

### **1. Razložite interese, ki jih je potrebno usklajevati pri odločitvah in ukrepih glede zaposlovanja!**

Odločitve in ukrepi pri zaposlovanju so odvisni predvsem od aktivnosti pridobivanja primernih ljudi, uporaba njihovih sposobnosti in ohranitev zaposlenih v delovnem razmerju. Če je načrtovanje ustrezno opravljeno, omogoča vodstvu podjetja pridobiti več časa v katerem lahko rešujejo morebitne težave, ki bi lahko ogrozile konkurenčni položaj podjetja.

- pravi človek na pravem mestu
- delovna storilnost
- upoštevati je potrebno vsa nihanja
- upoštevati potrebe delavcev

### **2. Razložite kriterije, ki jih moramo upoštevati pri zbiru pravno-organizacijske oblike pri ustanavljanju podjetja!**

- pomembno je kdo vodi podjetje, kakšna je namembnost in od kod prihaja denar
- kako se prenašajo deleži družabnikov
- kakšni do davki in dajatve
- kakšni so ustanovitveni stroški
- kakšne so možnosti samozaposlitve

### **3. Primerjajte ustanovitev in pridobitev podjetja!**

Ustanovitev podjetja:

- oblikovanje in preveritev zamisli, izdelava poslovnega načrta
- izbor pravno-organizacijske oblike, določitev dejavnosti, sedeža, firme
- sestava in overitev družbene pogodbe
- odprtje depozitnega računa in vplačilo ustanovitvenega kapitala (kapitalska družaba)!
- vpis gospodarske družbe v sodni register
- vpis gospodarske družbe v statistični in davčni register (davčna številka)
- odprtje transakcijskega računa
- pridobitev soglasij in dovoljenj pristojnih organov
- zaposlitev delavcev
- poslovanje podjetja
- tveganje pri nepravilni izbiri dejavnosti, premalo finančnih sredstev, nepoznavanje trga

Pridobitev podjetja:

- prevzem z obstoječimi problemi
- stroški so natančneje določeni in znani
- stanje na prodajnem trgu je znano
- lažje se pridobi dodatna dovoljenja
- prevzem že izšolanega kadra
- večje tveganje zaradi precenjeni vrednosti, zastarelih strojev, prestar in nizko izobražen kader

### **4. Opišite in primerjajte postopke za ugotavljanje vrednosti podjetja!**

Postopek za ugotavljanje vrednosti substance:

od celotne vrednosti premoženja se odštejejo vse obveznosti. Zanimarjata se dva dejavnika: vrednosti, ki nosi zajete v bilanci in bodoča donosnost podjetja.

Postopek za ugotavljanje vrednosti donosov:

zanimajo nas bodoči donosi, ocenitev je približna, ki je odvisna od notranjih dejavnikov (konkurenca, gospodarski položaj)

Postopek za določanje srednje vrednosti:

sestavljena je iz vrednosti substance in bodočih donosov, izračuna se povprečna vrednost.

**5.Pojasnite pojme »širitev delovnega področja, »povečanje obsega odgovornosti« in »menjava delovnega mesta«. Navedite primere in pojasnite zakaj ti ukrepi humanizirajo delo!**

- širitev delovnega področja (možnost dodatnega zaposlovanja)
- povečanje obsega odgovornosti (možnost dodatnega izobraževanja)
- menjava delovnega mesta (možnost napredovanja)

Vse to je posledica za boljše opravljeno delo, kar je za obstoj in napredek podjetja nujno potrebno. Težave: nagrade, božičnica, 13 plača, to je lahko pričakovani denar ali nagrada, ki se ga delavec navadi

**6.Opredelite možnosti za udeležbo pri uspehu podjetja in kakšne težave lahko pri tem nastanejo!**

Udeležba pri uspehu podjetja je povezana z:

- učinkovitostjo podjetja (obseg proizvodnje, prihranek stroškov)
  - donosom podjetja (obseg prodaje, povečanje prodajne cene)
  - dobiček podjetja, ki je najpogostejša oblika udeležbe pri uspehu
- Težave: prevelike zaloge izdelkov, neprava izbira trga, konkurenca

**7.Pojasnite in primerjajte motivatorje in higienike po Herzbergovi motivacijski teoriji!**

Ločimo dva tipa faktorjev: higieniki in motivatorji. Noben faktor pa ni samo higienik ali motivator.

Higieniki so:

- nezadovoljstvo če jih ni
- nezadovoljstvo če to (npr.«to si zaslužim)

To so: plača, odnos s predpostavljenimi, delovni pogoji, management, politika podjetja

Motivatorji so:

- če jih ni in jih ne pogrešamo
- če so, smo zadovoljni

To so: napredek pri delu, pohvale in priznanja, odgovornost in pooblastila za odločanje, vsebina dela, napredovanje

Če pa so pohvale in priznanja prepogoste, se lahko znajdejo na strani higienikov.

**8.Razložite pojma »intrinzična« in »ekstrinzična« motivacija v okviru vašega podjetja!**

Intrinzična (notranja) motivacija : samopotrjevanje, častihlepnost  
Ekstrinzična (zunanja) motivacija: napredovanje, zvišanje plače

**9.Opredelite prednosti in slabosti skupinskega odločanja!**

Prednosti:

- večja preudarnost (več ljudi več ve)
- združeni strokovnjaki iz večih področij
- posamično odločanje bremeni samo eno osebo
- skupina lažje odkrije določene probleme
- odločitev se nanaša na zaposlene, na delovne pogoje, ne sme biti vsiljena

Slabosti:

- zahteva veliko časa in napora
- skupina ne obvlada tehnik skupinskega odločanja
- posameznik se o problemi sam hitreje odloči
- problem pri hitri odločitvi
- skupinska odločitev mora biti sprejeta s soglasjem – ne pa prisila ali preglasovanje

### **10. Opredelite možnosti za financiranje ustanovitve in poslovanja podjetja!**

#### Lastniški kapital:

- lastno financiranje – lastni viri – samofinanciranje (dobiček)
- sovlaganje – kapitalski delež, delnice
- sprememba namembnosti sredstev (prodaja stalnih sredstev, obračun amortizacije)

#### Dolžniški kapital: (tuje financiranje)

- Kreditiranje (dolgoročni krediti)
- lizing/najem (operativni ali finančni)
- operativni – osnovna sredstva
- finančni – kredit s pridržkom

### **11. Opredelite pomen podjetništva za razvoj narodnega gospodarstva!**

Za razvoj narodnega gospodarstva je pomembno, da proizvaja dovolj osnovnih dobrin (hrana, obleka, obutev) Pomemben dejavnik je ohranitev okolja za bodoče generacije.

### **12. Opišite leasing kot obliko financiranja in primerjajte poslovni in finančni najem!**

Lizing je posebna oblika najema, ki ob koncu preide v nakup. Lizingodajalec kupi predmet lizinga, npr. nepremičnino in ga da v uporabo lizingojemalcu proti plačilu stroškov lizinga v mesečnih obrokih.

Lizingojemalec torej postane lastnik predmeta po plačilu zadnjega obroka. Stroški lizinga, ki ob tem nastanejo, se plačajo ob zadnjem obroku in znašajo okoli treh odstotkov vrednosti nepremičnine.

Finančni lizing je oblika financiranja, kjer se lizingojemalec že ob sklepanju pogodbe odloči za pridobitev lastništva na predmetu financiranja, po izteku pogodbenega razmerja z lizingojemalcem.

Poslovni najem / operativni lizing je oblika storitve, kjer je v ospredju uporaba predmeta najema. Najemodajalec po naročilu najemojemalca kupi predmet najema in mu ga izroči v uporabo. V času trajanja najemne pogodbe ostane pravni lastnik predmeta najema najemodajalec.

### **13. Proučite najpomembnejše razloge za spremembo pravno-organizacijske oblike in podprite razloge s primeri!**

- sprememba iz s.p. v d.o.o. – nastane lahko zaradi povečanja obsega poslov, poveča se število zaposlenih, finančni rizik se prenese iz s.p. na d.o.o.
- če umre eden od družabnikov se mora družba preregistrirati v s.p.
- če je število družbenikov veliko se mora družba registrirati v d.d.

### **14. Razložite in primerjajte ukrepe za neuspešno podjetje!**

Če je podjetje v težavah se mora odločiti za prenehanje družbe ali sanacijo podjetja. Poišče se tudi vzroke za neuspeh.

Ukrepi so lahko naslednji:

- združitev z drugim podjetjem
- sprememba pravno-organizacijske oblike (nov kapital, večja možnost pridobitve kreditov).
- sanacija ali ozdravitev podjetja
- likvidacija oz. prenehanje podjetja

### **15. Primerjajte stečaj in poravnavo!**

Stečaj: z ZDG urejena oblika prenehanja družb če dolžnik:

- ni zagotovil plač za zadnje 3 mesece

- ima blokiran transakcijski račun
- je nelikviden zadnjih 12 mesecev

Organi stečajnega postopka:

- stečajni senat
- stečajni upravitelj
- upniški odbor

Postopek tečaja:

- pisna vloga predlagatelja
- predsednik izda sklep in upnike obvesti z oklicem na oglasni deski sodišča in objavo v UR.L. RS
- oblikuje se stečajna masa, pooblastila dobi stečajni upravitelj, vsa delovna razmerja prenehajo, ustavi se poslovanje preko računov, odpre se nov račun, imenu podjetja se doda »v stečaju«
- upniki prijavijo terjatve v 2. mesecih od dneva oklica
- premoženje se proda na javni dražbi
- izločijo se sredstva za stroške postopka in izločitvene upnike
- odločba se objavi v UR.L. RS

Prisilna poravnava:

Je poskus sanacije podjetja, pri katerem so že podani razlogi za stečaj

- upnikom jo predlaga insolventni dolžnik
- vodi jo 3-članski senat, ki določi upravitelja in upniški odbor

Postopek:

- vložitev predloga za začetek postopka
- oklic v UR.RS upnikom za prijavo terjatev
- dolžnik v 3 mesecih od vložitve predloži načrt finančne reorganizacije
- poravnalni senat potrди prisilno poravnavo, če jo sprejmejo upniki, ki imajo več kot 60 % terjatev
- vpis sklepa o potrditvi v sodni register

### **16.Primerjajte strateško planiranje in operativno planiranje!**

Strateško planiranje: dolgoročni načrt razvoja podjetja, oblikuje strateške cilje, izbira prave poti za obstoj na trgu in prodor na trg, »doing the right things«, spremlja napredek, analizira odmike, sestavlja poročila za upravo, daje pobudo za izgradnjo info sistemov

Operativno planiranje zajema usklajevanje delnih načrtov s celotnim poslovnim načrtom podjetja, daje napotke kako opraviti naloge, oblike inštrumente kontrole...

Ločimo dve smeri :

Bottom up (od spodaj navzgor): vsako poslovno področje izdelava svoj načrt, sledi usklajevanje posameznik področij s celoto. Značilen je za velika podjetja, kjer enote delujejo dokaj samostojno

Top down (od zgoraj navzdol): izdelava se celoten plan, ki se razdeli na posamezna področja.

Uporabljajo ga manjša podjetja, kjer so poslovna področja manj samostojna.

### **17. Pojasnite analizo okolja kot inštrument strateškega planiranja!**

SWOT analiza – to je strateško planiranje podjetja. Sestavlja jo analiza notranjega in zunanjega okolja.

SWOT – S strengths- prednosti

W weaknesses – slabosti

O opportunities – priložnosti

T threats – nevarnosti

Analiza zunanjega okolja – podjetje ugotavlja vse dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja. To so dejavniki okolja, ki jih delimo na širše in ožje okolje.

Dejavniki ožjega (mirko) okolja so neposredno povezani z podjetjem: poslovodstvo podjetja, zaposleni, konkurenti, kupci, trgovski posredniki, dobavitelji, delničarji

Dejavniki širšega (makro) okolja posredno učinkujejo na podjetje:

-demografsko okolje, kulturno okolje, gospodarske in politične razmere, naravno okolje, tehnološko okolje, pravno okolje

### **18. Opredelite tržno in družbeno usmeritev kot osrednje merilo strateškega planiranja!**

Trženska usmeritev – cilje te usmeritve je zadovoljiti potrebe in želje ciljnih trgov, da bi bili boljši od konkurence. Težišče planiranja je na optimalnem trženjskem spletu: določanje politike izdelka, cene, distribucije in komuniciranje s trgov.

Družbena usmeritev – ponuja ciljnim trgov boljše zadovoljevanje potreb kot konkurenti, je v skladu z dolgoročnim zadovoljstvom posameznika in celotne družbe. Upošteva še ekološki vidik, demografske trende, socialne storitve.

### **19. Opišite in primerjajte kooperacijo in kartel!**

**Kooperacija** – povezovanje podjetij zaradi izboljšanja konkurenčnosti. Sklenejo pogodbe o sodelovanju, dolgoročne ali vezane na projekt. Povežejo se istovrstna podjetja, ostanejo pravno in gospodarsko samostojna.

Vertikalna specializacija –

-Proizvodnja surovin : (rudniki, kemijska proizvodnja, črpanje nafte, proizvodnja kavčuka)

-Transport, banke,

-predelovalna industrija

-prodaja storitve,

Horizontalna specializacija:

-lesna industrija: kuhinje, stoli, vrtno pohištvo

Cilji: - monopolno obvladanje trga, pripojitev s prevzemom, spojitev z ustanovitvijo nove družbe

**Kartel** v SLO prepovedani, sklepanje sporazumov o enotnem poslovanju, to je zmanjševanje konkurence med seboj. Podjetja ostajajo pravno in gospodarsko samostojna, upoštevajo navodila kartela. Povezujejo se horizontalno – istovrstna podjetja.

Določajo: dobavne in plačilne pogoje, prodajne cene, deleže prodajnega tržišča.

Kartel višje ravni:

Cenovni kartel:

-prodajno ceno določi kartel

-ščitijo blagovno znamko

-najnižje enotne cene

Proizvodni cilj: znižanje stroškov in omejitev proizvodnje

Določajo: proizvodne normative, specializacijo, kontroling,

Prodajni kartel: razdelijo si regionalni ali izvozni trg

Kartel nižje ravni:

- urejajo samo dobavne in plačilne pogoje
- ne vplivajo na proizvodnjo in prodajo

Karteli, ki določajo pogoje:

Enaki so: rok plačila, kraji izpolnitve naročila, obračun stroškov, garancija in reklamacije, sconto, rabat.

### **20. Opredelite pomen finančnega planiranja za podjetje!**

Podjetje lahko planira dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno, ter sestavlja redne in izredne plane.

Vsebina : kakšna bo plačilna moč podjetja v prihodnjih obdobjih:

- pokrivanje izplačil z vplačili ne zadošča
- najemanje posojil, skrajšanje plačilnih rokov pri dobavi oz. podaljšanje pri nabavi
- pridobitev lastnega kapitala (d.d. – izdaja novih delnic, d.o.o.- vključijo novega družbenika)
- zmanjšanje zalog, zmanjšanje izdatkov

**IZPLAČILA:**

- tekoča –plače, izdatki za material, blago, energijo, najemnine, davki, obresti
- odplačila posojil in izplačila za investicije
- izplačilo dobička družabnikom

**VPLAČILA:**

- tekoča – gotovina, vnovčenje terjatev
- izredna –prodaja stvari, donos od finančnih naložb
- sprejem tujega in lastnega kapitala
- stanje plačilnih sredstev
- odprtje posojilne linije – kontokorentni krediti (limiti)

### **21. Razložite in primerjajte sodno poravnavo in prisilno poravnavo!**

Sodna poravnava:

- podjetje ne deluje več kot 12 mesecev
- izdana sodna odločba o zbrisu iz sodnega registra
- izvede jo sodišče (likvidacijski senat in likvidacijski upravitelj)
- podjetje preneha obstojati

Prisilna poravnava:

- je poskus sanacije podjetja, pri katerem so že podani razlogi za stečaj
- upnikom jo predlaga insolventni dolžnik
- vodi jo 3-članski poravnalni senat, ki določi upravitelja in upniški odbor

### **22. Primerjajte ustanovitev podjetja in likvidacijo kot njeno nasprotje!**

Ustanovitev podjetja:

- vpis družbe v sodni register, vpis v davčni register, odprtje transakcijskega računa, pridobitev soglasij, zaposlitev delavcev, poslovanje podjetja

Likvidacija pa je njeno nasprotje, je celoten proces prenehanja družbe, izpiše se iz sodnega registra. Poznamo dve vrsti likvidacije:

- prostovoljna ali redna
- neprostovoljna ali prisilna

Prostovoljna:

- družbeniki sklep posredujejo sodišču
- vodijo jo družbeniki sami ali likvidacijski upravitelj
- določena je v naprej ali s sklepom

- po likvidacijskem postopku podjetje preneha obstajati
- biti mora dovolj likvidacijske mase, sicer se opravi stečajni postopek

Prisilna:

- podjetje ne deluje več kot 12 mesecev
- izdana sodna odločba o izbrisu iz sodnega registra
- izvede jo sodišče (likvidacijski senat ali likvidacijski upravitelj)
- podjetje preneha obstajati

### **23. Razložite in smiselno povežite sanacijo podjetja v širšem in ožjem pomenu!**

Ko podjetje zaide v težave jih poskuša rešiti s sanacijo podjetja

Sanacija v širšem pomenu:

- sprememba proizvodnega programa
- sprememba investicijske politike
- zmanjšanje števila terjatev
- prodor na nove trge, tudi tuje
- opustitev nedonosnih obratov
- preoblikovanje trženjskega spleta (4P)

Sanacija v ožjem pomenu:

- knjigovodska sanacija z zmanjšanjem osnovnega kapitala oz. vrednosti delnic (čiščenje bilance)
- pridobitev novega lastnega kapitala (dokapitalizacija, prodaja nove emisije delnic, v osebnih družbah povečajo svoje deleže z gotovinskim vplačilom)
- Izvensodni odlog plačila ali odpis blaga:
  - časovna poravnava: - odlog plačila ali moratorij
  - odpust dolga – izvensodna poravnava
- sodna poravnava: delno zmanjšanje dolgov s sodnim postopkom, predlaga ga dolžnik