

Ustanovitev podjetja

Odločitve pri ustanovitvi podjetja:

Kaj? (Vrsta podjetja)

V kakšnem obsegu? (Velikost podjetja)

Kje? (Lokacija podjetja)

V kakšni obliki? (Pravna rešitev)

S kakšnimi sredstvi? (Financiranje)

Kako? (Organizacija)

Motivi za ustanovitev podjetja:

Posamični motivi:

B **gospodarski motivi** (dobiček, dobra naložba)

B **osebni motivi** (večja samostojnost, uresničitev namer)

Motivi celotnega gospodarstva:

B pridobitev novih delovnih mest

B izboljšanje gospodarske strukture v določeni regiji ali za celotno narodno gospodarstvo

B povečanje samostojnosti narodnega gospodarstva

B izboljšanje plačilne bilance

B zadovoljevanje potreb, ki jih zasebno podjetništvo ne more pokriti

Odločitev o lokaciji

Lokacija – prostor kjer podjetje posluje.

Mikro lokacija je npr.: Ulica bratov Rupar

Makro lokacija je npr.: Jesenice

Lokacijski dejavniki:

B kupci

B konkurenca (zaželena ali nezaželena)

B prometni položaj

B surovine (nahajališča surovin) – naravne danosti

B pravni predpisi (ropot, izpušni plini, odpadne vode, soglasje sosedov)

B delovna sila (zaposleni)

B zemljišče (cena zemljišča)

B politična varnost (vojne)

Finančne odločitve

Podjetnik lahko uporabi:

B **lastni kapital** (lastno financiranje)

B **tuji kapital** (tuje financiranje)

Po izvoru kapitala locimo:

- B **zunanje financiranje** (kapital pridobivamo zunaj podjetja)
- B **notranje financiranje** (kapital izvira iz poslovanja podjetja)

Zunanje financiranje

- B kapital prispevajo dosedanji ali novi družbeniki (vložki)
- B kreditiranje
- B najem, lizing

Notranje financiranje

- B samofinanciranje (ustvarjanje dobička)
- B sprememba namembnosti sredstev (npr. prodaja drugih stalnih sredstev, uporaba amortizacijskih sredstev)
- B uporaba sredstev, ki jih podjetje ni nameravalo uporabiti (predvidene obveznosti)

Ob ustanovitvi se podjetje financira s kapitalom pridobljenim zunaj podjetja (zunanje financiranje). **Izjema je notranje financiranje drugih podjetij** (drugo podjetje, ki je last istih družbenikov, prodaja naložbe - izkupiček je vir financiranja)

Ustanovitev ali pridobitev podjetja

Prednosti pridobitve podjetja:

- B bolj natančno lahko ocenimo stroške kot pri ustanovitvi
- B že utrjen položaj na trgu
- B lažji začetek poslovanja (manj potrebnih dovoljenj)
- B prevzamemo delavce in določeno organizacijo

Slabe strani oz. tveganje pri pridobitve podjetja:

- B težko ocenimo pravo vrednost podjetja
- B struktura delavcev ni nujno ustrezna (starost, kvalifikacija)
- B proizvodna sredstva so lahko zastarela

Vodenje podjetja

1. Kaj je vodenje?

Vodenje je naloga vodij.

Vodje so osebe, ki v podjetju:

- B določajo cilje,

- B sprejemajo ukrepe za doseganje ciljev
- B nadzorujejo uresničevanje ciljev
- B načrtujejo in organizirajo delo (dodeljujejo naloge)

Vodenje poteka na različnih ravneh, zato ločimo:

- B **najvišje vodstvo** (generalni direktor, tehnični, finančni, komercialni)
- B **srednje vodstvo** (vodenje oddelkov npr. vodja računovodstva, nabave)
- B **nižje vodstvo** (vodje pisarn, mojstri v proizvodnji).

2. Nacela vodenja

Načinov vodenja je več, vsi pa imajo isti cilj - zagotoviti optimalni uspeh podjetja.

! Zato mora vodstvo izpolniti naslednje **naloge**:

- B prispevati mora k reševanju problemov
- B omogočiti samostojno opravljanje nalog
- B omogočiti, da bodo učinki delavcev ovrednoteni

Vrste načel:

- B **Vodenje na podlagi postavljenih ciljev** □ Izhodišče je določanje ciljev skupaj z zaposlenimi. Vodja nadzira, če se cilji dosegajo. Vodja prenaša naloge na zaposlene, ki so samostojni in odgovorni za izpolnitev nalog.
- B **Vodenje po načelu izjem** □ pomembno je odločanje o izjemah, vodja odloča o najpomembnejših zadevah. Druge odločitve in naloge prenese na zaposlene. Lahko pride do odmikov med postavljenimi cilji in rezultati. Vodja je razbremenjen rutinskega dela, zaposleni pa so povezani s svojo delovno nalogo in odgovorni za svoje delovno področje.
- B **Vodenje na podlagi pooblastil** □ pooblastila se prenašajo od zgoraj navzdol. Vodja prenaša naloge in odločanje na delavce, sam pa obdrži vodstvene naloge in

odgovornost. Veliko je nadziranje s strani vodstva, delavci premalo sodelujejo pri določanju skupnega cilja. *Najslabše načelo.*

- B **Vodenje na podlagi spodbud** – cilje podjetja uskladimo s cilji zaposlenih. Zaposleni sodelujejo pri določanju cilja, upoštevajo se potrebe delavcev, poudarek je na dobrih medsebojnih odnosih. *Najboljše načelo.*

3. Slogi vodenja

Slogi vodenja so oblike in načini kako vodstvo ravna s podrejenimi in kako vključuje zaposlene v proces odločanja.

Slogi vodenja se razlikujejo po tem:

- B Kako so zaposleni vključeni pri odločanju.
- B Za katere cilje se zavzema vodstvo.

Vključevanje zaposlenih v proces odločanja

- B **PARTICIPATIVNO-DEMOKRATIČNI SLOG** (kaj menite o tem?) Vodja se posvetuje z delavci.
- B **AVTOKRATSKI SLOG** (naredi tako) Delavci izvajajo naloge po ukazu, biti morajo ubogljivi, poslušni.
- B **LIBERALNI SLOG** (naredi, kakor želiš) Delavci so svobodni. Vodja posreduje, če ga delavci prosijo. Delavci so prepuščeni samim sebi, vodja jih obvešča, če je zadovoljen z njimi.

Za katere cilje se zavzema vodstvo (ciljna usmeritev vodstva):

- B Usmeritev k dejanskim nalogam
- B Usmeritev k željam zaposlenih (pomembno je dobro razpoloženje)

4. Tehnike vodenja in odločanja

Pri vodenju se je potrebno odločati za eno ali več rešitev, če imamo več možnosti.

Odločamo se na podlagi informacij in glede na zanesljivost informacij.

Pomemben je odnos vodstva do tveganja:

- B **Izogiba se tveganju** (izbere možnost, pri kateri pričakuje najmanjšo škodo).
- B **Do tveganja je nevtralen** (tehta med škodo in koristjo. Izbere v povprečju najboljšo možnost).
- B **Tveganje sprejema** (izbere možnost kjer je korist največja).

Pri tehniki vodenja in odločanja se lahko poslužujemo:

- B možganske nevihte
- B skupinskega odločanja

Izbrana rešitev naj bo vsaj sprejemljiva za vse člane skupine in ne sme biti sprejeta proti izrecnemu mnenju kateregakoli člana skupine. Prednost je, da sodeluje več strokovnjakov, odločanje pa je lahko zamudnejše.

Odločamo se lahko tudi na podlagi točkovanja. Za vsako možnost:

- B oblikujemo minimalne zahteve
- B sestavimo ocenjevalno lestvico
- B dejavnike, ki vplivajo na odločitve razvrščamo po pomembnosti
- B za značilnosti določimo ponderje

5. Tehnike načrtovanja aktivnosti

Naloge pri načrtovanju aktivnosti:

- B določiti kdaj najpozneje začeti aktivnost, da bo ob zelenem času končana
- B določiti katere aktivnosti moramo končati, da lahko začnemo nove
- B določiti katere aktivnosti ne morejo potekati

Pogosti tehniki načrtovanja aktivnosti sta:

- B Gantogram (napišeš: aktivnost in kdaj se izvaja)
- B Mrežno programiranje

Mrežni načrt prikazuje potek projekta, ki je časovno omejen.

Določimo:

- B Kritične aktivnosti, pri katerih zamuda takoj vpliva na časovno izpolnitev projekta
- B Časovno rezervo (pri nekaterih aktivnostih lahko zamujamo, ne da bi podaljšali skupen čas projekta)

6. Politika tveganja

K odločanju o poslovni politiki podjetja spadajo tudi ukrepi, ki se nanašajo na politiko tveganja.

Tveganje je odgovornost, da bi nastopili nepredvidljivi dogodki, ki bi povzročili škodo.

Vzroki za tveganja so:

- B Naravni

- B Človeški in družbeni
- B Tehnični

Vrste tveganj

Tveganja delimo glede na koga ali kaj se tveganje nanaša:

- B osebna
- B premoženjska

Podjetnik se mora odločiti kako bo ravnal ob tveganju.

- B Z ukrepi želi preprečiti vzroke tveganja.
- B Lahko se tveganjem izogne.
- B Z ukrepi lahko podjetnik zmanjša posledice tveganja

7. Kontroling

To je podpora vodstvu podjetja pri odločanju in uresničevanju strateških in operativnih ciljev podjetja.

Naloga kontrolinga ni določanje ciljev in izbira strategije. Naloge kontrolinga so usmerjanje, obveščanje in nadziranje dejavnosti, da bi podjetje doseglo cilje.

Nacrtovanje, organiziranje in nadziranje poslovanja

Načrtovanje

Načrtovanje je predvidevanje in določanje ciljev podjetja in dejavnosti, ki so potrebne za uresničitev cilja.

Vrste načrtovanja:

- B Strateško (dolgoročno, okvirno)
- B Operativno (srednjeročno, kratkoročno – podrobno)
- B Finančno

Pri **strateškem načrtovanju** podjetje izhaja iz svojega poslanstva. Podjetje mora upoštevati okolje (kakšne so priložnosti in nevarnosti) ter lastne prednosti in slabosti. Na podlagi tega podjetje določi strateške cilje.

Pri **operativnem načrtovanju** pa podjetje določi cilje bolj podrobno, da lahko spremlja njihovo uresničevanje. Oblikovanju ciljev pa sledi načrtovanje izvedbe.

Strateško načrtovanje

Pri načrtovanju je lahko težišče oz. poudarek na:

- B proizvodnji
- B trženjskem spletu
- B varovanju okolja

Zato govorimo o proizvodni, prodajni, trženjski ter tržno družbeni usmeritvi pri načrtovanju

- B Pri **proizvodni usmeritvi** kupci dajejo prednost kakovostnim izdelkom. Podjetje uvaja izboljšave, velike količine proizvodov proizvaja z nižjimi stroški.
- B Pri **prodajni usmeritvi** kupci kupujejo izdelke, ki jih podjetja močno oglašujejo.
- B **Trženjska usmeritev** (marketniška) Podjetje ponuja izdelke, ki ustrezajo kupčevim potrebam. Te je treba spodbujati in odkrivati. Poudarek pri načrtovanju je trženjski splet.
- B **Tržna in družbena usmeritev** - Podjetje pri načrtovanju upošteva tudi potrebe družbe ter varstva okolja. Družbena usmeritev je samo dodaten vidik k tržni usmeritvi.

Instrumenti strateškega načrtovanja

Podjetja pri strateškem načrtovanju upoštevajo svoj dolgoročni razvoj. Zato moramo vedeti, kateri dejavniki vplivajo na razvoj. Najpomembnejši instrumenti strateškega načrtovanja (oz. dolgoročne analize) so:

1. [Analiza okolja](#)

Na razvoj podjetja vplivajo dejavniki **makro** in **mikro** okolja. To so za podjetja priložnosti in nevarnosti:

- B **dejavniki makro okolja** (razvoj gospodarstva, zakonodaja, položaj v panogi, tehnični razvoj)
- B **dejavniki mikro okolja** (kupci, dobavitelji, konkurenca)

2. Tehnika izdelave scenarijev

Podjetje mora predvideti, kako lahko različne kombinacije zunanjih dejavnikov vplivajo na podjetje.

3. Portfeljska analiza

Pri načrtovanju analiziramo stanje poslovnih področij.

Podjetje se odloča:

- B v katera področja vlagati in jih raziskovati
- B katera področja samo obdrži
- B katera področja izloči

Podjetje presoja tržno privlačnost in konkurenčno prednost ter tržno rast in tržni delež posameznih področij.

4. Iskanje novih izdelkov in trgov

To je podlaga za načrtovanje strateškega podjetja.

Podjetje se odloča ali:

- B prodati obstoječe izdelke na sedanjih trgih
- B prodati obstoječe izdelke na novih trgih
- B prodati nove izdelke na sedanjih trgih
- B prodati nove izdelke na novih trgih

Strateški cilji

Podjetje določi strateške cilje na podlagi strateške analize.

Vrste ciljev:

Zaradi različnih usmeritev pri načrtovanju so tudi cilji različni.

Cilji so:

a.) ekonomski

- B tržni cilji (tržni delež, obseg proizvodnje)
- B cilji uspešnosti (rentabilnost, nižji stroški)

b.) socialistični (nanašajo se na zaposlene)

Pri načrtovanju prevladuje en cilj, drugi morajo biti doseženi vsaj v minimalnem obsegu. **Katerim ciljem podjetje daje prednost je odvisno od tega:**

- B lastništva
- B gospodarske ureditve
- B osebne lastnosti podjetnikov oz. vodij

Operativno načrtovanje

Operativni cilj

Operativne cilje izpeljemo iz strateških ciljev. Operativne cilje podjetje dosega kratkoročno oz. srednjeročno. Cilji morajo biti merljivi.

Operativno načrtovanje izvedbe

Temelji na operativnih ciljih. Pri načrtovanju izvedbe je težko medsebojno usklajevati delna področja z načrtom za podjetje. Prednostni cilj naj bo tržna usmerjenost. Delne načrte usklajujemo s celotnim načrtom, pri tem lahko spreminjamo cilje.

Cilje spreminjamo zaradi:

- B **ozkih grl posameznih poslovnih področij** (pomanjkanje delavcev, surovin, denarja)
- B **tehničnih sprememb** (novi proizvodni postopki, novi izdelki)
- B **gospodarskih sprememb** (npr. spremembe povpraševanja)

Finančno načrtovanje

S tem načrtovanjem prikažemo finančno zmogljivost podjetja v prihodnosti. Pogoj za uspešno finančno načrtovanje je dobro knjigovodstvo. Kot sistem mora biti dovolj preprosto, da ga lahko spreminjamo in periodično analiziramo.

Ključni finančni dokumenti so:

- B **bilanca uspeha** (prihodki, odhodki)
- B **bilanca stanja** (premoženje, viri)
- B **denarni tok - cash flow** (prikaže prilive in odlive, podjetnika opozori na primanjkljaje in presežke)

- B **prag rentabilnosti - točka preloma** - nam pokaže pri kateri količini proizvodnje podjetje izenači prihodke z odhodki
- B **kazalec uspešnosti poslovanja** (likvidnost, produktivnost, ekonomičnost, donosnost ali rentabilnost)

S temi finančnimi projekcijami ovrednotimo poslovne možnosti podjetja, omogočajo nam načrtovanje investicij. Kontrolni instrumenti opozorijo na motnje v poslovanju in služijo kot pomoč pri iskanju rešitev.

Odločitve o investicijah

Investicije so vsaka poraba denarja za delovanje podjetja. Ločimo investicije v ožjem in širšem pomenu.

Investicije v ožjem pomenu so **naložbe**. To so:

- B **materialne** (zgradbe, oprema, stroji)
- B **nematerialne** (patenti, licence)
- B **finančne** (udeležbe pri drugih podjetjih)

Investicije omogočajo:

- B **ustanovitev podjetja** (začetne investicije)
- B **širitev poslovanja** (razširitvene investicije)
- B **zmanjševanje proizvodnih storitev** (investicije zaradi racionalizacije)
- B **zamenjavo dotrajanih investicijskih dobrin**

Načrtovanje investicij Investicije načrtujemo po fazah:

- B **ugotovitev potreb po investiranju** (potrebe ugotavlja vodstvo, oddelek)
- B **ločevanje med nujnimi investicijami** (zamenjave dotrajanih investicij) **in zelenimi investicijami** (možnimi)
- B **zbiranje informacij** (cene, zmogljivost, življenjska doba, servis, vpliv investicije na okolje)
- B **primerjava alternativ**
- B **ovrednotenje investicij** (kakšne rezultate dajejo). Te ugotovitve so le en dejavnik pri investicijskih ugotovitvah.
- B **odločanje pri financiranju**
- B **nakup** (izvedba) **investicij**

B kontrola pravilnosti odločitve o investiciji**Organiziranje**

Organiziranje je povezano z načrtovanjem. Organizacijski proces izhaja iz načrtovanja, načrtovanje moramo organizirati.

Organiziranje obsega:

- B Organizacijsko strukturo (KDO je za kaj pristojen, KDO odreja delo).
- B Organizacijski proces (KAJ delati, KJE, KAKO).

Z organizacijsko strukturo določamo pristojnosti in pravice dajanja navodil za delo.

Elementi organizacijske strukture so:

- B **delovna naloga** (določena opravila)
- B **delovno mesto** (več delovnih nalog skupaj, ki ustrezajo sposobnostim delavca)
- B **oddelek**

Z organizacijskim procesom določamo katera opravila je treba izvršiti, kje, kdaj, v kakšnem zaporedju. Organizacijski proces je povezan z načrtovanjem aktivnosti in z organizacijsko strukturo, to je kdo je komu nadrejen ali podrejen. Organizacijski proces uresničujemo z gantogrami in mrežnimi načrti (določimo kaj naredimo, kdaj, kje).

Nadziranje

Nadziranje je dopolnilo vsakega načrtovanja in organiziranje ustreznih opravil.

Nadziranje lahko razdelimo na:

- B kontrolo (stalno nadzorovanje poslovanja v podjetju)
- B revizijo
 - notranja (lastni revizijski oddelki)
 - zunanja (računsko sodišče, svetovalci)

Načela kontrole:

- B Kontrola mora biti **pravočasna** (kontroliramo izvajanje opravil)
- B Kontrola mora biti **dosledna** (vsa opravila v celoti kontroliramo)
- B Kontrola mora biti **gospodarna** (kontrola ne sme biti dražja od napake, ki jo želimo preprečiti)

Načelo doslednosti je v nasprotju z načelom gospodarnosti.