

# MODEL SODOBNEGA PODJETNIŠKEGA PROCESA IN NJEHOVO IZVAJANJE V LESARSTVU

## MODEL OF MODERN ENTREPRENEURIAL PROCESS AND ITS APPLICATION IN WOOD ECONOMY

*Povzetek: Pretvarjanje poslovnih zamisli in idej v poslovne priložnosti ter njihovo udejanjanje je temeljna naloga podjetniškega procesa, ki je tesno povezan z veliko pastmi in nevarnostmi. Zato je za podjetnika nujno, da svoje ideje temeljito preveri in razvije v pravo poslovno priložnost. Pri tem si (lahko) pomaga z izdelavo poslovnega načrta. V prispevku je zato prikazan predlog modela sodobnega podjetniškega procesa, v katerem ima poslovni načrt velik pomen. Analiza izvajanja podjetniškega procesa v majhnih lesnih podjetjih, ki smo jo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika, dokazuje, da je izvajanje tega procesa zelo pomanjkljivo, čeprav je večina podjetnikov svojo podjetniško pot začela in jo nadaljuje na podlagi dobre podjetniške ideje in/ali izkoriščanja (drugih) poslovnih priložnosti.*

*Ključne besede: podjetništvo, podjetniški proces, poslovni načrt, analiza, lesarstvo*

*Abstract: Converting business ideas into business opportunities and their implementation is a fundamental task of the entrepreneurial process, which is closely linked with many obstacles and dangers. For the entrepreneur is therefore inevitably to thoroughly check their ideas and develop them into the right business opportunity. In doing so, it is helpful to make a business plan. For this reason is the model proposal of a modern entrepreneurial process, in which is the business plan of great importance. Analysis of the entrepreneurial process in small wood-industry companies, which was made with the help of questionnaires, showing that the execution of this process is insufficient and rather incomplete, although the majority of entrepreneurs started their business on the basis of good business ideas and/or the exploitation of (other) business opportunities.*

*Key words: entrepreneurship, process of entrepreneurship, business plan, analysis, wood sector*

### 1. UVOD

Pretvarjanje poslovnih zamisli in idej v poslovne priložnosti ter njihovo udejanjanje je temeljna naloga podjetniškega procesa, ki ga lahko na kratko poimenujemo kar podjetništvo (Glas, 2002). Podjetniška aktivnost temelji na

treh internih dejavnikih uspeha (Kiyosaki in Lechter, 2006): (1) podjetnik/tim (podjetnik in skupina posameznikov, ki imajo določena znanja in sposobnosti in so sposobni udejanjiti idejo ter izrabiti poslovne priložnosti), (2) ideja/priložnost (je ključni element podjetniškega procesa; njena pomembna lastnost je njena izvedljivost in primernost glede na potrebe trga) in (3) sredstva/viri (so pomembni za udejanjanje idej, saj z njihovo pomočjo ideje zaživijo; pogosto niso stalni, ampak se prilagajajo potrebam podjetniškega procesa). Pri tem je zelo pomembno, da podjetniki spremljajo dogajanje v širšem poslovnem okolju, ki se neprestano spreminja, kar še posebej velja za zadnja leta, ko je le-to doživelo dramatične spremembe (Daft, 2001; Kropivšek in Rozman, 2007). Podjetniki morajo svoje

doc. dr., Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Jamnikarjeva 101, SI-1000 Ljubljana, e-pošta: joze.kropivsek@bf.uni-lj.si

\* prof. dr., University of Zagreb, Forestry Faculty, Department of Production Organization, Svetošimunska 25, HR-10000 Zagreb, Croatia, grladin@sumfak.hr

dr., Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Jamnikarjeva 101, SI-1000 Ljubljana, e-pošta: matej.jost@bf.uni-lj.si

\*\*\* univ. dipl. inž. les., Pod griči 69, 4226 Žiri, e-pošta: cene.subic@gmail.com

aktivnosti pogosto in predvsem hitro prilagajati tem spremembam v okolju.

Najboljši povod za ustanovitev podjetja je dobra podjetniška ideja in izkoriščanje poslovne priložnosti ter zagotavljanje inovacij v času razvoja podjetja. Ker je realizacija vsake ideje povezana z veliko pastmi in nevarnostmi, je za podjetnike nujno, da svoje ideje čimbolj razvijejo, pri čemer si (lahko) pomagajo z izdelavo poslovnega načrta. To je pisni dokument, v katerega podjetnik zapiše svoje poglede na posel in način, kako ga uspešno opraviti. Je dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namera va doseči te cilje. Poznamo več vrst različnih poslovnih načrtov. Poslovni načrt za nove podjeme se razlikuje od poslovnega načrta, ki je bil izdelan za lansiranje novega izdelka oziroma storitve že obstoječega podjetja. Kljub temu imajo vsi poslovni načrti veliko skupnih značilnosti. V prvi vrsti so izdelani z namenom podajanja jasne, zgoščene in celovite ocene priložnosti in tveganj, povezanih s podjemom (Rus in Rebernik, 2005).

Preverjena poslovna ideja je ključnega pomena za uspeh podjetja, zato smo v raziskavi poskušali shematsko prikazati model sodobnega podjetniškega procesa in ugotoviti stanje izvajanja tega procesa med podjetniki v lesarstvu, pri čemer smo preverjali tudi stanje uporabe poslovnega načrta. Pri tem smo predpostavili naslednje teze:

- predvidevamo, da podjetništvo v lesarstvu temelji na dobri podjetniški ideji in izkoriščanju (drugih) poslovnih priložnosti;
- predvidevamo, da podjetniški proces v lesnih podjetjih ni izvajan v celoti oz. so izpuščene določene (pomembne) aktivnosti;
- predvidevamo, da so vse v teoriji predvidene vsebine poslovnega načrta zelo pomembne, različno sicer od namena in faze izdelave poslovnega načrta.

## 2. METODA DELA

Pri definiciji modela sodobnega podjetniškega procesa smo temeljili na teoretičnih predpostavkah z namenom omejiti tveganja, ki pri podjetniškem procesu nastanejo. Oblikovali smo osnovni algoritem poslovnega procesa z definicijo posameznih faz in korakov.

Izvajanje podjetniškega procesa in nekatere druge kazalce podjetniške aktivnosti v lesarstvu (v majhnih lesnih podjetjih do 50 zaposlenih) v Sloveniji smo preverili s pomočjo anketiranja po pošti. Iz seznama podjetij, ki smo ga dobili na Gospodarski zbornici Slovenije, smo anketirana podjetja izbrali naključno s pomočjo funkcije »random« v programu MS Excel. Tako smo junija 2008 poslali 410 vprašalnikov, med katerimi smo jih največ, kar dvesto, poslali po navadni pošti. Na 180 podjetij, za katere smo razpolagali z e-naslovom, smo vprašalnike v obliki e-obrazcev poslali po elektronski pošti. Druge vprašalnike (30) pa smo osebno vročili različnim podjetnikom. Prejeli smo 41 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 10 % odziv. Anketiranci so poleg osnovnih podatkov in nekaterih drugih načinov izpolnjevanja, večino trditev ocenjevali z Likertovo skalo štirih ekvidistančnih stopenj, pri čemer možnost 1 pomeni nepomemben razlog za anketiranca, medtem ko 4 pomeni zelo pomemben razlog.

## 3. REZULTATI

### 3.1 MODEL SODOBNEGA PODJETNIŠKEGA PROCESA

Cilj in osnovna naloga podjetniškega procesa je pretvarjanje poslovnih zamisli in inovacij v udejanjene poslovne priložnosti (slika 1). Podjetniški proces se zato nikoli ne zaključi oz. se neprestano ponavlja. Na uspešnost njegovega izvajanja vplivajo poleg dobre, prave poslovne priložnosti še dovolj razpoložljivih sredstev in virov sredstev ter ustrezni ljudje, ki bodo idejo pomagali uresničiti.



• Slika 1. Model sodobnega podjetniškega procesa  
*Figure 1. Model of modern entrepreneurial process*

Zaradi te izrazite kompleksnosti in heterogenosti, pa tudi zaradi dejstva, da so vsi ti dejavniki redko prisotni oz. dosegljivi istočasno, pomeni podjetniški proces precejšnje tveganje. Izvajalec podjetniškega procesa je podjetnik. Ta ne čaka na sočasno, popolno uresničitev vseh dejavnikov, ampak začne s poslom in zato veliko tvega.

Tveganje je precej manjše, če podjetnik dosledno izvaja na sliki 1 predlagani podjetniški proces in ne preskakuje ali celo izpušča posameznih faz. Preden poslovna ideja oz. zamisel postane resnična poslovna priložnost, je pred podjetnikom zahtevna naloga preverjanja te ideje. Začetnemu, površnemu preverjanju tehnološko-tržnih aspektov ideje sledi temeljitejše preverjanje poslovne zamisli. Za to je nujno izdelati podroben akcijski načrt, t.i. poslovni načrt, kjer poleg ostalega podjetnik natančno preveri predvsem tehnično (Ali znam in je možno to izdelati?), tržno (Ali je mogoče proizvod/storitev uspešno prodajati?) in finančno (Kakšen bo denarni tok?) plat ideje. Rezultat spodbudnih odgovorov na ta vprašanja je prava, preverjena poslovna priložnost, na podlagi katere podjetnik ali ustanovi novo podjetje ali začrta novo smer razvoja obstoječemu podjetju, predvsem pa oblikuje primerno skupino ljudi, ki bo skrbela za udejanjanje ideje ter poskrbela za razpoložljivost in mobilizacijo vseh potrebnih sredstev in virov, vključno s finančnimi. S tem so postavljeni temelji za dinamično, uspešno in hitro rastoče podjetje z (velikim) potencialom razvoja.

Dosledno izvajanje podjetniškega procesa v celoti je v praksi (še vedno) redkost. Zelo pogosto se zato zgodi, da so rezultati nezadovoljivi. Pogosto v tem procesu manjka predvsem natančno preverjanje ideje in simulacija njene uspešnosti v prihodnje. Manjka torej ključna faza, ki predvsem omeji tveganja in jasno začrta delovanje podjetja v prihodnje. Manjka poslovni načrt, s katerim podjetnik argumentirano izbere pravo podjetniško idejo, jo načrtno razvija, premisli vsa mogoča tveganja in zbere potrebna sredstva za realizacijo ideje. Poslovni načrt nenazadnje pomaga podjetniku tudi pri pridobivanju finančnih sredstev, saj ga podjetje praviloma potrebuje tako pri najemu bančnih kreditov, pri dogovarjanju s skladi tveganega kapitala, kot tudi pri iskanju strateških partnerjev.

Če podjetnik želi, da poslovni načrt izraža njegov pogled na posel, njegove sposobnosti in njegovo osebnost, ga mora pisati sam (ob pomoči strokovnjakov za posamezna strokovna področja). Ker se spreminjajo dejanske razmere, v katerih se izvajajo načrtovane aktivnosti, ker se spreminja podjetnikov pogled na posel in se seveda porajajo vedno nove ideje, je nujno, da se poslovni načrt s časom spreminja – govorimo o živosti poslovnega načrta.

### 3.2 RAZLOGI ZA PODJETNIŠTVO V LESARSTVU

Kot najpomembnejši razlog za podjetništvo in ustanovi-



• Slika 2. Razlogi za podjetništvo (vir: lastna raziskava 2008; n = 41)

Figure 2. Reasons for entrepreneurship (source: own survey in 2008; n = 41)

tev podjetja so podjetniki, ki so odgovorili na anketo (v nadaljevanju: anketiranci), navedli željo po večjem prihodku in po večji svobodi ter neodvisnosti pri delu. Kot zelo pomembno so anketiranci ocenili tudi prisotnost dobre podjetniške ideje in izkoriščanje poslovne priložnosti. Na drugi strani so anketiranci kot manj pomembne razloge ocenili brezposelnost, družbeno dokazovanje in razlog, da ob ustanovitvi ni bilo nobene druge možnosti za preživetje (slika 2).

Podrobnejša raziskava teh razlogov je pokazala, da je približno 25 % podjetnikom podjetniška ideja pomenila povod za ustanovitev podjetja. Pri skoraj polovici podjetnikov je bila podjetniška ideja prisotna, vendar pa ni bila ključnega pomena. Samo 32 % podjetnikov ob ustanovitvi podjetja ni imelo podjetniške ideje. Iz tega lahko sklepamo, da se je večina podjetnikov v lesarstvu lotila podjetništva zato, ker je želela izkoristiti poslovno priložnost in ne zato, ker bi jih v to prisilila preživetvena nujnost. Velja pa opozoriti, da je bila raziskava narejena v prvi polovici leta 2008, ko gospodarska kriza še ni bila očitna.

### 3.3 UPORABA POSLOVNEGA NAČRTA

Iz preglednice 1 je razvidno, da skoraj polovica anketirancev poslovnega načrta ne uporablja oziroma ga nima izdelanega. Na drugi strani pa je razvidno, da podjetniki, ki imajo poslovni načrt, le-tega tudi vsaj delno uporabljajo. Podjetnikov, ki poslovni načrt redno dopolnjujejo in posodablajo, pa je samo 17 %.

Polega tega je zanimivo tudi, da kar slabih 20 % anketirancev meni, da lahko poslovni načrt kupijo. Večina pa je mnenja, da bi ga morali izdelati sami, oziroma pri izdelavi uporabiti pomoč strokovnjakov.

Podobno, za spoznanje še manj spodbudno sliko kaže tudi prisotnost strateških načrtov poslovanja za priho-

• **Preglednica 1. Uporaba poslovnega načrta**  
**Table 1. Use of business plan**

	število	delež (%)
imamo, ga uporabljamo, redno dopolnjujemo in posodabljam	7	17
imamo in ga uporabljamo	5	13
imamo in ga delno uporabljamo	11	27
imamo in ga NE uporabljamo	0	0
nimamo	18	44

(vir: lastna raziskava 2008; n = 41)  
 (source: own survey in 2008; n = 41)

• **Preglednica 2. Strateški načrt poslovanja za prihodnjih 3-5 let**  
**Table 2. The strategic business plan for the next 3-5 years**

	število	delež (%)
imamo	4	10
nimamo	31	76
nameravam ga izdelati	6	14

(vir: lastna raziskava 2008; n = 41)  
 (source: own survey in 2008; n = 41)

dnjih 3 – 5 let (preglednica 2): kar 90 % anketirancev tega načrta nima, od katerih jih samo 14 % le-tega namerava izdelati, in le 10 % je takšnih, ki takšen načrt imajo.

Večina anketirancev ocenjuje poslovni načrt kot pomemben pripomoček za pridobivanje kapitala (npr. za sodelovanje na razpisih, pridobivanje dolžniškega in lastniškega kapitala) ter za preglednejše in bolj načrtno investiranje v posodobitve poslovnega procesa (tako organizacijske kot tehnološke), kakor tudi kot učinkovito podporo raziskavam



• **Slika 3. Pomen poslovnega načrta (vir: lastna raziskava 2008; n = 41)**  
**Figure 3. The importance of business plan (source: own survey in 2008, n = 41)**



• **Slika 4. Pomen nekaterih vsebin poslovnega načrta (vir: lastna raziskava 2008; n = 41)**  
**Figure 4. The importance of business plan content (source: own survey in 2008; n = 41)**

in razvoju (slika 3). Nekoliko manjši, a še vedno dokaj velik pomen anketiranci pripisujejo boljši pripravljenosti na tveganje, saj omogoča dovolj natančno simulacijo poslovnih priložnosti. Na drugi strani pa še vedno zelo veliko anketirancev meni, da je poslovni načrt nepotrebna izguba časa.

Anketiranci so razvoj izdelka ali storitev ocenili kot najpomembnejšo vsebino pri poslovnem načrtu. Kar 36 % vprašanih je bilo mnenja, da je ta vsebina zelo pomembna, povprečna vrednost odgovora, ki je bil podan na lestvici od 1 do 4, je bila 3,07 (slika 4). Podobno pomemben je po njihovem mnenju načrt pridobitve finančnih sredstev, ki je bil v 39 % ocenjen kot zelo pomembna vsebina. Sledita identifikacija kritičnih tveganj in finančni načrt za naslednjih 5 let. Sicer pa anketiranci vse ocenjevane vsebine poslovnega načrta štejejo za precej pomembne.

#### 4. RAZPRAVA IN SKLEPI

Podjetniki v lesarstvu so svojo podjetniško pot začeli in jo nadaljujejo na podlagi dobre podjetniške ideje in izkoriščanja (drugih) poslovnih priložnosti. Torej so podobno kot večina podjetnikov v Sloveniji (Rebernik in sod., 2009; Bosma in sod., 2009) tudi podjetniki v lesarstvu podjetništvo začeli zato, ker so želeli izkoristiti poslovno priložnost in ne zato, ker bi jih v to prisilila preživetvena nujnost. To je pomembno predvsem zato, ker imajo podjetniki, ki ustanavljajo podjetja zaradi nujnosti, manjše ambicije po rasti in izkazujejo manjšo nagnjenost za zaposlovanje in razvoj kot podjetniki, ki se podjetništva lotijo zaradi priložnosti. Posledično tudi države, kjer prevladuje podjetništvo zaradi priložnosti, izkazujejo nižjo stopnjo propadanja novih podjetij. S tem smo dokazali prvo tezo.

Osnovna naloga sodobnega podjetniškega procesa je pretvarjanje poslovnih zamisli in inovacij v udejanjene poslovne priložnosti. Ta proces je sestavljen iz več faz, katerih namen je zmanjšati tveganje, ki je ob udejanjanju poslovne priložnosti vedno prisotno. Ključnega pomena

pri tem je izdelava poslovnega načrta, saj z njim omejimo tveganja in jasno začrtamo delovanje podjetja v prihodnje. Dosledno izvajanje podjetniškega procesa v celoti je v praksi (še vedno) redkost. V lesarstvu smo ugotovili, da kar 44 odstotkov podjetnikov nima izdelanega poslovnega načrta, ostali pa ga imajo, a redko uporabljajo, kar jasno kaže, da podjetniški proces le-ti izvajajo nepopolno oz. celo izpuščajo ključno fazo tega procesa. Veliko podjetnikov še vedno meni, da je pisanje poslovnega načrta nepotrebna izguba časa. To je lahko tudi vzrok, da imajo majhna in mikro podjetja nemalo težav pri nadaljnjem razvoju, pa tudi težje prihajajo do nujno potrebnih finančnih sredstev za financiranje svojih dejavnosti, saj ponudniki le-teh praviloma zahtevajo kakovostno izdelan poslovni načrt. S tem smo potrdili drugo tezo.

Pri določanju pomembnosti posameznih vsebinskih opredelitev poslovnega načrta smo ugotovili, da so posamezne točke poslovnega načrta bolj, druge pa manj pomembne. Med najbolj pomembne so podjetniki uvrstili razvoj izdelka ali storitev, načrt pridobitve finančnih sredstev ter identifikacija kritičnih tveganj in finančni načrt za naslednjih 5 let. Načeloma pa se anketirancem zdijo vse vsebine precej pomembne, kar potrjuje tretjo tezo.

Za hitrejši razvoj podjetništva sta poleg učinkovitosti izvajanja podjetniškega procesa, ki je domena podjetnika oz. njegove ekipe, pomembna tudi učinkovito delovanje trgov in stabilnost ter prijaznost gospodarskega okolja, ki podjetnikom pomaga pri realizaciji poslovnih zamisli. Če je učinkovito delovanje trga čedalje bolj domena delovanja globalnega gospodarstva (npr. odpravljanje monopolov), potem je za ureditev prijaznega gospodarskega (mikro)okolja zadolžena država predvsem s svojim davčnim in upravnim sistemom, kakor tudi z usmerjenim sistemom podpore podjetjem (subvencije ipd.) in z razvojem podjetniške infrastrukture (npr. razvoj inkubatorjev, tehnoloških parkov). Vendar so to še vedno zunanji dejavniki, katerim se podjetniki z doslednim izvajanjem podjetniškega procesa poskušajo čim bolj prilagoditi. To je temelj dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti podjetništva tudi v lesarstvu.

## 5. LITERATURA

- Bosma N., Acs Z.J., Autio E., Coduras A., Levie J. (2009)** Global Entrepreneurship Monitor, 2008 Executive Report, Babson College, London Business School, and GERA. [http://www.gemconsortium.org/download/1250245789036/GEM\\_Global\\_08.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/1250245789036/GEM_Global_08.pdf) (17.7.2009)
- Daum J. H. (2001)** Value Drivers Intangible Assets: Do We Need a New Approach to Financial and Management Accounting? A Blueprint for an Improved Management System. [http://www.juergendaum.com/articles/IA\\_Controllering\\_\\_\\_e.pdf](http://www.juergendaum.com/articles/IA_Controllering___e.pdf) (6.2.2008)
- Glas M. (2002)** Podjetništvo, izziv za spremembe. V: Možina, S. (ed.): Management: Nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica. 96–151
- Kiyosaki, R.T., Lechter, S.L. (2005)** Before You Quit Your Job: 10 Real-Life Lessons Every Entrepreneur Should Know About Building a Multimillion-Dollar Business. Business Plus, 259
- Kropivšek J., Rozman R. (2007)** Organisational model of a globally oriented wood industry company. Zbornik gozdarstva in lesarstva, 83: 15–21
- Rebernik M., Tominc P., Pušnik K. (2009)** Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji: GEM Slovenija 2008. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 113
- Rus M., Rebernik M. (2005)** Načrtno do uspeha: priložnik za izdelavo učinkovitega poslovnega načrta. Inštitut za raziskovanje podjetništva, Maribor, 96

## BREST na LPS 2009



### • Dnevna soba Siena

Letošnja največja domača pohištvena prireditvev Ljubljanski pohištveni sejem 2009 je vse bližje. Na njej se bo tudi letos predstavilo podjetje Brest-Pohištvo d.o.o. iz Cerknice. Moto njihovega letošnjega nastopa je »VEČ JE V DOTIKU«. Če so v lanskem letu stavili na nove programe in s sloganom »z višjim utripom« nagovarjali nove kupce, želijo letos s sloganom »VEČ JE V DOTIKU« svoje proizvode prikazati kot tople, naravne, okolju prijazne in zdravju neškodljive izdelke. Brest-Pohištvo d.o.o. je proizvajalec furniranega in delno masivnega pohištva. Vrhunska izdelava in dovršena površinska obdelava daje pohištvu naraven izgled, pohištvo pa se od foliranega razlikuje tudi v dotiku, kar nakazuje letošnji slogan. Preizkusite in presenečeni boste! Brestovi izdelki so iz materialov, ki vsebujejo spodnje dopustne meje formaldehida ali hlapnih organskih spojin in zadržijo lahko, da je Brestovo pohištvo do okolja prijazno. Podjetje Brest-Pohištvo d.o.o. se bo na letošnji prireditvi predstavilo s spalnico Castello, dopolnjeno dnevno sobo Siena, novo postavitvijo dnevne sobe Gala in novo dnevno sobo BREST NOVI, izdelano prav v brestovem furnirju. Vabijo vas, da jih obiščete na Ljubljanskem pohištvenem sejmu v hali A med 3. in 8. novembrom 2009.

Vili Frim, Brest-pohištvo d.o.o.