je poslovni načrt nepotreben, in nazadnje prikazala, kdo so tisti, ki ga pišejo. V nadaljevanju se bolj posvečam tej zadnji temi ter opisujem, kako je, če se podjetnik ali podjetniška skupina sama loti pisanja poslovnega načrta, in kaj pomeni, če se podjetnik odloči, da bo pisanje poslovnega načrta prepustil zunanjemu svetovalnemu podjetju.

## 2 PODJETNIK OZ. PODJETNIŠKA SKUPINA SE SAMA LOTI PISANJA POSLOVNEGA NAČRTA

Čeprav lahko vsaka sposobna oseba napiše poslovni načrt, je za pripravo dobrega poslovnega načrta potrebno imeti dobre vire in dobre napotke. Če podjetnik ali podjetniška skupina prvič pripravlja poslovni načrt, so jim lahko v pomoč različni viri, ki so predstavljeni v prvem podpoglavju. V nadaljevanju pa lahko preberete modre napotke Timmonsa, kaj naj podjetnik stori pri pripravi poslovnega načrta in česa ne, in pa pomanjkljivosti, pred katerimi svarijo Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič.

### 2.1 Viri informacij

Antončič et al. (2002, str. 202) prikazujejo tabelo, v kateri je moč najti vire informacij, ki podjetniku lahko olajšajo pisanje poslovnega načrta in s pomočjo katerih lahko pripravi uspešen poslovni načrt.

*Tabela 2: Viri informacij*

<ul style="list-style-type: none"><li>• Gospodarska zbornica</li><li>• Obrtna zbornica</li><li>• panožna združenja</li><li>• Ministrstvo za gospodarstvo</li><li>• pospeševalni centri za malo gospodarstvo</li><li>• fakulteta in visoke šole s poslovnimi programi</li><li>• knjižnice</li><li>• podatki Gospodarskega vestnika</li><li>• Statistični urad</li><li>• poslovne revije in časopisi</li><li>• gospodarske rubrike dnevnega časopisja</li><li>• banke, borznoposredniške hiše, zavarovalnice itd.</li></ul>
---

*Vir: B. Antončič, R. D. Hisrich, T. Petrin & A. Vahčič, Podjetništvo, 2002, str. 202.*

- **Internet**

Antončič et al. (2002, str. 193) navajajo, da je eden od pomembnih virov tudi internet. To je zelo poceni vir informacij. Prikladen je predvsem pri pripravi industrijske analize, konkurenčne analize in merjenju tržnih možnosti.

- **Priročniki**

Priročniki in knjige vsebujejo veliko nasvetov in predvsem razlage struktur poslovnih načrtov od naslovne strani pa vse do finančnega načrta, korak za korakom. Ena od sestavin poslovnega je predstavljena v tej diplomski nalogi v podpoglavju Sestavine poslovnega načrta.

- **Programska oprema**

Obstaja programska oprema za pisanje poslovnih načrtov, s katero si lahko pomagamo pri njegovi izdelavi. Nekaj brezplačne je mogoče najti na internetu.

- **Pomoč strokovnjaka**

Podjetnik ali podjetniška skupina lahko ugotovi, da jim manjka znanja le na nekaterih področjih poslovnega načrta in takrat lahko prosijo za pomoč zunanje strokovnjake. Če pa podjetnik ali podjetniška skupina ugotovi, da jim manjka večina veščin in izkušenj, ki so potrebne za pisanje poslovnih načrtov, se lahko odločijo, da bodo pisanje poslovnega načrta v celoti prepustili svetovalcem.

*Tabela 3: Ocena veščin in izkušenj*

Veščine	Odlično	Dobro	Zadostno	Slabo
Računovodstvo/davki				
Načrtovanje				
Napovedovanje				
Raziskava trga				
Prodaja				
Vodenje ljudi				
Snovanje izdelka				
Pravne zadeve				
Organiziranje				

*Vir: B. Antonič, R. D. Hisrich, T. Petrin & A. Vahčič, Podjetništvo, 2002, str. 187.*

Zgornja tabela je lahko v pomoč pri ocenitvi, za katera strokovna področja bi potrebovali pomoč svetovalca in za katera področja so kompetentni sami.

## **2.2 Kaj mora podjetnik storiti in čemu naj se izogne**

Timmons (1990a, str. 337) navaja, kaj je pri pisanju poslovnega načrta treba storiti in čemu se mora podjetnik izogniti, da bo poslovni načrt uspešen.



**Storite tole:**

- V pisanje poslovnega načrta vključite celoten menedžerski tim.
- Poslovni načrt naj bo logičen, zanesljiv in berljiv.
- V pripravo poslovnega načrta dovolj časa in tudi nekaj denarja.
- Napišite, kaj so kritična tveganja, in razložite, zakaj so sprejemljiva.
- Razkrijte trenutne in prihodnje težave in razpravljajte o njih.
- Poiščite več virov financiranja.
- Napišite ponudbo: koliko denarja za kolikšen delež lastništva.
- Bodite ustvarjalni in pritegnite investitorje.
- Zapomnite si, da poslovni načrt še ni posel.
- Sprejmite naročilo stranke, ki vam bo prineslo denar, čeprav to pomeni, da boste morali preložiti pisanje poslovnega načrta.
- Poznati morate investitorje (vlagatelje, poslovne angele, posojilodajalce) in poslovni načrt prilagoditi njihovim zahtevam.
- Naredite realne projekcije prodaje in trga.

**Izogibajte se naslednjemu:**

- Ne pišite izmišljenih imen za menedžerski tim.
- Ne pišite neprimernih izjav, kot so recimo pričakovanja prodaje na podlagi pričakovanj menedžerskega tima.
- Ne opisujte proizvoda ali storitve v tehničnem jeziku, ki ga razumejo le strokovnjaki s tistega področja. Investitorji nikoli ne bodo investirali v proizvod ali storitev, ki jih ne razumejo.
- Ne zapravljajte denarja za lične brošure in drage predstavitve, preprosto predstavite dobro idejo.
- Ne zapravljate časa s pisanjem poslovnega načrta, če bi lahko sklepali posel in izstavljali račune.
- Ne predvidevajte, da je posel sklenjen ob stisku roke. Dokler denarja ni na računu, je vse samo ustni dogovor.

Tudi Antončič et al. (2002, str. 203) navajajo pomanjkljivosti poslovnih načrtov, ki običajno vodijo v propad. Te pomanjkljivosti pa so:

- cilji, ki jih je zastavil podjetnik, so nespametni,
- cilji niso izmerljivi,
- podjetnik ni v celoti predan poslu ali družini,
- podjetnik nima nobenih izkušenj pri načrtovanju posla,
- podjetnik se ne zaveda možnih groženj in slabosti, ki bi lahko poslu škodile,
- za predlagani posel ni potrebe med kupci.

Kljub vsem virom in napotkom strokovnjakov, kako pisati poslovni načrt, pa se vseeno podjetnik lahko odloči, da bo pisanje poslovnega načrta prepustil strokovnjakom. Čemu podjetniki prepustijo pisanje načrta, na kaj morajo takrat paziti in kakšne so lahko posledice, opisujem v naslednjem poglavju.

### **3 PREPUSTITEV PISANJA POSLOVNIH NAČRTOV SVETOVALCEM**

Podjetniku je na voljo kar nekaj virov, s katerimi si lahko pomaga napisati dober poslovni načrt. Najprej opisujem vzroke, zakaj se podjetnik odloči, da ne bo sam pisal poslovnega načrta, v nadaljevanju pa prednosti in slabosti take odločitve.

#### **3.1 Zakaj se podjetnik ne odloči sam napisati poslovnega načrta**

Na temo pisanja poslovnega načrta, ki ga opravijo zunanji izvajalci (angl. *outsourcing*), lahko na spletni strani poslovnega inkubatorja in holdinga Gaebeler, najdemo članek (*Business Plan Outsourcing*, b.l.), kjer navajajo, da je priprava poslovnega načrta težka naloga, posebej za povsem sveže podjetnike. Pomanjkanje izkušenj in nespretnost pri pisanju je mnoge nove lastnike poslov prisililo v iskanje zunanje pomoči pri pisanju poslovnih načrtov.

Po mojem mnenju so razlogi za prepustitev pisanja poslovnega načrta svetovalnemu podjetju naslednji:

- **Ni notranjih strokovnjakov**

Če podjetje še ne obstaja, nima na voljo strokovnjakov, pravnika, direktorja, računovodje, tržnega strokovnjaka, inženirja in strokovnjakov s področja naravoslovja, ki bi lahko pomagali pri sestavi poslovnega načrta.

- **Ni strokovnega znanja**

Za pisanje poslovnega načrta je potrebnega precej ekonomskega znanja in veščin. Od analize panoge, tržne analize, vodstvene skupine, analize in načrtovanja proizvodnje do finančnih analiz. Včasih je v podjetju zaposlenih le nekaj ljudi, ki morda nimajo vsega potrebnega znanja za pisanje poslovnih načrtov.

- **Prezaposlenost kadra**

Tudi če podjetje že ostaja, pomeni za strokovnjake v podjetju poleg vsega dela, ki ga imajo danes na delovnih mestih, pisanje poslovnega načrta še dodatna obremenitev in

stres. Tudi strokovnjaki bi si morali vzeti čas, da bi ugotovili, kako bi pripravili ustrezne analize za njihovo področje poslovnega načrta.

- **Dvomi pri prvem poslovnem načrtu**

Če podjetnik ali podjetniška skupina še nikoli ni pisala poslovnega načrta, se lahko pojavijo dvomi o pravilnosti izdelave analiz in načrtov. Morda bi komu to lahko vzelo pogum za pisanje poslovnega načrta.

- **Pomanjkanje časa**

Antončič et al. (2002, str. 194) navajajo: »Pisanje poslovnih načrtov lahko vzame tudi več kot 200 ur, odvisno od izkušenj in znanja podjetnika kot tudi od namena, ki naj bi mu služil.« Pisanje poslovnega načrta je torej časovno zamudno, zato bi se morda podjetnik raje odločil, da bo sklepal posel in izdajal račune, za izdelavo poslovnega načrta pa najel svetovalca.

- **Večja verjetnost za pozitiven odgovor uporabnika**

Naročniki poslovnih načrtov se morda odločajo za prepustitev pisanja poslovnih načrtov tudi zato, ker so mnenja, da svetovalci bolje poznajo male skrivnosti, ki so pri posameznih uporabnikih ključ od uspeha.

Podjetnik se torej iz katerega koli razloga odloči, da bo pisanje poslovnega načrta prepustil svetovalnemu podjetju. V naslednjem poglavju opisujem prednosti te odločitve in nato še slabosti in težave, ki se lahko pojavijo.

### 3.2 Prednosti

Na temo prednosti pri tem, da za pisanje poslovnega načrta najamemo zunanjšega svetovalca, lahko na spletni strani, poslovnega inkubatorja in holdinga Gaebler, najdemo članek (*The Pros of Outsourcing Business Plan Writing*, b.l.), kjer navajajo razloge, zakaj je bolje prepustiti pisanje poslovnih načrtov zunanjim svetovalcem. Investitorji vidijo le končni dokument in niso prisotni pri samem procesu nastajanja poslovnega načrta. Zato njihove odločitve temeljijo le na končnem dokumentu. Če je ta dokument pripravila oseba, ki ji primanjkuje časa ali pa znanja za pisanje poslovnega načrta in je zato nenatančno zllila na papir svojo vizijo posla, bo poslovni načrt neuporaben in ne bo dosegel svojega namena pri investitorjih.

Na temo pisanja poslovnih načrtov lahko na spletni strani, podjetja za raziskave iSource Biz, najdemo članek (*Business Plan Writing*, b.l.), kjer navajajo nekaj prednosti, če se podjetnik odloči, da prepusti poslovni načrt svetovalcem:

- stroškovna učinkovitost,
- ni potrebno izobraževati lastnega kadra,

- svetovalci imajo dostop do strokovnjakov,
- prava znanja, ki jih imajo svetovalci, prinesejo odlično kakovost izdelka,
- podjetnik se lahko osredotoči na posel, namesto da čas in denar zapravlja za pisanje poslovnega načrta,
- ne samo, da je za podjetnika lažje, tudi ideja bo zapisana na bolj profesionalen način, kot če bi se podjetnik pisanja lotil sam,
- podjetniku ni treba zbirati podatkov, izdelovati analiz in delati finančnih načrtov.

Menim, da so te prednosti naslednje:

- **Večja objektivnost**

Morda podjetnik v svojem zanosu ob ustanavljanju novega podjetja ne vidi nekaterih nevarnosti in tveganj, ki pretijo podjetju. Svetovalna podjetja bodo zato morda odkrila tudi kakšno nevarnost ali tveganje, na katero podjetnik ni pomislil. Kar pa je zelo pozitivno, saj se morajo podjetnik in tudi ostali uporabniki seznaniti z vsemi nevarnostmi. Poslovni načrt na ta način pridobi tudi verodostojnost.

- **Izkušnje**

Tudi če bi se podjetnik ustrezno izobrazil na področjih, kjer mu manjka znanja in veščin, mu bodo morda manjkale izkušnje. Svetovalna podjetja pa so te izkušnje in občutek, kaj je treba vključiti v poslovni načrt, da bo pisan na kožo posameznim uporabnikom, pridobila z leti pisanja poslovnih načrtov.

- **Pravi viri**

Svetovalna podjetja poznajo dobre vire, kjer lahko pridobijo potrebne informacije za izdelavo posameznih analiz in raziskav. Ali jih bo našel in znal uporabiti tudi podjetnik oziroma podjetniška skupina?

- **Nasvet**

Svetovalci bodo znali podjetniku svetovati pri različnih vprašanjih, ki bi se mu znala zastaviti in tudi svetovali, če se morda ne bi strinjali s podjetnikovimi cilji. Antončič et al. (2002, str. 191) pravijo, da je pomembno, da so v poslovnem načrtu izraženi le sprejemljivi cilji.

- **Svetovalci znajo pisati poslovne načrte za različne uporabnike**

Svetovalci znajo pisati za različne uporabnike. Vedo, katerim področjem poslovnega načrta se je treba še posebej posvetiti, da bodo uporabniki poslovnih načrtov zadovoljni, da bodo dobili prave informacije in da bodo presodili podjetniku v prid.

- **Pravilna oblika poslovnega načrta**

Svetovalci bodo uredili tudi zunanjo podobo poslovnega načrta, kot jo pričakujejo posamezni uporabniki.

Kot smo videli, je kar nekaj razlogov, ki podjetnika vodijo do tega, da pisanje poslovnega načrta prepusti svetovalnim podjetjem. Če se podjetnik tako odloči, obstaja tudi nekaj prednosti, ki jih lahko pričakuje. Slabosti pa opisujem v naslednjem poglavju.

### 3.3 Slabosti

Slabosti in nevarnosti, ki pretijo, če podjetnik pisanje poslovnega načrta prepusti svetovalcem, je kar nekaj. Poglejmo najprej, kaj menijo strokovnjaki.

Timmons (1990a, str. 338) pravi, da obstajata dva razloga, zakaj ni dobro, da za pisanje poslovnega načrta najemamo zunanjo pomoč.

- Zaradi procesa načrtovanja in zaradi procesa pisanja poslovnega načrta. To pojasni s sledečim primerom; dva podjetnika sta po analizi ugotovila, da segmentacija strank, ki sta jo imela v mislih, ni primerna za njun izdelek, po analizi sta našla drugo skupino strank. Če bi prepustila pisanje poslovnega načrta zunanjim svetovalcem, morda tega ne bi ugotovili, če pa bi, pa jima podjetnika najverjetneje ne bi zaupala.
- Če je poslovni načrt napisan z namenom povečanja kapitala, je pomembno, da podjetnik oziroma podjetniška skupina naredi poslovni načrt sama. Za investitorje je pomemben sposoben menedžerski tim in njegovo popolno razumevanje posla, ki se ga bo lotil.

Stutely (2003, str. 16) pravi, da je najslabše, če se pisanje poslovnega načrta prepusti svetovalnim podjetjem, saj zagovarja mišljenje, da vsaka sposobna oseba lahko sestavi zelo zadovoljiv poslovni načrt.

Na temo slabosti, ki pretijo, če se podjetnik odloči, da bo pisanje poslovnega načrta prepustil zunanjim svetovalcem, lahko na spletni strani, poslovnega inkubatorja in holdinga Gaebler, najdemo članek (*The Cons of Hiring a Business Plan Writer*, b.l.), kjer navajajo, da je lahko odločitev za prepustitev pisanja poslovnega načrta zunanjim svetovalcem draga napaka. Navsezadnje je proces pisanja poslovnega načrta tisti glavni namen pisanja poslovnega načrta. Ko poslovni načrt končno doseže svojega uporabnika, mora uporabnik vedeti, da si je podjetnik vzela čas in temeljito premislil koncept posla in identificiral vsa tveganja. Pomembna pa so tudi naslednja opozorila.

- Samo podjetnik se lahko odloči, ali bo dal napisati poslovni načrt zunanjim svetovalcem.

- Podjetnik se mora zavedati, da so strokovnjaki sposobni le preoblikovati ideje, koncept in številke v strnjen in dobro pripravljen dokument. Kar pomeni, da mora podjetnik ostati nenehno v stiku s svetovalcem pri načrtovanju in vsebini poslovnega načrta.
- Ves čas mora biti v stiku s svojim svetovalcem in če te pobude ne da svetovalec, jo mora dati podjetnik sam.
- Podjetnik tudi mora vedeti, da ni svetovalec tisti, ki bo predstavljal idejo in poslovni načrt uporabnikom, to bo morali storiti podjetnik sam.
- In ne samo, da se mora podjetnik strinjati z vsem, kar je napisano v poslovnem načrtu, vse analize mora tudi razumeti, da jih bo lahko samozavestno predstavil.

Menim, da so slabosti naslednje:

- **Dodatni stroški**

Če podjetnik prepusti pisanje poslovnega načrta svetovalcem, je seveda to storitev treba plačati. Svetovalna podjetja so znana po tem, da so njihove storitve drage. Zato je za podjetnika dobro, da razmisli, koliko stroškov bi imel, če bi porabil svoj čas za pisanje poslovnega načrta in bi se po potrebi moral tudi dodatno izobraziti, in koliko denarja zahteva svetovalno podjetje, da mu napiše poslovni načrt.

- **Težko je razložiti idejo in cilje**

Ena do velikih težav je lahko ta, da svetovalci morda ne bi razumeli ideje, ciljev in vizije podjetnika. To je le v glavi podjetnika. Ali bo podjetnik uspel pojasniti svojo idejo tako dobro, da bo poslovni načrt resnično usmerjen v pravo smer?

- **Nerazumevanje narejenih analiz**

Če podjetnik ne bo sam pripravil poslovnega načrta, morda ne bo razumel vseh analiz in potemtakem nimajo nobene vrednosti zanj, saj bi jih zelo težko zagovarjal pred drugimi uporabniki poslovnega načrta. Timmons (1990b, str. 8) pravi, da je bistveno, da poslovni načrt napišete sami, saj investitorji želijo biti prepričani, da razumete analize, da razumete priložnosti in si prizadevate za rezultate.

- **Pomanjkanje samozavesti pri predstavitvi**

Če podjetnik ni avtor poslovnega načrta in če ne razume vseh analiz, se lahko zgodi, da bo zelo težko predstavljal svojo idejo in jo zagovarjal pred potencialnimi vlagatelji, dobavitelji, poslovnimi partnerji, kupci, zaposlenimi, dajalci subvencij. Na predstavitvi bi lahko bil prisoten strah in nelagodje. Da o pomanjkanju samozavesti, ki je pred vlagatelji še kako pomembna, ne govorimo.

- **Ni nadzora nad tokom pisanja**

Podjetnik sicer lahko določi rok, do katerega želi, da svetovalno podjetje poslovni načrt napiše, vendar ne bo vedel, ali so se svetovalci resno lotili pisanja ali pa je njegov poslovni načrt zanje le še en dokument, ki ga je treba ustvariti.

- **Izvor informacij**

Če podjetnik ni sam pripravil poslovnega načrta, ne bo vedel, od kod so prišle informacije za analize. Informacije morajo biti točne, natančne, pravočasne in prave za različne uporabnike. Morda so svetovalci analize preprosto prenesli iz prejšnjih poslovnih načrtov.

- **Nezaupanje v analize**

Če podjetnik ne ve, od kod je svetovalno podjetje dobilo informacije, tudi ne more vedeti, kako kakovostno so narejene analize. Če podjetnik nima znanja z določenega področja in je zaradi tega prepustil pisanje poslovnega načrta svetovalcem, tudi ko bo poslovni načrt končan, ne bo mogel vedeti, ali so analize resnično kakovostne.

- **Nevarnost razkritja poslovne skrivnosti**

Nekateri podjetniki se bojijo, da bo njihova ideja prišla v neprave roke, da bo informacija ušla izven kroga ljudi v nasprotju s pričakovanji in da bo nekdo drug začel posel pred njim in jim ukradel idejo. Pa vendar Antončič et al. (2002, str. 190) pravijo, da je ta skrb odveč, saj jih veže etično načelo.

- **Druga pot do ciljev, kot si jo je zamislil podjetnik**

Morda bo podjetnik na koncu razočaran nad izdelkom, ker bo svetovalno podjetje ubralo drugačno pot do zastavljenih ciljev, kot si jih je zamislil podjetnik. Vse delo in stroški so lahko zaman, če podjetnik na koncu ni zadovoljen s poslovnim načrtom.

Nekaj je prednosti, obstaja pa tudi kar precej slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetniku, če se odloči, da bo pisanje poslovnega načrta prepustil svetovalnemu podjetju. Ali mar res ni bolje, da podjetnik tvega svoj čas in je prepričan v analize in vsako besedo, ki je napisana v poslovnem načrtu? Da bi se podjetnik nekoliko lažje odločil, ali prepustiti pisanje poslovnega načrta svetovalnemu podjetju, v naslednjem poglavju prikazujem, kaj menijo tisti, ki takšne poslovne načrte izdelujejo za podjetnike. Predstavljeno je razmišljanje strokovnjakinje za pisanje poslovnih načrtov.

## 4 INTERVJU S STROKOVNJAKINJO ZA PISANJE POSLOVNIH NAČRTOV

Da bi dobila še pogled iz druge strani in podjetnikom še drugače olajšala odločitve, ali je res pametno prepustiti pisanje poslovnega načrta svetovalcem, sem 23. marca 2010, opravila intervju s Pio Primec, izvršno direktorico svetovalnega podjetja Oikos, svetovanje za razvoj, d.o.o., strokovnjakinjo za pisanje poslovnih načrtov.

Opis podjetja je na voljo na spletni strani podjetja Oikos (V Sloveniji, 2010). Oikos, svetovanje za razvoj, d.o.o., je uveljavljeno podjetje, ki je v Sloveniji oralo ledino na področju varstva okolja, v zadnjih letih pa se je z ustvarjalnim pristopom dodobra uveljavilo tudi na področju regionalnega razvoja in priprave razvojnih projektov. Že dve desetletji se Oikos z novimi projekti in novimi zaposlitvami širi in razvija področja dela. Danes so priznane in največje tovrstno zasebno podjetje v Sloveniji, ki je s svojimi storitvami prisotno na področjih regionalnega razvoja, varstva okolja in varovanja narave. Z ustvarjalnim in interdisciplinarnim delom njihovi projekti rastejo, širijo se njihova področja delovanja, nabor produktov pa se neprestano večja. Radi se pohvalijo, da zagotavljajo najboljše rešitve s področja varstva okolja, varovanja narave in regionalnega razvoja.

Storitve podjetja na slovenskem trgu so:

- razvojni programi in strategije,
- investicijska dokumentacija in študije izvedljivosti,
- poslovno načrtovanje,
- priprava projektnih idej, tehnična pomoč in iskanje virov financiranja,
- okoljsko svetovanje,
- presojanje vplivov na okolja (poročila o vplivih na okolje in okoljska poročila),
- prostorsko načrtovanje,
- načrti upravljanja zavarovanih območij in razvoja rekreacijske infrastrukture,
- strategije in programi za ravnanje z odpadki.

Njihova prednost je v ustvarjalnosti in interdisciplinarnosti, kar dosegajo s pogostimi pogovori na ravni celotnega projektnega tima. V celotni skupini sodelavcev lahko zagotovijo ustrezna znanja in projekt izvedejo na način, ki prinese uporabne rezultate.

**Pia Primec** je izvršna direktorica podjetja Oikos. Vedno se na njeni mizi najde kakšen zanimiv projekt, kot so evalvacije različnih razvojnih programov, pomoč podjetjem in občinam pri oblikovanju razvojnih strategij in načrtovanju prihodnosti preko investicijskih programov oziroma poslovnih načrtov. Predvsem pa ima rada razvojne projekte, kot so priprave načrtov upravljanja z obiskovalci, strategije razvoja določene regije, pokrajine,



analize, predlogi za rekreacijsko infrastrukturo itd. Ukvarja se najrazličnejšimi naročniki, od občin do podjetij in industrije, in sicer v okviru pomoči pri pridobivanju nepovratnih sredstev (Interreg, Norveški finančni mehanizem, Slovenski podjetniški sklad, evropski kmetijski in slovenski razvojni programi). V preteklem letu je večina prijaviteljev z njeno pomočjo prišla do nepovratnih sredstev.

## 4.1 Intervju

1. Kako vi vidite poslovni načrt?

*Jaz osebno menim, da je poslovni načrt nekakšna poslovna »navigacijska naprava«, ki locira podjetje na trenutnem trgu in finančno opredeljuje njegov razvoj. Če je narejen tako, da odseva naročnikovo idejo, je lahko glavno vodilo in orodje podjetja na področju investicij.*

2. Sta za vas poslovni načrt, ki ga pripravljate za novonastalo podjetje, in poslovni načrt za pridobivanje sredstev preko razpisov enaka?

*Načeloma je poslovni načrt, ki ga pripravljamo za novonastalo podjetje vsebinsko drugačen od poslovnega načrta podjetja, ki na trgu obstaja že nekaj časa. Največja razlika je predvsem v poznavanju trga in pozicioniranju podjetja v branži in na trgu. Novonastalim podjetjem tukaj pomagamo mi, obstoječa podjetja pa to večinoma dobro poznajo. Vsekakor pa je oblika poslovnega načrta odvisna tudi od vira financiranja, na katerega podjetje prijavljamo. Nekateri viri zahtevajo določeno obliko, drugi spet ne.*

3. Ali to pomeni, da pripravljate poslovne načrte večinoma za podjetja, ki želijo pridobiti finančna sredstva?

*Ja, pravzaprav je pri večini res tako.*

4. Katere vrste poslovnih načrtov se vam zdijo najpomembnejše?

*Poslovni načrt je pomemben pred bolj pomembnimi odločitvami in koraki podjetja, tukaj predvsem mislim na večje investicije, kot so gradnje ali nakupi večjih poslovnih prostorov, uvajanje novih produktov in linij, večjih preobratov v dejavnosti... Na kratko: pred vsemi odločitvami, ki strateško vplivajo na delovanje podjetja in njegovo rast. Prav tako menim, da je poslovni načrt pomemben v primerih, ko zaznamo, da se rast podjetja ustavlja ali značilno odstopa od načrtanih ciljev. V tem primeru s poslovnim načrtom preverimo, ali je pozicija na trgu naše stranke še tam, kjer so si zadali, ali odgovarjajo na potrebe na trgu ter poskušamo ugotoviti vzroke za neljube dogodke ter predvideti ukrepe za izboljšanje. In nenazadnje tudi poslovni načrti za novonastala podjetja. Brez dobro izdelane vizije in temeljitega premisleka je pot novonastalih podjetij bolj tvegana kot v primerih dobro zastavljene strategije poslovanja, ki je preverjena preko poslovnega načrta.*

5. Ali se vam zdi, da katero od vrst poslovnih načrtov lažje napišete vi oziroma da naročniku ni treba veliko sodelovati z vami?  
*Najprej bi izpostavila, da je sodelovanje vedno potrebno, vendar pa je res, da bi lahko rekla, da je morda sodelovanja nekoliko manj v primeru, ko je vsebina poslovnega načrta podana oziroma zahtevana od zunaj. S tem mislim predvsem na razpise za subvencije in sredstva.*
6. Kako sodelujete s strankami pri pisanju poslovnega načrta? Zelo tesno ali vam nekateri tudi prepustijo proste roke?  
*To je popolnoma odvisno od naročnika in projekta samega. Vsekakor brez sodelovanja naročnika načrta ne moremo pripraviti. Pogostost in intenzivnost sodelovanja pa je odvisna od želje in časa naročnika za pripravo dokumentacije. Seveda imamo primere, ko nam je naročnik prepustil povsem proste roke, kar je v določenih primerih lahko predstavlja celo oviro oziroma mnogo bolj obsežen zalogaj dela.*
7. Se vam zdi, da stranke, ki vam puščajo popolnoma odprte roke, lahko uspešno vodijo podjetje po vaših navodilih oziroma po vašem poslovnem načrtu? Bo zato njihovo podjetje bolj verjetno imelo težave pri poslovanju?  
*V primerih, ko je priprava poslovnega načrta predana popolnoma v naše roke, lahko sklepam na to, da samo poslovanje takega podjetja verjetno ne bo dosegalo predvidevanj, ki jih mi predvidimo v poslovnem načrtu.*
8. Kateri so po vašem mnenju vzroki, da se podjetniki odločijo, da bodo prepustili pisanje poslovnega načrta vam?  
*Ponavadi naročniki, ki se prijavljajo na različne vire evropskih sredstev, zgolj zaradi virov in ne dejansko potrebnih projektov, zanje je prijavna dokumentacija administrativno, kadrovska in finančno breme. V tem primeru je zelo verjetno, da od nas zahtevajo prilagajanje finančnih rezultatov v poslovnem načrtu, kar izniči osnovni namen poslovnega načrta in takšen poslovni načrt za njih nima več nobenega pomena. Predvsem se tukaj pojavljajo razlogi, kot je pomanjkanje usposobljenosti lastnega kadra za pripravo načrta ter pomanjkanje časa. Hkrati se tukaj pojavlja tudi lastno neznanje oziroma želja po gotovosti in pravilnosti izdelave.*
9. Na trgu je veliko virov za pomoč pri pripravi poslovnih načrtov. Ali je torej lastno neznanje oz. neusposobljenost kadra le neiznajdljivost le-teh ali je potrebno dobro ekonomsko znanje za pripravo poslovnega načrta?  
*Pri pripravi poslovnega načrta je vsekakor pomembno dobro poznavanje priprave posameznih segmentov dokumenta, pri čemer se segmenti po težavnosti med seboj tudi razlikujejo. Takole vam bom rekla, pomagala so in ob zavzetem pristopu mislim, da*

*zunanja pomoč ni potrebna, je pa pripravljavcu dobrodošla vsaj pomoč v smislu svetovanj, usmerjanja ...*

10. Kje vidite prednosti, da se podjetnik sam loti pisanja poslovnega načrta?

*Podjetnik je tisti, ki sam svoje podjetje najbolj pozna, najbolj pozna svojo konkurenco in položaj na trgu. Prav tako najbolj pozna svoje kapacitete in zmožnosti. Hkrati je to zanj mnogo ugodneje, saj potemtakem ni nepotrebnega stroška z zunanjimi svetovalci.*

11. Kakšne so po vašem mnenju slabosti oziroma nevarnosti, ko se podjetniki sam loti pisanja poslovnega načrta oz. kje torej vi vidite prednosti, da za stranko napišete poslovni načrt?

*Če se podjetnik loti pisanja poslovnega načrta sam, vedno obstaja tveganje pojava večjih napak, kot če poslovni načrt napiše nekdo, ki je v tem bolj izkušen. Seveda pa to ni pravilo. Naša prednost je v tem, da to področje dobro poznamo, smo hitri, odzivni in predvsem strokovni.*

12. Kako bi rekli, kateri so vaši največji izzivi pri pisanju poslovnega načrta za podjetnika, ki ustanavlja novo podjetje?

*Če pomislim, bi rekla, da je prvi izziv dobro razumevanje podjetniške ideje. Tukaj mislim predvsem na to, kako dodobra razumeti podjetnika oziroma naročnika; kakšna je njegova ideja, kakšne so njegove žeje, zahteve, cilji, ki jih želi doseči, kakšna je strategija, zato da bo poslovni načrt napisan v pravo smer. Potem je tukaj sodelovanje naročnika oziroma v tem primeru nesodelovanje naročnika. Pisanje poslovnega načrta je odgovorno delo, saj naročniki želijo izdelan poslovni načrt tako, kot so si ga zamislili, pa vendar v realnosti velikokrat lahko pride do odstopanja napisanega od želenega. V takih primerih je najbolje, da se predhodno s pogodbo določimo pravila igre. In še dejstvo, da pisanje poslovnih načrtov zahteva veliko vložene delo, časa in truda. Zgodi se nam, da se naši naročniki včasih sploh ne zavedajo dejstva, da je v vsak stavek poslovnega načrta vložena množica delovnih ur izkušenih sodelavcev.*

13. Koliko stane priprava poslovnega načrta? Ali morda veste, koliko takšna storitev stane v tujini?

*Nekateri nam pravijo, da smo dragi kot zlatarji, vendar se prav niti ne zavedajo, da je v vsako vrstico oddanega dokumenta vložena ogromno truda, veliko spoznanj na podlagi izkušenj in znanja. Jaz te zadeve vidim takole: vsak svoje delo ocenjuje po svoji vesti, če nismo dovolj plačani, smo sami postavili prenizko ceno in smo zato sami krivi. V našem poklicu nimamo pravilnika in s kodeksom določenih cen storitev. Cena priprave poslovnega načrta je lahko zelo različna, odvisna je od mnogih dejavnikov in je zato tukaj ne morem opredeliti, saj se giblje od nekaj tisoč evrov do nekaj deset tisoč*

*evrov. Kako je s cenami v tujini ... ja, za resen poslovni načrt je v tujini treba odšteti tudi več kot sto tisoč evrov.*

14. Ali ste mnenja, da je za podjetnika, ki ustanavlja svoje podjetje, napaka, da prepusti pisanje poslovnega načrta vam? Oziroma: če odmislite dejstvo, da ste strokovnjakinja na področju pisanja poslovnih načrtov in če bi sami ustanavljali podjetje, bi si napisali sami poslovni načrt ali bi ga zaupali svetovalnemu podjetju?

*Odkrito povedano bi naredila kombinacijo obojega. Sama bi napisala poslovni načrt potem pa bi ga gotovo želela pregledati s kakšnim strokovnjakom s tega področja, zaradi boljšega občutka, če ne drugega.*

(P. Primec, osebna komunikacija, 23.marec, 2010)

## **4.2 Analiza intervjuja**

Vprašanja so bila vnaprej pripravljena, saj sem želela dobiti odgovore na točno določene teme, ki jih obravnavam v diplomskem delu, ker pa je šlo za pogovor, sem vmes zastavila tudi dodatna vprašanja, ki so logično sledila odgovoru. Nekatera vnaprej pripravljena vprašanja sem med pogovorom tudi nekoliko spremenila ter uporabila terminologijo, ki je bila omenjena med pogovorom.

1. Iz prvega vprašanja je mogoče razbrati, da tako kot teoretiki tudi gospa Primec vidi poslovni načrt kot dokument oziroma navigacijsko napravo, ki navaja trenutno stanje podjetja in pot do ciljev oziroma glavno vodilo in orodje.
2. Z drugim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali so vse vrste poslovnih načrtov za strokovnjake enake, po odgovoru sodeč lahko rečemo, da se tudi v praksi pri pripravi poslovnega načrta vrste poslovnih načrtov vsebinsko med sabo razlikujejo.
3. Iz tretjega vprašanja, ki je sledilo kot logično vprašanje drugemu vprašanju, je moč ugotoviti, da se podjetniki odločajo, da bodo prepustili pisanje poslovnih načrtov predvsem takrat, ko jih morajo napisati za vlagatelje, investitorje, poslovne angele, kreditodajalce in razpisnike subvencij oz. kadar želijo pridobiti sredstva.
4. Tudi pri četrtem vprašanju smo še vedno pri vrstah poslovnih načrtov, in sicer dobimo odgovor, da so po njenem mnenju najpomembnejši predvsem načrti za novonastala podjetja, načrt rasti, načrt razširitve in načrt novega produkta in pa interni poslovni načrt, ki se ukvarjajo z odmiki med zelenimi in doseženimi rezultati.

5. Pri petem vprašanju me je zanimalo, ali lahko določeno vrsto poslovnih načrtov lažje prepustimo v pisanje svetovalcu in odgovor je bil, da predvsem poslovne načrte za pridobivanje subvencij in sredstev iz javnih razpisov, ker so tam podana jasna navodila, ki se jih mora pripravljalec držati.
6. V odgovoru na šesto vprašanje izvemo, da nekateri naročniki pustijo tudi popolnoma odprte roke svetovalcem, kar pa je za svetovalce lahko kar precej težka naloga glede na to, da brez sodelovanja naročnika poslovnega načrta ni mogoče pripraviti.
7. Pri sedmem vprašanju me je zanimalo, ali se da voditi podjetje po receptu nekoga drugega. Gospa Primec je skeptična glede trditve, da lahko podjetje resnično dobro posluje, če ne sodeluje pri pisanju poslovnega načrta.
8. O vzrokih za prepustitev pisanja poslovnih načrtov svetovalcem sem spraševala v osmem vprašanju in dobila odgovor, da je njeno mnenje, da so to pomanjkanje usposobljenosti lastnega kadra, lastno neznanje, želja po gotovosti, da je poslovni načrt dobro narejen in to, da se podjetnikom ob prijavljanju na razpise za različne vire evropskih sredstev zdi, da je pisanje poslovnega načrta le breme. Kar je še dodatni razlog poleg tistih, ki jih navajam zgoraj v diplomskem delu.
9. Pri devetem vprašanju dobimo odgovor na to, ali resnično ne moremo pripraviti poslovnega načrta sami.
10. V odgovoru na deseto vprašanje navaja, da so po njenem mnenju prednosti, če se podjetnik sam loti pisanja poslovnega načrta, v tem, da podjetnik najboljše pozna svoje podjetje, najboljše pozna svojo konkurenco, položaj na trgu, svoje kapacitete in zmožnosti in da nima stroška z zunanjimi svetovalci, ki pa, kot lahko v dvanajstem vprašanju preberemo, so lahko dragi kot zlatarji.
11. Slabost, ki jo navaja v odgovoru na enajsto vprašanje, pa je le ena, in sicer, da je večja verjetnost, da bo podjetnik v poslovnem načrtu naredil kakšno večjo napako.
12. Dvanajsto vprašanje je povezano z največjimi izzivi strokovnjakov. Po njenem mnenju so ti naslednji: dobro razumeti naročnika, že prej omenjeno nesodelovanje naročnika, odgovornost in nezavedanje strank, količina dela, časa in truda, vloženega v pripravo poslovnega načrta.
13. S trinajstim vprašanjem sem želela izvedeti, koliko stane priprava poslovnega načrta. Priznava, da stranke pravijo, da so te storitve drage, kajti cene za pripravo poslovnega načrta lahko znašajo od nekaj tisoč evrov do nekaj deset tisoč evrov, v tujini pa celo več kot sto tisoč evrov.

14. V štirinajstem vprašanju pa me je zanimalo, če bi gospa Primec za svoje potrebe napisala poslovni načrt sama. Priznava, da bi se ga lotila napisati sama, vendar bi se zaradi občutka gotovosti želela posvetovati s svetovalcem.

## **SKLEP**

V uvodu diplomskega dela sem si zastavila tri vprašanja na katera pa sem tekom pisanja dobila odgovore.

### **1. Ali je pisanje poslovnega načrta res opravilo, ki ga je možno izbrisati iz seznama obveznosti?**

Na to vprašanje smo dobili odgovor v poglavjih o priporočljivosti pisanja poslovnega načrta in piscih poslovnega načrta, kjer strokovnjaki v en glas zagovarjajo, da je poslovni načrt priporočljivo napisati, ker je dobro sredstvo za zagotavljanje kapitala in dobrega kadra ter ker z njegovim nastankom opredelimo sedanje stanje, cilje in poti, ki nas vodijo do zastavljenih ciljev.

### **2. Ali je za podjetnike res najslabše, da pisanje poslovnih načrtov zaupajo zunanjim strokovnjakom?**

Težko je priporočiti najboljšo rešitev. Vendar pa lahko na podlagi opredelitev in drugih virov ter intervjuja iz diplomskega dela sklepam naslednje.

- a. V podjetjih, ki šele nastajajo, je najbolje, da se podjetnik sam loti pisanja poslovnega načrta, ne zgolj zato, da bo bolj prepričljiv pred morebitnimi vlagatelji ali posojilodajalci, ampak da se bo skozi proces pisanja poslovnega načrta naučil kaj novega, predvsem pa sam prišel do določenih spoznanj, do katerih bi bil skeptičen, če bi jih pripravilo svetovalno podjetje. Poleg tega pa bo podjetnik znižal stroške, kajti cene poslovnih načrtov so lahko tudi zelo visoke.
- b. Če se podjetnik sam loti pisanja poslovnega načrta, pa ni prepričan v pravilnost ali pa katere od analiz ne zna narediti, se lahko samo za te dele obrne na strokovnjaka in se posvetuje z njim.
- c. Strinjam se s strokovnjaki, da je najbolje, da podjetnik sam napiše poslovni načrt oziroma, še bolje, kar cela podjetniška skupina. Le podjetnik najbolje razume svojo poslovno idejo in ve, kateri uporabniki ga bodo prebiral, vendar verjamem, da se v marsikaterem primeru zgodi, da podjetnik preprosto nima časa ali pa je ta dokument prezahteven in terja veliko znanja,

veščin in izkušenj. Če se podjetnik odloči, da bo iz kakšnega koli razloga prepustil pisanje poslovnega načrta zunanjim strokovnjakom, je nujno zelo intenzivno sodelovanje s strokovnjaki, zato da bodo ti kar najbolje razumeli idejo, da bodo vedeli, kakšni so podjetnikovi cilji, da bodo od njega dobili vse potrebne informacije, ki jih lahko zagotovi le on, da bo poslovni načrt dobil takšno obliko, kot si jo je podjetnik zamislil in da ga bo tudi razumel.

**3. V katerih primerih je pisanje poslovnega načrta bolj smotrno prepustiti svetovalcem?**

Lahko trdim, da je z vidika vrst poslovnih načrtov najlažje prepustiti pisanje poslovnega načrta strokovnjakom, kadar gre za pridobivanje subvencij oz. sredstev na javnih razpisih, saj so običajno pravila priprave poslovnega načrta zelo natančna in jim mora strokovnjak slediti. V takšnih primerih je včasih svetovalno podjetje lahko celo bolj primerno za pripravo poslovnega načrta, saj iz izkušenj vedo, kako zadostiti zahtevam razpisnika subvencij. Pa vendar morajo biti podjetniki zelo pozorni, ker morda razpisniki subvencij želijo v določenem obdobju tudi rezultate, za katere se lahko zavežejo izključno podjetniki sami in zato svetovalci brez njihovega sodelovanja ne morejo povsem sami izdelati poslovnega načrta.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antonič, B., D. Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Berry, T. (2008, februar). The Different Types of Business Plan. Najdeno 12. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan/the-different-types-of-business-plans>
3. *Business Plan Outsourcing*. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gabler.com/Business-Plan-Outsourcing.htm>
4. *Business Plan Writing*. Najdeno 22. februarja 2010 na spletnem naslovu [www.isourcebiz.com/BusinessWriting/businessplan.aspx](http://www.isourcebiz.com/BusinessWriting/businessplan.aspx)
5. *The Cons of Hiring a Business Plan Writer*. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gabler.com/Business-Plan-Outsourcing.htm>
6. Duermyer, R. (b. l.). Do I Really Need a Business Plan? Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://homebusiness.about.com/od/businessplans/a/businessplanno.htm>
7. Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005–2006*. (1., dopolnjena izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kawasaki G. (2007, 22. januar). Is a Business Plan Necessary? Najdeno 25. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://blog.guykawasaki.com/2007/01/is\\_a\\_business\\_p.html#axzz0mmLt2IBH](http://blog.guykawasaki.com/2007/01/is_a_business_p.html#axzz0mmLt2IBH)
9. Martin, E. (b.l.). Do You Really Need a Business Plan? Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://microbizmadesimple.com/really-need-a-business-pla/>
10. Parker, D. (2010, 26. marec). No need to fixate on a business plan. Najdeno 16. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.theaustralian.com.au/business/small-business/no-need-to-fixate-on-a-business-plan/story-e6frg9hf-1225844009946>
11. *The Pros of Outsourcing Business Plan Writing*. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gabler.com/Business-Plan-Outsourcing.htm>



12. Pšeničy, V. (2000). *Podjetništvo: od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
13. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadjal, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
14. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T. & D. Hisrich, R. (2008). *PODJETNIŠTVO*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
15. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
16. Timmons, A. J. (1990a). *New Venture Creation*. (3. izdaja) Homewood: Irwin.
17. Timmons, A. J. (1990b). *Planing and Financing the New Venture*. Massachusetts: Brick House Publishing Co.
18. *V Sloveniji*. Najdeno 19. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.oikos.si/si/slovenija>.
19. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M. & Logar, N. (2002). *Osnove podjetništva: priročnik za vaje*. (3. natis) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.