

---

## 1. ŽELITE POSTATI LASTNIK PODJETJA. KAKŠNE MOŽNOSTI IMATE, DA TO POSTANETE?

Podjetje lahko ustanovimo, pridobimo, preoblikujemo, združimo ali razdružimo,...

Vse odločitve v zvezi s tem imajo dolgoročne posledice in pravno ter gospodarsko vsebino.

Ne glede na to ali se odločimo za ustanovitev ali za pridobitev podjetja moramo odgovoriti na vprašanja:

**ZAKAJ** – motivi, ki so lahko posamični (gospodarski - dobiček, dobra naložba kapitala ali osebni – uresničitev sanj, večja samostojnost,...) ali pa motivi celotnega gospodarstva (pridobivanje delovnih mest, boljša gospodarska struktura v regiji, boljša plačilna bilanca,...)

**KAJ** – vrsta podjetja oziroma odločitev o proizvodnji (primarna, sekundarna, storitve), o specializiranosti, o kadru (izobrazba in sposobnosti) na kar vplivajo tržne raziskave

**V KAKŠNEM OBSEGU** – odločitev o velikosti

**KJE** - odločitev o lokaciji, ki je odvisna od naravnih in pravnih pogojev ter od drugih lokacijskih dejavnikov kot so delovna sila, konkurenca, kupci, davki,...

**PRAVNO ORGANIZACIJSKA OBLIKA** (d.o.o., d.d.,...), pri čemer upoštevamo kriterije kot so: jamstvo družbenikov, tveganost poslovanja, možnost zaposlovanja, ustanovitveni stroški, možnost financiranja,....

Ločimo osebne in kapitalske družbe.

**FINANČNE ODLOČITVE – S KAKŠNIMI SREDSTVI BOMO FINANCIRALI PODJETJE.** Financiranje je lahko lastno – z lastnim kapitalom ali tuje – s tujim kapitalom. Glede na izvor kapitala ločimo zunanje financiranje (denarni vložki družbenikov, krediti, lizingi) in notranje financiranje (samofinanciranje – dobiček, s spremembo namembnosti sredstev)

**KAKO – ORGANIZACIJA** v podjetju, ki je lahko centralizirana ali decentralizirana. Za prvo velja, da ohranja hierarhično obliko, pot navodil je jasna, a dolga (več birokracije).

## 2. VAŠE PODJETJE JE V TEŽAVAH. KAKO TO VESTE IN KAJ LAHKO STORITE?

Podjetje je v težavah, če je ogrožen njegov obstoj, , se razpoložljivi trgi naglo spreminjajo, ... Vzroki za to so pogosto nepravilne odločitve v zvezi s prodajnim programom, pomanjkljivo planiranje in nadziranje, ter organiziranje, napačne odločitve glede lokacije, financiranja, tehnologije,....

Podjetje je v finančnih težavah, če ni plačilno sposobno, če tuj kapital presega njihovo premoženje (prezadolženost,...). V širšem pomenu je neuspešno podjetje, če bo v kratkem nelikvidno ali prezadolženo.

**UKREPI** so:

- **PRENEHANJE** – likvidacija, ki je lahko redna, ali prisilna (stečaj). Stečaj je pravno urejen postopek za prisilno likvidacijo plačilno nesposobnega podjetja. Do tega pride kadar podjetje ne bi moglo poravnati pretežni del svojih dolgov (zahtevke podajo upniki ali družbenik). Ob likvidaciji se ustavi obratovanje, podjetje se proda po delih in se poplača upnike. Če kaj ostane je od lastnikov. V kolikor ni dovolj premoženja v podjetju, se stečajni postopek ne more izvesti, ker ni dovolj stečajne mase in ni nikakršnih možnosti za poplačilo upnikov. Po tem podjetje ne obstaja več – izbriše se ga iz registra. Do rednega prenehanja pride, če je bilo podjetje ustanovljeno za določen čas, če so družbeniki tako sklenili zaradi slabih napovedi na trgu, zaradi osebnih razhajanj,...

- **OZDRAVITEV** – sanacija, ki se v širšem pomenu izvede z reorganizacijo, v ožjem pomenu pa je lahko materialna (pridobitev novega lastnega kapitala z dokapitalizacijo ali novimi kapitalskimi vlogami in odpis ali odlog plačila določenih obveznosti, če se upniki s tem strinjajo – sodni sklep, zato se imenuje sodna ali izvensodna poravnava) ali knjižna (znižanje vrednosti osnovnega kapitala).

## 3. OPREDELITE VODENJE IN ODLOČANJE!

**VODENJE IN ODLOČANJE** je splet **PLANIRANJA** (ciljev, izvedbe ciljev, nadzora nad njimi in organizacije), **DODELJEVANJA DELOVNIH NALOG**, **NADZIRANJA** doseženih ciljev. Vse skupaj je potrebno organizirati. Vodi se na različnih ravneh. Najvišje, srednje in nižje vodstvo.

## 4. KAJ JE PLANIRANJE? KAJ PLANIRAMO?

**PLANIRANJE** je:

- strateško – dolgoročno, grobo ali
- operativno – srednje in kratkoročno, podrobno

Planiramo **CILJE** – kaj želimo doseči in **NAČIN IZVEDBE** – kako želimo doseči.

## 5. KATERI SO INSTRUMENTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA?

Pri tem si pomagamo z instrumenti. Pri strateškem planiranju so to:

- analiza okolja – kateri zunanji dejavniki vplivajo dolgoročno na razvoj podjetja (tehnologija, konkurenca, politika,...),
- tehnika izdelave scenarijev – katere kombinacije vplivov iz okolja so možne in kako bi vplivale na podjetje,
- portfeljska analiza, s katero ugotovljamo najpomembnejša poslovna področja glede na tržno privlačnost in konkurenčno prednost ter glede na tržno rast oziroma delež,
- matrika proizvod-trg, ki je podlaga za odločanje o strategijah, ki jim sledimo in sicer so te lahko: prodor na trg pri sedanjih izdelkih in cenah, tržni razvoj s sedanjimi izdelki na novih trgih,
- razvoj proizvodov – na sedanjih trgih z novimi izdelki,
- uvajanje raznovrstnosti – novi izdelki na novih trgih.

## 6. KAKO RAZVRSTIMO CILJE, KI JIH PLANIRAMO?

VRSTE CILJEV, ki jih planiramo:

- EKONOMSKI so na primer tržni cilji (tržni delež), cilji uspešnosti (rentabilnost, znižanje stroškov) in finančni cilji (denarni tok in likvidnost),
- SOCIALNI kot je ohranjanje delovnih mest in usposabljanje delavcev,
- OPERATIVNI – izpeljemo jih iz strateških ciljev

## 7. S ČIM SI POMAGAMO PRI OPERATIVNEM PLANIRANJU?

Pri operativnem – izvedbenem planiranju pa imamo opravka z delnimi področji operativnega planiranja, ki jih moramo med sabo uskladiti. Prednostni cilj je tržna usmerjenost, ozka grla lahko pripeljejo do revizije ciljev, poleg tega pa tudi spremembe v gospodarstvu, tehnične spremembe. Tehnike pri operativnem planiranju so:

- možganska nevihta za razvijanje alternativnih rešitev,
- izbiranje odločitev, t.p., da izberemo tisto z najmanjšo izgubo ali največjim dobičkom. Pri tem moramo ugotoviti pričakovano vrednost,...
- planiranje aktivnosti z gantogramom in tehnikami mrežnega planiranja (kaže začetek in konec trajanja aktivnost, opravila, ki jih moramo končati preden začnemo z drugimi, kritične poti)

## 8. KAJ VKLJUČUJE FINANČNO PLANIRANJE?

FINANČNO PLANIRANJE planiramo izplačila in vplačila, stanje denarnih sredstev, posojil,....

Najpomembnejše postavke so:

- IZPLAČILA in sicer tekoča (plače, material), odplačila posojil, izplačila za investicije, izplačila dobička,...
  - VPLAČILA, ki so lahko tekoča (gotovina in terjatve) ali izredna (donosi od finančnih naložb, tuji kapital)
- Denarno sposobnost podjetja na grobo ocenimo z denarnim tokom, ki ga izračunamo tako, da upoštevamo razliko med pritoki in odtoki, ki ji prištejemo amortizacijo in prenos sredstev med rezerve.

## 9. KAJ VKLJUČUJE PLANIRANJE INVESTICIJ?

PLANIRANJE INVESTICIJ. Investicije so lahko v ožjem pomenu – nabava naložbenih dobrin ali v širšem pomenu – vsaka oblika uporabe sredstev. Investicije so lahko nove, namenjene širitvi, investicije zaradi racionalizacije ali pa imamo investicije zaradi zamenjave sredstva. Pri investicijskih odločitvah upoštevamo stroške, dobiček, rentabilnost in čas amortizacije (dobe uporabe). Primerjamo lahko statično (na določen dan, brez uporabe diskontnega faktorja) ali dinamično (v času – preračunamo na NSV).

## 10. OPREDELITE ORGANIZIRANJE!

ORGANIZIRANJE

Upoštevati moramo organizacijsko strukturo podjetja, ki je lahko centralizirana ali decentralizirana. Določimo pristojnosti in pravico do dajanja navodil. Pri organizacijskem procesu moramo določiti kaj delati in v kakšnem zaporedju, ter kako in kje.

## 11. KATERA ORGANIZACIJSKA NAČELA POZNATE?

Organizacijska načela so:

- enotnost pri dodeljevanju nalog in odgovornosti

- omejevanje pri delu le izjemoma,
- upoštevanje kontrol,
- vso pozornost usmerjamo na potrebe delavca,
- dodeljevanje nalog z enega mesta in neposredno.

## 12. KAJ RAZUMETE S STRUKTURO ORGANIZACIJE?

Struktura ORGANIZACIJE vključuje naslednje elemente:

- delovne naloge,
- delovno mesto,
- oddelek (več delovnih mest).

Oblike organizacijske strukture:

- linijsko –štabne organizacije (linija-pot po kateri potekajo inf., štabi so svetovalni centri, ki so priključeni linijam), ki so preglednejše in zagotavljajo enotnost pri izvajanju delovnih nalog,
- matrične organizacije, ki omogočajo krajše poti pri dajanju nalogov, lahko pa vodijo do prekrivanja nalog in navodil.

NEFORMALNA ORGANIZACIJA dopolnjuje formalno organizacijo (prijateljstvo, enaki politični nazori,...) in se lahko nanašajo na vodje (delavci si določijo neformalno vodjo), norme, skupine,...

## 13. KAJ JE NADZIRANJE?

NADZIRANJE ali kontrola poslovanja se nanaša na vse dejavnosti v podjetju in je lahko v ožjem pomenu (sprotne) ali kasnejša – presoja, ki je lahko zunanja ali notranja revizija. Načela kontrole so: pravočasnost, natančnost, gospodarnost

14. KAJ JE KONTROLING? KONTROLING je instrument vodenja v podjetju, ki ima naslednje naloge: načrtovalne, naloge obveščanja in poročanja, ter usmerjanja in kontroliranja in sicer s področja razvoja, pri strateškem in operativnem planiranju. Omogoči dosledno proučevanje, sistematično planiranje, učinkovito kontroliranje. Je podpora vodstvu pri spremljanju in uresničevanju strateških in operativnih ciljev. (kontroler prodaje, stroškov, trženja,...)

## 15. KAJ JE TVEGANJE IN KATERI SO VZROKI ZANJ?

Tveganje je nevarnost, da bi nastopili nepredvidljivi dogodki, ki nam lahko povzročijo škodo. Vzroki tveganja so lahko:

- naravni (toča, strela,...),
- človeški in družbeni (celotno gospodarstvo in družba – vojna, posamezno podjetje – stečaj, posameznik – malomarnost),
- tehnični (napake na strojih)

## 16. KATERE VRSTE TVEGANJA POZNATE? KAKŠEN JE LAHKO NAŠ ODNOS DO TVEGANJA?

Vrste tveganja so:

- tveganje pri osebah (bolezen, nesreče),
- tveganje pri premoženju (zasebno premoženje, premoženje podjetja – izguba dobička zaradi različnih vzrokov ali izguba premoženja)

Odnos podjetnika do tveganja je lahko nesprejemljiv, sprejemljiv ali nevtralen.

## 17. KATERE TRGE DELA POZNATE? KJE LAHKO IŠČETE KADER?

Pri proučevanju trga dela lahko proučujemo notranji trg (vsi zaposleni v podjetju) ali zunanji trg (ostala delovna sila). Zato je tudi iskanje kadrov lahko:

- NOTRANJE:

- o dolgoročno z razvojem kadrov, njihovim napredovanjem in premeščanjem,
- o kratkoročno, pri čemer gre za premeščanje in napredovanje.

- ZUNANJE:

- o Oglasi v časopisu,
- o Zavod za zaposlovanje,
- o Obvestila v podjetju in sicer z ali brez svetovalca za zaposlitev.

## 18. KAJ SO UKREPI POLITIKE ZAPOSLOVANJA?

Ukrepi politike zaposlovanja se nanašajo na:

Povečanje ali zmanjšanje števila zaposlenih in sicer se lahko to doseže z zaposlovanjem pomožnih delavcev, izposojenih delavcev ali delavcev s skrajšanim delovnim časom, z nadurami ali dodatnimi izmenami. Zadnja možnost je novo zaposlovanje za določen ali nedoločen čas.

## 19. ZAPOSLENI STE V KADROVSKI SLUŽBI. KAKO BOSTE IZBRALI NOV KADER?

POSTOPEK:

- PRIJAVE KANDIDATOV, pri katerih ocenimo celoten vtis, popolnost dokumentov in vsebino. Upoštevamo časovno analizo (menjavanje delovnih mest ali šol), analizo položaja ( ali z novim delovnim mestom napreduje ali nazaduje), analiza življenjepisa ( strokovna zmogljivost),

- POGOVOR s kandidatom, ki je lahko posamičen , lahko sodeluje več oseb iz podjetja, lahko poteka pogovor med kandidati za okroglo mizo.

- TESTI SPOSOBNOSTI (psihološki, namen je testiranje splošnega znanja, logičnega mišljenja, koncentracije,...), PREIZKUSI ZNANJA (če so zahtevana posebna znanja), MNENJA GRAFOLOGA (pisava)

- DOPISOVANJE pri čemer gre za:

o Oglas

o Pisno prijavo kandidata (navezava – npr. oglas, podatki o kandidatu, o šolanju in delovnih izkušnjah, razlogu za zamenjavo delovnega mesta, ostale sposobnosti in priloge)

o Odgovor na prijavo, ki je lahko pozitiven ali negativen

Podjetje objavi razpis na oglasni deski v podjetju ali na ZZZRS, kamor odda potrebo po delavcih. Kandidati se v določenem roku prijavijo na razpisano delovno mesto. V podjetju pretehtajo pravočasno dospele prošnje za zaposlitev in izberejo kandidate za razgovor. To so tisti, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta. V podjetju običajno v večjih krogih izvedejo razgovore s kandidati. Ko je kandidat izbran, podpiše pogodbo o zaposlitvi, ki vključuje podatke o delavcu, plači, letnem dopustu, načinih prenehanja, dodatkih,... Podjetje izpolni delovno knjižico in prijavo (obrazec M1) za pokojninsko in invalidsko zavarovanje.

Zakonodaja: Zakon o sodelovanju in upravljanju delavcev, kolektivne pogodbe (splošne in posebne), zakon o delovnih razmerjih.

## 20. ZARADI DOBRO OPRAVLJENEGA DELA V PRETEKLEM LETU STE SE ODLOČILI, DA BOSTE NAGRADILI DELAVCE. KAKO?

Herzberg je razvil teorijo o dejavnikih, ki je tesno povezana z nagrajevanjem. Razdelil jih je na dve skupini:

- MOTIVATORJI, kamor sodijo doseženi rezultati - ocenjevanje, priznanje, vsebina dela, odgovornost pri delu, napredovanje in možnosti za razvoj (izobraževanje, urejanje dela-job rotation-raznolikost in načrtovanje osebnega razvoja)

- HIGIENIKI, kamor sodijo plača (primerna ustreznosti delovnega mesta, uspešnosti, socialno pravična – bolniška, primerna kvalifikaciji, izplača se lahko po času ali po učinku), delovni pogoji (osvetlitev, prah, ropot), varnost delovnega mesta in humanizacija (menza, vrtec, športno igrišče, zdravnik), status in ugled, stil vodenja predstojnika, poslovna politika podjetja.

Druge oblike plačila, ki jih delavci lahko prejmejo poleg plače: provizija - % od posla, tantieme - % v dobičku od posla, nagrade – dodatki k redni plači.