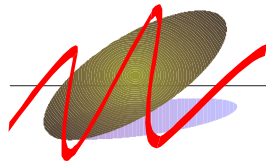


Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta
2. LETNIK
MSc. BIOTEHNOLOGIJA
Msc. ŽIVILSTVO



Uvod v podjetništvo

doc.dr. Aleš KUHAR



Katedra za agrarno ekonomiko, politiko in pravo

Univerza v Ljubljani

Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Organizacija

- Organizacije - institucije so “sredstvo” za doseganje zastavljenih ciljev
- Organizacija je skupina ljudi, ki želijo doseči cilje, ki bi jih kot posamezniki ne bi mogli doseči, ali pa bi jih bilo težje (dražje) doseči
- Temeljna “sestavina” organizacije je njen cilj oz. namen
- Osnovna je delitev po pomembnosti profitnega motiva:
 - Šahovsko društvo, RKC, bolnišnica, Univerza, Zdravko Maser, alternativna manualna terapija,s.p.; Vezeinpoznanstva d.o.o.; Mačekvžaklju d.d.

Organizacija II.

- Poleg cilja je organizacija sestavljena iz:
 - materialna sredstva (kapital, oprema ...)
 - psihosocialnih značilnosti (sposobnosti, znanja, nazori ...)
 - procesov in protokolov koordinacije aktivnosti
- Različne oblike organizacij glede na:
 - strukturo, lastništvo, dejavnost ...
- Podjetje je najpogostejša oblika organizacije
- V prvem oz. tretjem letniku BSc ste govorili o podjetju kot o "črni škatli":
 - ekonomska enota, ki se racionalno obnaša
 - optimalno kombinira redke resurse, da bi proizvedlo dobrino in jo prodalo z max. profitom ...
- Tukaj o podjetju iz druge perspektive ...
 - namen, upravljanje, oblike ...

Zakaj obstajajo podjetja ?

- Bistvo ekonomskega okolja je proizvodjanje in medsebojna menjava ekonomskih dobrin ...
- Menjava povzroča stroške, ki jih imenujemo transakcijski (menjalni) stroški
 - iskanje dobaviteljev, sklepanje pogodb, koordiniranje aktivnosti, zagotavljanje izvajanja, nadziranje, sankcioniranje ...
- Nakup avtomobila pri Fičotrade d.o.o. ali pa samogradnja
- Slednje zahteva "neskončno število" transakcij, ki jih za nas lahko opravi Fičotrade...

Zakaj obstajajo podjetja ?

- Podjetje je smiselno v aktivnostih, ko so transakcijski stroški ustvarjanja dobrine v korporaciji nižji, kot individualno
- Vsota lokalnih outputov je nižja kot globalni output
 - $2 + 2 = 5 \Rightarrow$ razlika mora biti večja od TS
- Pozitivni *sinergijski* učinki, kot posledica specializacije, obsega, izkušenj, teamskega dela (kombinacija veščin), vzpodbujana inovativnosti
- “Posledice” specializacije
 - sinergijska učinkovitost (+) & odvisnost (-)
- Specialisti niso samozadostni; potreba po sodelovanju in koordinaciji z ostalimi producenti

Kaj je podjetje ?

- ❑ Posrednik med potrošniki in dobavitelji proizvodnih virov
 - nabava surovin, predelava, dostava, usluge po nakupu ...
- ❑ Ko potrebujemo ekonomsko dobro, "plačamo" podjetje, da za nas organizira njeno dobavo ...
- ❑ Podjetje je vpeto v različna okolja (pomemben vpliv države):
 - gospodarsko (sistem, razvitost (finance!), struktura, mednarodna integracija ...)
 - politično (pol. sistem, pravno okolje, delovanje drž. uprave in institucij)
 - socio-demografsko (populacija, kultura, potrebe, izobraženost, vrednote ...)
 - tehnično (znanje, razvojne institucije, prenos do prakse...)

Poslovni proces podjetja in njegove faze

- ❑ Podjetje je osnovna celica gospodarstva.
- ❑ Cilji poslovanja podjetja so:
 - dobiček
 - rast
 - tržni delež
 - zaposlenost, obstoj...
- ❑ Poslovni proces je opravljanje poslovne dejavnosti podjetja.
- ❑ Sestavljen je iz štirih OSNOVNIH prvin:
 - nabava
 - proizvodnja
 - prodaja proizvoda / storitve
 - financiranje (*preko vseh treh faz*)

Prvine poslovnega procesa

- ❑ Podjetje za izvajanje poslovnega procesa potrebuje poslovne prvine:
 - delovna sredstva (sredstva za delo)
 - delovni predmeti (predmeti dela)
 - delo
 - storitve drugih
- ❑ Z **delovnimi sredstvi** neposredno učinkujemo na predmete dela:
 - delovni stroji in naprave, oprema
 - transportna sredstva
 - stavbe / objekti, zemljišča
- ❑ Se ne spremenijo v poslovni učinek.
- ❑ Sodelujejo pri večjem številu poslovnih procesov.
- ❑ Se postopoma obrabljajo a ohranijo svojo obliko.

Prvine poslovnega procesa (*nad.*)

- ❑ **Delovni predmeti** - iz njih izdelujemo proizvode:
 - surovine, materiali, polproizvodi
 - pomožni, pogonski materiali
 - trgovsko blago
- ❑ Spremenijo se v proizvod, potrošijo se v enem poslovnem procesu.
 - pravi delovni predmeti: surovine, predmeti kot osnovni material, polproizvodi ter lastna nedokončana proizvodnja
 - pomožni delovni predmeti: lepila, barvila, energija...
- ❑ **Delo** ustvarja novo vrednost
 - Ima primarno vlogo v poslovnem procesu saj angažira in koordinira delovna sredstva.
 - Umsko in fizično delo.
 - Izvršilno in poslovodstveno delo.
 - Enostavno in sestavljeno delo.

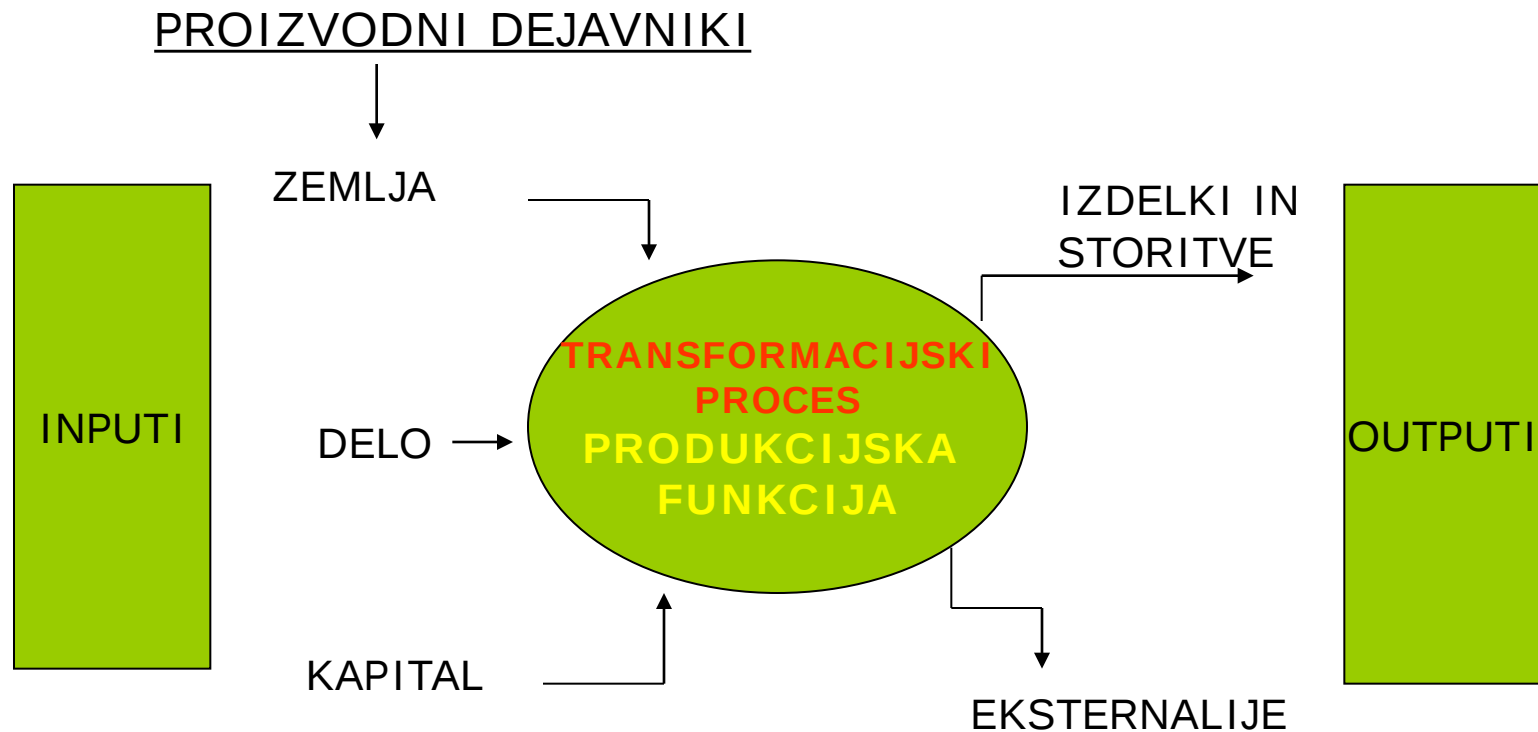
Poslovni proces in poslovne prvine

- ❑ Poslovni proces vključuje **angažiranje** (vezavo) in **trošenje** poslovnih prvin
- ❑ Vlaganju denarja v poslovne prvine pravimo **angažiranje** (VEZAVA) denarnih sredstev - podjetje mora poslovne prvine nabaviti.
- ❑ Denarna sredstva so "vezana" v poslovnih prvinah dokler prvine ne porabimo oz. dokler podjetje ne proda proizvodov in dobi denarja nazaj.
- ❑ Naturalni in vrednostni vidik - rezultat angažiranja je viden v bilanci stanja

Poslovni proces in poslovne prvine *(nad.)*

- ❑ V poslovnem procesu porabljamo poslovne prvine zato, da ustvarimo proizvode/storitve – temu rečemo **trošenje** poslovnih prvin.
- ❑ Količina potrošene prvine = potrošek
- ❑ Če potrošek pomnožimo s ceno te prvine = strošek
- ❑ Naturalni in vrednostni vidik - rezultat trošenja v enem letu se pokaže v izkazu poslovnega izida.
- ❑ Poslovne prvine so omejene (*gospodarjenje*).
- ❑ Temeljno načelo gospodarjenja (*min-max načelo*):
 - Z danimi sredstvi doseči maksimalen produkt (rezultat)
 - Produkt (rezultat) doseči z minimalno porabo sredstev

“Alternativna” shema proizvodnega procesa

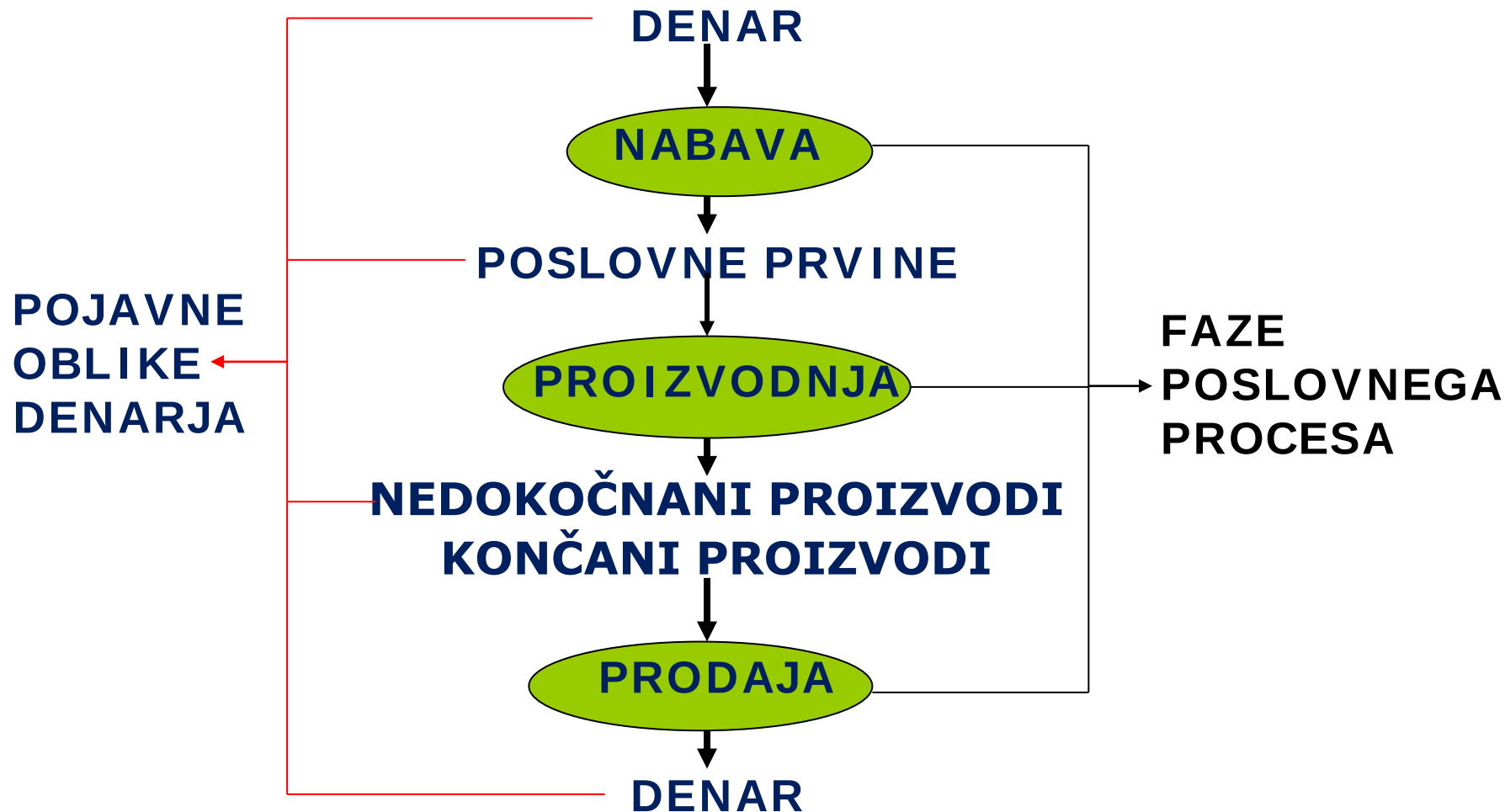


Proizvodnjo lahko opredelimo kot proces, ki spreminja proizvodne dejavnike (inpute) v proizvode (outpute).

Blagovno denarni odnosi

- ❑ Podjetje mora razpolagati z vsemi potrebnimi prvinami poslovnega procesa, če želi doseči želene poslovne učinke.
- ❑ Za nabavo potrebnih prvin v tržnem gospodarstvu potrebuje DENAR
- ❑ Njegova prisotnost in tok je nujna za opravljanje nabave vseh potrebnih poslovnih prvin.
- ❑ Torej, poslovni proces ni samo angažiranje poslovnih prvin, ampak vključuje preoblikovanje v in iz denarnih sredstev.
- ❑ **Tem odnosom pravimo blagovno-denarni odnosi.**

Blagovno denarni odnosi (i)



Naloge v podjetju so razdeljene

- Doseganje cilja(-ev) v podjetju je **razčlenjeno** na manjše delovne naloge
- Običajno jih opravljajo različne osebe
- **Razlogi in učinki** delitve dela:
 - zaposlovanje več delavcev – večje kapacitete podjetja
 - večja učinkovitost in kvaliteta zaradi specializacije (izkušnje)
 - nižji stroški...
- Vendar delitev dela zahteva **USKLAJEVANJE!**

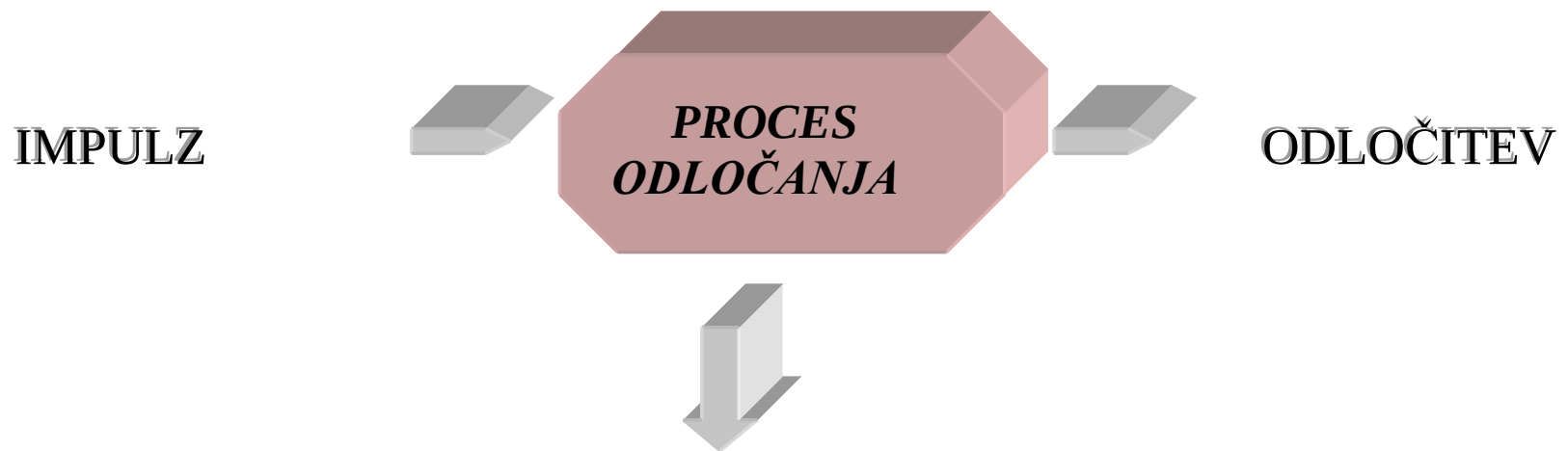
Usklajevanje je bistvena prvina managementa

- ❑ Posamezne delovne naloge v podjetju je potrebno usklajevati, da se dosežejo zastavljeni cilji
- ❑ Procese v podjetju usklajuje management => koordinira človeške, materialne in finančne vire podjetja:
 - **opredeljuje** cilje,
 - **načrtuje** poslovne načrte in strategije,
 - **organizira** izvedbo (delegiranje nalog, odgovornosti...),
 - **vodi** proces (sproži akcijo, komunicira med člani...)
 - vzpostavlja organizacijsko **atmosfera** (motivacija, "team work"...)
 - **nadzira** izvedbo in doseganje ciljev – sankcionira (+&-)
 - **povezuje** organizacijo z zunanjimi dejavniki – okoljem
- ❑ **USKLAJEVANJE = KOMUNIKACIJA in ODLOČANJE**

Management se odloča

- ❑ Odločanje je proces pripravljanja možnih rešitev problema in izbira ene od možnosti
- ❑ **Proces odločanja:**
 - ugotovitev potrebe oz. razloga za odločitev (preprečitev ali razrešitev problemskega stanja)
 - iskanje možnosti rešitve za odpravljanje problema ali zmanjšanje verjetnost
 - določitev kriterijev – sodil za izbiro (običajno cilj predmeta odločanja)
 - izvedba
 - ocena učinkov odločitve...

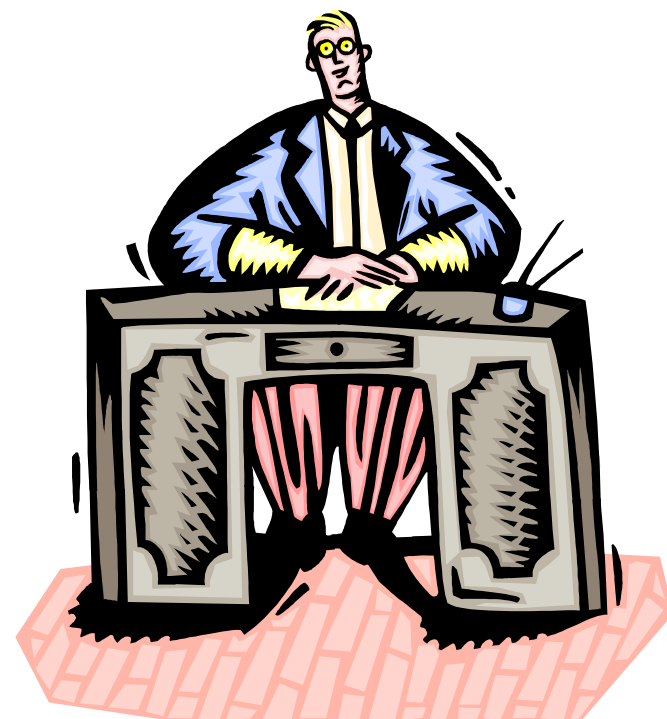
Proces odločanja



- proučitev problemskega stanja
- iskanje in razvijanje rešitev
- izbira rešitve
- aplikacija odločitve
- ovrednotenje – korektivne aktivnosti

Lastnosti dobrih managerjev

- ▣ **ustvarjalnost** (nove, povsem drugačne rešitve, intuicija)
- ▣ **sistemski pristop** (povezovanje delov v celoto)
- ▣ **izkušnje** (programirane odločitve)
- ▣ **logika** (vzročno-posledične povezave)
- ▣ sposobnost vživljanja (EQ)
- ▣ želja po uspehu (predanost)
- ▣ samozavest in karizmatičnost – (vzbujanje ugleda)



Ravni managementa (3+1)



Top management
direktor, člani uprave

Srednji management
vodje poslovnih funkcij in poslovnih enot

Nižji management
oddelkovodje, skupinovodje, delovodje

Izvajalci

Razmerja v znanju

