

Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih

MARJAN KRAJNIK

Iskra Mehanizmi, d. d., Slovenija

Članek prikazuje vlogo poslovnega načrta, ki ga ima ta v vsakdanjem poslovanju podjetja. Več različnih avtorjev s področja podjetništva namreč poudarja, da je poslovni načrt temeljno orodje podjetnika pri novih poslovnih priložnostih. V strokovni literaturi, ki opisuje podjetništvo, je tako večkrat mogoče zaslediti različne opredelitve vsebine, ki naj bi jo zajemal poslovni načrt, toda iz najbolj dinamičnega dela slovenskega gospodarstva ni bilo povratnih informacij o uporabi poslovnih načrtov v vsakdanjem poslovnem dogajanju. Zato smo določena teoretična izhodišča empirično preverili v praksi in predvsem spoznali, v kakšni meri hitro rastoča slovenska podjetja uporabljajo poslovne načrte pri načrtovanju novih poslovnih priložnosti. Izkazalo se je, da praksa v tem primeru potrjuje teoretična izhodišča in dokazuje, da poslovni načrt res lahko opredelimo kot temeljno podjetniško/podjetnikovo orodje.

Ključne besede: poslovne priložnosti, poslovni načrt, elementi poslovnega načrta, dinamično podjetništvo, gazele

Uvod

V strokovni literaturi, ki opisuje podjetništvo, je večkrat mogoče zaslediti različne opredelitve vsebine, ki naj bi jo zajemal poslovni načrt. Prav tako se pogosto pojavljajo ocene, koliko časa je treba nameniti izdelavi poslovnega načrta, da bo ta dovolj kakovosten za učinkovito podjetniško odločanje; kdo naj bi ga izdelal; katero ciljno publiko naj bi nagovarjal poslovni načrt; kaj naj bi poslovni načrt pravzaprav povedal in tako naprej. V resnici pa v tovrstni literaturi vsaj za slovensko gospodarsko okolje ni mogoče zaslediti povratnih informacij o tem, kako se poslovnih načrtov lotevajo slovenska podjetja v vsakodnevni gospodarski praksi. Zato je osnovno izhodišče raziskave preverjanje teoretičnih izhodišč v praksi, in sicer na populaciji 500 najhitreje rastočih podjetij v letu 2005 v Sloveniji.

Več različnih avtorjev poudarja, da je poslovni načrt temeljno orodje podjetnika pri novih poslovnih priložnostih. Poslovni načrt je torej pripomoček, s katerim se lahko nadzoruje razvoj poslovne

priložnosti in s katerim se lahko poslovno priložnost profesionalno in prepričljivo prodaja poslovnim partnerjem.

Poleg tega pobudnik poslovne ideje z izdelavo poslovnega načrta najmanj enkrat prouči različne vidike poslovne priložnosti: snovanje in načrtovanje produkta, finančne vire, skupino za izvedbo, tveganja in probleme, stanje nabavnih in prodajnih trgov, časovno opredelitev izvedbe in podobno. Pravzaprav je proučevanje različnih vidikov poslovne priložnosti stalen in ponavljajoč se proces. Pobudnik poslovne ideje tako po navadi večkrat modificira poslovni načrt, vnovič premišlja vsebino, dodaja in odvzema posamezne elemente ter s kombiniranjem teh ustvarja različne poslovne scenarije.

Teoretični pogledi na dinamično podjetništvo in poslovne načrte

DINAMIČNO PODJETNIŠTVO

Pšeničny (2002) pravi, da ima dinamično podjetništvo pomembno makroekonomsko vlogo in da rast najbolj dinamičnih podjetij največ prispeva k rasti nacionalnih gospodarstev in k družbenemu blagostanju. Z dinamičnim podjetništvom razumemo tisti del podjetništva, ki največ prispeva k ekonomski rasti in ustvarjanju priložnosti za delo, k tehnološkemu napredku in razvoju ter ustvarja največjo dodano vrednost vlagateljem in vsem drugim, ki nastopajo pri uresničevanju poslovnih priložnosti. Dinamično podjetništvo kot oznaka za rastoče podjetje je v literaturi redkeje uporabljena, čeprav to ne pomeni, da tega pojma ne najdemo. Tako o dinamični rasti podjetij govorita že Birch (1987) in Hanan (1979), o podjetniku kot dinamični osebi govori Kingstone (1987), o dinamičnem podjetništvu in vlogi podjetništva v »dinamičnem kapitalizmu« Kirchhoff (1994), o »dinamičnem podjetju« pa Chandler, Hagstroem in Soelvell (1999).

Ameriški raziskovalec podjetništva David Birch je dokazal, da imajo mala podjetja z do 100 zaposlenimi dominantno vlogo v gospodarski rasti države, regij in posameznih dejavnosti. Vendar to ne velja za vsa mala podjetja, temveč samo za njihov manjši del, ki ustvarja najvišji prirastek delovnih mest. Prirastek delovnih mest pa izkazuje tudi gospodarsko rast. Da bi objektiviziral in poenostavil merjenje rasti podjetij glede na rast števila zaposlenih, je Birch razvil indeks rasti,¹ ki omogoča primerjanje rasti zaposlovanja ne glede na velikost podjetja. Dve različno veliki podjetji lahko imata enak indeks, kar pomeni, da so dinamična podjetja lahko tako med malimi kot tudi med velikimi podjetji. Poleg tega je Birch ugotovil, da zgornjih 15 % najhitreje rastočih podjetij ustvari kar 94 % celotne rasti v ZDA. Podjetja je tako razdelil na podjetja življenjskega stila (t. i.

preživetvena podjetja), podjetniško rastoča (t. i. dinamična podjetja) in stabilna (t. i. nedinamična podjetja); pozneje jih je poimenoval tudi miši, gazele in sloni. Miši so zelo majhna podjetja, ki nastajajo hitro, vendar prav tako hitro izginjajo in v celoti ne pripomorejo k naraščanju števila delovnih mest. Sloni so velika podjetja, ki v celoti izgubljajo delovna mesta. Gazele pa so podjetja, ki so v začetku majhna, zelo hitro rastejo, so inovativna, se hitro prilagajajo okolju in tako ustvarjajo večino novih delovnih mest. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je tako precej odvisna od sposobnosti gospodarstva, da ustvarja dinamična podjetja – gazele (prirejeno po Pšeničny 2002, 22–33).

Dinamično podjetje izhaja iz dinamičnih ljudi, ki jih v malem podjetju po navadi vodi podjetnik – dinamični podjetnik. Podjetniki so sicer po klasičnem razumevanju predvsem posamezniki – snovalci in uresničevalci novih poslovnih priložnosti, ki prevzemajo tveganje, ustvarjajo in inovirajo ne samo produkte, temveč tudi celotne procese, denarno vlagajo in povezujejo poslovne priložnosti z viri, ki jih znajo poiskati, medsebojno kombinirati in tako naprej. Pri tem lahko o dinamičnih podjetnikih rečemo, da so to podjetniki z nekaterimi izjemno poudarjenimi lastnostmi, med katerimi kaže predvsem izpostaviti njihovo ustvarjalnost, dolgoročno usmerjenost v trg in kupce, njihovo moralnost, etičnost in poslovnost, usmerjenost v dolgoročni uspeh in kapitalski dobiček ter izjemno sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanj (Tajnikar 2000, 300). Njihova vloga v ekonomskem razvoju in napredku je zagotovo nesporna.

POSLOVNI NAČRTI

Antončič in dr. (2002) pravijo, da je načrtovanje proces, ki se v poslu nikdar ne konča. Ves čas, ko posel napreduje od prvega zagona do zrelega poslovanja, traja tudi načrtovanje oziroma planiranje. Poslovne načrte lahko tako po številnih merilih razčlenimo na posamezne vrste. Pučko (2002) omenja predvsem razčlenitve po času (dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno in operativno), po obsegu organizacijske enote, na katero se načrtovanje nanaša (organizacija, strateška poslovna enota, delovna enota, projekt ali proizvod), po vsebini ali po predmetu načrtovanja (financiranje, kadri, raziskave in razvoj, nabava, proizvodnja ter prodaja in trženje) in po značilnostih načrtovanja (javno ali tajno, strateško ali taktično, fazno in rezultatno, funkcijsko ali nefunkcijsko, glavno ali pomožno, vseobsegajoče ali delno).

Ko govorimo o poslovnem načrtu lahko v literaturi zasledimo več opredelitev tega. Timmons (1990) pravi, da je poslovni načrt vrsta

planskega dokumenta in rezultat procesa načrtovanja. Poslovni načrt kot dokument povzame poslovno priložnost in opredeli ter razločno prikaže, kako bo skupina managerjev opredeljeno poslovno priložnost zgrabila in jo uresničila.

Antončič in dr. (2002) vidijo poslovni načrt kot pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skuppek 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 odgovarja na vprašanja, kot so: kje sem zdaj, kam grem in kako bom tja prišel.

Kovač (1990) pravi, da je poslovni načrt način sistematičnega opredeljevanja celotne poslovne dejavnosti. Obenem vidi poslovni načrt kot operativno orodje, ki pomaga pri graditvi praktične poslovne dejavnosti oziroma ustanovitvi in upravljanju podjetja ter poslov.

Poslovni načrt lahko opredelimo tudi kot podjetniško orodje, ki nam je v pomoč pri obvladovanju notranjih poslovnih procesov za uresničitve poslovne priložnosti. Kaplan in Norton (2000) ugotavljata, da ima vsako podjetje lasten niz procesov, ki ustvarja vrednost in dosega finančne rezultate. Avtorja tak niz procesov imenujeta veriga vrednosti. Pravzaprav lahko isto ugotovimo tudi za poslovno priložnost, ki je vsebinsko širši pojem kot podjetje. Model osnovne verige vrednosti naj bi tako vseboval tri glavne poslovne procese:

- proces inovacij, kjer se raziskujejo nastajajoče in prikrte potrebe strank ter nato oblikujejo izdelki ali storitve za zadovoljevanje potreb;
- operativni proces, v okviru katerega se proizvajajo izdelki in storitve ter se dostavljajo strankam;
- proces poprodajnih storitev, kjer se strankam ponujajo storitve po opravljeni prodaji ali dobavi izdelka ali storitve.

Rebernik in Repovž (2000) prikažeta uporabnost poslovnega načrta še natančneje. Za vsako poslovno priložnost, ki se kaže kot realna, je treba izdelati poslovni načrt. In sicer ne glede na to, ali gre za poslovno priložnost, ki bo (pre)zaposlila obstoječe resurse, ali pa za priložnost, ki je usmerjena k pritegnitvi zunanjega kapitala. Zmotna miselnost v Sloveniji je, da je poslovni načrt namenjen samo novim podjetjem, medtem ko naj se stara držijo uveljavljenih metod načrtovanja. Če se zavedamo, da morajo tudi zrela podjetja nenehno presojeti poslovne ideje in razmišljati, kako bi od ideje prišla do primernega dobička, potem je jasno, da morajo tudi taka podjetja prestati podobno ali celo enako proceduro kot kateri koli drug podjetnik,

ki išče zunanje vire. Prav tako bi morala vsaka enota znotraj podjetja, ki bi želela pridobiti dodatne resurse, izdelati poslovni načrt. S tem bi postal poslovni načrt tudi učinkovito orodje za ocenjevanje uspešnosti managerjev. To so nekatera svetovno uspešna podjetja že spoznala, zato od svojih managerjev zahtevajo, da za vsako novo poslovno idejo ali projekt izdelajo poslovni načrt, zlasti takrat, ko je za uresničitev poslovne ideje treba pritegniti vire zunaj podjetja.

Poslovni načrt pa ni namenjen samo obvladovanju notranjih poslovnih procesov za uresničitev poslovne priložnosti, temveč je lahko namenjen tudi zaposlenim za seznanitev z vsebino in cilji novega posla, vlagateljem in bančnikom za oceno donosnosti posla, z dobaviteljem in odjemalcem kot dodatne informacije pri dogovorih o poslovnem sodelovanju, svetovalcem in izvedencem za učinkovitejše delo in podobno. Zato je pomembno, da podjetnik pri pripravi poslovnega načrta upošteva potrebe vseh teh zunanjih virov in ne opisuje samo lastnega pogleda na posel (povzeto po Antončič in dr., 188–189).

Primerna dolžina poslovnega načrta je od 20 do 25 strani dobro premišljenega 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 preglednice 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, 8).

Sama izdelava poslovnega načrta lahko zahteva tudi več kot 200 ur dela. Čas za izdelavo poslovnega načrta je odvisen predvsem od izkušenj in znanja izdelovalca, pa tudi od namena, za katerega se načrt uporabi. Poslovni načrt mora biti dovolj izčrpen, da omogoči vsem morebitnim vlagateljem popolno podobo in razumevanje novega posla, piscu poslovnega načrta pa pomaga razjasniti njegovo razmišljanje o poslu. Pogosto se pripeti, da izdelovalci nepravilno ocenijo čas, ki je potreben za pripravo dobrega načrta. Ko se proces enkrat začne, večina spozna, da je ta ocena dragocena za samo razvrščanje poslovnih dejavnosti novega poslovnega podviga (povzeto po Antončič in dr. 2002, 194–195).

STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA

Predlagana sestava oziroma elementi, ki naj bi jih vseboval poslovni načrt, se razlikujejo glede na različne avtorje. Nekateri avtorji poudarjajo pomembnost enih poglavij, drugi drugih. Na splošno lahko rečemo, da je podrobnost opisa posameznega elementa odvisna od poslovnih dejavnosti in občinstva, ki mu je poslovni načrt namenjen. Lahko torej rečemo, da za pripravo poslovnega načrta pravzaprav ni

enotnega obrazca. Stutely (2003) celo pravi, da za pripravo poslovnega načrta ni čarobnega spiska sestavin. Kljub temu lahko povzamemo Čopijevo definicijo (2005) ter z združevanjem elementov poslovnih načrtov glede na različne avtorje oblikujemo naslednjo splošno obliko in vsebino poslovnega načrta, ki naj bi vseboval:

- kazalo, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Stutely (2003), Žugelj in dr. (2001) ter Bornstein, Ford in Siegel (1993);
- povzetek, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Stutely (2003), Žugelj in ostali (2001), Bornstein, Ford in Siegel (1993), Hisrich in Peters (1992) ter Kovač (1990);
- opis posla in panoge, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Stutely (2003), Žugelj in dr. (2001) ter Hisrich in Peters (1992);
- proizvod oziroma storitev, ki jo kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Stutely (2003), Žugelj in dr. (2001), Bornstein, Ford in Siegel (1993) ter Kovač (1990);
- tržno analizo, ki jo kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Stutely (2003) ter Kovač (1990);
- opis konkurence, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Stutely (2003) ter Žugelj in dr. (2001);
- operativni načrt, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Žugelj in dr. (2001), Bornstein, Ford in Siegel (1993), Hisrich in Peters (1992) ter Kovač (1990);
- načrt trženja, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Stutely (2003), Žugelj in dr. (2001), Bornstein, Ford in Siegel (1993) ter Hisrich in Peters (1992);
- vodstveno skupino in kadre, ki jih kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Žugelj in dr. (2001), Bornstein, Ford in Siegel (1993), Hisrich in Peters (1992) ter Kovač (1990);
- finančni načrt, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Stutely (2003), Žugelj in dr. (2001), Bornstein, Ford in Siegel (1993), Hisrich in Peters (1992) ter Kovač (1990);
- terminski načrt, ki ga kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999) ter Kovač (1990);
- kritična tveganja in probleme, ki jih kot element poslovnega načrta navajajo Glas (1999), Timmons, (1999), Stutely (2003), Žugelj in dr. (2001), Hisrich in Peters (1992) ter Kovač (1990).

Metodološko ozadje empirične raziskave

RAZISKOVALNE HIPOTEZE

V članku se osredotočamo na analizo uporabe poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih v letu 2005. V ta namen smo zasnovali in testirali naslednje raziskovalne hipoteze:

- H1 *Več kot polovica hitro rastočih slovenskih podjetij izdelava poslovne načrte pri načrtovanju uresničitve svojih poslovnih priložnosti.*
- H2 *Več kot polovica hitro rastočih slovenskih podjetij ocenjuje, da je izdelava poslovnega načrta pomembna dejavnost pri načrtovanju uresničitve nove poslovne priložnosti.*
- H3 *Slovenska hitro rastoča podjetja najpogosteje sama izdelajo poslovni načrt za uresničitev nove poslovne priložnosti.*
- H4 *Pri načrtovanju nove poslovne priložnosti so elementi »finančni načrt«, »načrt trženja« in »proizvod oziroma storitev« za slovenska hitro rastoča podjetja pomembnejši kot drugi elementi poslovnega načrta.*
- H5 *Slovenska hitro rastoča podjetja v izdelavo poslovnega načrta najpogosteje vložijo od 150 do 200 ur dela.*
- H6 *Mala hitro rastoča slovenska podjetja se manjkrat odločijo za izdelavo poslovnih načrtov pri novih poslovnih priložnostih kot srednje velika in velika hitro rastoča slovenska podjetja.*
- H7 *Slovenska hitro rastoča podjetja najpogosteje izdelajo poslovni načrt zaradi preveritve poslovne ideje.*
- H8 *Slovenska hitro rastoča podjetja, ki so že kdaj izdelala poslovni načrt, pogosteje označujejo izdelavo poslovnega načrta za ključno pomembno dejavnost pri načrtovanju nove poslovne priložnosti kot podjetja, ki poslovnega načrta še nikoli niso izdelala.*

POPULACIJA, ZBIRANJE PODATKOV IN OPIS SPREMENLJIVK

Kot osnovno populacijo pri empiričnem preverjanju hipotez smo izbrali 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetij v letu 2005.² Zaradi razmeroma majhne populacije ($N = 500$) smo se odločili, da za raziskavo ne bomo oblikovali vzorca, temveč bomo zajeli kar celotno populacijo. Za zbiranje podatkov smo oblikovali spletni anketni vprašalnik. Povezavo do anketnega vprašalnika smo po elektronski pošti poslali 479 slovenskim podjetjem, ki so se v letu 2005 uvrstila na lestvico 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetij. Za 21 podjetij, ki

so se v letu 2005 tudi uvrstila na lestvico 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetij ni bilo mogoče dobiti elektronskega naslova. Zadovoljivo izpolnjeni in vrnjeni so bili 103 vprašalniki, kar pomeni, da je bila končna stopnja odgovora 21,5-odstotna.

Med podjetji, ki so izpolnila in vrnila anketni vprašalnik, je bilo 87,1 % malih podjetij, 7,9 % srednje velikih podjetij in 5 % velikih podjetij.³ Če predstavljeno strukturo primerjamo z dejansko strukturo⁴ v populaciji, ugotovimo, da deleži vrnjenih vprašalnikov niso najbolj reprezentativni.

Temeljni vir podatkov za analizo je bil spletni anketni vprašalnik z 12 vprašanji. Večina vprašanj je od anketirancev zahtevala, da izberejo enega ali več ponujenih odgovorov, pri nekaterih vprašanjih pa so anketiranci lahko navedli tudi svoje odgovore. V obliki kategorij so bila dana predvsem osnovna vprašanja o podjetju in vprašanja o vplivu poslovnih načrtov na odločitveni proces v podjetjih. Z vprašanji v obliki seznamov, kjer so anketiranci lahko navajali tudi svoje odgovore, smo preverjali operativnost anketirancev oziroma podjetij pri izdelovanju poslovnih načrtov. Pomembnost posameznih elementov poslovnih načrtov za anketirance, (ne)strinjanje s splošnimi trditvami o poslovnih načrtih in vzroke za izdelavo poslovnega načrta pa smo preverjali s petstopenjsko Likertovo ter opisno lestvico.

Analiza raziskave je bila izdelana na osnovi primerjave frekvenčnih porazdelitev. S statističnim programom SPSS 13.0 smo naredili univariantno analizo vseh spremenljivk, medtem ko smo z bivariantno analizo preskušali domneve o vrednosti variance (test hi-kvadrat) in izvedli analizo variance (F -test).

Temeljne ugotovitve empirične raziskave

Z raziskavo smo preverili hipoteze in jih s tem poskušali potrditi ali zavrniti. Raziskava je pri podjetjih, ki so že kdaj izdelala poslovni načrt ($n = 55$), pokazala naslednje:

- V veliki večini (96,4 %) se strinjajo s trditvijo, da je poslovni načrt koristno orodje pri načrtovanju nove poslovne priložnosti.
- Dobri dve tretjini (67,3 %) ocenjujeta, da sta se zaradi izdelanih poslovnih načrtov precej izboljšali uspešnost in učinkovitost uresničitve njihovih poslovnih priložnosti.
- 90,9 % hitro rastočih slovenskih podjetij bi izdelavo poslovnega načrta za novo poslovno priložnost priporočilo tudi drugim slovenskim podjetjem.
- 94,6 % hitro rastočih slovenskih podjetij ocenjuje, da bodo v pri-

hodnje še izdelovala poslovne načrte za svoje nove poslovne priložnosti.

- Slabi dve tretjini (60,0%) anketiranih podjetij sta med izdelavo poslovnega načrta dodatno nadgradili osnovno podjetniško idejo.
- 40,0% anketiranih podjetij je zaradi izdelave poslovnega načrta in temeljite preveritve podjetniške ideje opustilo uresničitev katere od prej predvidenih poslovnih priložnosti.

Kar zadeva izdelavo poslovnih načrtov pri načrtovanju uresničitve novih poslovnih priložnosti, je šibka večina anketiranih (53,4%) že kdaj izdelala poslovni načrt. Negativno je odgovorilo 40,8% podjetij, 5,8% podjetij na vprašanje ni odgovorilo oziroma odgovora ni vedelo. Podjetja smo dodatno primerjali glede na njihovo velikost. Večina malih podjetij (52,3%) je za kakšno svojo poslovno priložnost že kdaj izdelala poslovni načrt, pri srednje velikih podjetjih je teh 50%, medtem ko so prav vsa velika podjetja izdelala poslovni načrt. S testom hi-kvadrat smo ugotovili, da med posameznimi skupinami podjetij (mala, srednje velika in velika) ni večjih razlik ($\text{sig.} = 0,301$). Iz tega lahko sklepamo, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, kljub temu pa moramo upoštevati, da smo prejeli odgovore samo petih (5) velikih podjetij. Hipotezo 1 tako lahko delno potrdimo. Obenem je treba omeniti, da pozitivni odgovori anketiranih podjetij ne pomenijo nujno, da ta sistematično načrtujejo svoje poslovanje.

Z domnevo, da je izdelava poslovnega načrta ključno pomembna dejavnost pri načrtovanju nove poslovne priložnosti, se je v celoti strinjalo oziroma strinjalo 75,8% anketiranih podjetij, medtem ko se 24,2% anketiranih podjetij z omenjeno trditvijo ni strinjalo oziroma so bila neodločena ali pa niso odgovorila. Hipoteze 2 tako ne zavrnemo. Po dodatnem medsebojnem križanju posameznih spremenljivk iz različnih podskupin odgovorov ter uporabi F -testa se je pokazalo, da se tista anketirana podjetja, ki so poslovni načrt že kdaj izdelala, tudi bolj strinjajo ($\bar{x} = 4,06$; merjeno s petstopenjsko Likertovo lestvico) s trditvijo, da je poslovni načrt ključno pomembna dejavnost pri načrtovanju novega podjetja. Manj ($\bar{x} = 3,69$; merjeno s petstopenjsko Likertovo lestvico) pa se z omenjeno trditvijo strinjajo tista podjetja, ki poslovnega načrta še nikoli niso izdelala. Razlike med posameznimi skupinami podjetij (mala, srednje velika in velika) sicer niso statistično značilne ($F = 2,16$; $\text{sig.} = 0,121$).

Kar zadeva način izdelave poslovnih načrtov smo upoštevali samo odgovore tistih podjetij ($n = 55$), ki so že kdaj za kakšno poslovno

priložnost izdelala poslovni načrt. V 61,8 % anketiranih podjetij so za novo poslovno priložnost sami izdelali poslovni načrt. 30,9 % podjetij je pri izdelavi poslovnega načrta uporabilo pomoč zunanjih svetovalcev. Zunanji svetovalci so v celoti izdelali poslovni načrt 5,5 % anketiranih podjetij. 1,8 % podjetij je na omenjeno vprašanje odgovorilo z »drugo«. Posamezne spremenljivke iz različnih podskupin odgovorov smo dodatno križali med seboj. S testom hi-kvadrat smo ugotovili, da med posameznimi skupinami podjetij (mala, srednje velika in velika) obstajajo večje razlike, ki so statistično značilne ($\text{sig.} = 0,006$). V tem primeru najbolj odstopajo srednje velika podjetja, ki so sama izdelala poslovni načrt samo v 25 % primerov, medtem ko so ga v malih podjetjih izdelali sami v 62,2 % primerov in v velikih podjetjih v 80 % primerov. Vendar je pri razlagi rezultatov potrebna določena mera previdnosti. V skupini malih podjetij smo namreč prejeli 46 odgovorov, v skupini srednje velikih podjetij štiri odgovore in v skupini velikih podjetij pet odgovorov. Majhno število odgovorov v skupinah srednje velikih in velikih podjetij lahko v raziskavi pomeni določeno omejitev oziroma zmanjšuje zanesljivost raziskave, zato hipotezo 3 potrdimo samo delno.

V zvezi s pomembnostjo posameznih elementov poslovnih načrtov smo ugotovili, da je za anketirance najpomembnejši ($\bar{x} = 4,7$; merjeno s petstopenjsko Likertovo lestvico) element »finančni načrt«, najmanj pomemben element ($\bar{x} = 4,2$; merjeno s petstopenjsko Likertovo lestvico) pa »vodstvena skupina in kadri«. Ta element ima največji standardni odklon pomembnosti ($\sigma = 0,898$), medtem ko ima najmanjši standardni odklon pomembnosti ($\sigma = 0,662$) element »opis posla in panoge«. Za vsak element poslovnega načrta smo izračunali interval zaupanja za vrednost aritmetične sredine posameznega parametra (pri $\alpha = 0,05$). Izkazalo se je, da se intervali zaupanja elementov »finančni načrt«, »načrt trženja« in »produkt oziroma storitev« deloma prekrivajo najmanj z enim intervalom zaupanja drugih elementov poslovnega načrta. Iz tega lahko sklepamo, da med posameznimi elementi poslovnega načrta ne obstajajo statistično značilne razlike glede njihove pomembnosti, zato hipotezo 4 zavrnamo.

Kar zadeva porabljen čas za izdelavo poslovnih načrtov smo upoštevali samo odgovore tistih podjetij ($n = 55$), ki so že kdaj za kakšno poslovno priložnost izdelala poslovni načrt. 41,8 % anketiranih podjetij je ocenilo, da je za izdelavo poslovnega načrta za nov podjem povprečno porabilo manj kot 100 ur dela. 27,3 % podjetij je povprečno porabilo med 100 in 150 ur dela, 16,4 % podjetij je povprečno porabilo od 150 do 200 ur dela, 7,3 % anketiranih podjetij pa ni vedelo oziroma odgovorilo. Samo 7,2 % podjetij je za izdelavo poslov-

nega načrta za nov podjem porabilo v povprečju več kot 200 ur dela, kar pomeni, da hipotezo 5 lahko zavrnamo. Velika večina (85,5 %) slovenskih hitro rastočih podjetij tako za izdelavo poslovnega načrta porabi manj kot 200 ur dela. V literaturi je največkrat mogoče zaslediti, da je za kakovostno izdelan poslovni načrt potrebno najmanj 200 ur dela. Iz navedenega lahko sklepamo, da je za izboljšanje kakovosti poslovnih načrtov v slovenskih hitro rastočih podjetjih na voljo še veliko možnosti in s tem posledično tudi za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti uresničitve novih poslovnih priložnosti. Med seboj smo dodatno križali posamezne spremenljivke iz različnih podskupin odgovorov ter izvedli test hi-kvadrat, pri čemer smo ugotovili, da med posameznimi skupinami podjetij (mala, srednje velika in velika) ni večjih statistično značilnih razlik (sig. = 0,206). Kljub temu je pri interpretaciji rezultatov potrebna določena mera previdnosti. V skupini malih podjetij smo namreč prejeli 46 odgovorov, v skupini srednje velikih podjetij štiri odgovore in v skupini velikih podjetij pet odgovorov, kar pomeni določeno omejitev oziroma zmanjšuje zanesljivost raziskave.

Pri primerjavi pogostosti izdelave poslovnih načrtov med skupino malih, srednje velikih in velikih podjetij se je izkazalo, da so vsa velika podjetja za kakšno svojo poslovno priložnost že kdaj izdelala poslovni načrt. Med anketiranimi srednje velikimi podjetji je samo 50 % takih, ki so pri novih poslovnih priložnostih kdaj izdelala poslovni načrt. Malih podjetij, ki pri novih poslovnih priložnostih izdelajo poslovni načrt, pa je 52,3 %. Med seboj smo dodatno križali posamezne spremenljivke iz različnih podskupin odgovorov ter izvedli test hi-kvadrat, pri čemer smo ugotovili, da med posameznimi skupinami podjetij (mala, srednje velika in velika) ni večjih statistično značilnih razlik (sig. = 0,301). Kljub temu je pri interpretaciji rezultatov potrebna določena mera previdnosti. V skupini malih podjetij smo namreč prejeli 46 odgovorov, v skupini srednje velikih podjetij štiri odgovore in v skupini velikih podjetij pet odgovorov, kar pomeni določeno omejitev oziroma zmanjšuje zanesljivost raziskave. Na podlagi ugotovitev, da med posameznimi skupinami podjetij (mala, srednje velika in velika) ni večjih statistično značilnih razlik, hipotezo 6 lahko zavrnamo.

Pri raziskavi namena izdelave poslovnega načrta smo anketirancem dali možnost izbrati več kot samo en odgovor, vprašanje pa je bilo odprto. Izkazalo se je, da je 44,9 % odgovorov pripadlo možnosti »zaradi preveritve podjetniške ideje«, 29,5 % odgovorov je pripadlo možnosti »zaradi pridobitev sredstev za financiranje poslovne priložnosti«, 16,7 % odgovorov je pripadlo možnosti »zaradi zahtev najviš-

jega vodstva podjetja«, medtem ko je možnosti »zaradi predstavitve poslovne priložnosti potencialnim vlagateljem« pripadlo 14,1 % glasov. Poleg tega so anketirana podjetja navedla, da poslovne načrte za nove poslovne priložnosti izdelujejo tudi zaradi ugotovitev potencialov in možnosti uspeha na trgu, zaradi izračuna potrebnih sredstev in opredelitev potrebnih dejavnosti za uresničitev poslovne priložnosti ter zaradi same izvedbe poslovne priložnosti. Na podlagi dobljenih podatkov hipoteze 7 ne zavrnamo.

S križanjem spremenljivk iz različnih skupin odgovorov smo preverjali, kako posamezne skupine podjetij ocenjujejo pomembnost izdelave poslovnega načrta pri novih poslovnih priložnostih. Ugotovili smo, da se podjetja, ki so že kdaj izdelala poslovni načrt, v večji meri strinjajo (83,4 %), da je izdelava tega ključno pomembna dejavnost pri načrtovanju nove poslovne priložnosti. Podjetja, ki poslovnega načrta še nikoli niso izdelala, so se s trditvijo, da je izdelava poslovnega načrta ključno pomembna dejavnost pri načrtovanju nove poslovne priložnosti strinjala v 69,1 %, kar pomeni, da hipotezo 8 lahko potrdimo.

Sklep

Z raziskavo smo ugotovili, da slovenska hitro rastoča podjetja dojemajo izdelavo poslovnega načrta kot ključno pomembno dejavnost pri načrtovanju in izvedbi novih poslovnih priložnosti. Po drugi strani se je izkazalo, da so najmanj en poslovni načrt dejansko izdelali samo v polovici slovenskih hitro rastočih podjetij in da ni statistično pomembnih razlik med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji. Obstaja torej razkorak med zavedanjem o koristnosti poslovnega načrta in dejansko izdelavo tega. Skoraj vsa podjetja, ki so že kdaj izdelala poslovni načrt, so ga izdelala sama ali pa s pomočjo zunanjih strokovnjakov, pri tem so sledila že uveljavljenim strukturam. Ugotovili smo, da je največ podjetij izdelalo poslovni načrt predvsem zaradi preveritve podjetniške ideje, pri tem pa so za izdelavo tega porabila manj kot 200 ur dela, kar je manj, kot največkrat zasledimo v literaturi kot minimalen potreben čas za izdelavo kakovostnega poslovnega načrta.

Opombe

1. Indeks DaBeg oziroma Birchev indeks označuje rast števila zaposlenih v določenem obdobju. Birchev indeks pomeni absolutno razliko v zaposlenosti med letoma z_{tn} in z_{tn-5} , kar je pomnoženo z zaposlenostjo v letu z_{tn} in deljeno z zaposlenostjo v letu z_{tn-5} (DaBeg = $(z_{tn} - z_{tn-5}) \cdot z_{tn} / (z_{tn-5})$).

2. Lestvico 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetij vsako leto izdela podjetje Gazela RE. Na podlagi sporazuma med podjetjem Gazela RE in časopisno hišo Dnevnik je v letu 2006 projekt Gazela prešel pod okrilje časopisne hiše Dnevnik.
3. Pri opredelitvi malih, srednje velikih in velikih podjetij smo upoštevali določila novele zakona o gospodarskih družbah Republike Slovenije (*Uradni list Republike Slovenije*, 57/2004).
4. Struktura populacije 500 najhitreje rastočih podjetij v letu 2005: 80,4% malih podjetij, 16,7% srednje velikih podjetij in 2,9% velikih podjetij.

Literatura

- Antončič, B., R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Birch, D. L. 1987. *Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work*. New York: Free Press.
- Bornstein, J., B. R. Ford in E. S. Siegel. 1993. *The Ernst & Young business plan guide*. New York: Wiley.
- Chandler, A. D., P. Hagström in Ö. Sölvell. 1999. *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization and regions*. Oxford: Oxford University Press.
- Čopi, M. 2005. Vloga poslovnega načrta pri nastanku novega podjetja. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Glas, M. 1999. *Moj poslovni načrt: kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel?* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Hanan, M. 1979. *Fast-growth management: how to improve profits with entrepreneurial strategies*. New York: Amacom.
- Hisrich, R. D., in M. P. Peters. 1992. *Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise*. Homewood, IL: Irwin.
- Kaplan, S. R., in P. D. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kingstone, B. 1987. *The Dynamos: who are they anyway?* New York: Wiley.
- Kirchhoff, B. A. 1994. *Entrepreneurship and dynamic capitalism: the economics of business firm formation and growth*. Westport, CT: Praeger.
- Kovač, B. 1990. *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pšeničny, V. 2002. Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Pučko, D. 2002. Planiranje kot managementska funkcija. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 234–270. Radovljica: Didakta.
- Rebernik, M., in L. Repovž. 2000. *Podjetniški proces od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stutely, R. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.

- Tajnikar, M. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Timmons, J. A. 1990. *New venture creation: entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin.
- , J. A. 1999. *New venture creation: entrepreneurship for 21st century*. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
- Žugelj, D., P. Penca, N. Slavnič, B. Žunec in J. Vadnjal. 2001. *Tvegani kapital: si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac&Lisac.