



Karmen Krošl

Jana Ravbar

POSLOVNI PROJEKTI

za program ekonomski tehnik za modul: poslovni projekti

Poslovni projekti

za program ekonomski tehnik za modul: poslovni projekti

Avtorici: Karmen Krošl, mag. Jana Ravbar

Recenzenta: Mojca Gorjan, dr. Viljem Pšeničny

Jezikovni pregled: Jana Šmagelj

Založnik:

Center RS za poklicno izobraževanje

Ob železnici 16

1000 Ljubljana

Oprema in prelom: Bernd Rajh

© Ministrstvo za šolstvo in šport, 2008.

Učbenik Poslovni projekti je namenjen samo za osebno uporabo, ter raziskovalne namene in za uporabo v vzgojno -izobraževalnem procesu. Neposredna ali posredna uporaba komercialne namene brez pisnega dovoljenja je prepovedana.

Na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07-UBP in 36/08) je Strokovni svet Republike Slovenije za poklicno in strokovno izobraževanje na svoji 115. seji, dne 13. 2. 2009, sprejel sklep št. 6130 – 3/2009/1, s katerim je potrdil učbenik Poslovni projekti za program ekonomski tehnik za modul: poslovni projekti.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.64(075.3)

KROŠL, Karmen

Poslovni projekti / Karmen Krošl, Jana Ravbar. - Ljubljana :
Center RS za poklicno izobraževanje, 2009

ISBN 978-961-6246-71-2

1. Ravbar, Jana

243825664

Kazalo

UČBENIKU POSLOVNI PROJEKTI NA POT	3
UVOD.....	4
PROJEKTNO DELO	
1 PROJEKT	6
1.1 Značilnosti projektov	6
1.2 Življenjski cikel projektov	7
1.3 Nastajanje projektov	8
1.4 Vrste projektov	9
2 SKUPINSKO/TIMSKO DELO	12
2.1 Metode in oblike dela pri skupinskem/timskem delu.....	13
2.2 Medsebojno spoznavanje	16
2.3 Določanje funkcij posameznikom v oblikovanih projektnih skupinah/timih.....	20
2.4 Oblikovanje imena projektne skupine.....	26
3 ISKANJE IDEJ	27
4 IZBOR PROJEKTNE IDEJE, DOLOČANJE VSEBINE IZBRANI PROJEKTNI IDEJI in NJENA PREDSTAVITEV	35
4. 1 Predstavitev izbrane poslovne zamisli.....	38
5 NAČRTOVANJE PROJEKTA.....	41
5.1 Izbira teme – projektna zamisel (ideja).....	41
5.2 Priprava projektne predloga.....	41
5.3 Določitev projektne teme in projektne tima.....	42
5.4 Organizacija.....	43
5.5 Razmejitev projekta in naročilo projekta.....	44
5.6 Iskanje rešitev – oblikovanje variant.....	44
5.7 Razčlenitev projekta, načrtovanje poteka projekta in časa	44
5.8 Izvedba (vsakega dela projekta oz. projektne faze).....	45
5.9 Dokumentacija in poročila	45
5.10 Predstavitev in zaključek projekta.....	46
5.11 Ocenjevanje – premislek.....	46
6 IZVAJANJE PROJEKTA PO DOLOČENEM NAČRTU.....	47
6.1 Pisanje projekta po določenem načrtu – poslovni načrt.....	49
INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA	
7 POSLOVNI NAČRT »VODENA VERZIJA«	50
LITERATURA IN VIRI	82

UČBENIKU POSLOVNI PROJEKTI NA POT

Draga dijakinja, dragi dijak.

Temeljni značilnosti učbenika Poslovni projekti sta projektni način dela ter spodbujanje samostojnega razmišljanja in odločanja, kar omogoča pridobivanje kompetenc in sposobnosti, nujno potrebnih za današnji način življenja.

Učbenik Poslovni projekti je namenjen predvsem vam dijakom in dijakinjam v strokovnem modulu poslovni projekti v izobraževalnem programu ekonomski tehnik, pa tudi vsem tistim, ki želite svoje znanje projektne dela poglobiti na praktičen način.

Učbenik podrobneje obravnava projektne vsebine. Predlagane aktivnosti so ponujene možnosti, lahko jih kopiraš in rešuješ na poseben list. Tako boš z aktivnostmi skozi učni proces razvijal projektno idejo, končni izdelek pa bo projektna naloga ali poslovni načrt.

Pri poteku projekta ti bo v veliko pomoč računalniška oblika poslovnega načrta, ki te bo s svojimi komentarji, nasveti in predlaganimi aktivnostmi vodila in pomagala pri oblikovanju tvojega poslovnega načrta.

Učbenik ne ponuja receptov za pripravo dobrega projekta, temveč nudi temeljna znanja ter aktivnosti, ki spodbujajo praktično uporabo znanja.

Zaradi lažjega komuniciranja je v učbeniku uporabljen generični moški spol.

Veliko uspeha in prijetnega sodelovanja pri projektne delu.

UVOD

Učbenik je sestavljen iz dveh delov:

Projektno delo

V tem delu so predstavljene teoretične vsebine, kot so projekt, skupinsko in timsko delo, iskanje in izbor projektne ideje, načrtovanje obsega projekta in izvajanje projekta po določenem načrtu.

Informacijsko komunikacijska tehnologija

Ta del vsebuje računalniško vodeno verzijo poslovnega načrta, ki ti s svojimi komentarji, napotki, aktivnostmi pomaga (posredno so v pomoč tudi profesorju) opredeliti in oblikovati vsebino tvojega poslovnega načrta.

Za učbenik **Poslovni projekti** so značilni predvsem:

- **Tematsko problemski pristop**

Nalogo si zastaviš v obliki problema, ki ga rešuješ v okviru več modulov (predmetov), tj. različnih strokovnih znanj.

- **Življenjska tematika**

Izbrane teme naj bodo iz vsakdanjega življenja, rešuj dejanske probleme. Končni izdelek ali storitev bo lahko podlaga za četrti predmet na poklicni maturi.

- **Celostni pristop k učenju/Poudarek na izkustvenem učenju**

Pri oblikovanju poslovnega načrta za izbrani projekt je nujno povezovanje teorije in prakse: življenjska tema/problem omogoča izkustveno spoznavanje resničnosti, oblikovanje in načrtovanje projekta ter potek pa zahtevajo aktivno sodelovanje.

V razpredelnici je prikazan potek projekta po posameznih fazah in različne aktivnosti, ki projekt spremljajo. Faze projekta so opredeljene z aktivnostmi, dijakovo vlogo ter metodami in oblikami dela.

Faze, aktivnosti, vloge, metode in oblike dela pri poslovnih projektih

Faze	Učne aktivnosti	Dijakova vloga	Metode in oblike dela
Nastajanje ideje	Ideja zori in se oblikuje.	Izražaš pričakovanja, spremljaš navodila, sprašuješ	Možganska nevihta, metoda 635, diskusija, snežena kepa, simulacija, igra vlog, ekskurzije, terensko delo, študije primerov, metoda dela z besedili
	Postavljanje vprašanj	in pričakuješ pojasnila, razmišljaš in iščeš	
	Miselni modeli manjših skupin/timov	najustreznejšo pot.	
	Tekmovanje v izvirnih idejah		
	Miselni izzivi		
Razčlenitev pobude		Ko je pobuda sprejeta, pripraviš osnutek z izbrano temo.	
Načrtovanje	Dokončno se oblikujejo cilji, čas in kraj trajanja, metode preverjanja in ocenjevanja.	Enakopravno sodelovanje vseh članov	
Izvedba		Opravljaš naloge.	
Predstavitev izdelkov	Predstavitev izdelkov, kritična ocena in nove pobude	Predstavljaš, sodeluješ v razpravah, izražaš svoje občutke, izkušnje.	
Vrednotenje	Ugotavljanje doseženega, morebitnih pomanjkljivosti, slabosti in težav	Opredeliš izkušnje in rezultat.	

Vir: Prirejeno po Projektno delo, 2006, str. 13–14.

Projekt je **enkratna** in **časovno omejena** organizacijska tvorba, ki ima svoj začetek in svoj konec. Projekt je opredeljen z zastavljenimi cilji. **Problemi**, kot so slaba prodaja, previsoki stroški, nerazpoznavnost na trgu, **porajajo naloge**, ki jih je treba rešiti, npr: plasirati nov izdelek, poiskati nov trg, spremeniti način distribucije, zamenjati dobavitelje, vpeljati nov informacijski sistem v podjetju idr. Naloge so zelo kompleksne, zato jih mora reševati več ljudi z različnih področij. Takšne rešitve problemov so podjetniške inovacije. **Zasnovati in izpeljati projekt pomeni novo izkušnjo. Rezultat projekta je izdelek/proizvod ali storitev.** Pri vsakem projektu moramo določiti, **kaj** mora biti narejeno, **kdaj** in **za koliko** denarja.

1.1 Značilnosti projektov

Projekt opredeljujejo značilnosti, podrobneje razložene na primeru **maturantskega plesa generacije**.

Projekti:

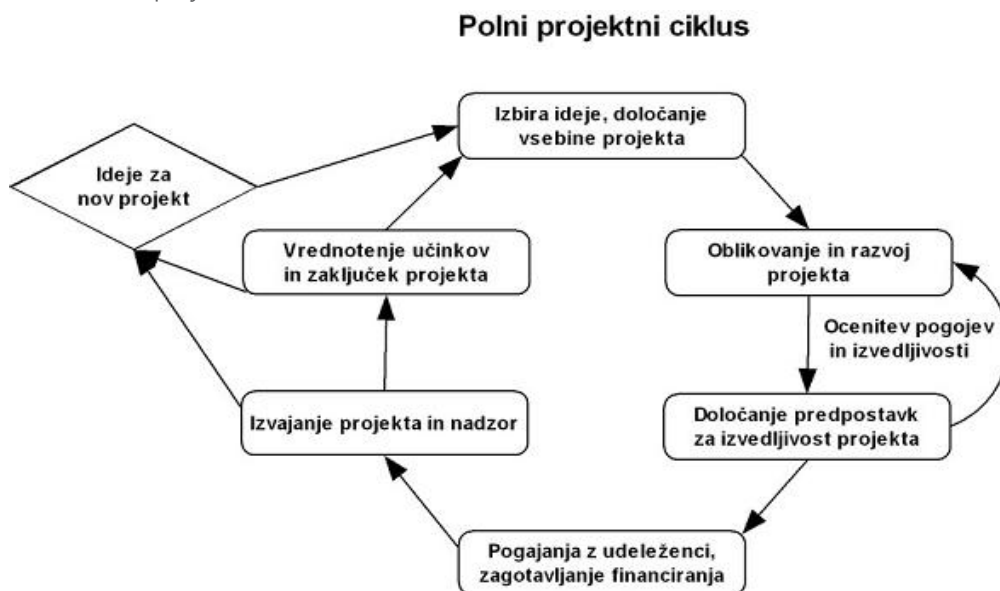
- **so nove in enkratne dejavnosti** (maturantski ples generacije 2008/2009);
- **imajo svoj namen** (ples, program, predstavitev oddelkov, zabava);
- **morajo biti realistični** (cilj – ples naj bo dosegljiv vsakemu dijaku);
- **imajo omejitve** (časovno opredeljen začetek in konec, npr. april 2009);
- **so kompleksni** (obsegajo zahtevane tehnike raziskovanja in načrtovanja, npr. poiskati najugodnejšega ponudnika za najem dvorane, za postrežbo hrane in pijače, voditelja, ansambel, snemalca, fotografa, plesnega učitelja ...);
- **so skupinske aktivnosti** (aktivnosti vseh zaključnih letnikov, ki bodo imeli skupni maturantski ples);
- **so enoviti** (dijaki stremijo k novim idejam, k popestritvi programa in so izrazito inovativni);
- **zahtevajo opredelitev potrebnih denarnih sredstev** (opredelitev predvidenih prihodkov in odhodkov).

Maturantski ples je lahko nepozaben dogodek.

1.2 Življenjski cikel projektov

Polni projektni cikel podrobno opredeljuje sestavine posameznih faz, ki vključujejo sprotno nadzorovanje in ukrepanje pri doseganju delnih učinkov.

Slika 1: Polni projektni cikel



Vir: Projektno delo, 2006, str. 25.

Projektni cikel po posameznih fazah je razložen na primeru kuhanja kosila.

1. **ideja za projekt** (porodila se mi je ideja, da presenetim svoje najbližje in sam skuham kosilo);
2. **izbira ideje, določanje vsebine projekta** (odločam se med morsko hrano in italijansko, odločim se, da bom skuhal špagete, pripravil omako in zeleno solato);
3. **oblikovanje in razvoj projekta** (v trgovino grem kupit špagete, paradižnikovo mezgo, mleto meso, na vrtu pa nabere zeleno solato);
4. **določanje predpostavk za izvedljivost projekta** (predpostavljam, da bo kosilo okusno. Tovrstno jed sem že pripravljaval samostojno, tako da zaupam vase);
5. **pogajanje z udeleženci, zagotavljanje financiranja** (kosilo pripravljam samostojno, bo presenečenje; denar imam svoj, saj dobivam mesečno žepnino);
6. **izvajanje projekta in nadzor** (projekt izvedem v sredo, ko pridem iz šole, pri tem ne potrebujem posebnega nadzornika, za kak nasvet lahko vprašam staro mamo, sosedo ali pogledam recept na internetu);
7. **vrednotenje učinkov in zaključek projekta** (presenečenje je uspelo, prosijo me, naj jih na tak način še večkrat presenetim).

1a) **ideja za nov projekt** (presenečenje – peka torte za rojstni dan)

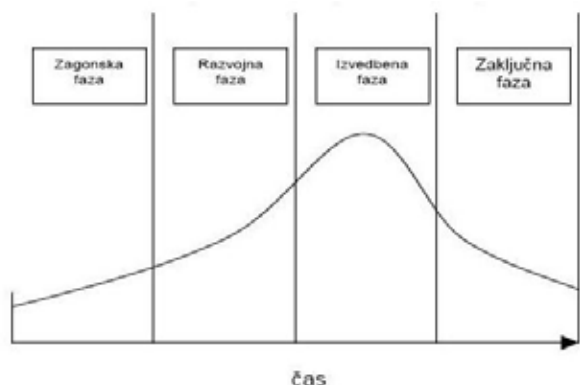
Ob tem primeru sem spoznal faze projekta in ustrezne aktivnosti.

1.3 Nastajanje projektov

Projekti nastajajo skozi različne faze. Tu so prikazane le glavne faze, dejansko pa se pri poteku projektov med glavnimi fazami pojavijo in spletajo različne vezi, ki povzročajo nove aktivnosti ali celo sprožajo nastanek novih projektov.

Faze projektov

Slika 2: Faze projekta



Vir: Projektno delo, 2006, str. 23.

Vsak projekt je proces, sestavljen iz več faz, ki si časovno sledijo.

Poglejmo si faze projektov na primeru maturantskega plesa:

- **ZAGONSKA FAZA** (zamisel: določanje namena, cilja in načina izvedbe projekta, npr. v mesecu aprilu ali maju samostojno organizirati maturantski ples s pomočjo profesorjev in lokalnega okolja);
- **RAZVOJNA FAZA** (razvoj zamisli: možganska nevihta, oblikovanje projektne naloge, opredelitev projektnih aktivnosti, planiranje izvedbe, npr. opredelitev projektnih aktivnosti: rezervacija plesne dvorane, organizacija plesnega tečaja, izbor ansambla in povezovalca programa, iskanje snemalca in fotografa, oblikovanje vabil in razrednih predstavitev ... Izvedba se planira na točno določen datum.);
- **Analiza izvedljivosti** (ocena zamisli in njena izbira: gre zgolj za predhodne ocene, saj ugotavljamo, ali obstajajo potrebne osnove za začetek projekta, npr. sodelovanje s predmetnimi učitelji);
Pri maturantskem plesu so to: oblikovanje protokola za izvedbo plesa po predvidenih točkah, opredelitev predvidenih stroškov in prihodkov (npr. srečelov), sodelovanje s predmetnimi učitelji, kot so učitelji umetnosti, slovenščine, računovodstva ipd.
- **IZVEDBENA FAZA** (izvajanje in spremljanje uresničevanja projekta: stroški, kakovost in predvideni roki ter ukrepanje pri odklonih od načrtanih ciljev, npr. ples naj bi bil izveden po protokolu in v načrtanih stroškovnih okvirih. Pri morebitnih odstopanjih se posvetujemo.);
- **ZAKLJUČNA FAZA** (analiza opravljenega dela, ovrednotenje učinkov in uspešnosti projekta – vrednotenje doseženih ciljev, npr.: ob zaključku ples ovrednotimo glede na

generacijo, ki se seveda iz leta v leto spreminja, lahko pa damo kak predlog za spremembo ali dodatke v protokolu maturantskega plesa. Vsako od faz lahko obravnavamo kot projekt, ki vodi do neke rešitve. V praksi ni ostre meje med fazami, saj se le-te med seboj pogosto prekrivajo.).

1.4 Vrste projektov

Projekti so neke vrste odziv na potrebe iz okolja in odsev skupine in dogajanja v njej. Glede na to jih razvrščamo v štiri skupine:

- a) **tehnični projekt** ima definirano idejno zamisel, izvajalci za dovršitev predlaganega projekta so določeni, npr.: lokacija in umestitev igrišča za odbojko;
- b) projekt **podjetje** vključuje izdelavo poslovnega načrta – podlage za ustanovitev podjetja, katerega cilj je rast, delo, zaslužek in povečanje dobička;
- c) inovativni projekt je projekt, ki ni nujno v realnosti izpeljan, ima pa pridih po nečem novem in inovativnem, npr. **Vaške igre**;
- d) **EU projekt** je mednarodni projekt, npr. projekt **Comenius**.

Projekte lahko ločimo tudi glede na njihov namen (naročnik – cilji) oz. na njihovo pogostost ali strateško razsežnost.

Slika 3: Vrste projektov



Vir: Praktikum iz gospodarskega poslovanja, 2003, str. 45.

Notranji (interni) projekti

Naročnik je vodstveno podjetje, ki izvaja projekt. Notranji projekti so namenjeni izboljšanju učinkovitosti podjetja. Te projekte lahko podpirajo zunanji partnerji.

Primer: *Firma Dvigala, d. o. o, inštalira dvigalo v svoji poslovni zgradbi. Naročnik je upravni oddelek tega podjetja.*

Zunanji (eksterni) projekti

Zunanje projekte izvaja podjetje za stranko, ki določi projektne cilje in dobi kot rezultat projekta določen izdelek in/ali storitev.

Primer: *Firma Dvigala, d. o. o., inštalira dvigalo v podjetju Mercator, d. d. Naročnik je podjetje Mercator, d. d.*

Predmetno usmerjeni projekti

Projektne cilje predmetno usmerjenih projektov je izdelava/sprememba/izboljšanje izdelkov podjetja.

Primer: *Vzpostavitev banke podatkov za vodenje škodnih primerov v zavarovalnici.*

Procesno usmerjeni projekti

Procesno usmerjeni projekti se ukvarjajo z opredelitvijo, oblikovanjem ali s koordiniranjem izvedbenih del pri storitveno-izdelavnih ali informacijskih procesih.

Primer: *Izboljšanje pretoka informacij v zavarovalnici, npr. izvedba organizacijskih ukrepov.*

Ponavljajoči se projekti

Ponavljajoči se projekti se kljub spreminjanju nalog pojavljajo v podobni temeljni strukturi.

Primer: *Gradnja enodružinskih stanovanjskih hiš, ki jo izvaja srednje veliko gradbeno podjetje.*

Enkratni projekti

To so projekti, ki se ne ponavljajo.

Npr.: *Pristanek prvega človeka na Luni.*

Spoznal si značilnosti projektov. Navedeni primeri, ti ponujajo možnost, da preveriš svoje znanje.

1. AKTIVNOST: Ali gre za projekt?

Odgovori z da ali ne in svojo odločitev utemelji.

	Ali gre za projekt? da/ne	Katerih projektnih kriterijev ne vsebuje?
Nakup nadomestnega kopirnega stroja za finančno računovodstvo.		
Oblikovanje in uvajanje stroškovnega računovodstva.		
Predstavitev letnega poslovnega poročila v Novi Ljubljanski banki.		
Izdelava ponudbe za letošnje izobraževanje zavarovalnih zastopnikov neke zavarovalnice.		
Razvijanje novih seminarjev za financiranje izvoza v nekdanjih socialističnih državah.		
NASA pripravlja prve astronave za pristane na Marsu.		
LIONS klub prireja svoj 49. božični sejem.		
Družina Kovačič potuje prvič z letalom na dopust v Grčijo.		
Dunajski filharmoniki imajo novoletni koncert pod taktirko dirigenta Johana Fritza.		
Dr. Drobnič skrbno operira slepič.		
Dr. Sun Yan izvaja operacijo, s katero bo ločil siamska dvojčka.		

Razred že sam po sebi predstavlja neko obliko tima/skupine. Skupinsko delo spodbuja kreativnost, ustvarjalnost skupine in tako pripomore k boljšim strokovnim rezultatom, hkrati pa dijaki spoznate način dela, značilen za podjetja.

Skupina je lahko tudi tim in v podjetništvu velja, da je tim zmagovalec (Team is the winner!).

Razlike med skupino, ki dela skupinsko, in skupino, ki dela timsko:

SKUPINA	TIM
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le če so cilji skupni, sodelujejo z drugimi.	Člani poznajo medsebojne odvisnosti in vedo, da je osebne in timske cilje najlažje doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s konflikti o tem, kam sodi določeno delo, in se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase. Delo jemljejo preprosto kot najemni delavci.	Člani sprejmejo delo kot svoje in združijo moči. Zavezani so istemu cilju, ki so ga tudi sami pomagali določiti.
Članom povejo, kaj morajo delati, ne pa da bi skupaj razmišljali, kakšen bi bil najboljši način dela. Ne spodbujajo predlogov.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja s svojo izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so vedno dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče drugih.
Člani so za delo dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijejo svoje sposobnosti.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili.	Člani se trudijo, da konflikt rešijo hitro. Prav tako priznavajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih.

Poznamo več vrst timov:

- formalni (oblikovan s strani organizacije),
- tim za posebne namene (oblikovan za posebne projekte, ki zahtevajo visoko kreativnost).

Vloge v timu so različne. V timu so:

- vodja, spodbujevalec, usmerjevalec,
- oblikovalec, zapisovalec, opazovalec,
- dvomljivec, pogajalec, vratar,
- poročevalec, pregledovalec, nagrajevalec,
- motivator, inovator, organizator.

Motivacija so lahko skupni cilji, vrednote in prepričanja, skupni načrti, vodja kot zgled, vrednotenje in ocenjevanje delovne uspešnosti.

Pomni: V učbeniku je projektna skupina opredeljena kot skupina, ki ima skupni cilj in timski način dela.

2.1 Metode in oblike dela pri skupinskem/timskem delu

Pri poslovnih projektih se boš srečal z različnimi aktivnimi metodami in oblikami dela.

Omenjene so najbolj pogoste.

(Ostale si lahko prebereš v gradivu Projektno delo na straneh od 16 do 21.)

a) Možganska nevihta (brainstorming)

To je metoda iskanja idej v skupini. Uporabljamo jo kot prvi korak pri reševanju problemov ali iskanju različnih priložnosti. Pri reševanju problemov lahko iščemo eno samo rešitev ali več različnih. S tem dobimo veliko idej, izberemo pa najboljšo.

Cilj

Dijaki spoznate metodo skupinskega dela, znate reševati problem, naučite se sprejemati različna mnenja drugih in pridobite čim več izvirnih idej.

Pravila metode

Pri izbiranju idej nihče ne sme komentirati in kritizirati idej drugih udeležencev. Vsi predlogi so sprejemljivi. Cilj je pridobiti čim več idej.

Izvedba metode

Pomembno je, da vse ideje zapišete, tudi tiste, ki se vam zdijo »neumne«. Med zbranimi idejami boste ocenili in izbrali najprimernejšo (www.inovativnost.net/ Ustvarjalno razmišljanje, doc. dr. Borut Likar).

b) Metoda 635

Pri tej metodi 6 dijakov v skupini oblikuje 3 ideje v 5 minutah, nato pa dopolnjuje ideje drugih dijakov v skupini.

Cilj

Dijaki spoznate metodo individualnega in skupinskega dela, naučite se iskati rešitve, znate sprejeti ideje drugih in znate vrednotiti in razvrščati ideje.

Izvedba metode

V skupini je 6 dijakov. Vsak poišče 3 ideje/možne rešitve v 5 minutah in jih zapiše na list, ki ga izroči sosedu, ki v naslednjih 5 minutah navede nove rešitve oz. dopolni prejšnje. To ponavljamo, dokler udeleženec ne dobi svojega listka nazaj. Skupina predloge ovrednoti in sprejme najboljšo idejo.

c) Diskusija

Gre za vodeno obliko izmenjave mnenj.

Cilj

Dijaki spoznate metodo diskusije, naučite se zagovarjati svoja stališča, razvijate komunikacijske veščine, vadite samozavesten nastop, sprejemate drugačna mnenja in razvijate strpnost.

Izvedba metode

Posedete se v krog. Učitelj skupaj z vami določi temo diskusije. Posamezniki navajate svoja mnenja. Drugi aktivno poslušate in nadgrajujete ali nasprotujete predhodnim mnenjem. Učitelj usmerja pogovor in sodeluje pri povzemanju ključnih misli.

č) Snežena kepa

To metodo uporabljamo za iskanje ustvarjalnih idej pri reševanju problemov. Gre za način kopičenja idej, o katerih dijaki ne govorite, ampak jih zapisujete.

Cilj

Dijaki spoznate metodo dela, dosežete soglasje v skupini, združite individualno delo s skupinskim, dobite veliko različnih, izvirnih in nenavadnih idej.

Izvedba metode

Učitelj odpre temo, opredeli problem, za katerega se iščejo rešitve. Problem poimenuje, zapiše in postavi na tako mesto, da je viden vsem dijakom. Vsak udeleženec na svoj list (npr. v 3 minutah) napiše svoje predloge. Nato se dijaki povežete v pare in ideje združite. V nadaljevanju se pari povežete v četvorke in nato četvorke v skupine z osmimi dijaki. V vsaki fazi se združijo ideje vseh članov skupine. Na koncu učitelj vse različne ideje napiše na tablo ali plakat.

d) Simulacija, igra vlog

Ta metoda omogoča skupinsko in posamezno vživljanje v probleme. Igramo vlogo druge osebe, na primer stranke, in tako dobimo drugačen vpogled v situacijo. Ta nam omogoča reševanje morebitnih težav pri poslovnih odnosih.

Cilj

Dijaki spoznate metodo dela, razvijate komunikacijske spretnosti, naučite se pogajalskih veščin, znate se vživeti in odzvati v nepredvidljivi situaciji, pridobivate samozavest.

Izvedba metode

Učitelj vas razdeli v parno število skupin. Po dve skupini rešujeta enak problem z različnega vidika (npr. kupec – prodajalec). Vsaka skupina naključno izbere listič z navodili in se v 10 minutah pripravi na vlogo. Skupina izbere igralca, ki jih zastopa. Posamezno soočenje naj traja najmanj 3 minute.

V razredu komentirajte potek odigranih vlog.

e) Ekskurzije in terensko delo

Terensko delo predstavlja osnovno pot do izkustvenega učenja.

Pri poslovnih projektih lahko terensko delo izpeljete kot obisk podjetja oz. podjetnika.

f) Študija primera

To je individualna ali skupinska metoda, s katero analiziramo, npr. članek, film, dogodek.

Cilj

Dijaki se seznanite z metodo, naučite se povzemati in ločevati bistveno od nebistvenega, usvojite nova znanja, seznanite se z idejami drugih.

Izvedba metode

Vsak dijak si prebere članek ali pa si vsi ogledate film. Izpostavite in komentirate tiste vsebine, ki jih označite za pomembnejše. Potem določite glavne in manjše probleme, lahko si pomagate z miselnimi vzorci. Rešitve predstavite drugim.

g) Metoda dela z besedili

Cilj je zbiranje informacij, pridobivanje znanja, samostojno razvijanje strokovnosti oziroma sposobnosti razumevanja napisanega gradiva ter razvijanje samostojnega razmišljanja.

Dijaki se učite z odkrivanjem in iskanjem. Znanje ni podano, temveč je treba priti do njega samostojno.

2.2 Medsebojno spoznavanje

Dijaki imate možnosti, da se med seboj spoznavate v ponujenih aktivnostih, pri katerih članom projektne skupine določate različne funkcije/vloge. Te funkcije/vloge so zahtevne in odgovorne in vsaka ima točno določene naloge in cilje.

2. AKTIVNOST: Spoznajmo se.

Vsak dijak naj izpolni vprašalnik, napiše svoje odgovore in jih predstavi drugim. Na ta način se medsebojno spoznavate.

Vprašalnik A

1. Kdo sem?
2. Moji dosedanji dosežki so:
3. Kaj me je spodbujalo k doseganju le-teh?
4. Moji hobiji so:
5. Zakaj sem izbral ravno te hobije?
6. Katere lastnosti pri sebi najbolj cenim?
7. Katere lastnosti cenim pri drugih (sošolcih, prijateljih, znancih, učiteljih)?

Vprašalnik B

Opiši svoje osebne lastnosti tako, da v desnih kolonah označiš le en odgovor. Vsako vprašanje lahko tudi utemeljiš!

Poznavanje samega sebe	nikoli	včasih	pogosto	vedno
1. Ali veš, na katerih področjih si dober?				
2. Ali dokončaš zastavljene naloge?				
3. Ali si si vreden zaupanja? (Ti ljudje zaupajo?)				
4. Ali se soočaš s problemi?				
5. Ali se lahko postaviš v vlogo drugih ljudi?				
6. Ali si samozavesten?				

Enak vprašalnik izpolni na koncu nekega projekta še enkrat in primerjaj rešitve!

Ne pozabi.

Eno samo gnilo jabolko uniči ves zaboje jabolk. Zato motiviraj sebe!

En zrel paradižnik spodbudi ostale v zaboju, da hitreje zorijo. Zato bodi radoveden ter (p)ostani navdušen in pozitivno naravnani!

3. AKTIVNOST: Oblikujmo pare.

Nekaj namigov za oblikovanje parov:

- Udeleženci se postavite v vrsto, npr. glede na mesec rojstva, začetnice imena (po abecedi), višino, nato določite pare.
- Razdelite karte, ki imajo pare (npr. Črni Peter). Pripadajoči pari po kartah so ključ za oblikovanje dvojic. Lahko pa uporabimo stare razglednice, ki jih razrežemo na pol.
- Udeleženci poiščete nekoga, ki ima enako barvo oči, las, obleke, čevljev ...
- Razrežite vrvico na koščke različnih dolžin, tako da sta po dve enako dolgi, dvojica, ki sodi skupaj, se mora poiskati, tako da se primerjajo dolžine vrvic.
- Preštejte se, tako da vsak dobi zaporedno številko. Navodilo: Poišči osebo, ki ima tako število, da seštevek tvojega in njegovega da število, ki je za eno večje, kot je največje število v skupini.
- Poišči nekoga v skupini, s katerim še nisi sodeloval.
- Poišči nekoga, s katerim se lahko brez besed sporazumeš o sodelovanju.

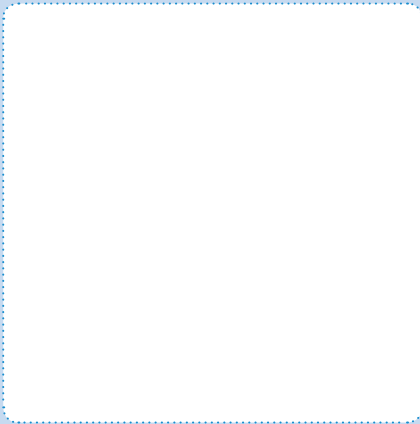
4. AKTIVNOST: Vstopimo v kakovosten svet vsakega izmed nas.

Razdelite se v pare in se pogovarjajte o svojih imenih. Odgovorite na naslednja vprašanja:

- Kako ti je ime?
- Kdo je izbral tvoje ime?
- Kako si zadovoljen s svojim imenom?
- Ali bi si sam izbral isto ime?

Po končanem pogovoru naj vsak v petih minutah nariše simbol za sebe in za svojega sogovornika.

moj simbol



simbol sogovornika



Narisana simbola pokaži in razloži vsem v skupini/razredu.

⌘ Namig.

Oblikuj svojo podobo o sebi.

Vsak izmed nas ima svojo predstavo o sebi. Dobra predstava o sebi ugodno vpliva na uspeh.

Tvoja podoba je takšna, kot se vidiš, kot je tvoj način razmišljanja o sebi.

Samo si določiš svojo veljavo, nihče drug. Sam lahko izbereš in oblikuješ svojo podobo, drugi ne morejo vplivati nanjo, če jim tega ne dovoliš.

5. AKTIVNOST: Oblikujmo trojice, četvorke ali manjše skupine.

Nekaj namigov za oblikovanje **trojic/četvork/manjših skupin**:

- velja večina aktivnosti, naštetih v kategoriji oblikovanja parov;
- razdelite lističe z geometrijskimi liki (krogi, trikotniki, kvadrati), po katerih se morajo oblikovati skupine. Liki so lahko v treh ali štirih različnih barvah, kar služi kot nov ključ za oblikovanje skupin v naslednji aktivnosti;
- pripravite stare razglednice, razrezane na toliko delov, kolikor naj bo članov skupine;
- udeleženci naj se gibljejo po prostoru, ko vodja zakliče število, se morajo najbližji čim prej prijete za roke in oblikovati skupino, ki ima toliko članov, kot je bilo izrečeno število;
- poimenujte udeležence s sestavinami za zeleno solato: kis, olje, poper, sol, zelena solata. Navodila – sestavite solate z vsemi sestavinami. Uporabite lahko kateri koli recept;
- razdelite listke z naslovi pesmi, filmov, likov, knjig, igralcev;
- udeleženci naj po vrstnem redu povedo zaporedno številko (npr. od 1 do 5). Združijo se enice skupaj, dvojke skupaj, trojke ... in dobimo pet skupin.

2.3 Določanje funkcij posameznikom v oblikovanih projektih skupinah/timih

Pri oblikovanju skupin je treba razmisliti o tem, da imate v skupini dobrega organizatorja, vestnega zapisovalca idej, ki jih bo znal tudi dobro predstaviti ob uporabi računalnika, in poklicnega dvomljivca, ki vas bo ves čas opozarjal na šibke točke v skupini.

V naslednjih aktivnostih si določite funkcijo/vlogo, ki jo boste opravljali v svoji projektne skupini do izvedbe projekta. Če med potekom projekta ugotovite, da nekomu v skupini bolj odgovarja druga vloga/funkcija, npr. enemu vloga vodje, drugemu pa poročevalca, se o tem pogovorite z učiteljem mentorjem, pa se vlogi zamenjata.

Kaj delate dijaki v določenih vlogah?

6. AKTIVNOST: VODJA – SPODBUJEVALEC – USMERJEVALEC

Vsak dijak izpolni vprašalnik: Ali sem osebnost za vodjo/spodbujevalca svoje projektne skupine?

Rešitev navedenega vprašalnika pokaže, kdo je najbolj primeren za vodjo projektne skupine (pri reševanju bodite iskreni in realni, kajti naloga vodje je funkcija z odgovornimi nalogami).

Izmed vseh lastnosti, ki jih mora imeti vodja, je zagotovo ena najpomembnejših in hkrati zelo redka prepoznavanje sposobnosti pri ljudeh. Ena od temeljnih odgovornosti vodje je odkrivanje novih potencialnih voditeljev, čeprav to ni vedno enostavno. Vloga vodje kot spodbujevalca je spodbujati člane skupine, da prispevajo svoje zamisli, da pomagajo drugim in dokončajo svoje delo.

Vodja kot usmerjevalec pazi na to, da skupina ostane pri delu, jo usmerja k izpeljavi naloge, kadar začnejo člani skupine delati kaj drugega. Skrbi za to, da se skupina ne pogovarja o drugih stvareh, temveč se osredotoča na nalogo, usmerja skupino, vodi diskusijo in delo.

VPRAŠALNIK

ALI SEM OSEBNOST ZA VODJO SVOJE PROJEKTNE SKUPINE?

(odgovore v poljih od 1–5 označi s križcem)

1 – ne, nikoli

3 – da, pogosto

2 – malokrat

4 – da, zelo pogosto

5 – da, vedno

	1	2	3	4	5
1. Upam si tvegati.					
2. Vedno imam pripravljen odgovor na zastavljeno vprašanje.					
3. Stremim za novimi znanji, rad se izobražujem.					
4. Svojim sošolcem, prijateljem zaupam.					
5. Znam deliti uspeh z drugimi okoli sebe.					
6. Neprestano izboljšujem svojo storilnost, ustvarjalnost.					
7. Znam biti gospodaren.					
8. Znam ločiti dejstva od mnenj.					
9. Znam se držati zastavljene smeri in cilja.					
10. Znam ohranjati stike z ljudmi.					
11. Če mi kaj ne paše, se odkrito pogovorim o stvari.					
12. Vidim, da je moje delo pri projektu povezano v učinkovito celoto projekta.					
SEŠTEVEK TOČK					

Vrednosti odgovorov na koncu seštejemo (npr. 2x1, 0x2, 5x3, 1x4 in 3x5 = 36 točk).

Tisti dijak, ki je v oblikovani skupini dosegel največ točk, je verjetno osebnost, ki je najbolj sposobna za vlogo vodje projektne skupine.

ALI SI VEDEL?

Dale Carnegie je bil mojster odkrivanja možnih voditeljev. Nekoč ga je novinar vprašal, kako mu je uspelo zaposliti triinštirideset milijonarjev. Odvrnil je, da v času, ko je te ljudi najel, še niso bili milijonarji. Potem je novinarja zanimalo, kako mu jih je uspelo razviti v tako dragocene kadre. Carnegie je dejal: »Razvoj ljudi je podoben kopanju zlata – za nekaj gramov zlata moramo odstraniti nekaj ton blata. Vendar pa se v rudnik ne podamo zaradi blata, ampak zaradi zlata.« Enako velja za razvoj pozitivnih in uspešnih ljudi. Išcite zlato, ne blata, išcite dobro in ne zla. Bolj ko iščete pozitivne vrline, več jih najdete.

Prirejeno po Developing Leader Around You, John C. Maxwell.

Vodja ima najbolj odgovorno delo. Skupino vodi v pravo smer, v razvoj projektne ideje, ki je inovativna. V skupini izvaja nadzor, svetuje, pomaga in stremi k cilju – zaključku inovativne ideje, ki je v okolju izvedljiva ali pa tudi »ne« (če njeni stroški niso sprejemljivi, npr. potovanje na Luno). Dijak, ki je vodja skupine, mora predstavljati avtoriteto skupine, resnost, zanesljivost in aktivnost na trgu idej.

7. AKTIVNOST: OBLIKOVALEC – ZAPISOVALEC – OPAZOVALEC

Aktivnost: Vadimo sporazumevanje.

Rešitev na igriv način pokaže, kdo v skupini ima najbolj razvit občutek za oblikovanje/risanje po navodilih določene osebe.

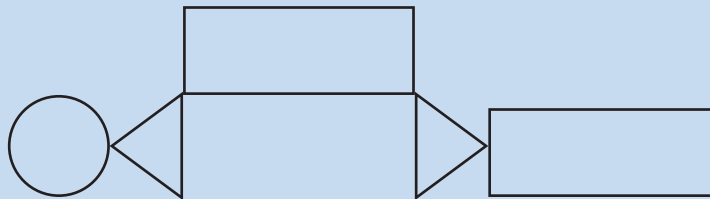
SPLOŠNA NAVODILA

Dijaki se oblikujete v skupine in usedete. Vsaka skupina izbere predstavnika, ki bo prenašal sporočilo. Učitelj dijakom razdeli prazne liste in predstavnikom skupin risbe z navodili. Aktivnost se izvaja v dveh delih.

1. del: dijaki poslušate svojega predstavnika in po njegovi razlagi rišete risbo. Dijaki lahko le poslušate, medsebojno sporazumevanje pa ni dovoljeno. Ko predstavnik skupine konča z razlago, učitelj zabeleži čas. Po razlagi predstavniki skupin ne smete pokazati risb, ki ste jih opisovali, preden skupina ne oceni, kdo je najboljše oblikoval risbo po navodilih.
2. del: dijaki poslušate svojega predstavnika in po njegovi razlagi rišete risbo. Tokrat lahko vsakdo postavlja vprašanja in dobiva odgovore. Ko vsak dijak v skupini konča risbo, učitelj ponovno zabeleži čas. Po razlagi predstavniki skupin ne smete pokazati risb, ki ste jih opisovali, preden skupina ne oceni, kdo je najboljše oblikoval risbo po navodilih.

NAVODILA DIJAKU PREDSTAVNIKU, ki še nima nobene dodeljene vloge v skupini:

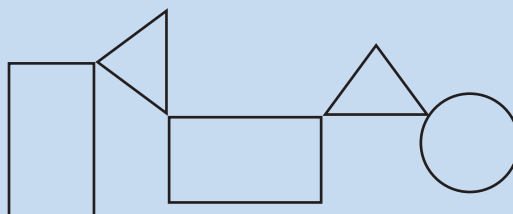
1. del: RISBA Z NAVODILI za PREDSTAVNIKE SKUPIN



En dijak iz formirane skupine vzame v roko **svojo** risbo z liki (podobno zgornji sliki) in opiše risbo tako, da jo boste dijaki iz njegove skupine lahko čim bolj natančno narisali. Sedi pa s hrbtom, obrnjenim proti vam, in vas ne more videti.

Dijaki iz skupine ga ne smete ničesar spraševati ali komunicirati z njim na kakršen koli način, ampak samo poslušate njegova navodila.

2. del: RISBA Z NAVODILI za PREDSTAVNIKE SKUPIN



En dijak iz formirane skupine vzame v roko **svojo** risbo z liki (po zgornjem vzorcu) in opiše risbo tako, da jo boste dijaki iz njegove skupine čim bolj natančno narisali.

Dijaki iz skupine ga lahko sprašujete ali komunicirate z njim na kakršen koli način. Tokrat je obrnjen k vam, odgovarja na vaša vprašanja, toda komunicira le verbalno (nič ne kaže z rokami ...).

Vlogo oblikovalca v skupini dodelimo dijaku, ki je najbolje prenesel sporočilo ostalim v skupini, ali pa dijaku, ki je najbolje razumel posredovano sporočilo in je narisal najbolj podobno sliko. Dijak oblikovalec naj ima občutek za oblikovanje poslovnega dopisa, saj zapisuje vse odgovore, dogovore v skupini ali napiše skupinsko poročilo. Zna prisluhniti željam in potrebam članov v skupini.

Kot opazovalec opazuje, kako sošolci sodelujejo med seboj, in jim daje povratno informacijo o tem.

Obvlada naj delo s programskimi orodji Microsoft Word, Microsoft Excel in Microsoft PowerPoint ter internetom in oblikovanjem spletnih strani projektne skupine.

8. AKTIVNOST: DVOMLJIVEC – POGAJALEC – VRATAR

Aktivnost: Izgubljena prtljaga.

Rešitev pokaže, kdo v skupini je največji dvomljivec oz. še nima nobene dodeljene vloge.

SPLOŠNA NAVODILA

Aktivnost ima štiri korake:

1. vsak dijak zase razvrsti dele prtljage glede na pomembnost;
2. dijaki se posedete v že formirane skupine in v 10 minutah uskladite mnenje z ostalimi dijaki v skupini o idealnem vrstnem redu;
3. skupina določi pogajalca, ki uskladi mnenje skupin in določi skupni vrstni red;
4. dijaki primerjate končne odločitve razreda s svojo prvotno osebno odločitvijo.

Primer: kopalke so spremenile mesto iz 2. na 4. ali iz 5. na 3. mesto. To v obeh primerih pomeni spremembo položaja na lestvici za dve mesti. Čim manjša je vsota sprememb, tem bolj je tvoje mnenje v skladu z mnenjem večine, tem vplivnejša je tvoja osebnost.

NAVODILA ZA DIJAKE

Z letalom prispeš na Jamajko, kjer imaš po programu poslovni sestanek in turistični ogled, ki se bo končal z zabavo na plaži. Na letališču zaman čakaš na svoj kovček. Letališko osebje te obvesti, da je izgubljen. Opravičijo se ti in ti plačajo odškodnino. Zaradi nepoznavanja cen in strahu, da bo znesek odškodnine prenizek, se odločiš, da boš pred nakupom potrebščine razvrstil glede na pomembnost. Navedene potrebščine razvrsti od najpomembnejše (1) do najmanj pomembne (12). Svojo razvrstitev vpiši v prvi stolpec.

Št.	POTREBŠČINA	OSEBNA RAZVRSTITEV	RAZVRSTITEV		RAZREDA
			RAZLIKA	SKUPINE	
1	parfum				
2	vžigalnik				
3	kondomi				
4	kopalke				
5	radio				
6	nogavice				
7	sandali				
8	poslovna obleka				
9	sončna očala				
10	fotoaparatus				
11	športna čepica				
12	krema za sončenje				

Kakšna je razlika med tvojo odločitvijo in odločitvijo skupine?

Koliko si spremenil mnenje pod pritiskom drugih?

Kako si se pogajal? Kdo je bil v skupini najglasnejši? Kako si dosegal kompromise, reševal spore?

Vloga dvomljivca ni nič manj odgovorna od drugih vlog. Dijak, ki mu je dodeljena ta vloga, mora imeti predvsem sposobnost, da dvomi v vse, npr. v izvedbo, idejo, stroške ... Znati mora postavljati vprašanja: Zakaj tako, kaj pa če, od kod denar ipd. Na ta način spodbuja skupino k razmišljanju v vseh smereh, kako izpeljati inovativni projekt kar se da najbolje, in sicer z idejo, ki jo je mogoče udejaniti v realnem svetu, z realno konkurenco, z realnimi stroški. Vratar pa pazi na to, da imajo vsi možnost sodelovanja, da vsi enakopravno prispevajo, da se nihče ne izmuzne ter da nihče ne opravlja dela namesto drugih.

9. AKTIVNOST: POROČEVALEC – PREGLEDOVALEC – NAGRAJEVALEC

Aktivnost: Enominutni govor.

Rešitev pokaže, kdo v skupini je najbolj zgovoren, komu ne zmanjka besed in kdo lahko največ pove o določeni stvari v eni minuti.

NAVODILA

Dijaki se posedete po že formiranih skupinah. Vsaka skupina ima na razpolago tako število lističev, kolikor je članov. Lističi naj bodo tako obrnjeni, da ne bo vidna vsebina.

Na znak naj eden od dijakov v vsaki skupini izvele listič z naslovom teme in o tej naključno izbrani temi govori eno minuto (čim manj naj se obotavlja, ponavlja in oddaljuje od teme). Dijaku, ki govori, drugi člani skupine štejejo stavke. Učitelj meri čas.

Tisti dijak v skupini, ki pove največ stavkov o naključno izbrani temi na lističu, je resen kandidat za poročevalca v skupini.

TEME, ki jih dijaki napišejo na lističe, so lahko sorodne naslednjim temam:

KAJENJE, DROGE IN ŠPORT, ZOBOZDRAVNIK, PARFUMI, DELO, AKVIZITERJI, MOJI NAJLJUBŠI PREDMETI, ROJSTNI DAN, DISKO, VODA, MATURANTSKI IZLET, KORENJE, DUNAJSKI ZREZEK, POČITNICE ipd.

Dijak poročevalec poroča o rezultatih skupinskega dela razredu ali drugi skupini.

Dijak poročevalec naj ne bi imel treme pred javnim nastopanjem in poročanjem ostalim skupinam. Poroča, kaj delajo v njegovi skupini, kako daleč so z idejo, znati mora poizvedeti pri drugih skupinah, kaj jim le-te predlagajo kot neodvisni člani, ki niso tako obremenjeni z njihovo idejo in morda lahko na ta način pomagajo s kakšnim predlogom, idejo.

Nastopa v vlogi pregledovalca, ki preverja, ali se vsi člani skupine strinjajo z neko rešitvijo, jo vsi razumejo, in kot nagrajevalec, saj deli pohvale in skrbi za to, da se vsi člani v skupini počutijo cenjene in sprejete ter da ne spregledajo nobene zamisli.

⌘ Namig.

V sodelovalnih skupinah se vloge ponavadi menjajo, tako da vsak dijak igra različne vloge in se s tem nauči različnih socialnih veščin.

Funkcije/vloge v skupini ste z različnimi aktivnostmi določili. Zdaj je vaša naloga, da delujete kot skupina/tim, ki bo na zunaj prepoznavna. Oblikovali boste ime svoje skupine/tima.

2. 4 Oblikovanje imena projektne skupine

V skupini so razdeljene vloge, zdaj je čas, da dobi skupina tudi svoje ime, pod katerim se bo predstavljala.

Dijaki lahko ob tej aktivnosti pokažete svojo inovativnost in začitite sinergijo – povezanost med člani, ki tvorijo projektno skupino.

10. AKTIVNOST: Oblikujmo ime svoje projektne skupine.

Aktivnost	Iskanje idej za poimenovanje skupine, analiziranje predlogov in potrditev predlaganega imena skupine
Cilj	Poiskati ime lastne skupine, ki še ne obstaja na trgu in izkazuje izvirnost in prepoznavnost
Oblike in metode dela	Možganska nevihta, metoda 635 (6 dijakov, 3 ideje v 5 minutah), delo v skupinah, razlaga, razgovor, zbiranje idej, diskusija, poročanje in analiza
Navodilo	Profesor lahko pomaga pri izvedbi navedenih metod.

Dijaki oblikujete ime svoje projektne/skupine, pod katerim bo prepoznavna in bo poročala o svojem (poslovnem) projektu.

Ime lahko oblikujete tudi v obliki zaščitnega znaka, ki ga navedete na koncu vsakega poročila.

Vsak posameznik ali pa skupina ima nalogo, da poišče idejo, ki bo inovativna, edinstvena in dobičkonosna.

Danes si je težko izmisliti nekaj novega, saj imamo veliko storitev, izdelkov in inovacij, ki dobesedno preplavljajo trg. Toda še vedno imaš/imate priložnost razmisliti o izdelku, inovaciji ali storitvi, o možnostih njihovihboljšav ali njihovi posodobitvi.

Pri reševanju nalog oz. pri konkretnem soočanju s problemi lahko uporabiš nekatere metode in oblike dela, ki smo jih opisali v drugem poglavju.

11. AKTIVNOST: Poiščimo ideje za projekt na različne načine.

Aktivnost	Iskanje idej za projekt na različne načine (primeri aktivnosti od a) do f)) z različnimi metodami, analiziranje idej ter izbira najboljše.
Cilj	Poiskati izvirno idejo, v kateri vidimo poslovno priložnost in jo želimo razviti v posel.
Oblike in metode dela	Možganska nevihta, metoda 635, snežena kepa, simulacija, ... Delo v skupinah, razlaga, razgovor, zbiranje idej, diskusija, poročanje in analiza.
Navodilo	Profesor lahko pomaga pri izvedbi oblik in metod iskanja idej (npr: možganska nevihta, izvedba te metode, pravila izvajanja in iskanja idej po omenjeni metodi). Predstavitve metode 635 (6 dijakov, 3 ideje v 5 minutah) ipd.

V pomoč so ti aktivnosti, v katerih so predstavljeni različni načini iskanja idej. Pri iskanju možnih rešitev v vsaki izmed njih si boš lahko izoblikoval svojo idejo, ki jo boš predstavil kot svojo ali pa kot skupinsko poslovno zamisel.

a) Način iskanja idej

Dijaki v skupini z imenom in zaščitnim znakom ali pa samostojno iščete idejo za svoj projekt na že omenjenih področjih (šport, prosti čas ...) ali pa izven.

Zavedajte se, da se bo ideja predstavljala na trgu kot nekaj novega, še ne izvedenega in da naj bo za okolje, v katerem živite, zanimiva. Idejo razvijajte s predpostavko, da bo že danes ali pa čez določen čas postala tržna, da bo združevala mlade ljudi v določenem okolju s potrebo po nečem novem in inovativnem, npr. kako kakovostno preživeti prosti čas.

Priložnosti za posel lahko najdeš v problemih, s katerimi se srečuješ vsak dan.

Nekaj primerov:

- V skupinah obravnavajte probleme z navedenih področij oz. s področij, ki vas zanimajo (glej tabelo).
- Vodja skupine naj izbere problem, ki je za skupino najzanimivejši.
- Z metodo možganske nevihte poiščite proizvode ali storitve, s katerimi bi lahko rešili izbrani problem. Lahko poiščete nove rešitve ali pa za že obstoječe izdelke in storitve oblikujete izboljšave, spremembe, prilagoditve (glej tabelo).
- Preostalim skupinam poročajte o svojih rešitvah, zapišite jih in shranite.

Področja	Problemi	Nove rešitve	Izboljšave, spremembe, prilagoditve
šport	po vsakem športu sem prepoten	majica, ki zmanjšuje potenje	novi materiali
prosti čas			
varstvo otrok			
počitnice			
moda			
živali			
hrana in pijača			
šola			
kuhinja			
vrt			
potovanja			
glasba			
gradnja hiše			
otroško varstvo			

b) način iskanja idej

Pri iskanju poslovne zamisli si lahko pomagaš tudi z drugačnim načinom razmišljanja. V tabeli so navedeni različni načini in ideje, ki so se že pojavile.

Dodaj svoje primere in ideje, kaj bi še lahko spremenil in ponudil.

Različni viri idej	Zgled na trgu	Vaši primeri
želja po večjem	steklenica za sok 1,5 l	
želja po boljšem	(šest)sedežnica z oblazinjenimi in ogrevanimi sedeži na Rogli	
želja po spremembi	laminat (namesto parketa)	
želja po manjšem	mini izdelki – radio, tv, avtobus	
moteče stvari v okolju	pršilo proti komarjem	
problemi ljudi	alarmna naprava v avtomobilu	
tradicionalni družabni dogodki	izdelava poročnega albuma	
izboljšanje obstoječe ponudbe v domačem kraju	bistro s plesiščem in bazenom	
ideje s počitnic	oblačila z eksotičnim pridihom	
kombinacija dveh ali več idej	počitnice z učenjem tujega jezika	
obrnjeno na glavo	ledeni čaj (namesto toplega)	
odzivi na vrzeli na trgu	oblačila za ljudi z močnejšo postavo	

c) način iskanja idej

Pri iskanju idej lahko izhajaš iz svojih spretnosti in sposobnosti, znanja ali hobijev, npr. **igranje kitare, sajenje rož, znanje tujih jezikov, klekljanje, šivanje, izdelovanje nakita ...**

Z možgansko nevihto razvijaš ideje za izdelke in storitve, ki bi jih lahko na podlagi svojih spretnosti in znanja ponudil na trgu. Navedi tudi potencialne kupce – katerim podjetjem in končnim porabnikom boš prodajal svoje izdelke/proizvode oz. storitve.

Svoje ideje vpiši v tabelo.

MOJA SPRETNOST			
proizvod (npr. izdelava nakita)		storitev (npr. izposoja ročno izdelanega nakita)	
za podjetja	za porabnike	za podjetja	za porabnike
seznam podjetij podjetja, ki prodajajo ročno izdelan nakit	kategorije ljudi dekleta, najstnice, ki rade nosijo nakit	seznam podjetij podjetja, ki prodajajo in izposojajo ročno izdelan nakit	kategorije ljudi nakit za posebne priložnosti: valeta, maturantski ples, poroka, obhajilo, birma, obletnice ...
seznam proizvodov verižice, zapestnice, uhani	seznam proizvodov verižice, zapestnice, uhani	seznam storitev verižice, zapestnice, uhani	seznam storitev verižice, zapestnice, uhani

č) poslovne priložnosti v šoli

V šoli marsikaj pogrešaš, opaziš različne probleme in si želiš, da bi se jih kdo lotil. V šolah velikokrat primanjkuje poslovnega razmišljanja in pripravljenosti, da bi se nekdo lotil poslov. Poišči poslovne priložnosti in jih zapiši kot možne rešitve problemov, ki se jih zavedate na vaši šoli.

Naloga: v skupinah s 3 ali 4 dijaki naštejete 5 problemov, ki jih imate v šoli:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Kaj bi lahko naredili, da bi rešil te probleme? Za vsakega od naštetih problemov si vzemi 5 minut časa in v svoji skupini naštej čim več možnih rešitev. Uvrsti vse predlagane rešitve na seznam.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Katero obetavno rešitev bi izbral za posamezen primer? Obkroži jo in pojasni svojo izbiro.

Premisli, katero od rešitev bi sprejel, če bi bil na mestu ravnatelja šole.

d) podjetniške priložnosti v okolju

Eden glavnih razlogov za neuspeh podjetnika je lahko, da v okolju ni dovolj možnih kupcev. Podjetnik mora zato dobro premisliti, kaj je prava priložnost, kaj si kupci res želijo in kaj ustvari v okolju zadostno povpraševanje.

V ZDA so ocenili, da mora biti v okolju za uspešno poslovanje nekaterih vrst trgovin naslednje število prebivalcev – možnih kupcev:

lokal za prehrano	780
trgovina s pohištvom	2.580
prodaja avtomobilov	6.920
cvetličarna	72.260
trgovina z železnino	8.060
knjigarna	16.760
trgovina z otroškimi oblačili	40.800
trgovina s kovčki	83.100

Naloga:

V parih ali manjših skupinah odgovorite na naslednja vprašanja:

a) Naštejte nekaj poslov, za katere menite, da jih je v okolici več, kot je potrebno:

b) Naštejte nekaj poslov, ki jih v vašem okolju po vašem mnenju primanjkuje:

c) Naštejte, v katerih poslih v vašem okolju vidite priložnosti:

e) Iščemo ideje za konkreten primer

12. AKTIVNOST: Možnosti uporabe pisarniške sponke

Vsak dijak ima pet minut časa, da po premisleku napiše čim več možnih uporab pisarniške sponke, ki se jih je lahko domislil. V tem delu se ne pogovarjaj in ne prepisuj idej od soseda. Vajo lahko oblikujete tudi tako, da iščete možne rešitve za kateri drug izdelek, npr. zadrge, sponke za lase, opeke ...

⌘ Namig.

Bodi sproščen, igriv in celo malo norčav.

I. del

Pisarniško sponko lahko uporabimo za/ na/v/namesto:

Koliko možnih načinov uporabe si se domislil?

II. del

Razvrstite se v skupine in preglejte, koliko različnih uporab ste si zamislili v okviru skupine. Če se komu vmes posveti kaj novega, dodajte na seznam.

Koliko možnih uporab imate kot skupina?

Kaj lahko ugotoviš, če primerjaš, kako si se domišljajal idej kot posameznik in kaj je dosegla skupina?

f) Iskanje poslovnih idej

Izmed navedenih dejavnosti, dogodkov oz. stvari izberi vsaj štiri, ki bi jih lahko razvil v posel (lahko dodaš še svoj primer dejavnosti, dogodka ali stvari). Napiši jih v spodnjo tabelo, dodaj še seznam izdelkov oz. storitev, ki jih boš izdeloval oz. opravljal.

Dejavnosti, dogodki oz. stvari				
avantura	bazen – igre, plavanje	britje	barvanje las	celulit
čuvanje otrok	dobra hrana	fotografiranje	gojenje rož	gospodinjenje
izdelava nakita	izdelava pohištva	keramika	kolesarjenje	kuhanje
kozmetični salon	motorno kolo	obdelava lesa	oblikovanje besedil	opremljanje prostorov
petje	pogovor z ljudmi	pravljice	pisarniško delo	ples
pleskanje stanovanja	pletenje kvačkanje	popravilo motorjev	prevajanje	previjanje
prikolica za letovanje	prodaja	računalnik	računalniška grafika	oblikovanje video posnetkov
računalništvo	ribarjenje	risanje	rok glasba	strojna obdelava kovin
šivanje oblek	taborjenje	tipkanje	urjenje kondicije	vožnja avtomobila
vrtnarjenje	zdrava hrana	zelenjava	zlatarstvo, nakit	zabavanje ljudi z govorenjem šal
zdravilišče	življenje na vasi, v hribih	žaganje	življenje na otoku	živali
aktivnosti za vitko postavo	vodna aerobika	vodnik po gorah	wellnes	...

	Dejavnost, dogodek, stvar	Izdelki oz. storitve
1.		
2.		
3.		
4.		

Zdaj pa se v skupini odločite za tisto dejavnost, dogodek, stvar, izdelek ali storitev, ki jo boste oblikovali v idejo, ki se vam zdi najbolj verjetno uspešna, vas zanima in bi jo radi uresničili. Bodite inovativni in sami določite dejavnost, dogodek, stvar in izdelke oz. storitve, ki bodo novost na trgu.

IZBOR PROJEKTNE IDEJE, DOLOČANJE VSEBINE IZBRANI PROJEKTNI IDEJI in NJENA PREDSTAVITEV

V tem poglavju boš spoznal osnovno logiko izbire ideje z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja:

- Ali je ideja uresničljiva (tehnično, tehnološko, ekonomsko, etično ...)?
- Ali je ideja tržno uresničljiva (ali se jo da komu »prodati«)?
- Ali se da idejo nadgraditi, izboljšati v naslednjih fazah razvoja?

13. AKTIVNOST: Vrednotenje ideje

Namen vrednotenja idej je izbrati pravo idejo med velikim številom zamisli.

Ideje najprej presodimo, kar pomeni, da skušamo prepoznati dobre ideje in slabe čim prej izločiti.

V resničnem podjetju stroški razvoja izdelkov/proizvodov v naslednjih fazah izjemno narastejo, zato želi podjetje nadaljevati samo z zamislimi, ki jih lahko spremeni v donosne izdelke.

V nekaterih podjetjih oblikujejo skupine za nove izdelke, te vsako zamisel proučijo in si zastavijo nekaj splošnih vprašanj, kot so:

- Je izdelek resnično koristen za potrošnike in družbo?
- Je dober za naše podjetje? Ali se dobro vključuje v cilje in strategije podjetja?
- Ali podjetje razpolaga z ljudmi, spretnostmi in viri, da bi uspelo z izdelkom?
- Ali izdelek prinaša več vrednosti potrošnikom kot konkurenčni izdelki?
- Ali ga je mogoče enostavno oglaševati in distribuirati?

Odgovori tudi ti na zgornja vprašanja glede svoje izbrane ideje.

Če imamo zares veliko idej, jih lahko rangiramo po nekih kriterijih, ki nam predstavljajo pomemben vidik. Ocenjujemo osnovno privlačnost idej. Oblikujemo svoj sistem vrednotenja idej. Ne nazadnje je podjetništvo ustvarjanje novega in zakaj ne bi bil del tega tudi sistem vrednotenja idej. Nato pa za tiste ideje, ki so nam najbolj blizu, naredimo osnovno analizo ekonomike in če ta zadovolji naše kriterije, začnemo razvijati celotni poslovni načrt.

Kako najdem idejo in jo preverim, vrednotim?

Dijak	Učitelj
Dijak lahko: <ul style="list-style-type: none"> • uporabi različne tehnike generiranja idej • uporabi različne vire za iskanje idej • oceni idejo z vidika svojih spretnosti in znanja 	Učitelj: <ul style="list-style-type: none"> • izvede učno uro, kjer dijak uporablja različne metode in tehnike generiranja idej
MOTIVACIJA – zagotavljanje motivacije	MOTIVACIJA – zagotavljanje motivacije
Dijak je sposoben: <ul style="list-style-type: none"> • ugotoviti, kdo mu lahko pomaga pri spoznavanju podjetništva in kako vzpostaviti stik z njim 	Učitelj: <ul style="list-style-type: none"> • organizira obisk podjetnika • spodbuja dijake pri razvijanju njihovih sposobnosti in idej
ALI JE IDEJA IZVEDLJIVA?	ALI JE IDEJA IZVEDLJIVA?
Dijak je sposoben: <ul style="list-style-type: none"> • preveriti idejo z vidika trga 	Učitelj: <ul style="list-style-type: none"> • organizira aktivnosti, ki bodo dijakom pomagale oblikovati jasno zamisel o njihovi poslovni ideji

14. AKTIVNOST: Vprašalnik za preverjanje poslovnih idej

Če tvoja ideja nima možnosti, da bi uspela, si z njo ne moreš pomagati. Izpolni vprašalnik (sam ali pa skupina, odvisno od tega, koliko vas je sooblikovalo idejo) in preuči, ali je izbrana ideja uresničljiva.

⌘ Namig.

Morda nekatera od vprašanj v tabeli za tvojo/vašo zamisel niso primerna ali pomembna, nekatera od pomembnih vprašanj pa manjkajo, zato jih dodaj, neprimerna pa izpusti.

POSLOVNA IDEJA	Da	Nisem prepričan.	Ne	Potrebujem dodatne informacije (katere?).
1. Ali je to lahko posel in ali se bo lahko nadaljeval v prihodnje?				
2. Ali lahko posel v celoti izvedete sami ali potrebujete pomoč?				
3. Ali bo dovolj ljudi kupovalo proizvod/storitev?				
4. Ali ste lahko »boljši« od konkurentov?				
5. Ali dovolj dobro poznate konkurente?				
6. Ali veste, kakšne cene lahko postavite?				
7. Ali lahko prodajate po ceni, ki vam omogoča zaslužek?				
8. Ali dobro poznate »potrebe« kupcev, ki jih skušate zadovoljiti?				
9. Ste svojo idejo že preizkusili na trgu (na majhnem vzorcu kupcev)?				
10. Ali je proizvod/storitev varna za uporabo?				
11. Je posel zakonit? Ga predpisi dovoljujejo?				
12. Ali lahko »najamete« oz. »kupite« posebne zmožnosti, ki jih potrebujete?				
13. Ali veste, koliko denarja potrebujete za začetek poslovanja?				
14. Lahko začnete posel kot postranski, začasni posel?				
15. Ali se splača idejo razvijati dalje, dopolniti, razširiti?				
16. Ali tudi drugi (bančniki, dobavitelji, kupci) menijo, da je ideja dobra?				
17. Je lokacija zelo pomembna?				
18.				
19.				
20.				

Pri skupinskem preverjanju ideje morate poskušati priti do tega, da lahko na vsako vprašanje odkrito odgovorite pritrdilno. Če ste večkrat zapisali nisem prepričan, ne, potrebujem dodatne informacije, morate poiskati odgovore in rešiti probleme.

Če ideje ne preverite dobro, preden začnete posel, lahko pridete v situacijo, ko boste tvegali preveč.

4.1 Predstavitev izbrane poslovne zamisli

Vzemite si dovolj časa za izpolnjevanje, razpravo in oblikovanje delovnega lista:

1. izberete ime za svoj projekt/podjetje;
2. na kratko opišite:
 - izdelke/proizvode/storitve, ki bodo sestavni del dejavnosti
 - ciljne skupine kupcev
 - potrebne materialne vire
 - potrebne človeške vire (zaposlene v predvidenem podjetju)
3. navedite:
 - prednosti projekta za kupce, člane podjetniške skupine, kraj, v katerem bi imeli podjetje, prednosti glede na potencialne konkurente
 - pomanjkljivosti: primanjkljaj tehničnih in drugih znanj v skupini, negotovosti glede trga, potrebnih virov itd.
4. med vprašanji/dilemami omenite odprto vprašanje, ki se vam poraja, in zabeležite vprašanja, ki vam jih bodo postavili sošolci iz drugih skupin, ko boste predstavljali poslovno zamisel.

⌘ Namig.

Ideje ni nujno razvijati v skupini štirih! Poslovni projekt lahko naredi tudi posameznik ali dva dijaka skupaj.

Pravila predstavitve:

1. Ustna predstavitev naj traja največ 5 do 7 minut.
2. Učitelj pred predstavitvijo vsem skupinam razdeli delovne liste: Predstavitev izbrane poslovne zamisli (vzorec je na naslednji strani).
3. V predstavitvi sodelujejo vsi člani projektne skupine in se tako predstavijo kot podjetniška skupina.
4. Po uvodni ustni predstavitvi lahko drugi udeleženci v okviru 7- do 10-minutne razprave:
 - postavljate članom projektne skupine vprašanja o posameznih vidikih projekta;
 - kritično ocenite projekt, sestavine projekta: z vidika izbire izdelka/storitve, trga, tehnologije;
 - podate svoje pripombe in predloge za izboljšanje projekta;
 - priporočite sogovornike, ki bi jih projektna skupina lahko obiskala, in pri njih dobila informacije ali predloge.
5. Člani podjetniške skupine si zapišite kritike, opozorila in predloge v projektne liste.

Delovni list: Predstavitev poslovne zamisli	
Člani projektne skupine:	
Član:	Vloga v projektu:
Ime (naslov) projekta:	
Kratek opis projekta:	
Kratek opis izdelka/storitve:	
Ciljne skupine kupcev:	
Potrebni materialni viri:	
Potrebni zaposleni:	
Prednosti projekta/poslovne zamisli:	Pomanjkljivosti projekta/poslovne zamisli:
Priložnosti projekta/poslovne zamisli:	Nevarnosti projekta/poslovne zamisli:
Vprašanja/dileme projektne skupine:	

⌘ Namig:

Priložen vprašalnik o delu v skupini lahko uporabimo, kadar koli želimo preveriti uspešnost skupinskega dela.

Nekaj vprašanj o delu v skupini:

	da, vedno	pogosto	včasih	redko	ne, nikoli
1. So sodelovali vsi člani skupine?					
2. Ali si poskušal vplivati na to, da bi se drugi člani dobro počutili v skupini?					
3. Ali pomagata v skupini drug drugemu, da lahko vsak govori in pove, kar misli?					
4. Ali poslušate drug drugega?					
5. Ali pokažete drug drugemu, da ga poslušate, tako da mu prikimujete?					
6. Ali rečete drug drugemu: »To je dobro«, ko vam je nekaj všeč?					
7. Ali postavljate vprašanja drug drugemu?					
8. Ali poslušáš vprašanja in resnično poskušaš odgovoriti nanje?					
9. Ali si pozoren na to, kaj delajo drugi?					
10. Ali je kdo v skupini, ki ves čas govori?					
11. Ali bi lahko zagotovil, da bi v skupini govorili vsi približno enako veliko?					
12. katero besedo bi uporabil, da bi z njo opisal, kako je bilo danes v skupini?					

Vir: Peklaj, 2001, str. 50.

Navodila za izvedbo projekta so v veliko pomoč.

Posamezne točke si že izvedel, na ostale pa bodi pozoren, saj so sestavni del projekta, ki ga boš razvil v projektno nalogo ali poslovni načrt.

5.1 Izbira teme – projektna zamisel (ideja)

Predpostavka: volja, da izpeljemo projekt

Aktivnost: iskanje primerne projektne teme

Rezultat: vsak dijak/tim ima najmanj eno projektno zamisel

Prvi korak, s katerim začnemo projekt, je iskanje projektne zamisli (ideje). Vsak dijak/tim mora prispevati najmanj eno projektno zamisel. Naj velja: Čim več idej, tem bolje.

Vsebine projektnih zamisli naj izhajajo iz konkretne poslovno-gospodarske problematike, povezane s prakso. Pri tem so koristni še naslednji vidiki:

- teme z družbeno-socialnega področja,
- teme z evropsko in mednarodno razsežnostjo,
- ekološko motivirane teme,
- teme iz regionalnega okolja,
- teme na podlagi aktualnih razvojnih problemov,
- teme, ki spodbujajo pravkar izpeljani projekt.

5.2 Priprava projektne predloga

Predpostavka: lastna projektna zamisel

Aktivnost: pisna opredelitev projektne zamisli (= projektni predlog)

Rezultat: preverjen ali sprejet projektni predlog (= grobi opis teme)

Čim podrobneje opišemo projektno temo, tem bolje se lahko sošolci in sošolke odločijo, ali je projekt tematsko primeren. Ogrodje za opis projektne teme je projektni predlog. Na podlagi projektne zamisli moramo opredeliti projektne cilje in bistvene okvirne pogoje za projekt.

S projektnim predlogom pretvorimo projektno zamisel v konkretno strukturo. Okvirne pogoje projekta opišemo v nekaj točkah:

Opredelitev cilja	Kaj želim doseči?	
Kakovostni kriteriji	Kako dobre morajo biti rešitve za doseganje projektnega cilja?	
Roki	Kaj moram do kdaj dokončati, kdaj je konec projekta?	
Organizacija in ljudje	Koliko sodelavcev oz. kateri sodelavci so potrebni za projekt? Kakšno znanje in strokovnost bom zahteval od članov projektnega tima?	
Viri	Katere vire potrebujem za projekt?	
Stroški	Kateri stroški bodo nastali med potekom projekta?	

5.3 Določitev projektnih tem in projektnega tima

Predpostavka: projektni predlog je odobril učitelj oz. revizor podjetja

Aktivnosti: predstavitev in ocenitev projektnih zamisli, oblikovanje skupin

Rezultat: projektne skupine, ime projekta in logotip

Izbira projektov poteka po naslednjem zaporedju:

1. predstavitev projektne zamisli (vsak dijak)
2. ocenitev projektne zamisli (vsak dijak zase)
3. obravnava rezultatov ocenitev
4. izbira projektov
5. oblikovanje skupin

Primer: Predlog za preglednico ocenjevanja projektnih zamisli

Kriteriji	Področje	1. projekt	2. projekt
Ali tema vsebuje problematiko s področja gospodarskega poslovanja?	da/ne		
Ali je povezava z gospodarsko prakso?	majhna/velika		
Ali je projektna tema aktualna?	malo/zelo		
Ali so upoštevane regionalne danosti?	da/ne		
Ali problematika v temi ustreza projektnim kriterijem?	da/ne		
Kolikšno je zanimanje sošolcev za predstavljeno projektno temo?	skromno/veliko		
Kakšna je korist: <ul style="list-style-type: none"> • za šolo • za naročnika? 	majhna/velika		
Ali je že bil izpeljan podoben projekt? (značilnost novosti)	da/ne		
Kako je mogoče uresničiti projekt s predstavljeno temo glede na: <ul style="list-style-type: none"> • strokovno znanje • časovni okvir • finančne in druge vire? 	enostavno/težko		
Kakšen je družbeni pomen projektne teme?	oceniti ustno		

5. 4 Organizacija

Predpostavka: projektna skupina in projektna tema

Aktivnost: določiti organizacijo oz. odgovornosti in vloge v projektni skupni

Rezultat: organigram, odgovornostna matrika

Bistveno je, da vsak pozna svojo vlogo in naloge v projektu in jih tudi sprejme.

Naloge moramo porazdeliti enakomerno med člane skupine in pri tem upoštevati osebne sposobnosti in nadarjenost ter znanje in zanimanje.

5.5 Razmejitev projekta in naročilo projekta

Predpostavka: predlog projekta, organizacijska struktura, projektna skupina

Aktivnost: analiza, razmejitev in opis projektne naloge in okvirnih pogojev

Rezultat: zavezujoča izjava naročnika in projektne skupine glede izvedbe in nalog projekta (naročilo projekta)

V projektne predlogu moramo določene cilje, zahteve in okvirne pogoje uskladiti znotraj skupine in z naročnikom ter jih sprejeti kot obojestransko podpisano naročilo projekta, ki je zavezujoče narave (uradni začetek projekta).

5.6 Iskanje rešitev – oblikovanje variant

Predpostavka: sprejeto naročilo projekta

Aktivnost: iskanje primernih alternativ za rešitev problema, uskladitev z naročnikom

Rezultat: odločitev o variantah

V tej fazi lahko pomagajo različne metode, kreativne (ustvarjalne) tehnike, npr. možganska nevihta, metoda 635 ipd.

5.7 Razčlenitev projekta, načrtovanje poteka projekta in časa

Predpostavka: naročilo projekta, odločitev o variantah

Aktivnost: vsebinsko, časovno in organizacijsko načrtovanje poteka projekta

Rezultat: projektni strukturni načrt

Z odločitvijo o variantah moramo sprejeti načrt za nadaljnji potek projekta.

Načrtovanje je lahko na začetku grobo, pozneje pa naredimo tudi podrobno načrtovanje (kar je naslednja faza projekta).

Ena izmed tehnik načrtovanja aktivnosti je tudi gantogram, kjer v razpredelnico vodoravno vnašamo čas, navpično pa načrtovane aktivnosti (opravila). Kadar časovne podatke označujemo z dnevi oz. meseci po koledarju, lahko kontroliramo, ali so bila načrtovana opravila tudi pravočasno začeta oziroma končana.

Primer: Gradnja skladiščne hale

Opravila	Teden												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Izdelava okvirnih načrtov	■												
Izdelava projektov		■	■	■									
Predložitev projektov				■									
Pogajanje o gradnji				■	■								
Naročila materiala					■								
Urejanje gradbišča					■	■							
Gradnja temeljev						■	■	■					
Zidarska dela								■	■				
Ostala dela									■	■	■	■	
Izročitev skladiščne hale													■

5.8 Izvedba (vsakega dela projekta oz. projektne faze)

Predpostavka: zaključek predhodne faze

Aktivnost: podrobno načrtovanje, izvedba del v projektni fazi, kontrola rezultata projekta

Rezultat: zaključek faze oz. uspešna izvedba načrtovanega projektnega dela

Podrobno načrtovanje zajema:

- seznam aktivnosti,
- natančno ocenitev časa,
- potrebne ljudi in vire za naslednjo fazo.

5.9 Dokumentacija in poročila

Aktivnost: dokumentiranje poteka projekta, dokumentacija o rezultatih projekta

Rezultat: smernice za dokumentacijo

Dokumentacija in poročila so potrebni v vseh fazah projekta.

5.10 Predstavitve in zaključek projekta

Predpostavka: zaključek projekta – uresničitev projektne cilja

Aktivnost: predstavitve projektne rezultate in izračune uporabniku (naročniku)

Rezultat: razrešitev projektne tima

S predstavitvijo zaključimo projekt. Predstavitve je zadnja faza projekta.

Pri predstavitvi naj bodo udeleženi:

- vsi člani projektne skupine,
- naročniki,
- sponzorji in podporniki projekta,
- uporabniki projektne rezultate,
- učitelj, ki vodi projekt,
- ravnatelj, zainteresirani učitelji, dijaki.

5.11 Ocenjevanje – premislek

Predpostavka: zaključeni projekt

Aktivnost: analiza poteka in rezultatov projekta

Rezultat: obdelava projektne izkušnje

Med ocenjevanjem naj bodo člani projektne skupine kritični do poteka projekta. Pri tem naj analizirajo:

- Kako se izražajo prednosti in slabosti projektne skupine?
- Kateri dejavniki so prispevali k uspehu projekta?
- Kateri dejavniki in situacije so ovirali doseganje projektne cilja?
- Katere strokovne, družbene in organizacijske izkušnje so si pridobili?
- Kaj lahko (vsak posameznik) naredijo bolje pri naslednjih projektih?

V okviru ocenjevanja preučujemo tudi druge dejavnike uspeha zaključenega projekta. Cilj je, da bi izboljšali slabe in ojačali pozitivne dejavnike za prihodnje projekte.

O uspešnem projektu govorimo, če rezultat projekta vsebinsko, časovno in finančno ustreza projektne cilju.

IZVAJANJE PROJEKTA PO DOLOČENEM NAČRTU

Poznamo več vrst zelo različnih projektov (tehnični projekt, projekt podjetje, inovativni projekt in EU mednarodni projekt). Izvajamo jih glede na načrt izvedbe projekta. Poslovni načrt je ena od oblik načrta projekta.

V preglednici je prikazana temeljna struktura poglavij v poslovnem načrtu.

Na primeru poslovnega načrta: »Gojenje in prodaja rož« si poglej, kakšen je dober poslovni načrt.

Poglavje v poslovnem načrtu	POSLOVNI NAČRT Gojenje in prodaja rož
Povzetek	Značilen povzetek do dveh (2) strani, poudarek na posebnostih, lokaciji, kakovosti, konkurenci, ponudbi, izbiri rož ...
1. Izdelki/ storitve, podjetje in panoga/ dejavnost	<ol style="list-style-type: none"> Dejavnosti: <ul style="list-style-type: none"> gojenje rož (vrtnarija) prodaja (cvetličarna v središču mesta) Podjetje: d. o. o., še ni registrirano panoga: zelo konkurenčna (tuji in domači pridelovalci), bistvena kakovost in cena
2. Raziskava in analiza trga	<ol style="list-style-type: none"> Kupci: <ul style="list-style-type: none"> kupci v cvetličarni druge cvetličarne večji kupci, organizacije za posebne priložnosti (proslave) Opis konkurentov: vrtnarije in cvetličarne, uvozniki Napoved prodaje: ločiti rezano cvetje, lončnice, drugo (zemlja, gnojila); posebej <ul style="list-style-type: none"> prodaja vrtnarije prodaja cvetličarne
3. Razvoj in proizvodnja	<ol style="list-style-type: none"> Razvoj: spremljanje razvoja tehnologije v vrtnarstvu, moda v izbiri rož in aranžiranju Lokacija: za vrtnarijo, za cvetličarno Opis proizvodnje s poudarkom na vrtnarstvu, ki je bolj zahtevno Načrt nabave: <ul style="list-style-type: none"> vrtnarija cvetličarna Potrebna zemljišča (vrtnarija) in prostori Potrebna oprema Načrt zaposlovanja (in način nagrajevanja), usposabljanja

4. Načrt prodaje (tržna strategija)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poslanstvo podjetja: razvoj kulture cvetja – vpeljevanje novih vrst cvetja, sodobno oblikovanje šopkov, aranžmaji 2. Določanje cen: prodaja v vrtnariji, v cvetličarni (cene za posebne priložnosti, popusti) 3. Prodajne poti: zlasti za prodajo izven lastne cvetličarne 4. Promocija: oglaševanje, druge reklamne akcije 5. Poprodajne storitve: svetovanje za urejanje vrta in cvetja po domovih
5. Menedžment, organizacija, lastništvo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijska shema: dve enoti 2. Menedžment: celotno podjetje, vrtnarija, cvetličarna 3. Lastništvo
6. Finančne projekcije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomika: značilnosti poslovanja vrtnarije, cvetličarne (stroški), sezonski značaj 2. Otvoritvena bilanca 3. Finančne projekcije za 3 do 5 let <ul style="list-style-type: none"> • bilanca stanja • izkaz uspeha • izkaz finančnih tokov • prag rentabilnosti (ločeno za vrtnarijo in cvetličarno) 4. Načrt ukrepanja v izrednih okoliščinah (v vrtnariji – suša, toča)
7. Ocene tveganj in problemov	<p>Mogoča tveganja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • z vrtnarijo • s cvetličarno
8. Terminski načrt	<p>Terminski načrt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vrtnarija • cvetličarna
Priloge	<ul style="list-style-type: none"> • CV podjetnika/lastnika • načrt ureditve vrtnarije • podrobne finančne projekcije • spisec večjih kupcev (cvetličarne, organizacije) • tržna analiza prodaje cvetja v mestu, regiji • druge priloge

Vir: Povzeto po Glas, 2002, str. 50–51.

6.1 Pisanje projekta po določenem načrtu – poslovni načrt

Poslovni načrt je dokument, v katerem mora biti vsak stavek dobro premišljen, vsaka ocena in informacija podprta z verodostojnimi podatki, ocenami, kalkulacijami.

Dober pisni dokument je vselej kombinacija besedila, slik in tabel. Slike naj bodo nazorne, tabele pa krajše in pregledne.

Poslovni načrt je »živ« dokument, ki ga nenehno dopolnjuješ, saj se ti od poglavja do poglavja porajajo nove, dopolnjene zamisli o tem, kako lahko razširiš in obogatiš posel. To je tudi prav, saj tudi podjetniki nenehno ustvarjalno nadgrajujejo svoj posel. To je tudi pravi cilj poslovnega načrta, da ob njegovi izdelavi razviješ posel in zato dejansko začneš s poslom, ki res lahko uspe.

Naslednje 7. poglavje je računalniška vodena verzija z napotki, namigi, tabelami in komentarji, ki te bodo spremljali pri oblikovanju dobrega poslovnega načrta.

POSLOVNI NAČRT

“Naslov ideje, izdelka/proizvoda oz. storitve”

i Za naslovno stran je bistveno, da ponudi urejen vtis o poslu, podjetju in podjetniku

Na naslovnici dodaj še naslov tvoje poslovne ideje.

Pomni! O tem, ali bomo prebrali neko knjigo ali ne, se pogosto odločimo, ko vidimo njeno naslovno stran. Ta mora ponuditi urejen vtis o poslu, podjetju in podjetniku, povedati mora za kakšen posel gre.

Avtorji:

Imena in priimki avtorjev

.....
.....
.....
.....
.....

Mentor:

Ime in priimek mentorja:

.....

Šolsko leto:

.....

Kraj, mesec, leto

.....

Kazalo

1 Povzetek poslovnega načrta	52
2 Panoga, podjetje in njegovi izdelki/storitve	53
2.1 Panoga / dejavnost	53
2.2 Podjetje	54
2.3 Izdelek / storitev.....	55
3 Raziskava in analiza trga	56
3.1 Tržno področje (obseg trga)	57
3.2 Analiza ciljnih kupcev.....	57
3.3 Konkurenca (analiza konkurence)	58
3.4 Analiza trga.....	59
3.5 SWOT analiza	59
4 Razvoj in proizvodnja	60
4.1 Razvoj izdelka/storitve in tehnologije	60
4.2 Izbira poslovne lokacije.....	60
4.3 Proizvodne operacije	61
4.4 Načrt nabave	61
4.5 Potrebni poslovni prostori	62
4.6 Načrtovanje strojev, opreme in prevoznih sredstev.....	64
4.7 Načrt zaposlovanja.....	65
5 Načrt trženja in prodaje	66
5.1 Podoba podjetja	66
5.2 Oblikovanje in politika cen	67
5.3 Prodajne poti	68
5.4 Oglaševanje in promocija.....	69
6 Menedžment, organizacija in lastništvo	70
6.1 Podjetnik, podjetniška skupina	70
6.2 Načrt osebja	71
6.3 Organizacijska struktura.....	71
7 Finančne projekcije	72
7.1 Otvoritvena bilanca stanja.....	72
7.2 Bilanca stanja.....	73
7.3 Izkaz uspeha.....	74
7.4 Izkaz finančnih tokov	75
7.5 Prag rentabilnosti	76
8 Ocene tveganj in problemov	77
8.1 Analiza tveganja	77
9 Terminski načrt	79
10 Literatura in viri	80
11 Priloga	81

1 Povzetek poslovnega načrta

i

To je najpomembnejša tema, ki je navedena kot prva v poslovnem načrtu. Ponavadi se jo napiše na koncu (tedaj, ko imaš za seboj celoten poslovni načrt, saj gre za združitev vseh bistvenih sestavin, ki so natančneje opisane in obrazložene v posameznih poglavjih poslovnega načrta, ki sledijo. Vseeno si lahko že na začetku skiciraš, kako naj bi dokončno izgledal povzetek).

To poglavje v celoti ne sme biti daljše od dveh strani (praviloma naj obsega 1 stran, največ 2).

Povzetek mora biti sestavljen iz kratkih navedb, ki se nanašajo na naslednje značilnosti podjetja:

- kratek opis posla in podjetja (opis proizvoda /storitve, njegovih lastnosti in prednosti pred konkurenti),
- priložnost in strategija podjetja (kdo bodo kupci, v čem je privlačnost predvidenega trga),
- ciljni trgi in finančne projekcije (ocene rasti poslovanja za 3-5 let, možnosti razvoja v naslednjih letih),
- konkurenčne prednosti,
- ekonomika, predvideno financiranje posla, dobičkonosnost in možnost žetve in
- menedžerska ekipa (člani skupine – kakšne posebne sposobnosti in zmožnosti odlikujejo člane).

Pri pisanju povzetka bodite pozorni na to, da bo napisan vsaj deloma kot »zgodba« o uspehu. Naredi vtis, da gre za nekaj novega.

2 Panoga, podjetje in njegovi izdelki/storitve

i

V tem poglavju skušaš predstaviti posel, ki je predmet poslovnega načrta in tvojo predstavo / vizijo tega posla. Tako v tem poglavju jasno pokažeš, ali gledaš na posel skozi tehnični vidik (proizvodnja in zanjo potrebni viri) ali predvsem skozi trg in tržna merila poslovanja.

2.1 Panoga / dejavnost

i

Vsako podjetje je del neke panoge in zunanji dejavniki, ki vplivajo na panogo, bodo vplivali tudi na podjetje.

Panoga/dejavnost:

- opis panoge/dejavnosti,
- sedanji obseg trga v panogi (prodaja v zadnjih 3 – 5 letih),
- ključni subjekti na trgu panoge (proizvajalci/konkurenti, kupci, dobavitelji),
- temeljni dejavniki uspeha v panogi (kakovost, cena),
- trend v panogi (zlasti moda, okusi), napoved rasti, tržni potencial in struktura konkurence v panogi,
- možne spremembe v tehnologiji, predpisih, modi,...
- strateške priložnosti (privlačnosti) v panogi/dejavnosti.

Poskušati moraš opisat panogo, ovrednotiti trende v njej in identificirati, v čem so prave dolgoročne priložnosti v panogi. Za to oceno je zelo koristno:

- spremljati podatke o panogi,
- opredeliti značaj posla,
- oceniti dogajanje v panogi v preteklosti in napovedati rast v prihodnosti.

⌘ Namig.

Skušaj zbrati podatke o pretekli in napovedani rasti panoge, in sicer jih lahko zapišeš v obliki naslednje tabele:

Pretekla in pričakovana rast v panogi

Ekonomska količina	pred 2 letoma	lansko leto	tekoče leto	naslednje leto	povprečje za 5 let
Obseg prodaje/prihodka					
Količina prodaje					
Zaposleni v panogi					
Stopnja rasti panoge					
Stopnja rasti BDP					
Stopnja rasti panoge v primerjavi z BDP					

2.2 Podjetje

⌘ Namig.

Dobro je, da si svojo poslovno filozofijo oblikuješ na delovnem listu. Ta kratki zapis spremeni oz. dopolni z osnovnimi načeli ravnanja na posameznem poslovnem področju. Ta načela so vodilo za vse zaposlene, zato mora biti jasno pričakovano ravnanje podjetja v vsakem posameznem poslu.

Delovni list: OPREDELITEV POSLANSTVA PODJETJA	
Širina in značaj ponudbe izdelkov/ storitev	
Kakovost	
Cena	
Vrste storitev, ki jih še ponujate	
Splošni odnosi do kupcev	
Stili vodenja podjetja (odnos do zaposlenih)	
Značilnosti delovnega okolja	
Razmerje do drugih podjetij v panogi (način konkuriranja)	
Vnašanje nove tehnologije	
Cilj vidika donosnosti (dobička) in rasti	
Odnos do skupnosti (družbeni cilji podjetja)	
Drugi cilji lastnika	



Predstaviti zamisel podjetja.

Tvoje podjetje:

- status podjetja (ali že obstaja ali je v fazi ustanavljanja)
- Predviden datum ustanovitve (registracije) in pravno – organizacijska oblika podjetja,
- kdo bodo ustanovitelji/ lastniki in s kakšnimi deleži,
- kaj je dejavnost podjetja,
- cilji pri razvoju podjetja v 3-5 letih,
- poslanstvo, vizija, vrednote.

Bodi pozorn na:

• **ime (firme) podjetja**
upoštevaj omejitve, ki jih na izbiro firme postavlja zakonodaja, predvsem pa poskušaj najti pravo razmerje med dejavnostjo in imenom podjetja, ki bo izzvalo pri kupcih in poslovnih partnerjih pozitivno asociacijo. Poudarek je na domiselnih izvornih slovenskih imenih.

• **pravni status**
predstavi izbran pravni status podjetja, strukturo lastništva ali osebo, ki predstavlja podjetje pri sklepanju poslov. Če gre za podjetniško ekipo, predstavi tudi člane te ekipe.

• **poslovna lokacija**
zlasti v primerih, ko gre za različne lokacije proizvodnje, skladišč in morebitnih prodajnih enot

2.3 Izdelek / storitev

⌘ Namig.

Upoštevaj, da je poslovni načrt v veliki meri namenjen ljudem, ki ne vedo nujno veliko o panogi, trgu, še manj o tehničnih vidikih proizvodov/ izdelkov/storitev. Za vrsto specializiranih proizvodov ljudje pogosto nimajo nikakršne predstave o tem, za kakšne potrebe gre, kako nujne so, kakšne lastnosti mora imeti uspešen proizvod/storitev. To moraš pojasniti na razumljiv, prepričljiv način. Včasih so prav zaradi tega tehnične lastnosti proizvodov manj pomembne kot opis potreb kupcev in njihove pripravljenosti za nakup.

Nasveti za učinkovit opis proizvoda/storitve

- navedi natančen, razumljiv opis (tehničnih lastnosti) proizvoda/storitve
- ne uporabljal preveč strokovnih pojmov, ki jih kupci/uporabniki morda ne razumejo
- pojasni koristi, ki jih imajo od proizvoda/storitve in kako hitro se izdatek zanj poplača
- utemelji prednosti/posebnosti svojega proizvoda/storitve
- uporabi preglednico, v kateri primerjaj svoj proizvod/storitev s konkurenčnimi pri ključnih lastnostih proizvoda
- vključi v dodatek skico ali fotografijo proizvoda (ne izdaj določenih dragocenih podrobnosti)
- opis naj ne bo tehnično preveč podroben (to gre v dodatek)
- poudari možnosti zaščite posebnih tehničnih novosti

i

1. natančen opis izdelka / storitve:

- Katere potrebe kupcev zadovoljuje?
- V čem je njegova posebnost, edinstvenost (stroški, tehnologija, raznovrstne možnosti uporabe), drugačnost od drugih?
- Katere dodatne storitve so povezane s proizvodom?
- Kaj pomeni ta izdelek glede na izdelke drugih ponudnikov?
- Ali je ta izdelek že pripravljen za prodajo ali je še v fazi zamisli / prototipa / poskuse serije?

2. konkurenčni izdelki/ storitve na trgu:

- značilnosti konkurenčnih izdelkov/storitev nasproti tvojemu (kakovost, cene, druge lastnosti)
- zakaj se kupci odločajo za nakup pri konkurentih
- censke strategije konkurentov

3. možnost pravne zaščite posebnosti proizvoda/ storitve

Za izdelek/storitev je bistveno, kako ga vidijo kupci. Poudari s čim boš uspel na trgu, kakšna je tvoja kvaliteta izdelka/ storitve, katere so tvoje tehnološke značilnosti, katere so posebne lastnosti izdelka, ...
Dejavniki uspeha naj bodo v soglasju s tistim, kar si navedel kot ključne dejavnike uspeha v analizi panoge.

3 Raziskava in analiza trga

i

1. opišeš tržno področje / trg, na katerem nameravaš poslovati

2. Analiza ciljnih kupcev

- a) ciljni kupci (lastnosti)
- b) število kupcev (obseg ciljnega trga)
- c) lokacija kupcev (po posameznih skupinah)
- d) lastnosti proizvoda / storitve, ki so bistvene za kupce
- e) kriteriji določanja kupcev pri izbiri proizvoda / storitve
- f) odzivanje kupcev na spremembo cene, kvalitete, dobav, dodatnih storitev

3. opis trga

- a) obseg ciljnega trga
- b) delovanje tega trga v preteklosti
- c) napovedana rast trga – tržni potencial
- d) posebnosti trga in ovire za vstop na trg
- e) tržni delež podjetja
- f) posebni načrti za izvozne trge

4. analiza konkurence

- a) stopnja konkurence na trgu
- b) opis glavnih konkurentov
- c) prednosti in slabosti, podobnosti in razlike v poslovanju
- d) konkurenčni proizvodi
- e) prodajne strategije in taktike konkurentov

5. napoved prodaje tvojega proizvoda / storitve za 3-5 let (količina in vrednost)

- a) število kupcev (obseg ciljnega trga)
- b) lokacija kupcev (po posameznih skupinah)
- c) lastnosti proizvoda / storitve, ki so bistvene za kupce
- d) kriteriji odločanja kupcev pri izbiri proizvoda / storitve
- e) odzivanje kupcev na spremembo cene, kvalitete, dobav, dodatnih storitev
- f) ciljni kupci (lastnosti)
- g) število kupcev (obseg ciljnega trga)
- h) lokacija kupcev (po posameznih skupinah)
- i) lastnosti proizvoda storitve, ki so bistvene za kupce
- j) kriteriji odločanja kupcev pri izbiri proizvoda / storitve
- k) odzivanje kupcev na spremembo cene, kvalitete, dobav, dodatnih storitev

3.1 Tržno področje (obseg trga)

3.2 Analiza ciljnih kupcev

⌘ Namig.

Kupce svojih proizvodov/storitev je dobro čim bolj poznati, zato je smotno, da se pogovoriš s podjetniki, ki so v podobnem poslu oz. poznajo način obnašanja kupcev v okolju, v katerem boš posloval. Opazuj obnašanje kupcev pri svojih konkurenčnih ponudnikih, saj boš sam srečal podobne kupce. Kupce lahko poskušaš preučiti tudi z motivacijskim vprašalnikom, tako lahko anketiraš izbrano število potencialnih kupcev. Z vprašanji, ki so smiselna za tak vprašalnik, lahko raziskuješ njihovo obnašanje, razvrščena so v tri skupine.

Skupine vprašanj za motivacijski vprašalnik		
A. Segmentacija kupcev	B. Motivacija kupcev	C. (Ne)zadovoljene potrebe
<ul style="list-style-type: none"> • kdo so kupci in kdo so uporabniki proizvoda/storitve • kdo so največji kupci • kateri so potencialni kupci, ki jih še lahko pridobite • kako bi razčlenili trg • katere skupine kupcev bodo bistvene za vaše podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> • kaj motivira kupce, da kupujejo in uporabljajo proizvod/storitev • katere značilnosti ponudbe (in zlasti proizvoda) so zanje pomembne • kateri so cilji kupcev • ali se motivi kupcev spreminjajo – če se, zakaj se in v kakšni meri 	<ul style="list-style-type: none"> • so kupci zadovoljni s proizvodi/storitvami, ki jih zdaj kupujejo • imajo pri tem probleme • s čim pri proizvodih/storitvah niso zadovoljni • ali obstajajo nezadovoljene potrebe, ki se jih kupci morda sploh ne zavedajo

i

Za majhno podjetje je nujno dobro poznavanje trga ter kupcev. Dejansko so kupci tisti, ki oblikujejo posel, saj so njihove želje in potrebe tiste, ki ustvarijo tržno priložnost.

Bistveno je, da se opredeliš, kateri je tvoj trg, na katerem želiš poslovati:

- končni potrošniki (posamezniki, gospodinjstva)
- organizacije kot kupci (podjetja, trgovska podjetja)

Ravnanje podjetja, njegov dostop do trga, je nedvomno zelo različno pri različnih perspektivnih kupcih, izmed katerih tudi opredeliš tržna področja:

- domači trg (lokalni, regionalni)
- mednarodni trg (sosednje države, Evropa)

i

Pri določanju ciljnega trga, ciljnih skupin kupcev moraš upoštevati, da naj bo tvoj opis tak, da bodo skupine:

- določljive: imeti morajo določene lastnosti, ki so skupne tvoji skupini (npr. spol, starost, višina dohodka, življenjski stil),
- smiselne: upoštevaj lastnosti, ki so povezane z odločanjem kupcev o nakupu,
- dovolj velike: skupine kupcev, na katere ciljaš, morajo biti dovolj velike, da boš zaslužil dovolj za obstoj in razvoj posla,
- dosegljive: izbrati moraš ciljne skupine, ki jih lahko dejansko dosežeš s primerno promocijo in učinkovitimi načini prodaje.

3.3 Konkurenca (analiza konkurence)

i

V poslovanju je nujno, da dobro spoznaš konkurenco. Bolje je, da veš, s kom boš tekmoval na trgu, kakor da bi bil presenečen, če bi se naenkrat srečal z ostro konkurenco in bi tvoji načrti padli v vodo.

Število ponudnikov je dandanes silovito naraslo in trg je močno odprt za tuje ponudnike. V tem delu poslovnega načrta preuči:

- Kdo so tvoji glavni konkurenti?
- Katere so tiste sestavine ponudbe, s katerimi konkuriraš?
- Kakšen je tvoj posel v primerjavi s konkurenti?
- Kateri so potencialni novi konkurenti v prihodnje?
- Katere so ovire za vstop novih konkurentov?

⌘ Namig.

Zavedaj se, da je poleg zdajšnjih konkurentov treba računati tudi z novimi konkurenti. Smiselno je, da preučiš, katere so ovire, ki bi lahko otežile vstop novih konkurentov – upoštevaj, da se ovire hitro menjujejo, nekatere sčasoma odpadejo, pojavijo pa se nove. Prav zato te trenutna zaščita pred novo konkurenco ne sme uspavati.

Delovni list: POTENCIALNA KONKURENCA IN OVIRE ZA VSTOP

Opiši, kdo bi lahko postal nov konkurent:

Kateri od zdajšnjih konkurentov bo verjetno povečal napore na trgu:

Kateri od konkurentov bo verjetno izstopil s trga:

Oceni (v tabeli) pomen raznih ovir za vstop konkurentov:

Vrsta ovir za vstop novih konkurentov	Intenzivnost ovir				Čas, ko bo ovira še delovala
	velika	srednja	majhna	je ni	
Patenti					
Visoki začetni stroški					
Potrebna so posebna znanja					
Problemi proizvodnje					
Pomanjkanje dobaviteljev					
Odsotnost distributerjev					
Omejitve v predpisih					
Zasičenost trga					
Moč blagovnih znamk					
Drugo					

3.4 Analiza trga

i Analiza trga je narejena s primarno ali sekundarno raziskavo trga s pomočjo oblikovanega anketnega vprašalnika.

Samostojno oblikuj vprašalnik za raziskavo in analizo trga za svoj izdelek / storitev. Vprašalnik naj vsebuje do 15 vprašanj (odprtega in zaprtega tipa). Anketiraj od 50 – 100 oseb, ki se ti zdijo za analizo tvojega posla najbolj primerne.

Na ta način boš prišel do pomembnih rezultatov, ki jih s pomočjo grafov in dodatnih razlag ob grafih prikaži v nalogi in pripiši pomembna spoznanja ob vsakem analiziranem vprašanju. Na koncu naredi povzetek analize trga in napiši pomembne zaključke, do katerih si prišel s pomočjo raziskave trga.

3.5 SWOT analiza

Kadar se želiš lotiti tveganih poslov, je dobro, da spoznaš okolje in razmisliš o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih za svoj posel, proizvod ali storitev.

Pri tem si lahko največkrat pomagaš s SWOT analizo (S – strenghts, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats). Z njeno uporabo se začneš zavedati prednosti, ki jih poskušaš obdržati in razvijati, ter slabosti, ki jih poskušaš odpraviti. Na drugi strani pa razmisliš o priložnostih, ki se ti ponujajo, in o nevarnostih, ki se jih moraš prav tako zavedati v svojem okolju.

i Analiza trga, njegovih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Na koncu napišemo povzetek SWOT analize.

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • •
<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • •

4 Razvoj in proizvodnja

4.1 Razvoj izdelka / storitve in tehnologije

4.2 Izbira poslovne lokacije

⌘ Namig.

Pri razmišljanju o izbiri primerne poslovne lokacije poskusi odgovoriti na naslednja vprašanja:

IZBIRA POSLOVNE LOKACIJE

Kje so moji kupci? Ali imam posel, ki mora biti blizu kupcev, blizu mojega stalnega bivališča ali oboje?

Kako lahko podnebje, vreme in letni čas vplivajo na ta posel?

Potrebujem kakšna (javna) prevozna sredstva, da kupcem približam posel/proizvod/storitve? Katera vrsta prevoza je najboljša?

Bom imel sodelavce? Če jih bom imel, kje bodo delali?

Potrebujem na poslovni lokaciji prostor za pisarno, skladišče, proizvodnjo?

Kakšen je najboljši način, da pridejo kupci v stik z menoj/s podjetjem?

i

V tem poglavju gre za opis potrebnih fizičnih virov proizvodnje ter za opis proizvodnih operacij.

i

V poslovni načrt zapiši:

- Kateri so cilji razvoja, kakšne nove / izboljšane lastnosti naj bi pridobil proizvod in kaj ti bo to prineslo na trgu?
- Kako ste v podjetju strokovno usposobljeni za uresničenje razvojnih ciljev?
- Kako bodo organizirane razvojne dejavnosti v podjetju (kdo bo skrbel zanje)?
- Katere novosti predvidevaš v procesu od razvoja proizvodov, proizvodnih postopkov, designa in pakiranja proizvodov?
- Opredeli potrebna denarna sredstva za razvoj.
- Oceni tveganja, ki so povezana z raziskovalno in razvojno dejavnostjo.

i

V nekaterih poslih je lokacija kritični dejavnik uspešnega poslovanja. Tako je v trgovini na drobno, kjer neustrezna lokacija preprosto ne bo pritegnila zadosti kupcev. Lokacija je ključni dejavnik pri vrsti storitvenih dejavnosti, ki so vezane na to, da kupci - uporabniki pridejo na lokacijo podjetja.

4.3 Proizvodne operacije

4.4 Načrt nabave

NAČRT NABAVE SUROVIN, DELOV IN ENERGIJE

1. Katere so ključne nabavne potrebe in kakšne so zahteve pri dobavi teh sestavin?
2. Kdo so izbrani dobavitelji in alternativni dobavitelji (če bi nastale težave pri izbranih dobaviteljih)?
3. Kako boš organiziral nabavno logistiko (prevoz, skladišče surovin in delov, dobavni roki)?
4. Kdo in kako boš pregledal kakovost nabavljenih surovin (in v primeru slabe kakovosti reklamiral pošiljko pri dobavitelju)?
5. Kako boš upravljal zaloge surovin in delov, kako boš naročal, da ne bo prevelikih zalog, hkrati pa bo zagotovljeno nemoteno poslovanje?
6. Ali obstajajo posebne zahteve za uvožene sestavine?

i Smiselno je, da dobro preučiš potek proizvodnih operacij, zlasti z vidika upravljanja zalog, zniževanja stroškov in zagotavljanja primerne kvalitete. Preuči, kako čim bolj skrajšati proizvodni proces in ga prilagoditi hitrim spremembam v povpraševanju.

V zasnovi proizvodnega procesa moraš v poslovnem načrtu predstaviti, kako boš zagotovil čim večjo produktivnost in izkoristil zmogljivosti resursov. Hkrati prikaži tudi, kako boš izkoristil novo tehnologijo.

Organizacija je seveda v veliki meri odvisna od tipa proizvodnje:

- **posamična proizvodnja** ali male količine enakih proizvodov, kadar proizvajamo nestandardne proizvode, namenjene konkretnim kupcem, ki se proizvajajo po naročilu in ne na zalogo,
- **ponavljanje proizvodnje in večje serije:** proizvajamo standardne proizvode v več velikostih - večkrat moramo prilagoditi opremo, ko prehajamo z ene na drugo velikost, vendar se same metode proizvodnje ne spreminjajo
- **zvezna / množična proizvodnja:** če imamo en sam ali le nekaj proizvodov, potem proizvodnja nenehno poteka, proizvajamo za predvidene kupce (ni zelo tipično za mala podjetja).

i Za poslovanje potrebuješ običajno materiale, dele in energijo, ki ti jih pošiljajo dobavitelji. Pogosti so kakšni problemi z dobavitelji, zato je načrt nabav pomemben z vidika izbire poceni, kakovostnih in zanesljivih dobaviteljev. Pri nabavi upoštevaj, da imaš običajno večje število konkurenčnih dobaviteljev, zato se lahko z njimi pogajaš o pogojih nabave. Vsekakor pa odločitev o nabavi ne sme temeljiti le na ceni, saj sta pomembni kvaliteta in zanesljivost dobave.

⌘ Namig.

V poslovnem načrtu navedi za najpomembnejše dobavitelje temeljne podatke, ki dokazujejo, da si temeljito preučil nabavno poslovanje.

SEZNAM DOBAVITELJEV SUROVIN, ENERGIJE IN DELOV						
Zap. št.	Dobavitelj (podjetje, kraj)	Odgov. oseba	Kaj dobavlja (seznam)	Letna nabava		Rezervni dobavitelj
				količ.	vredn.	
1						
2						
3						
4						
5						

Smiselno je, da stvari, ki jih nabavljaš, klasificiraš po pomenu, ki ga imajo, po vrednosti, pomenu za končni proizvod. Večjo pozornost v načrtovanju nameni ključnim sestavinam. Pri uvoznih sestavinah upoštevaj daljše dobavne roke.

4.5 Potrebni poslovni prostori

⌘ Namig.

Kako lahko ovrednotiš/opredeliš poslovne prostore?

Delovni list: POSLOVNI PROSTORI

Glavna lokacija (sedež podjetja)

Lokacija: Površina:
 Opis uporabe:
 Parkirišče (javni prevoz):
 Dostop za dovoz/odvoz:
 Možnosti skladiščenja:

Drugi obrati/distribucijski centri/prodajalne/drugo

Število: Lokacije:
 Površina:
 Opis uporabe:

Najem

Doba najema: Najemnina:
 Omejite pri uporabi:
 Dodatne možnosti:

Potrebe po prenovi/adaptaciji/izboljšavah

Opis stanja:
 Potrebne naložbe:
 Vlaganje lastnika: Vlaganje podjetja:

Prostore oceni tako z vidika osnovne funkcije kot z vidika opreme za potrebe osebja, kupcev itd. Bistven element izbire morajo biti stroški najema, uporabe in vzdrževanja.



Pri prostorih moraš upoštevati potrebe za proizvodnjo, skladišča, prodajo, upravo in razne pomožne prostore. Če je tvoj posel tak, da te kupci obiskujejo na sedežu podjetja, bo njihov prvi vtis o podjetju zelo odvisen od izgleda prostorov.

Naredi analizo poslovnih prostorov po naslednjih točkah:

- ocena potrebnih prostorov (proizvodnje, skladišča, prodaje, uprave) na začetku, z razvojem poslovanja (za 3 - 5 let)
- način zagotovitve prostorov: že imamo, nakup, najem, leasing
- ocena potrebnih naložb v prenovi prostorov
- struktura prostorov in organizacije poslovanja v njih
- finančni vidik gospodarjenja s prostori (naložbe in stroški)

Delovni list: OCENA STROŠKOV PROSTOROV

Vrste stroškov	Znesek	Komentar
Stroški najema		
Druge tekoče letne davščine		
Stroški uporabe		
Kalkulativni stroški vzdrževanja		
Celotni letni stroški (najem + režija)		
Stroški na kvadratni meter		
Stroški čiščenja		
Stroški tekočih izboljšav		
Stroški ogrevanja/prezračevanja		
Drugi komunalni stroški		

Pri analizi prostorov upoštevaj, kako se ti stroški spreminjajo s sezono in kakšne so možnosti varčevanja z različnimi izboljšavami. Poleg stroškov, ki jih imaš neposredno s prostori, se pogosto pojavijo še stroški, ki jih imaš s skupnimi prostori (sanitarije, dvigala). Upoštevaj poleg pokritih prostorov tudi svoje potrebe po zemljišču, zlasti za parkirišča (kar moraš pogosto plačati posebej), po ograjenih prostorih za zunanje shranjevanje materialov, embalaže in proizvodov, po nakladališču itd. Upoštevaj zahteve po fizičnem varovanju prostorov, zavarovalnih stroških itd.

4.6 Načrtovanje strojev, opreme in prevoznih sredstev

⌘ Namig.

Kako opredeliti potrebe po strojih in opremi?

POTREBE PO STROJIH IN OPREMI	
1.	Seznam strojev in opreme, ki jo podjetje že ima
2.	Potrebe po dodatni opremi in strojih za načrtovani posel
3.	Možnosti najema/leasinga/nakupa rabljenih strojev in opreme
4.	Finančni vidiki gospodarjenja s stroji in opremo (nabava, amortizacija, vzdrževanje)

PREGLED POTREB PO STROJIH IN DRUGI OPREMI				
Oprema, ki je že v lasti podjetja				
Opis opreme (naziv/model/proizvajalec)	Stanje opreme	Datum nabave	Nabavna vrednost	Sedanja vrednost
Stroji				
.....				
.....				
Prevozna sredstva				
.....				
.....				
Pisarniška oprema				
• pohištvo				
• računalniki				
• telekomunikacijska oprema				
• druga oprema				
Skladiščna oprema				
.....				
Druga oprema				
.....				
Načrt dodatnih nabav opreme				
Opis dodatne opreme (naziv/dobavitelj/model)	Datum nabave	Nabavna vrednost	Dodatni stroški	Nabavni pogoji

Pri opremi ne razmišljaj o tehnični popolnosti, temveč o stvarnih potrebah svoje proizvodnje, ki včasih niso pretirane. Pomembnejše je znanje in motiviranost zaposlenih ter dobro vzdrževanje opreme.

i

V proizvodnji, v nekaj manjši meri pri storitvah, potrebujemo različno opremo. Investitorji želijo, da natančno opredeliš tehnične zahteve in finančno ovrednotiš potrebe po opremi.

4.7 Načrt zaposlovanja

i

V ta del načrta vnesiš več elementov: po eni strani predstaviš potrebe po zaposlenih (zunanj, posebne zmožnosti), na drugi strani opišeš predviden način zaposlovanja, motiviranja, plačevanja in usposabljanja zaposlenih.

Pri načrtovanju zaposlovanja moraš biti konservativen - računaj s potrebami in delovnimi učinki na eni ter s stroški delavcev na drugi strani.

Pri tem upoštevaj nekaj pravil:

- **glede na zakonodajo pazi, da bo tvoj proces zaposlovanja skladen s predpisi** (pazi, da ne bi prišlo do diskriminacije določenih skupin kandidatov za zaposlovanje), da boš izpeljal proces razpisa in izbire tudi formalno na pravi način
- **zelo dobre delavce težko pridobiš z razpisi, brez dodatnih informacij**; dobre sodelavce si moraš šele razviti, jih motivirati, vključiti v celoten proces poslovanja in odločanja
- **izbiraj med redno in pogodbeno zaposlitvijo, med polnim in krajšim delovnim časom** - prilagodi to razporeditev načrtovanemu proizvodnemu procesu (zlasti razporeditev delovnega časa)
- **dobro preuči potrebna znanja** - in sicer ne le z vidika današnjih potreb, temveč tudi z vidika predvidenih sprememb v tehnologiji, zahtevah potrošnikov
- **razmisli, kako boš organiziral delo** - s fiksnimi proizvodnimi linijami, kot delovne skupine - temu primerno iščeš sodelavce s potrebnimi osebnimi lastnostmi
- **odloči se, kakšna bo tvoja metoda nadzora** - boš to opravil sam ali boš imel enega od zaposlenih v vlogi npr. vodje proizvodnje

⌘ Namig.

Naredi načrt zaposlovanja in pri tem upoštevaj nekaj pravil:

NAČRT ZAPOSLOVANJA OSEBJA

1. Naredi načrt zaposlovanja - oceni potrebe po osebju (za prvih 5 let).
2. Navedi zahtevane zmožnosti, znanje, izkušnje, posebne reference.
3. Sestavi načrt zaposlovanja: opredeli prosta delovna mesta, določi način iskanja kandidatov in določi način izbire najprimernejših sodelavcev.
4. Navedi sistem nagrajevanja/spodbujanja zaposlenih (plače in druge ugodnosti) in načrt napredovanja.
5. Naredi program izobraževanja in usposabljanja osebja.

5 Načrt trženja in prodaje



V tem poglavju sta obravnavani dve področji delovanja podjetja: trženje kot metode, s katerimi se predstaviš potencialnim kupcem in jim posreduješ informacije in svoje »poročilo«, ter prodajo kot vse neposredne aktivnosti pri pridobivanju in realizaciji naročil kupcev.

Odgovori na naslednja vprašanja:

- Kako boš prodril na trg?
- Kako boš prodajal različnim skupinam kupcev?
- Kateri kupci bodo dobili prednost pri dobavi, cenah, storitvah?
- Kakšna bo tvoja temeljna strategija prodora na trg, na katere konkurenčne prednosti se boš oprl?
- Kako boš pritegnil kupce, ki sedaj kupujejo pri konkurentih?

5.1 Podoba podjetja



S svojim trženjem vsako podjetje sporoča kupcem določeno podobo izdelka ali storitve oziroma podjetja.

Podobo podjetja, izdelka ali storitve seveda v največji meri izrazi v sestavinah trženjskega spleta (s 4P-ji; product, price, place, promotion).

⌘ Namig.

Pri oblikovanju podobe podjetja oziroma proizvoda/storitve in njenem posredovanju kupcem moraš dobro premisliti in biti prodoren, da boš dosegel zelene učinke.

Delovni list: ZASNOVA TRŽNEGA NASTOPA PODJETJA

Pojasni, kaj boš posredoval in izpostavil svojim potencialnim kupcem o proizvodu/storitvi:

1. Funkcije:
2. Finance:
3. Svoboda:
4. Občutki:
5. Prihodnost:

Katero od teh sporočil se ti zdi najpomembnejše za motiviranje kupcev za nakup tvojega proizvoda/storitve?

Opiši, kako boš vtisnil zamišljeno podobo proizvoda/storitve in podjetja v spomin kupcev in jih s tem pritegnil:

Ime (firma) podjetja:

Temeljno geslo (slogan) podjetja ali proizvoda:

Ključni podatki v promocijskem gradivu:

Dizajn proizvoda:

Ime proizvoda:

Drugi grafični elementi/dizajn:

Embalaža:

Videz prostorov:

Oblačila prodajnega osebja:

Oblačila predstavnikov podjetja:

Poslovne vizitke:

Oblika dopisov:

Drugo:

5.2 Oblikovanje in politika cen

i

Na trgu, kakršen je slovenski trg za večji del izdelkov / storitev, so cene še vedno bistvena sestavina ponudbe.

Odgovori na vprašanja:

- a) Kakšna bo tvoja temeljna strategija določanja cen?
- b) Kakšna bo politika rabatov, kasaskontov in raznih popustov za različne skupine kupcev?
- c) Kako se boš s cenami prilagajal spremembam tržnih okoliščin?

Kot metode oblikovanja prodajnih cen lahko uporabimo naslednje:

- prodajna cena na temelju stroškov
- prodajna cena na temelju povpraševanja
- prodajna cena glede na konkurenco

Izberi eno, po tvojem mnenju najbolj primerno za svoj izdelek / storitev.

5.3 Prodajne poti

i

Katera distribucijska pot, območje ali način bo uporabljen in kakšne so prednosti, glede na konkurenco, uporabe izbrane distribucijske strategije?

Pri prodoru na trg je bistvena dilema, kako boš pritegnil kupce, ki sedaj kupujejo drugje, pri konkurentih, morda v tujini, in kako jih boš zadržal. Premisliti moraš, kako običajno prodajajo tovrstne proizvode / storitve in v čem lahko razviješ nekaj novega, posebnega.

Pojasni, kako boš prodril na trg ob pričetku poslovanja:

1. Kakšna bo tvoja temeljna strategija prodora na trg – se boš odločil za nizke cene, agresivne popuste, za močno promocijo,...
2. Kako boš pokrili prodajo na različnih tržnih območjih, kje sploh nameravaš pričeti s prodajo in kako načrtuješ postopno širjenje trga.

Pri oblikovanju prodajnih poti pa odgovori na naslednja vprašanja:

1. Kje in kako boš prodajal svoje proizvode / storitve?
2. Kako boš določil različne prodajne pogoje za različne skupine kupcev?
3. Kakšno prodajno osebje boš zaposlil, kako ga boš motiviral, usposabljal?

5.4 Oglaševanje in promocija

i

Kako bodo prišle informacije o podjetju in njegovih izdelkih/storitvah do kupcev? Katera promocijska orodja bodo uporabljena (oglaševanje, stiki z javnostjo, dogodki, direktna pošta, seminarji, prodajna literature, sejmi itd.) in kakšni bodo stroški teh dejavnosti (absolutno – skupaj na vrsto promocije in relativno – stroški na možnega kupca za vsako vrsto promocije)?

Opišite, na kakšen način boste pospeševali prodajo. Odločitve o oglaševanju in drugih oblikah promocije:

1. Katere oglaševalske medije boste uporabili in kako pogosto?
2. Kako boste oblikovali temeljno reklamno sporočilo za svoj proizvod?
3. Kako boste izkoristili otvoritev podjetja za celovito promocijo?
4. Kakšen bo vaš proračun za oglaševanje in druge oblike promocije?

6 Menedžment, organizacija in lastništvo

6.1 Podjetnik, podjetniška skupina

⌘ Namig.

Za ključne osebe v podjetju navedi nekatere temeljne informacije in ocene zmožnosti.

ZAPIS O ČLANU PODJETNIŠKE SKUPINE

OSEBA: **NALOGA:**
(ime in priimek) (položaj v podjetju)

INFORMACIJE

Rojstno leto: Spol: M Ž Zakonski status:

Naslov domačega bivališča:

Podatki o možnem stiku: telefon/faks/elektronska pošta:

Formalna izobrazba (srednja šola, visoka šola ali univerza, podiplomski študij):

Predhodna zaposlitev (podjetje, opravljanje nalog):

Dosedanje delovne izkušnje (zaposlitve):

Obdobje	Podjetje	Naloge/dela	Opombe

Posebna znanja (tuji jeziki, specializirana strokovna znanja, strokovni izpiti):

OCENA

Dosedanji posebni uspehi pri delu in v stroki:

Izkušnje z vodenjem ljudi:

Izkušnje z vodenjem večjih poslovnih projektov:

Delovni uspehi (posebni dosežki):

Prednosti (posebne zmožnosti, nadarjenosti):

Slabosti (kje mu primanjkuje znanj, zmožnosti, izkušenj):

Kaj (in kdo) ga priporoča za to nalogo:

i

Zbirna izjava o tem, kdo bo uresničil poslovni načrt. Za podjetnika je pomembno, da se zaveda, katere možnosti poseduje in pri katerih je šibak; pri slednjih si mora pomagati z drugimi strokovnjaki, da bodo v podjetju prisotne vse potrebne zmožnosti.

i

Seznam najpomembnejših članov menedžerske ekipe, vključujoč njihove funkcije v podjetju in kratke povzetke njihove preteklosti in izkušenj.

V načrtu predstavi ljudi, ko bodo za obdobje do 5 let opravljali funkcije:

- * direktorja
- * vodje razvoja in proizvodnje
- * vodje trženja, nabave in prodaje
- * vodje finančnega oddelka ali računovodje
- * drugih pomembnih poslovnih funkcij (glede na posebnost posla)

6.2 Načrt osebja.....



Načrtovanje in razlaga zadev glede drugih ljudi v podjetju – osebja (oddelki, zaposleni ljudje, plače, nagrajevanje, predpostavke, potrebe po novih zaposlitvah, stroški, koristi).

6.3 Organizacijska struktura.....



Kratek opis organizacijske strukture in njenih prihodnjih sprememb (vključujoč slikovno predstavitev).

7.2 Bilanca stanja

i

Po enoletnem poslovanju se seveda vrednost in sestava teh sredstev iz otvoritvene bilance stanja in virov financiranja spremenita, zato pripravimo bilanco stanja na koncu poslovnega leta.

Torej, od začetne bilance sredstev, potrebnih za začetek poslovanja, preidemo v poslovnem načrtu na projekcijo bilance stanja za naslednja poslovna leta. Bilanca stanja opisuje položaj na koncu vsakega leta, s tem pa nam daje projekcijo gibanja kapitala, s katerim posluje podjetje, in sicer glede na sestavo tega kapitala ter na vire sredstev zanj.

⌘ Namig.

Kako sestavimo bilanco stanja?

Bilanca stanja podjetja X na dan 31. 12. 200_	
SREDSTVA (premoženje)	VIRI SREDSTEV (obveznosti)
Stalna (osnovna) sredstva	Celotni kapital
Neopredmetena dolgoročna sredstva	Osnovni kapital
Opredmetena osnovna sredstva	Rezerve
Zemljišča	Vplačani presežki
Zgradbe	Posojila (obveznosti do virov)
Oprema	Bančno posojilo
Osnovna čreda	Obveznosti
Dolgoletni nasadi	Pasivne časovne razmejitev
Dolgoročne finančne naložbe	
Gibliva (obratna) sredstva	
Zaloge blaga	
Terjatve iz poslovanja	
Denarna sredstva	
Kratkoročne finančne naložbe	
Aktivne časovne razmejitev	
SKUPAJ SREDSTVA (premoženje)	SKUPAJ VIRI SREDSTEV (obveznosti)

7.3 Izkaz uspeha

⌘ Namig.

Kako sestavimo izkaz uspeha?

Primer, ko podjetje posluje z dobičkom.

Izkaz uspeha podjetja X na dan 31. 12. 200_	
PRIHODKI	ODHODKI
A. Čisti prihodek od prodaje blaga	A. Nabavna vrednost trgovskega blaga
B. Drugi prihodki	B. Zmanjšanje zaloge
Prihodki iz poslovanja	C. Stroški plač
Prihodki od financiranja	Č. Drugi poslovni stroški
C. Izredni prihodki	Najemnina
	Amortizacija
	Energija
	D. Izredni odhodki
	E. Kosmati dobiček
SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI	SKUPAJ CELOTNI ODHODKI

Bilanca (izkaz) uspeha mora biti računsko izenačen, saj pomeni bilanca izenačitev. S primerjavo leve in desne strani se tudi pokaže, na kateri strani je vsota večja. Če je manj prihodkov kot odhodkov, je razlika izguba, če je več prihodkov, je razlika kosmati dobiček.

Možni poslovni izidi v podjetju:

Celotni prihodki	Celotni odhodki	Celotni prihodki	Celotni odhodki
	DOBIČEK	IZGUBA	

Od kosmatega dobička mora trgovska družba plačati davek iz doseženega dobička. Po odbitku tega davka ostane trgovski družbi čisti dobiček poslovnega leta. Če trgovska družba izkaže izgubo, seveda ne plača davka, izkazana izguba pa je čista izguba poslovnega leta. Izgubo povečujejo tudi terjatve za prodano blago, ki jih ni mogoče izterjati od kupcev.



Poslovne dogodke med letom, ki so prinesli podjetju zaslužek oz. stroške, zajamemo v izkaz uspeha, ki pokaže, ali smo bili uspešni in smo dosegli dobiček ali pa smo bili neuspešni in smo poslovali z izgubo.

7.4 Izkaz finančnih tokov

⌘ Namig.

Gotovinski tok za prvo leto poslovanja v €

	1	2	3	...	11	12
VRSTA PREJEMKA						
vplačila kapitala						
prodaja proizvodov oz. storitev						
prejeta predplačila						
najeta posojila						
prodaja premoženja						
drugi prejemki						
prejemki skupaj						
VRSTA IZDATKA						
nakup sredstev						
plačila dobaviteljem						
predplačila dobaviteljem						
vračilo posojil						
bruto plače						
davki in prispevki						
plačilo drugih stroškov poslovanja						
izdatki skupaj						
prejemki - izdatki (neto prejemki)						
prenos gotovinskega salda						
GOTOVINSKI SALDO						

i

Tekoče pritekane in odtekanje denarnih sredstev spremljamo z izkazom finančnih tokov.

Za novo podjetje je zelo pomembno, da vanj tekoče priteka denar od prodaje izdelkov in storitev, saj mora na drugi strani tekoče plačevati svoje obveznosti do dobaviteljev, plače zaposlenim, davke in drugo). Bistveno je, da so pritoki večji od odtokov.

7.5 Prag rentabilnosti

⌘ Namig.

Kako izračunamo prag rentabilnosti ali točko preloma.

FC	1.300,00	= stalni (fiksni) stroški (z obsegom poslovanja se ne spreminjajo)
VC/E	2,50	= spremenljivi (variabilni) stroški na enoto
PC	5,50	= prodajna cena

Formule za izračun:

Podatki za količino so že podani in jih ne računamo.

FC = fiksne stroške samo prepisemo in jih ne računamo

VC = Q * VC/E

TC = FC + VC

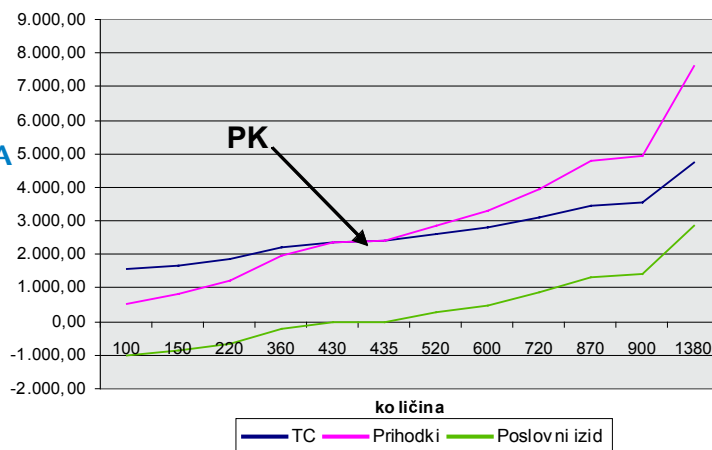
Prihodki = Q * PC

Poslovni izid = Prihodki - TC

Količina (Q)	FC	VC	TC (celotni stroški)	Prihodki	Poslovni izid
100	1.300,00	250,00	1.550,00	550,00	-1.000,00
150	1.300,00	375,00	1.675,00	825,00	-850,00
220	1.300,00	550,00	1.850,00	1.210,00	-640,00
360	1.300,00	900,00	2.200,00	1.980,00	-220,00
430	1.300,00	1.075,00	2.375,00	2.365,00	-10,00
435	1.300,00	1.087,50	2.387,50	2.392,50	5,00
520	1.300,00	1.300,00	2.600,00	2.860,00	260,00
600	1.300,00	1.500,00	2.800,00	3.300,00	500,00
720	1.300,00	1.800,00	3.100,00	3.960,00	860,00
870	1.300,00	2.175,00	3.475,00	4.785,00	1.310,00
900	1.300,00	2.250,00	3.550,00	4.950,00	1.400,00
1380	1.300,00	3.450,00	4.750,00	7.590,00	2.840,00

Iz tabele in grafa je razvidno, da mora podjetje proizvesti okoli 435 kosov blaga, da je poslovni izid pozitiven.

PRAG KRITJA



i

Na začetku poslovanja so stroški ponavadi višji od prihodkov, saj imamo začetne stroške, ko sploh še nismo začeli prodajati. Te stroške imenujemo stalni (fiksni) stroški). Drugi stroški pa so takšni, da nastajajo neposredno zaradi proizvodnje izdelka ali zaradi opravljanja storitve – to so spremenljivi (variabilni) stroški.

Ker nas pogosto zanima, koliko izdelkov moramo narediti in prodati, da bomo pokrili vse stroške. Količino izdelkov, pri kateri pokrijemo vse stroške, imenujemo prag rentabilnosti, včasih tudi točka preloma ali točka brezprofitnega stanja.

Sledi - razlaga predpostavk analize točke preloma (predvidena količina proizvodnje, fiksni in variabilni stroški, izračun celotnih stroškov, prihodka in poslovnega izida), grafična ponazoritev in razlaga rezultatov izračunov (čas za doseganje točke preloma, vrednost, gibanja po tem, ko je točka preloma dosežena).

8 Ocene tveganj in problemov



Opis kritičnih tveganj (npr. sezonska nihanja, vstop nove konkurence, neuveljavljenost na trgu) katerim bi bilo lahko izpostavljeno podjetje, vključujoč možne probleme, ovire, kot tudi alternativne aktivnosti za odpravo teh problemov.

Vsak posel v tržnem gospodarstvu vključuje tveganja, ob najboljših prizadevanjih podjetnika še vedno lahko pride do problemov. Investitorje zato skrbi, kaj lahko gre narobe s poslom, v katerega so vlagali, in kako bodo v primeru težav ukrepali.

8.1 Analiza tveganja



Kritična tveganja in problemi:

1. Preglej mogoča tveganja in probleme, ki bi lahko nastali pri poslu.
2. Oцени verjetnost, da se posamezno tveganje uresniči in njegove finančne in druge učinke.
3. Predvidi ukrepe, s katerimi bi se izognil tveganju ali zmanjšal negativne učinke.

Bistveno za dober poslovni načrt je, da pokažeš, da imaš pravi odgovor na posamezna tveganja, da boš vložil vso prizadevnost in inovativnost, da posel izvlečeš iz nastalih težav.

Razmisli o naslednjih splošnih tveganjih:

1. tržna tveganja - večja sezonska nihanja, nepričakovane spremembe vremena, mode
2. konkurenca - vstop novega konkurenta, večja agresivnost konkurentov, zbijanje cen
3. prodajna tveganja - višji stroški promocije, nujni večji popusti

Delovni list: PREGLED IN OVREDNOTENJE TVEGANJ

Opredeli, katera so ključna tveganja v tvojem poslu po posameznih področjih, oceni intenzivnost tveganja in možne ukrepe za njihovo omiljenje.

Področje	Tveganje	Ocena	Ukrepi
Panoga			
Trg			
Konkurenca			
Uporaba proizvoda			
Stroški			
Dobavitelji			
Distributerji			
Prodaja			
Tehnologija			
Zakonodaja/ regulacija			
Menedžment			
Finance			
Denarni tok			
Drugo			

Z "oceno" razumemo verjetnost, da bo do nekega tveganja prišlo, ter obseg finančnih učinkov, ki jih bo tveganje povzročilo.

9 Terminski načrt

⌘ Namig.

Ganttov grafikon za načrtovanje aktivnosti

Aktivnosti/mesec	2008					2009						
	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J
Iskanje ideje	■	■										
Raziskava trga		■	■	■								
Priprava PN		■	■	■	■	■						
Pridobitev potrebnih dovoljenj						■	■	■	■	■		
Priprava prostorov							■	■	■	■		
Iskanje opreme za prostore						■	■	■	■			
Nabava opreme za prostore						■	■	■	■			
Iskanje dobaviteljev na trgu						■	■	■	■			
Registriranje podjetja						■	■	■	■			
Razpis za prosta delovna mesta									■			
Priprava propagandnega gradiva									■	■		
Izvedba propagande										■	■	
Razgovor s potencialnimi zaposlenimi										■	■	
Tehnični prevzem prostorov										■	■	
Začetek poslovanja											■	■
Poslovanje											■	■

i

S pomočjo gantograma (tehnike za načrtovanje aktivnosti) določimo najpoznejši čas, ko moramo pričeti neko aktivnosti, da bo ob zelenem času končana; določamo aktivnosti, ki jih moramo končati, da bi mogli začeti nove in določamo aktivnosti, ki lahko potekajo hkrati.

Pri gantogramu v razpredelnico vodoravno vnašamo čas, navpično pa načrtovane aktivnosti (opravila). Kadar časovne podatke označujemo z dnevi po koledarju, lahko kontroliramo, ali so bila načrtovana opravila tudi pravočasno začeta oz. končana.

POZOR! Pri terminskem načrtu je pomembno upoštevati, da v stvarnosti vselej nastanejo kakšne nepričakovane težave, zato morate načrtovati stvarno, realistično, dovolite si časovno rezervo.

10 Literatura in viri

i

LITERATURA:

Pri samostojnih delih (knjige, skripta)

- Priimek in ime avtorja
- Naslov knjige
- Ime založbe
- Kraj
- Letnica izida
- Navedba strani, od koder je bila vsebina povzeta

Pri člankih, revijah in časopisih

- Priimek in ime avtorja
- Naslov članka
- Naslov časopisa ali revije, kjer je članek objavljen
- Kraj izida publikacije
- Letnik
- Letnica izida
- Številka
- Navedba strani

VIRI:

Internet

- Naslov internetne strani
- Datum

11 Priloga



Dodatne informacije, ki podpirajo veljavnost in izvedljivost poslovnega načrta (anketni vprašalnik s pomočjo katerega si opraviš raziskavo trga, pisma, pogodbe, podatki tržnih raziskav, slike, tabele, ceniki, simulacije finančnih izkazov itd.).

LITERATURA IN VIRI

- Atlagič, G., idr. (2006). Projektno delo: gradivo za učitelje. Center za poklicno izobraževanje, Ljubljana.
- Babič Vrečar, I., et al. (2003). Delam za sebe. Center RS za poklicno izobraževanje, Ljubljana.
- Berginc, J. (2002). Od ideje do podjetniške priložnosti. GEA College, samozaložba, Ljubljana.
- Berginc, J., Krč, M. (2001). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Erce, Z., Glas, M., idr. (2003). Podjetništvo 1, delovni zvezek. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Glas, M. (2002). Podjetništvo 2. Pripravljam poslovni načrt. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Glas, M. (2005). Podjetništvo. Pripravljam poslovni načrt. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Lóschemberger, J., Schneider, W., idr. (2003). Praktikum iz gospodarskega poslovanja 3. Mohorjeva založba, Ljubljana.
- Novak, H. (1990). Projektno učno delo – drugačna pot do znanja. DZS, Ljubljana.
- Peklaj, C., s sodelavkami. (2001). Sodelovalno učenje ali Kdaj več glav več ve. DZS, Ljubljana.
- Pšeničny, V. (2000). Podjetništvo. GEA College, Portorož.
- Rupnik Vec, T. (2005). Spodbujanje aktivne vloge učenca v razredu. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Rupnik Vec, T., (2007). Vpeljevanje sprememb v šole. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Schneider, W., Potočnik, V. (2007). Gospodarsko poslovanje 4. Mohorjeva družba, Hermagoras.

- Podjetno v svet poklicnega izobraževanja, str. 43, 45, 46, 50, 51.
- <http://www.daimonion.si/kreativnost-in-poti-do-dobrih-podjetniskih-idej.php>, 15. 7. 2008.
- http://www.google.si/search?hl=sl&q=VREDNOTENJE+IDEJ&meta=lr%3Dlang_en%7Clang_sl&btnG=Iskanje+Google, 15. 7. 2008.