

2. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo

Konferenca VIVUS – s področja naravovarstva, kmetijstva, hortikulture in živilstva

»ZNANJE IN IZKUŠNJE ZA NOVE PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI«

24. in 25. april 2013, Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, Naklo, Slovenija

2nd Scientific Conference with International Participation

Conference VIVUS – Environmentalism, Agriculture, Horticulture, Food Production and Processing

»KNOWLEDGE AND EXPERIENCE FOR NEW ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES«

24th – 25th April 2013, Biotechnical Centre Naklo, Strahinj 99, Naklo, Slovenia

Izdelava poslovnega načrta pri predmetu ekonomika in management podjetij na višji strokovni šoli

Alojzija Murn

Biotehniški center Naklo, Slovenija, alozija.murn@gmail.com

Izvleček

Poslovni načrt se izdelava pred pričetkom posla, saj se s tem zelo zmanjša verjetnost, da bi podjetniku posel spodletel. Podjetnik ali bodoči podjetnik naj bi naredil poslovni načrt sam, za to pa potrebuje nekaj znanja in včasih pomoč strokovnjaka. Pri predmetu Ekonomika in management podjetij je zelo smiselno, da se študentje na primeru zamišljenega posla naučijo po določenih korakih izdelati in zapisati poslovni načrt. Pri pisanju upoštevajo določeno vsebinsko strukturo, ki je v podjetniškem svetu znana in običajna. Težišče dela študentov je na simuliranih izračunih po različnih scenarijih posla in s tem povezanimi finančnimi projekcijami za nekaj let v prihodnosti. Večina splošnih ciljev in predmetno specifičnih kompetenc predmeta Ekonomika in management podjetij je še učinkoviteje dosežena z učenjem izračunov in interpretacije finančnih projekcij za poslovni načrt. Zaradi učenja na primerih je motiviranost študentov večja in učinkovitejša je posredovanje znanja. Med cilji predmeta gre predvsem za obvladovanje kategorij ekonomike ter poznavanje računovodskih izkazov in kazalnikov za presojo poslovanja podjetij. Študent spozna pomembnost poznavanja trga, določitve prave cene in plana prodaje, ustrezno obravnava in planira stroške, analizira prag dobička ter končno razume medsebojni vpliv omenjenih kategorij na poslovni uspeh. Ta izkušnja in znanje kasneje študentu lahko olajša odločitev za samostojno podjetniško pot.

Ključne besede: podjetnik, poslovna ideja, motivacija, poslovni načrt, predmet Ekonomika in management podjetij, cilji predmeta, koraki pri izračunih, prag dobička, simulacije finančnih projekcij, struktura poslovnega načrta

Making business plan within the course Business Economics and Management

Abstract

A business plan should be made before starting a new business. With that the likelihood of failure decreases. Current entrepreneurs or future entrepreneurs should create their own business plan alone. In order to do that they need some knowledge and – if necessary – some help of an expert. Teaching how to make and write a business plan step by step, based on an imaginary case, within the course “Business Economics and Management» makes a great deal of sense. The written plan includes certain business contents from the entrepreneurial world. The most important part of the plan is, however, a simulation of calculations based on different scenarios, which show the business results of the chosen business idea for a few coming years. Most of general objectives and specific competencies of the course “Business Economics and Management» are reached even more effectively by learning the business plan calculations and interpretation of financial projections. Case-based learning improves the motivation of students and the efficiency of knowledge transfer. Among the course objectives there are especially knowing different categories of economics, financial statements and indicators for assessing the business. By doing this, students gather certain knowledge (know-how) as well as the feeling of importance of knowing the markets, setting right price and sales plan, analyzing costs and break-even point and finally to understand the influence of each of the mentioned categories on business performance. The mentioned experience can later help ease the decision of choosing an independent entrepreneurial path.

Key words: entrepreneur, business idea, motivation, business plan, course Business Economics and Management, objectives of the course, calculations steps, break-even point, simulations of financial projections, business plan structure

1 Poslovne ideje in poslovni načrt

Med nami je mnogo sposobnih ljudi, ki imajo ideje o tem, kaj bi počeli kot svoj posel, a se svojega samostojnega posla nikoli ne lotijo. Prednost dajo delu v službi, pa četudi je služba negotova in slabo plačana. Pri takih ljudeh ni ustrezne motivacije, ki pa se lahko pojavi šele ob izgubi službe in neuspešnem iskanju nove. Na drugi strani pa vidimo mnoge uspešne podjetnike brez posebne izobrazbe, ki so začeli z zelo majhnimi sredstvi. Znali so prepoznati priložnosti, imeli so edinstveno idejo in lotili so se svojo poslovno idejo uresničevati - imeli so motivacijo. Posla niso opustili ob prvih ovirah, ampak so neomajno vztrajali. Kot motivacija je pri takih ljudeh zelo pogosta in značilna želja po samostojnosti.

Nordström in Ridderstrale (2001, 221, 209) opisujeta, kako so pravi podjetniki večkrat za svojo okolico čudaki, ker so pripravljeni zamenjati status quo, gledati v svet z odprtimi očmi, kršiti pravila in dvomiti o normah. Biti tak kot vsi drugi, imeti podobne zamisli, razvijati enake izdelke ali storitve, poslovne modele, najemati podobne ljudi namreč ne pripelje nikamor, vendar so ljudje nasploh nagnjeni k posnemanju. Pravi podjetniki pa so pripravljeni tvegati. Taki so mnogi ljudje, ki zapuščajo službe in odhajajo iz podjetij, ki ne znajo ceniti njihovega talenta ali jih neustrezno nagrajujejo. Poslovna ideja lahko zraste ob zaznanju nekega problema ali pomanjkanja, ki se ga potencialni kupci zavedajo ali morda niti še ne. Ugotoviti problem pravi čas je tako pomembnejše kot pa najti rešitev zanj. Rešitev za problem bo ustrezen produkt (ali storitev), ki ga bo podjetnik lahko ponudil. Ne gre torej toliko za sam produkt, kot za koristi za kupce - kupec pravzaprav kupuje korist in ne produkta. Kim in Mauborgne (2005) opisujeta strategijo osredotočenja na vrednost za kupca s pomočjo ponudbe nečesa novega in ne toliko za posnemanje konkurence. Nov tržni prostor si podjetje odpre, če se namesto na konkurenco osredotoči na skok vrednosti (torej ne na postopno večanje vrednosti) za kupca in za sebe, kar

pomeni, da začne podjetje delati po novem, drugače kot drugi. To pomeni ob nizkih stroških pomembno nov, drugačen produkt. To je vrednostna inovacija. V današnjem času vidimo, da se vse hitreje pojavljajo novi izdelki in ponujajo nove storitve in z njimi prihajajo tudi novi podjetniki. Največ možnosti za zmagovalce imajo tisti, pri katerih gre za vrednostno inovacijo.

Kot velja za gospodarske družbe, da je njihov smoter ustvarjati dobiček, ki jim omogoča obstoj tudi v prihodnosti, velja enako tudi za podjetnike. Da bi podjetnik po začetnih tržnih in tehnoloških testiranjih svoje poslovne zamisli le – to čim bolje preveril in s tem kar se da zmanjšal verjetnost za neuspeh posla, mora izdelati poslovni načrt. Poslovni načrt se lahko razume „kot „zemljevid“, ki kaže pot k začrtanemu cilju“ (Glas, 1999,10).

Podjetnik potrebuje poslovni načrt dela predvsem za sebe, zato ga mora napisati sam, ker sam najbolje pozna svoje sposobnosti in možnosti na trgu. Vanj mora vnesti „svojo osebnost, svoje znanje in zmožnosti, svojo vizijo posla.“ (Glas, 1999,15). Seveda si pri sestavljanju oz. pisanju lahko poišče pomoč strokovnjaka (računovodje, podjetniškega svetovalca, pravnika). Naj vsekakor poskusi kar sam, svetuje Stutely (2003) izumitelju ali podjetniku z odličnim izdelkom ali storitvijo, ki meni, da ni sposoben sam razviti poslovnega načrta.

Poslovni načrt nastaja postopoma, saj se ne da naenkrat zapisati neka slika, ki jo ima bodoči podjetnik v glavi. Glas (1999) opredeli proces postopnega nastajanja poslovnega načrta takole:

1. Temeljna zasnova poslovne zamisli
2. Zbiranje podatkov o možnostih in posebnostih poslovne zamisli (ob tem iskanje in uporaba različnih ustreznih virov – najprej sekundarnih, po potrebi uporaba primarnih virov)
3. Opredelitev in možne prusmeritve upoštevajoč informacije iz zbranih podatkov
4. Opredelitev posebnosti pri poslu (temu delu se je treba močno posvetiti, saj je razlikovalna prednost podjetnikove ponudbe nadvse pomembna za to, da bi posel uspel).
5. Oblikovanje poslovnega načrta v zaupanje vzbujajočo in privlačno obliko
6. Predstavitev poslovnega načrta na na prepričljiv način. Če je treba poslovno zamisel komu predstaviti – npr. partnerjem, banki ali investitorjem - lahko dobra prezentacija (vsebina in sam nastop) močno vpliva na pozitivno mnenje ali odločitev tistih, ki jim je namenjena.

2 Izdelava poslovnega načrta pri predmetu ekonomika in management podjetij in cilji predmeta

Izkazalo se je, da je smiselno pri predmetu ekonomika in management podjetij vključiti praktično izdelavo poslovnega načrta. Pri tem je najpomembnejši del računsko simulacija zamišljenega posla po različnih scenarijih (npr. optimističnem in pesimističnem), ki pokaže poslovne rezultate za nekaj let v prihodnosti. Najbolj praktično je, da se vsi izračuni in simulacije izdelajo v excelu. Sam poslovni načrt, ki temelji na omenjenih simuliranih izračunih, pa je zapisan kot tekst in obsega vsebino, ki je v podjetniškem svetu znana in običajna. Najprej je treba predstaviti bistvo posla, kakor je zamišljen, in nato opisati, kako bo omogočen njegov potek, vse to pa mora podjetnik „prevesti v standardne finančne projekcije za naslednjih 3 - 5 let poslovanja, ki naj pokažejo, ali se posel splača.“ (Glas, 1999, 15). Oboje mora prepričati bralca o realnosti posla. Pričakuje se jasno in objektivno izražanje, brez pravopisnih in tipkarskih napak, smiselna uporaba grafov namesto predolgega besedila ter ustrezno oblikovanje. Pomembna je tudi prava dolžina tega dokumenta – običajno dvajset ali nekaj več strani, dodatno so k temu lahko v kratkem dodatkih k poslovnemu načrtu priložene slike, grafe, tabele ipd. Naslovnica naj

ima potrebne osnovne informacije o dokumentu in sam načrt naj na začetku vsebuje kazalo vsebine.

Višja strokovna šola BC Naklo ima tri smeri: Upravljanje podeželja in krajine, Naravovarstvo in smer Hortikultura, ki je novost. Ekonomika in management podjetij je kot obvezni predmet prisoten pri vseh treh.

Pri izdelavi poslovnega načrta v okviru tega predmeta je težišče dela na finančnih projekcijah posla. S tem zelo uspešno dosežemo cilji predmeta, ki ima v katalogu znanj med cilji zapisano naslednje (<http://www.cpi.si/visjesolski-studijski-programi.aspx>, 12.02.2013):

“Splošni cilji predmeta so:

- spoznavanje elementov uspešnega gospodarjenja,
- obvladovanje kategorij ekonomike, financ, trga, sredstev, stroškov in proizvodnje/storitev,
- spoznavanje računovodskih izkazov,
- spoznavanje kazalcev za presojo poslovanja podjetij,
- razvijanje sposobnosti za presojo poslovnih priložnosti,
- obvladovanje strategij projektnega vodenja,
- spoznavanje dela v projektno usmerjenem okolju,
- razvijanje zavesti o pomenu podjetništva.« (<http://www.cpi.si/visjesolski-studijski-programi.aspx>, 12.02.2013).

Med predmetno specifičnimi kompetencami so v omenjenem katalogu znanj našteje:

- »vključevanje v poslovne procese,
- sistematičnost pristopa k načrtovanju poslovanja podjetij,
- uporaba orodij za presojo uspešnosti poslovanja,
- sistematični pristop k ustvarjanju, pridobivanju in prenosu znanja v prakso,
- usposobljenost za samostojno izdelavo poročil, analiz, kazalcev in njihovo interpretacijo,
- usposobljenost za vodenje projektov.«

Doseganje večine splošnih ciljev in predmetno specifičnih kompetenc predmeta ekonomika in management podjetij učinkovito podpira ravno izračun in interpretacija finančnih projekcij za poslovni načrt, kar poteka pri vajah, z vajami pa je časovno usklajena vsebina predavanj.

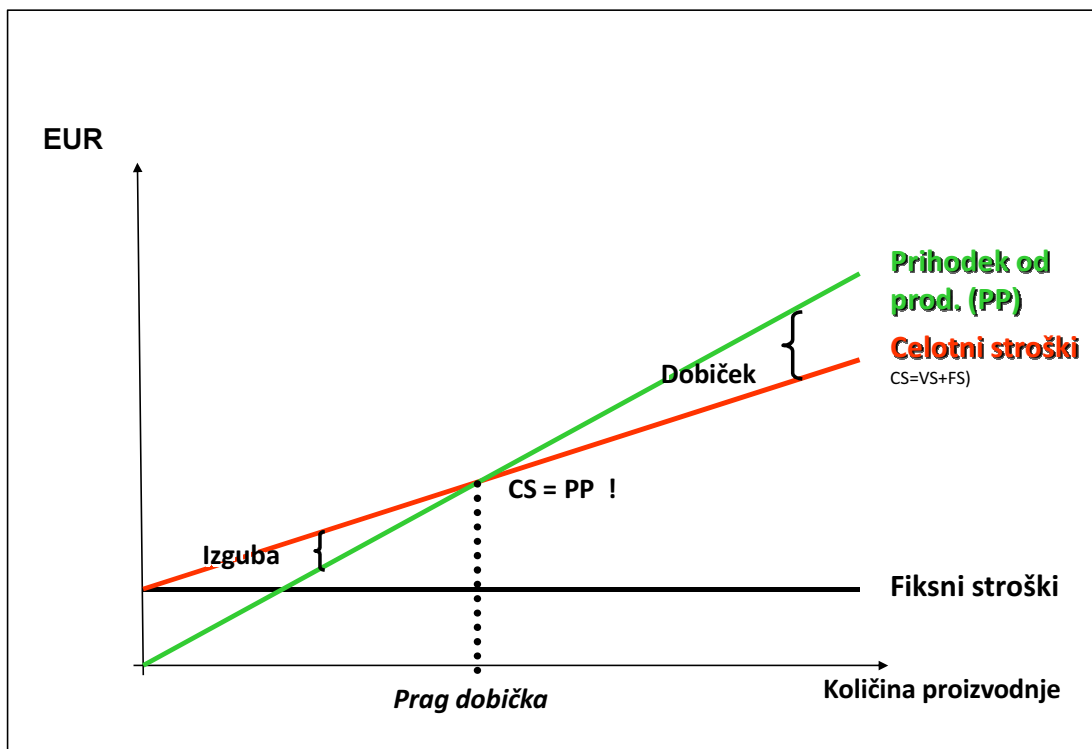
Za ocenjevanje študentovega znanja je potrebna usklajenost vprašanj, nalog, postopkov in kriterijev z vsebino in cilji predmeta, poleg tega pa se ocenjuje tudi to, kar želimo, da bodo študentje zmožni narediti po študiju.

3 Koraki za izdelavo izračunov finančnih projekcij kot podlage za pisanje poslovnega načrta

Najprikladneje je izračune narediti s pomočjo računalnika (v excelu). Določene podatke (npr. izračune stroškov) je treba pripraviti predhodno. Pri izračunih finančnih projekcij si sledijo naslednji koraki:

1. Ocena velikosti trga na geografskem področju, na katerem bomo nastopali. Pri tem upoštevamo morebitno predhodno segmentiranje potencialnih kupcev in odločitev, kateri segmenti bodo ciljni.

2. Ocena količine izdelkov ali storitev (v določeni enoti mere), ki jih bomo najverjetneje uspeli prodati v prihodnosti (na primer v petih naslednjih letih). Za prvo leto naredimo podrobnejši plan po mesecih, kar je še posebej pomembno, če obstajajo sezonski vplivi na gibanje prodaje med letom.
3. Določitev cene (v EUR na enoto mere), ki bo sprejemljiva na ciljnim trgu in po kateri računamo prodati planirane količine.
4. Predvidena ocena potrebnih sredstev za začetek poslovanja in njihove vrednosti. Izračun amortizacije za stalna sredstva.
5. Izdelava začetne bilance stanja.
6. Predvidevanje različnih stroškov (in njihove višine), ki se bodo pojavljali v prihodnjih letih in njihova razporeditev v skupino stalnih stroškov (na te spreminjanje količin produktov nima vpliva) oziroma spremenljivih stroškov (le - ti se spreminjajo skladno s spreminjanjem količine produktov).
7. Ugotavljanje praga dobička, Prag dobička predstavlja tisto količino proizvedenih izdelkov ali storitev, pri kateri s prihodki od prodaje ravno pokrijemo celotne stroške (spremenljive in stalne stroške).



Slika 1: Prikaz praga dobička

8. Ugotavljanje gibanja dobička ali izgube v prihodnjih letih ter kazalnikov uspešnosti poslovanja na podlagi izkazov uspeha in bilanc stanja.

Če je finačne projekcije pokažejo obetajočo sliko, se običajno začnejo priprave na posel in podjetnik ustanovi podjetje oziroma pridobi registracijo samostojnega podjetnika. Ko ima zbrana vsa potrebna sredstva in sodelavce, napoči začetek poslovanja.

Podjetje bo raslo, če bo dosegalo dobiček, če pa bo nastajala izguba, bo poizkuša podjetnik izboljšati poslovanje ali pa se usmeriti v nov posel. Včasih pa ne preostane drugo, kot opustiti poslovanje.

4 Struktura poslovnega načrta

Poslovni načrt je, kot že opisano, lastna stvaritev, vendar se je koristno v grobem držati standardne sheme. Glas (1999) kot sestavne dele standardnega poslovnega načrta navaja naslednjih deset poglavij:

1 **Povzetek**

Povzetek mora predvsem na eni do dveh straneh na zanimiv način s pomembnimi informacijami o poslu in njegovi smiselnosti zainteresirati tiste, ki jim je poslovni načrt namenjen, da ga berejo dalje. Povzetek se napiše nazadnje, ko so druga poglavja že napisana.

2 **Izdelek ali storitev, podjetje, dejavnost**

Predstavitev panoge oziroma dejavnosti in njenih značilnosti ter opis lastnega posla v okviru panoge oziroma dejavnosti. Učinkovit opis lastnosti, prednosti in posebnosti izdelka (ali storitve) in na kakšen način bo predstavljal korist za kupce.

3 **Raziskava in analiza trga**

Opredelitev ciljnega trga (ciljnih skupin kupcev), ki bodo kupci ali potencialni kupci naših izdelkov ali storitev, Te skupine ugotovimo najbolje z raziskavo trga, ki jo včasih lahko izvedemo tudi sami. Ob tem ugotovimo tudi obseg ali velikost ciljnega trga ter trende gibanja trga v prihodnosti. Poleg kupcev je treba analizirati tudi konkurente (tudi potencialne) in ugotoviti najnevarnejše. Na podlagi ugotovitev raziskave in analize trga naredimo napoved prodaje za nekaj prihodnjih let (količinsko in vrednostno).

4 **Razvoj in proizvodnja**

Predstavitev načina proizvodnje, sredstev, lokacije, tehnologije, razvoja in možnosti razvoja v prihodnosti, ki bo zagotavljal konkurenčne prednosti izdelkov ali storitev. To je podlaga za oceno stroškov.

5 **Načrt trženja in prodaje**

Način prodora na trg, trženjsko sporočilo, določitev prave cene, določitev prodajnih poti, izbor ustreznega načina komuniciranja s trgom (oglaševanja, direktnega trženja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostjo, osebne prodaje).

6 **Management, organizacija in lastništvo**

Opis kompetenc podjetnika in celotne ekipe, njegove oziroma njihove odgovornosti pri bodočem poslu ali podjetju, reference predvsem na poslovnem področju. Načrt zaposlovanja.

7 **Finančne projekcije**

Na finančnih projekcijah temeljijo zaključki in odločitve o poslu. Pregledna predstavitev prihodnjega poslovanja s pomočjo števil.

8 **Ocena tveganja in problemov**

Pregled možnih pomembnejših tveganj in njihova analiza. Predvideni preventivni in korektivni ukrepi in odgovorne osebe.

9 **Terminski načrt**

Prikaz in dogodkov in aktivnosti v časovnem zaporedju in času trajanja. Grafični prikaz, matrika odgovornosti.

10 **Dodatki k poslovnemu načrtu**

K jedrnato napisanemu poslovnemu načrtu (ki je sam za sebe celota) med dodatke priložimo razne podrobnejše informacije – tržne raziskave, tabele, grafe, skice, fotografije, zemljevide, fotokopije dokumentov (npr. pogodb), in podobno.

4 Učinki vključitve izdelave poslovnega načrta v predmet ekonomika in management podjetij

Študent je postavljen v situacijo, da si mora zamisliti neko podjetniško dejavnost, ki mora prinašati dovolj prihodkov, da se ohrani oziroma se razvija nekaj let v prihodnosti. Pri tem študent pridobiva znanje in občutek o pomembnosti analize in ocenjevanja trga, določitvi prave cene in planiranja prihodkov od prodaje, nauči se ustrezno predvideti, obravnavati in planirati stroške ter končno razumeti medsebojni vpliv omenjenih kategorij na poslovni uspeh.

S takim praktičnim izračunom se študent z lastno aktivnostjo učinkovito seznanja z vsemi poglobljenimi pojmi, ki jih obravnava predmet ekonomika in management podjetij. Ker poteka učenje na praktičnih primerih, je tudi motiviranost študentov večja in zato tudi boljši rezultati. S samim pisanjem poslovnega načrta kot dokumenta z ustaljeno shemo pa študent dobi dragoceno izkušnjo, ki jo morda kdaj kasneje koristno uporabi pri resničnem koraku v poslovne vode. Zato je znanje kako zapisati lastno vizijo posla v obliki poslovnega načrta pomembno.

Zasnova in pisanje poslovnega načrta zahteva tudi trženjsko razmišljanje in odpira vprašanja o potrebnosti in vrsti tržne raziskave ter se dotakne elementov trženjskega spleta. Vse to se podrobneje obravnava pri drugem ekonomskem predmetu - podjetništvu in trženju.

Največje zanimanje za poslovni načrt je pri tistih študentih, ki sami ali nekdo v njihovi družini že opravljajo neko podjetniško dejavnost ali pa jo načrtujejo, saj bolj ali manj razpolagajo s pravimi poslovnimi podatki in natančneje vedo, kaj hočejo. Tudi to dejstvo potrjuje že omenjeno opažanje večje motiviranosti študentov.

Literatura in viri

Glas, M. Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 1999.

Kim, W.Chan in Mauborgne, R. Strategija sinjega oceana : ustvarite nov tržni prostor in izstopite iz konkurenčnega boja. Ljubljana: GV Založba, 2005.

Nordström, K.A. in Riddersdale, J. Ta nori posel : ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana: GV Založba, 2001.

Stutely, R. Uspešen poslovni načrt. Ljubljana: Založniška hiša Primath d.o.o., 2003.

Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje. Višješolski študijski program (online). 2013. (citirano 12.02.2013). Dostopno na naslovu: <http://www.cpi.si/visjesolski-studijski-programi.aspx>.