

DELAM

ZA

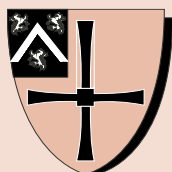
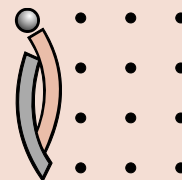
SEBE



BRITISH EMBASSY

United Kingdom

Center RS
za poklicno
izobraževanje
Ljubljana



University
of Durham



The
Foundation
for SME development



netf
SHARING EXPERTISE
IN TRAINING

DELAM ZA SEBE



UVOD

DELAM ZA SEBE

Vodji projekta

Mirjana Kovač, Center RS za poklicno izobraževanje
Judi Cotton, The Foundation for Small and Medium Enterprise Development, University of Durham,

Avtorji učnega gradiva

Irena Babič Vrečar, Srednja ekonomska šola Ljubljana
Dragica Boškin, Gimnazija Jurij Vega, Čipkarska šola, Idrija
Jerneja Dimec, Srednja trgovska šola, Kranj
Tatjana Dolinšek, Srednja ekonomska šola Celje
Damjana Furlan Lazar, Srednja ekonomska šola, Kranj
Olga Jeznik, Srednja šola Muta
Erika Kramaršek, Vrtnarska šola, Celje
Zvezdana Lamovšek, Gimnazija in srednja ekonomska šola, Trbovlje
Natalija Majes, Srednja ekonomska šola, Kranj
Mojca Okršlar, Srednja šola Domžale
Gabriela Plateis, Poklicna in tehniška kmetijska šola Ptuj
Jana Ravbar, Center RS za poklicno izobraževanje
Karmen Virč, Ekonomska šola Novo Mesto
Branko Vrtek, Srednja šola Domžale
Vesna Trančar, Srednja ekonomska šola Ptuj
Senka Žerič, Srednja ekonomska šola Ljubljana

Recenzenti

prof. dr. Miroslav Glas, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva
prof. ddr. Barica Marentič Požarnik, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko
Zdenka Steblovnik, Srednja lesarska šola, Maribor

Izdajo je omogočila ETF – Evropska fundacija za poklicno usposabljanje, Torino

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

371.13/.16(082)

DELAM za sebe / [avtorji učnega gradiva Irena Babič Vrečar ...
et al.]. - Ljubljana : Center RS za poklicno izobraževanje, 2003

ISBN 961-6246-22-4

1. Babič Vrečar, Irena. - I. Vrečar, Irena Babič glej Babič
Vrečar, Irena
123662336

KAZALO

	Predgovor Judi Cotton	4
	Beleška o učnem gradivu	5
	Komu je namenjeno učno gradivo?	7
	Vsebinska gradiva	7
	V čem je posebnost učnega gradiva	8
	Namen gradiva »delam za sebe«	9
	Kako gradivo uporabljamo?	9
	Legenda	10
Uvodni modul:	KAJ POMENI DELATI ZA SEBE	
	V čem je razlika med zaposlitvijo in samozaposlitvijo?	13
	Kateri so dejavniki uspešnega poslovanja?	14
	Kako prideleko do ideje?	19
	Ocena poslovne zamisli	25
	Tudi drugi so imeli ideje	27
Modul 1:	KDO POTREBUJE MOJE SPRETNOSTI?	
	Kaj želijo kupci?	33
	Kdo so naši konkurenti?	35
	Ali želje kupcev lahko napovemo?	38
	Ali je zamisel uresničljiva?	39
	Ali nas kupci potrebujejo?	40
	Kako obveščati kupce?	45
	Katere medije oglaševanja bi lahko uporabili?	47
	Kako oblikovati oglas?	51
	Kako pogosto oglaševati?	53
	Kako prodam svoj izdelek/storitev?	54
Modul 2:	ALI SE LAHKO PREŽIVLJAM S TEM POSLOM?	
	Načrtovanje poslovanja v prihodnosti	59
	Kako si pravilno zastavimo cilje svojega podjetja	61
	Metode oblikovanja prodajnih cen	65
	Izdelava mesenega načrta	70
	Primerjava dejanskega s pričakovanim	74
Modul 3:	KATERA SREDSTVA POTREBUJEM?	
	Sredstva in viri sredstev	77
	Koliko me bodo stala sredstva?	80
	Kako pridobiti vire?	85
	Kakšne poslovne prostore potrebujem?	86
	Kako najdem poslovne prostore?	90
Modul 4:	KAKO PREPRIČATI VSAKOGAR, DA LAHKO USPEM?	
	Koga moram prepričati, da lahko uspem?	99
	Kako prepričam sebe in druge, da lahko uspem?	99
	Izdelava otvorilne bilance stanja	100
	Izdelava načrtovane bilance poslovnega izida	102
	Izdelava načrtovane bilance denarnih tokov	104
	Izračun donosnosti poslovanja	108
	Računovodski slovar	110
Modul 5:	ALI LAHKO PRODAM SEBE IN SVOJO IDEJO?	
	Poslovni načrt	115
	Kako pridobiti finančne vire in sredstva?	124
	Nekaj priporočil za pripravo dobrega vprašalnika	127
Modul 6:	KAKO OHRANIM NADZOR NAD POSLOVANJEM?	
	Kaj je nadzor nad poslovanjem?	131
	Kaj moramo opazovati?	132
	Poslovna dokumentacija	138
	Knjigovodska evidenca poslovnih dogodkov	143
Modul 7:	ZAKONODAJA IN PREDPISI?	
	Poslovanje podjetij v pravnem okolju	147
	Pravni vidiki zaposlovanja	150
	Prijazno delovno okolje	151
	Davki	152
	Priprava varnega delovnega okolja	153
	Poškodbe pri delu	154
Mriporočila učitelju:		
	Vloga učitelja	163
	Stil poučevanja	166
	Povzemanje	167
	Učne oblike, metode in tehnike poučevanja	179
	Preverjanje in ocenjevanje	194
	Možnosti preverjanja in ocenjevanja	196
	Ocenjevanje, ki ga izvaja učitelj	205
	Osebnostna mapa - spremljanje osebnostnega razvoja	210
	Preberilne	214
	Literatura	215

Predgovor

Učno gradivo "Delam za sebe" je prilagodljivo zasnovano gradivo, ki dijakom omogoča spoznavati in odkrivati življenje in delo podjetnika.

Aktivnosti, ki so zbrane v učnem gradivu, sistematično vodijo dijaka skozi stopnje podjetniškega procesa, pri tem pa dijak dobi ustrezno teoretično znanje na tisti stopnji podjetniškega procesa, ko to znanje potrebuje, in samo toliko, kot ga potrebuje.

Upam, da bodo dijaki gradivo z veseljem uporabljali.

Zahvaljujem se Mirjani Kovač s Centra RS za poklicno izobraževanje za predano in odgovorno delo v projektu in učiteljem, ki so s svojimi idejami, znanjem in izlušnjami pomagali pri nastanku gradiva.

Še posebej se zahvaljujem britanskemu veleposlaništvu v Ljubljani, ki je v okviru sklada British Grants Slovenia podprlo izvajanje projekta v Sloveniji in s tem nastanek učnega gradiva. Prav tako hvala Evropski fundaciji za poklicno usposabljanje iz Torina, ki je finančno podprla in s tem omogočila tiskanje učnega gradiva, ki je pred vami.



Judi Cotton

direktorica enote za podjetništvo in srednje izobraževanje

Fundacija za razvoj malih in srednjih podjetij

Univerza Durham

Beseda o učnem gradivu

Učno gradivo „Delam za sebe“ je nadaljevanje gradiva Podjetno v svet poklicnega izobraževanja, ki ga je leta 2000 pripravila skupina učiteljev iz poklicnih in strokovnih šol. Medtem ko je v prvem gradivu poudarek na spodbujanju in razvijanju podjetniških lastnosti, je gradivo Delam za sebe zasnovano na štirih ključnih dejavnikih uspeha:

- motivaciji,
- ideji in trgu,
- znanju in sposobnostih posameznika,
- potrebnih sredstvih.

Gradivo je sestavljeno iz osmih modulov, kjer skozi različne dejavnosti, od iskanja idej, preverjanja le-teh, do načrtovanja in izvedbe, dijaki spoznavajo podjetniški proces in razvijajo podjetniške lastnosti. Na začetku vsakega modula so navedeni cilji, ki jih učitelj doseže pri učenju in poučevanju ter priporočila, kako te cilje doseči.

Zadnji, osmi, modul vsebuje priporočila učitelju glede njegove vloge v učnem procesu, glede metod učenja in poučevanja ter ocenjevanja.

Za spodbude in podporo pri izpeljavi celotnega programa in pripravi učnega gradiva se zahvaljujem:

- direktorju Centra RS za poklicno izobraževanje, Vladimirju Tkalcu in vsem sodelavcem Centra;
- Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport in britanskemu veleposlaništvu v Ljubljani, skladu za British Grants Slovenia;
- Judi Cotton iz Fundacije za razvoj malih in srednjih podjetij pri Univerzi Durham.

Ravnateljem srednjih poklicnih in strokovnih šol, ki so svojim učiteljem omogočili sodelovanje v programu in tako pripomogli k nastanku učnega gradiva:

- Jožetu Zupančiču, Srednja ekonomska šola, Novo mesto;
- Branki Regvat Kampl, Srednja ekonomska šola, Ptuj;
- Vladimirju Korošču, Poklicna in tehniška kmetijska šola, Ptuj;
- Mariji Simčič, Srednja ekonomska šola, Kranj;
- Jožici Bavdek, Srednja trgovska šola, Kranj;
- Mariji Žabjek, Srednja ekonomska šola, Ljubljana Roška 2;
- Evi Cvetko Kardelj, Srednja ekonomska šola, Ljubljana, Prešernova 6;
- Viktorju Jemcu, Srednja šola Domžale;
- Darinki Lipičnik, Gimnazija in ekonomska šola, Trbovlje;

- Borutu Hvalcu, Gimnazija Jurij-a Vega, Čipkarska šola, Idrija;
- Jadranki Teržan, Vrtnarska šola, Celje;
- Janku Pokliču, Srednja ekonomska šola, Celje;
- Mirku Likarju, Srednja šola Muta.

Prav tako se zahvaljujem vsem recenzentom, ki so svojimi koristnimi predlogi in nasveti pripomogli k nastanku gradiva:

- prof. dr. Miroslavu Glasu, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva;
- prof. ddr. Barici Marentič Požarnik, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko;
- Zdenki Steblovnik, Srednja lesarska šola, Maribor

Hvala tudi vsem učiteljem, ki so sodelovali v programu in ki so pomagali s svojo ustvarjalnostjo in zavzetostjo.

Prepričana sem, da bo gradivo koristen pripomoček vsem učiteljem, ki želijo biti pri svojem delu inovativni, ki sprejemajo novosti in ki se zavedajo, da bosta v novem tisočletju zmagovala ustvarjalnost in podjetniški duh.



Mirjana Kovač

namestnica direktorja

Centra RS za poklicno izobraževanje



KOMU JE NAMENJENO UČNO GRADIVO?

Učno gradivo je namenjeno vsem učiteljem srednjih poklicnih in strokovnih šol, tako učiteljem strokovnoteoretičnih predmetov in praktičnega pouka, namenjeno pa je tudi dijakom vseh starosti, ki se pripravljajo na življenje in delo v različnih poklicih.

Skozi podjetniški proces dijaki razvijajo podjetniške spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za učinkovito opravljanje poklica, še posebej v lastnem podjetju.

VSEBINA GRADIVA

Gradivo vsebuje priporočila:

- dijakom pri uporabi različnih dejavnosti in nalog, ki vodijo mlade, da odkrivajo možnosti samozaposlitve;
- učiteljem pri uporabi učnih metod in tehnik učenja, spretnosti in meril ocenjevanja ter tudi metodološka priporočila in način organiziranja učnega procesa, naloge in delovne liste.

V ČEM JE POSEBNOST UČNEGA GRADIVA

- Gradivo ni klasično učno gradivo za podjetništvo, ampak gradi podjetniški proces na štirih ključnih dejavnikih uspeha:

MOTIVACIJA/ VZTRAJNOST posameznika/skupine itd.

Kaže se v podpori družine in partnerjev. Poudarek je na spodbujanju in razvijanju vedenjskih lastnostih. To se vidi na doseženih rezultatih.

IDEJA IN TRG

Ideja mora biti izvedljiva (uporabna), mora se dobro prodajati in biti sprejemljiva za tržišče. Biti mora prepoznavna. Vedeti je treba, katere potrebe zadovoljuje, zakaj je boljša od drugih, kdo so kupci, koliko jih je in kakšna je konkurenca.

SPOSOBNOSTI

Za ustanovitev podjetja so potrebni znanje, spretnosti, tehnične in voditeljske sposobnosti pa tudi izkušnje lastnika, družine in drugih.

POTREBNA SREDSTVA

Kadri, finančna in materialna sredstva (prostor, oprema, orodje, material ...).

Poleg navedenih sta pomembna še dva dejavnika procesa:

ORGANIZIRANOST

Razviti osnovni sistem menedžmenta in nadzora. Poznavanje zakonodaje. Vzpostaviti profesionalni odnos.

NAČRTOVANJE

Razviti poslovni načrt, planirati obseg prodaje, ceno, stroške, denarni tokovi, dobiček, izguba ...

- Učno gradivo popelje učitelje in dijake skozi celoten podjetniški proces od iskanja zamisli, preverjanja te zamisli, do ustanovitve podjetja. Pri tem imajo dijaki možnost, da razvijajo svojo lastno idejo.
- Skozi ta proces spoznajo lastne možnosti in sposobnosti, razvijajo ustvarjalno mišljenje, veščine in osebnostne lastnosti, ki so značilne za podjetne ljudi.
- Gradivo upošteva posebnosti posameznika in njegove ideje.
- Gradivo je zasnovano tako, da posameznik dobi potrebno znanje takrat, ko ga v podjetniškem procesu potrebuje, in samo toliko, kolikor ga potrebuje.

NAMEN GRADIVA »DELAM ZA SEBE«

Osnovni namen gradiva je spodbuditi zanimanje za ustanovitev lastnega podjetja, tako da dijaki:

- pridobijo motivacijo za samozaposlitev in utrjujejo samozaupanje;
- spoznajo načine, kako uporabiti sposobnosti in ideje, da bodo lahko uspeli na trgu;
- spoznajo sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebujejo, da bodo lahko preživeli v poslovnem svetu;
- spoznajo, kaj je treba opraviti in kaj potrebujejo za zagon malega podjetja, ter tako ugotovijo kaj pomeni imeti lastno podjetje;
- sodelujejo in se povezujejo s podjetji in podjetniki ter z lokalnimi institucijami (občina, podjetniški centri, zbornice, podjetja).

KAKO GRADIVO UPORABLJAMO?

Učno gradivo je zasnovano zelo prilagodljivo, zato ga uporabljamo na različne načine:

- kot celoten proces, od uvodnega modula, kjer dijaki iščejo poslovne zamisli, pa do zadnjega modula, kjer se seznanijo s predpisi in zakoni;
- kot posamezen modul, ki je dopolnilo učnega procesa pri razvoju podjetniške miselnosti.



LEGENDA**ikona za informacije****ikona za aktivnost****ikona za primer****ikona za zaključek**

DELAM ZA SEBE



**KAJ POMENI
DELATI ZA SEBE?**

CILJI UVODNEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji 	Priporočila učitelju 
<p>Kako najti idejo in jo preveriti?</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uporabiti različne tehnike generiranja idej, • uporabiti različne vire za iskanje idej, • oceniti idejo z vidika svojih spretnosti in znanja. 	<p>Kako najti idejo in jo preveriti?</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izvede učne ure, kjer bodo dijaki uporabljali različne metode in tehnike generiranja idej.
<p>Zagotavljanje motivacije:</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ugotoviti, kdo mu lahko pomaga pri spoznavanju podjetništva in kako naj vzpostavi stik z njim. 	<p>Zagotavljanje motivacije:</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizira obisk podjetnika, • spodbuja dijake pri razvijanju njihovih sposobnosti in ideje.
<p>Ali je ideja izvedljiva?</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • preveriti idejo z vidika trga. 	<p>Ali je ideja izvedljiva?</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizira aktivnosti, ki bodo dijakom pomagale oblikovati jasno zamisel o njihovi poslovni ideji.

V tem modulu boste spoznali, kakšna je razlika, če delate zase, v svojem podjetju, ali če ste zaposleni drugje. Na obisk boste povabili podjetnika, ki vam bo povedal, kaj je potrebno za učinkovito poslovanje. Nato pa boste z možgansko nevihto iskali ideje za svoje podjetje.

V ČEM JE RAZLIKA MED ZAPOSLOTVIJO IN SAMOZAPOSLOTVIJO?

Kadar se zaposlimo v podjetju:

- dobimo naloge, ki jih moramo opraviti;
- dobimo navodila, kako naloge opraviti;
- določijo nam rok, do katerega mora biti delo opravljeno;
- določijo nam delovni prostor, kjer bomo delo opravljali;
- dobimo navodila, za koga morajo biti naloge opravljene.

Ko delodajalec vidi, da smo neko nalogo sposobni dobro opraviti, bo njegovo zaupanje naraslo, dobivali bomo nove, zahtevnejše naloge z navodili, kako delo opraviti. V sodobnem podjetju se namreč, čeprav smo odvisni od delodajalca, vse bolj prepušča posameznikom, da ustvarjalno oblikujejo svoj način izvedbe določene naloge.

Kadar delamo zase, v svojem podjetju:

- kot lastnik podjetja nismo odvisni od delodajalca, ampak od samega sebe;
- se moramo zanesti na lastne sposobnosti;
- nihče nam ne daje navodil, kaj delati, kako, do kdaj ali za koga delati;

vendar:

- proizvajati moramo izdelek ali storitev, ki ga/jo bodo kupci pripravljene kupiti;
- izdelek ali storitev mora imeti ceno, ki so jo kupci pripravljene plačati;
- ustvariti moramo prihodek, ki bo pokrival vse stroške poslovanja in ustvarjati dobiček.

Kadar delamo zase, v svojem podjetju, seveda ne moremo delati vsega, kar bi sami želeli, ker nimamo npr. ustrezne opreme, nimamo dovolj denarja ali celo zaupanja sami vase. Ali pa nimamo ustreznih spretnosti in znanja. Še več, mogoče so kupci tisti, ki nam onemogočajo, da bi delali tisto, kar želimo, zato ker ne potrebujejo našega izdelka ali storitve.


A

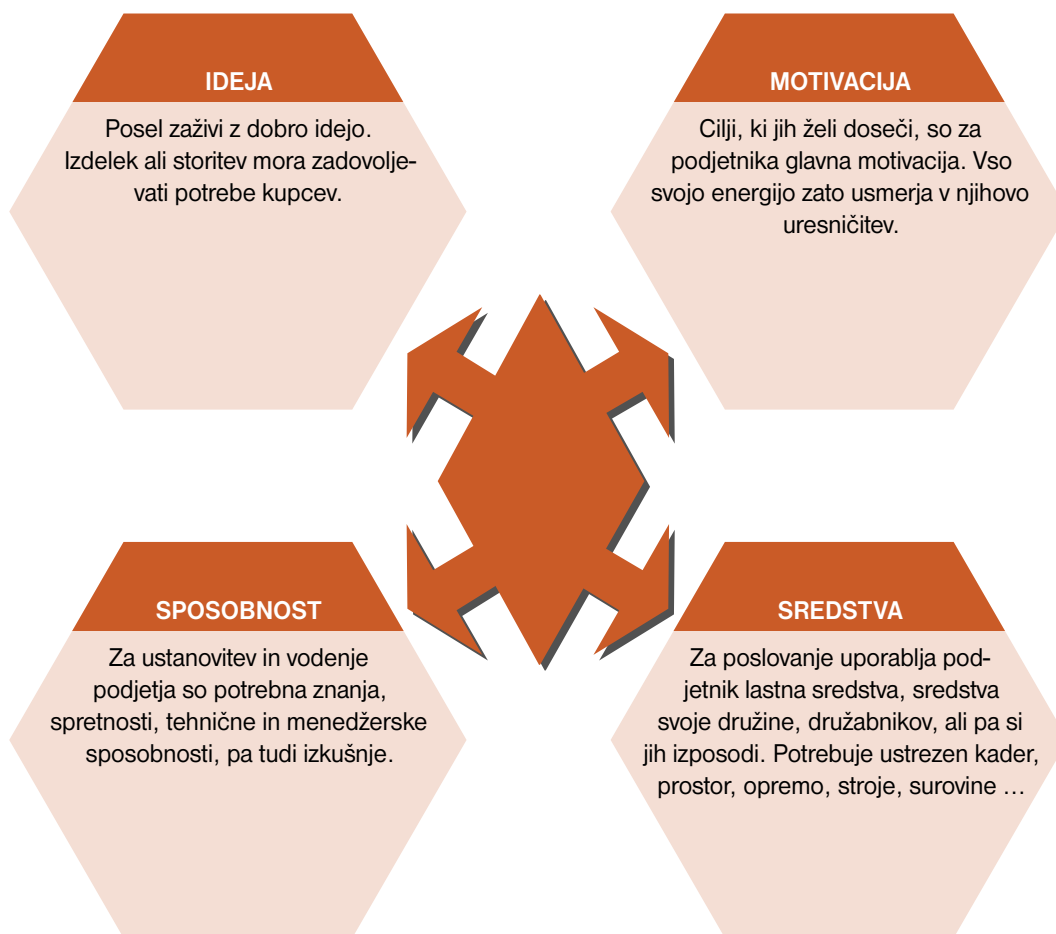
KATERI SO DEJAVNIKI USPEŠNEGA POSLOVANJA?

Prijatelj bi rad ustanovil podjetje in vas vpraša za nasvet. Katera vprašanja mu boste zastavili, da ugotovite, ali ima možnosti za uspeh?

- Oblikujte skupine.
- Razpravljajte o možnih vprašanjih.
- Poročevalec naj vaše predloge predstavi drugim skupinam.
- Skupaj naredite povzetek ključnih vprašanj.

Vprašanja:

Uspešna dejavnost je povezana s kombinacijo štirih temeljnih dejavnikov:



Kombinacija teh dejavnikov bo učinkovita, če bo zagotavljala proizvodnjo izdelka oziroma storitve, ki bo po ceni, kakovosti in razpoložljivosti stalno zadovoljevala dovolj kupcev in prinašala prihodek, višji od stroškov.

Vendar

Podjetnik mora upoštevati, da neprestano nastajajo spremembe:

- Potrebe kupcev se spreminjajo.
- Nastajajo tehnične izboljšave.
- Konkurenca se spreminja.
- Podjetje se lahko širi.

Zato

Mora biti vedno pripravljen:

- prilagoditi svojo izvirno idejo kupcem,
- pridobiti nova znanja in spretnosti,
- pridobiti nova sredstva.



Na obisk povabite osebo, ki je ustanovila svoje podjetje. Lahko pa greste na obisk tudi vi. Vaša naloga je, da se seznanite z njegovimi dejavniki poslovanja. Odgovore vpisujete v pripravljen delovni list.

Nekaj predlogov za vprašanja podjetniku:

Ideja:

- Katera je bila njegova prvotna ideja?
- Ali se je ideja spreminjala, razvijala?

Motivacija

- Zakaj se je odločil, da ustanovi svoje podjetje?
- Ali je uresničil svoje prvotne cilje?
- So se cilji z razvojem podjetja spreminjali?

Sposobnosti

- Katere sposobnosti in znanja je imel, ko je začel svojo dejavnost?
- Ali je moral pridobiti nova znanja in veščine?
- Katera in kako?

Sredstva

- Katera sredstva je imel na začetku?
- Ali so bila ustrezna, so zadostovala za začetni zagon podjetja?
- Ali je moral pridobiti nova? Kdaj, kako in koliko?

Vprašanja:

Ime in priimek podjetnika:

Dejavnost, ki jo opravlja:

Lokacija (mesto):

Koliko časa že opravlja dejavnost?

Število zaposlenih:

Ideja:

.....

.....

.....

.....

.....

Motivacija:

.....

.....

.....

.....

.....

Sposobnosti:

.....

.....

.....

.....

.....

Sredstva:

.....

.....

.....

.....

.....

KAKO PRIDEMO DO IDEJE?

Če se želite lotiti svojega posla, morate imeti najprej ideje. Med njimi pa morate izbrati tisto, ki obeta dobiček.

V tem poglavju boste v skupinah iskali različne ideje, ki bi jih lahko uporabili za vaš posel. Pri tem boste spoznali več načinov možganske nevihte.

Možganska nevihta

Možganska nevihta je metoda iskanja idej v skupini. Uporabimo jo kot prvi korak pri reševanju problema, sprejemanju odločitev, torej povsod tam, kjer moramo najti ustvarjalne ideje, da pridemo do rešitve. Vsi predlogi so sprejemljivi, nihče jih ne sme komentirati ali kritizirati. Cilj je pridobiti čim več idej.





Prvi način možganske nevihte

Priložnosti za posel lahko najdemo v problemih, s katerimi se srečujemo vsak dan.

- V skupinah najдите probleme z navedenih področij oziroma s področij, ki vas zanimajo (glej tabelo A).
- Vodja skupine naj izbere problem, ki je za skupino najzanimivejši.
- S pomočjo možganske nevihte poiščite proizvode ali storitve, s katerimi bi lahko rešili ta problem. Lahko poiščete povsem nove rešitve ali pa za že obstoječe izdelke in storitve poiščete izboljšave, spremembe, prilagoditve (glej tabelo B).
- Preostalim skupinam poročajte o svojih rešitvah.

Tabela A

Področja	Problemi
Šport	Po vsakem športu sem prepoten.
Prosti čas	
Varstvo otrok	
Počitnice	
Moda	
Živali	
Hrana in pijača	

Tabela B

Nove rešitve	Izboljšave, spremembe, prilagoditve



Drugi način možganske nevihte

Pri iskanju poslovne zamisli si lahko pomagata tudi z drugačnim načinom razmišljanja.

V tabeli so navedeni različni načini in ideje, ki so se že pojavile.

- Dodajte svoje primere in ideje, kaj bi še lahko ponudili.

Različni viri idej	Zgled na trgu	Vaši primeri
želja po večjem	steklenica za fruc 1,5l	
želja po boljšem	štirisedežnica z oblazinjenimi sedeži (rogla)	
želja po spremembi	laminat (namesto parketa)	
želja po manjšem	mini izdelki – radio, tv, avtobus	
moteče stvari v okolju	baygon proti komarjem	
problemi ljudi	alarmna naprava v avtomobilu	
tradicionalni družabni dogodki	izdelava poročnega albuma	
izboljšanje obstoječe ponudbe v kraju	bistro s plesiščem	
ideje s počitnic	oblačila z eksotičnim pridihom	
kombinacije 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	

a

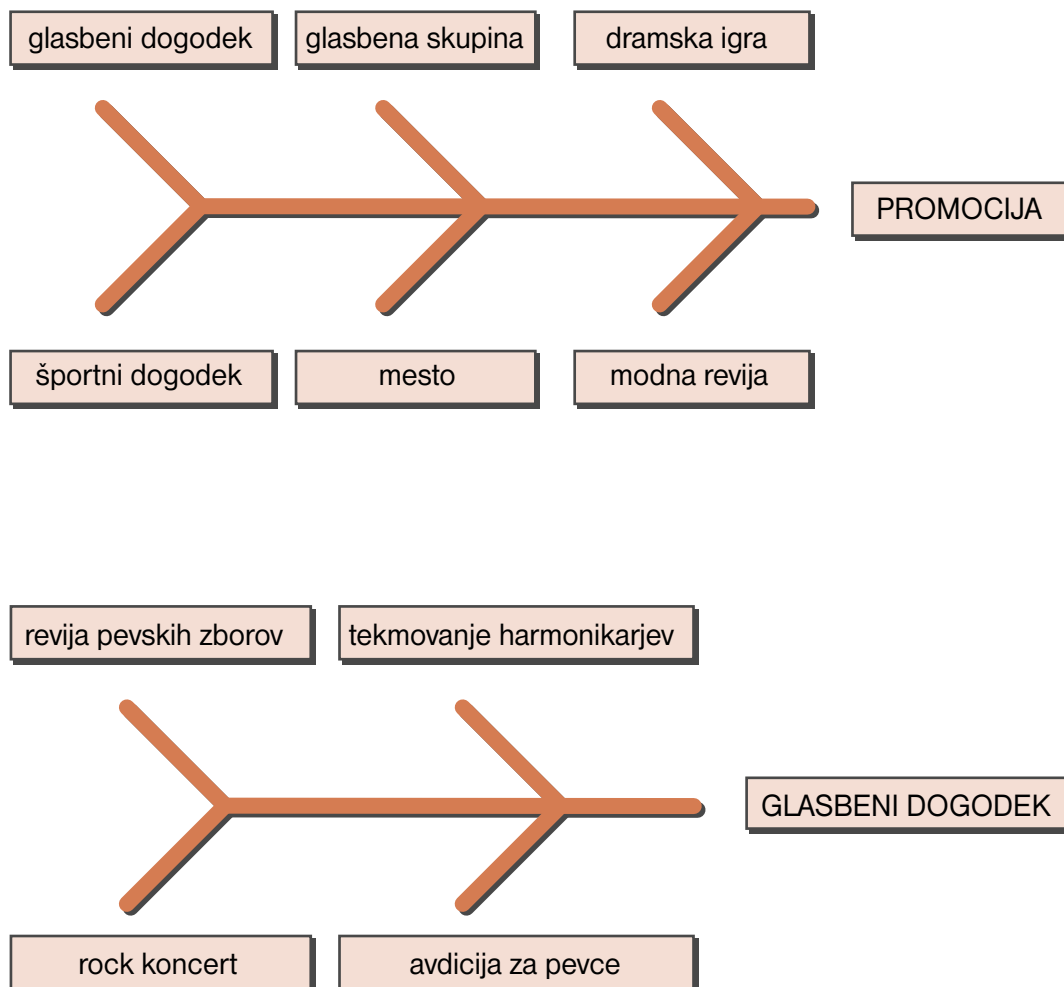
Tretji način možganske nevihte – ribja kost

Pri tem načinu možganske nevihte razvijamo idejo s pomočjo vprašanj kaj, kako, zakaj, ... Pri tem nam je v pomoč diagram ribje kosti oziroma diagram zakaj-zakaj ali kako-kako.

- V skupini poiščite čim več predlogov za prednosti/slabosti/načine/možnosti/oblike/predmete/vzroke ... za eno izmed spodaj navedenih dejavnosti.
- Izberite enega izmed navedenih predlogov in zanj poiščite nove ideje.

Promocija	Distribucija
Prodaja	Neuspeh
Izboljšava embalaže	Inovacija
Uvoz nadomestka	Tuji viri sredstev
Zaostajanje na trgu	Dograjevanje

Kaj je lahko predmet promocije?



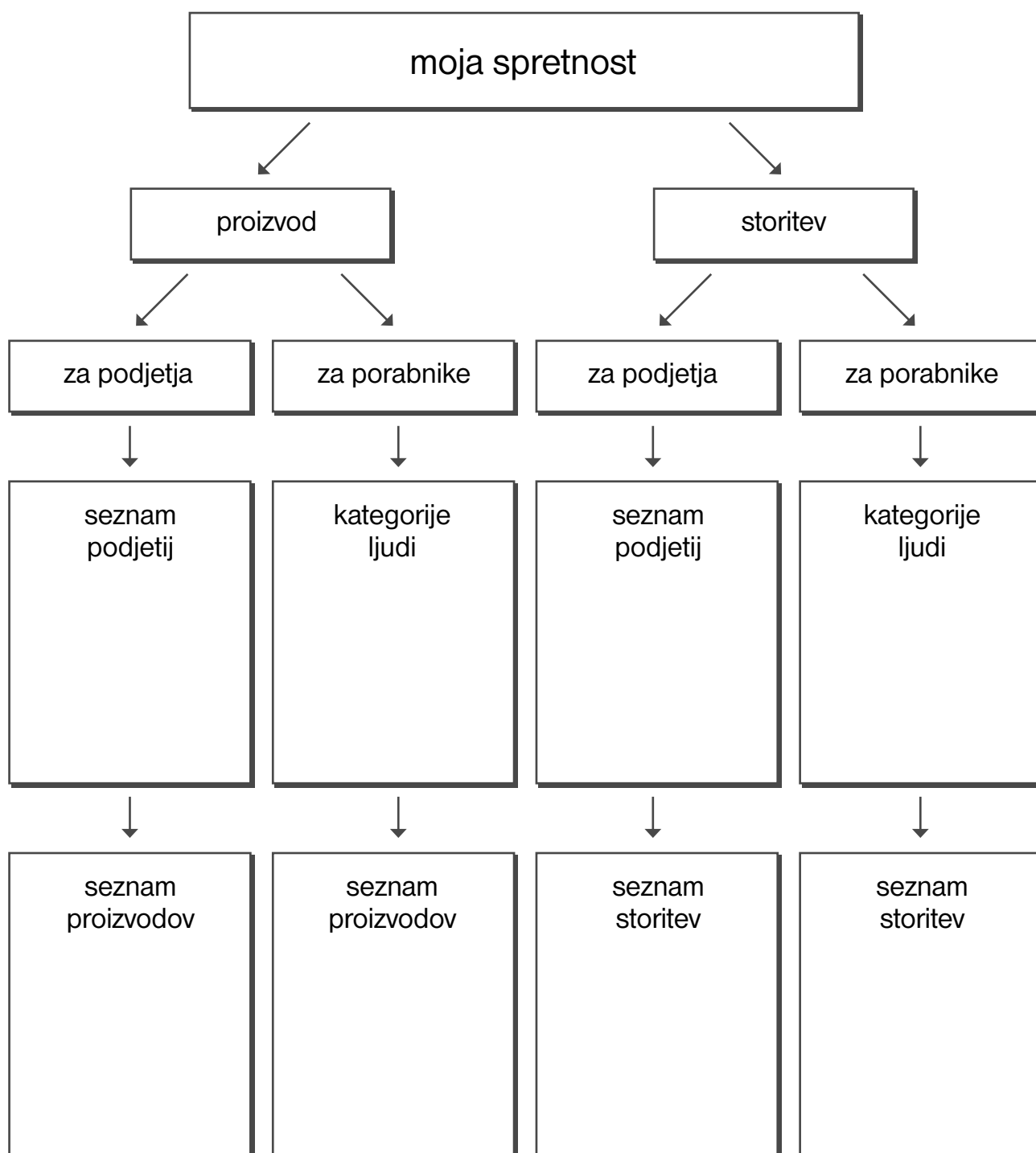
p



Četrty način možganske nevihte

Ideje lahko najdete tudi na podlagi svojih spretnosti in sposobnosti, znanja ali hobijev. Na primer: igranje kitare, sajenje rož, znanje tujih jezikov, klekljanje, izražanje, ...

- Z možgansko nevihto razvijajte ideje za proizvode in storitve, ki bi jih lahko na podlagi svojih spretnosti in znanja ponudili na trgu. Navedite tudi potencialne kupce – katerim podjetjem in končnim porabnikom boste prodajali svoje izdelke oziroma storitve. Svoje ideje vpišite v shemo.





OCENA POSLOVNE ZAMISLI

Do zdaj ste iskali poslovne ideje. Zdaj pa morate v skupini ločiti dobre od slabih idej in poiskati pravo poslovno priložnost.

- Oblikujte iste skupine kot pri iskanju idej.
- Ideje, ki se vam zdijo najzanimivejše, preverite z naslednjimi vprašanji.
- Vsaka skupina naj poroča, katere ideje je izločila in zakaj ter katere so se izkazale kot dobre.

	da	ne	delno
Ali veste, kateri proizvod/storitev boste ponujali na trgu?			
Ali je vaš proizvod/storitev dovoljeno izdelovati in prodajati?			
Ali znate to narediti, imate ustrezno znanje in sposobnosti?			
Ali že imate kakšne izkušnje s tega področja?			
Ali veste, kako boste pridobili dodatno znanje in spretnosti?			
Ali poznate koga, ki bi vam lahko pomagal?			
Ali imate ustrezno opremo, delovna sredstva, prostor za delo?			
Ali veste, kje in kako boste pridobili dodatna potrebna sredstva?			
Ali poznate možne partnerje, ki bi jih pritegnili v posel?			

Ideja, pri kateri imate največ pritrdilnih odgovorov, bi bila lahko vaše izhodišče za nadaljnje delo v naslednjih modulih.

a

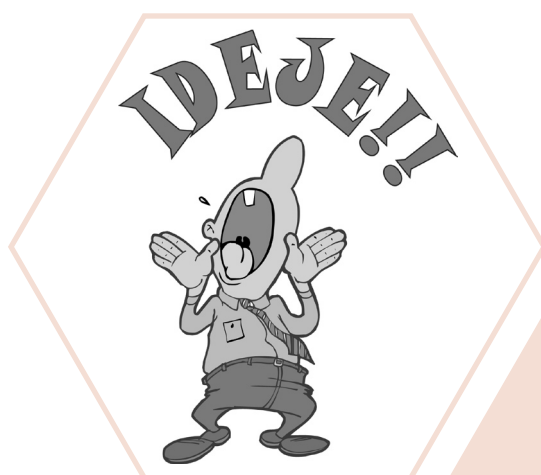
	da	ne	delno
Ali veste, kdo bodo vaši kupci?			
Ali lahko naštejete ciljne skupine kupcev?			
Ali je kupcev dovolj, da bi lahko poslovali uspešno tudi dolgoročno?			
Ali veste, po kakšni ceni boste lahko prodajali?			
Ali veste, pri kom kupujejo zdaj takšen izdelek?			
Ali je vaš izdelek boljši od konkurenčnega?			
Ali lahko navedete vsaj tri njegove prednosti pred konkurenčnim?			
Ali lahko pravno zaščitite vaš izdelek/storitev?			
Ali lahko svojo zamisel razvijete, dopolnite, razširite?			
Ali vas to delo veseli?			
Ali imate za to delo podporo v družini, pri prijateljih?			

TUDI DRUGI SO IMELI IDEJE

Čeprav je nekdo že razvil izdelek, še vedno obstaja možnost, da enak izdelek proizvajate in/ali ga prodajate na drugem trgu (lokalnem, regionalnem, nacionalnem ...) tudi vi. Možnosti za njegovo izdelovanje je več: izdelovanje po licenci, predelava že obstoječega izdelka ali pa sestavljanje posameznih delov v nov izdelek. Vedeti pa morate, da lastniki svoje izdelke običajno zaščitijo. Ta zaščita pomeni premoženje podjetja in podjetje ima izključno pravico do uporabe.

Nalogo lahko izvedete na različne načine: raziskovalna naloga, domača naloga, delo v knjižnici (bibliopedagoška ura).

- Preučite, kaj je patent, avtorska pravica in zaščitni znak.
- Navedite pet primerov izdelkov, ki so zaščiteni na ta način.
- Ugotovite, v katerih dejavnostih se uporablja največ zaščite.
- Ugotovite, kaj morate storiti, da bi zaščitili svojo poslovno zamisel (postopek).
- Poiščite primere, ki so v nasprotju z zakonom npr.: nezakoniti video-posnetki, glasba, programska oprema, džins, kozmetika, prehrambni izdelki ...





Izdelovanje po licenci

Izdelovanje izdelka ali opravljanje storitve na podlagi licence pomeni, da si pridobimo pravico prodajati ali proizvajati tuj izdelek. Zato moramo:

- zbrati informacije o patentih in avtorskih pravicah;
- poiskati avtorja oziroma lastnika, da nam da dovoljenje;
- prebrati razne publikacije, ki se nanašajo na nove proizvode na določenem področju;
- vzpostaviti stik s podjetji, ki licenco že uporabljajo in iščejo nove partnerje;
- pridobiti koristne informacije na sejnih, razstavah, gospodarski zbornici, patentnem Uradu, uradu za varstvo potrošnikov, Uradu RS za intelektualno lastnino, iz časopisov in strokovnih revij ...

Predelava izdelka

Predelava izdelka pomeni, da izdelek, ki mu je potekla doba delovanja, predelamo v neko novo obliko ali pa ga predelamo v popolnoma nov izdelek.

Osebni računalnik s procesorjem 486 je po današnjih standardih že zelo počasen. Z nadgradnjo procesorja, z novo osnovno ploščo in spominom damo izdelku novo vrednost in mu podaljšamo dobo delovanja.

- Poiščite, nekaj izdelkov, ki jih lahko predelamo oziroma preoblikujemo v nove izdelke.

Sestavljanje izdelka

Nov izdelek lahko dobimo tudi tako, da ga sestavimo iz posameznih sestavnih delov. To pa zahteva njihovo predhodno nabavo.

Poiščite izdelke, ki so sestavljeni iz delov, in razpravljajte, katera od naslednjih trditev je prednost ali slabost za podjetje, ki sestavlja končni izdelek, in katera za dobavitelja, ki dobavlja posamezni del izdelka.

- Skupni stroški posameznih delov in stroški sestavljanja so manjši od stroškov izdelave celotnega izdelka.
- Izdelek je sestavljen iz delov, ki se izdelujejo na različnih lokacijah, npr. blizu nahajališč surovine.
- Lokacija podjetja je v bližini dobaviteljev ali v bližini trga.
- Proces sestavljanja izdelka je drag ali za posameznike pretežak.
- Kupec je pripravljen plačati že sestavljeni izdelek.
- Carina za sestavne dele je nižja kot carina za celoten izdelek.

Nalogo lahko izvedete na različne načine: kot raziskovalno nalogo, domačo nalogo ali študijo primera.

- Analizirajte verigo dobaviteljev večje dobro stoječe gospodarske družbe (npr.: Revoz).
- Ugotovite, katere odlike mora imeti podizvajalec.
- Razmislite o predvidenih prednostih podizvajalcev.

V tem modulu ste našli idejo za proizvod ali storitev, ki bi jo lahko ponudili na trgu. Za izvedbo je potrebno veliko dela in časa. V naslednjih poglavjih boste naredili načrt, kako to idejo uresničiti.





Preučevanje trenutnih smeri razvoja

Pri iskanju ideje za posel je dobro upoštevati gibanja, ki vplivajo na razmere na trgu.

V spodnji tabeli navedite primere proizvodov, na katere bo po vašem mnenju vplivala smer razvoja.



SMER RAZVOJA	RAZLAGA	PRIMERI
Staranje prebivalstva	Zaradi staranja prebivalstva se spreminjajo navade porabnikov in njihove potrebe.	
Skrb za zdravje	Se kaže v prehrambnih navadah in rekreaciji.	
Položaj žensk v družbi	Zaposlenost žensk narašča.	
Nakupovalne težnje	<ul style="list-style-type: none"> • teleprodaja, • nakupovalni centri, • moda, • pomembnost blagovnih znamk. 	
Skrb za okolje	Proizvodi in procesi, ki uporabljajo reciklirane materiale.	
Samoizpopolnjevanje	Programi učenja na daljavo, ki pripomorejo k osebni in strokovni razvoju.	
Delo na daljavo	<ul style="list-style-type: none"> • delo doma, • komunikacijska revolucija, • tehnološka revolucija, • spremembe v zaposlovanju, • razmerje delo–zabava. 	
Družina	Vloga družine se spreminja: ločitve, matere samohranilke, velikost družine.	

DELAM ZA SEBE



**KDO POTREBUJE
MOJE
SPRETNOSTI?**

CILJI PRVEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji 	Priporočila učitelju 
<p>Prepoznavanje kupcev</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prepoznati potencialne kupce, analizirati njihove potrebe in razložiti, kako bo s izdelki ali storitvami zadovoljil potrebe kupcev; • jasno opredeliti razloge, zakaj bodo kupci izbrali njegov izdelek ali storitev <p>Konkurenca</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prepoznati konkurenco, • prepoznati prednosti in slabosti konkurentov. <p>Raziskava trga</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razumeti pomen raziskave trga in s pomočjo raziskave pridobiti ustrezne informacije; • ugotoviti, kaj ljudje kupujejo, kje in kdaj kupujejo in kako se odločajo za nakup. <p>Informiranje kupcev</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razumeti razliko med različnimi metodami informiranja kupcev in izbrati pravi način informiranja kupcev za svoj izdelek ali storitev; • oblikovati različen promocijski material 	<p>Prepoznavanje kupcev</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spodbuja dijake, da se seznanijo s potrebami kupcev z vidika kakovosti, cene, načinom plačila; • spodbuja dijake, da z vidika kupcev razmišljajo, zakaj bi kupovali izdelke in storitve. <p>Konkurenca</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomaga in svetuje dijakom, kako dobiti ustrezne informacije, ki jim bodo pomagale, da prepoznajo konkurenco; • skupaj z dijaki ugotavlja prednosti in slabosti konkurence. <p>Raziskava trga</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zagotavlja, da dijaki znajo uporabljati različne vrste raziskav in jih med seboj razlikovati; • spodbuja dijake, da uporabljajo vprašalnike in uporabljajo metodo intervjuja; • z metodo igre vlog pomaga dijakom, da prepoznajo dejavnike, ki vplivajo na kupčeve odločitve pri nakupu. <p>Informiranje kupcev</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zagotavlja, da dijaki poznajo različne metode promocije in oglaševanja in da jih znajo uporabljati; • z metodo igre vlog pomaga in svetuje dijakom, da znajo oblikovati oglas.

S pomočjo prejšnjega modula ste našli idejo za svojo poslovno dejavnost. V tem modulu pa se boste naučili, kako preveriti uresničljivost vaše ideje na trgu z vidika kupcev in konkurentov. Spoznali boste tudi načine in oblike obveščanja kupcev.

KAJ ŽELIJO KUPCI?

Kadar delamo za sebe, moramo najprej ugotoviti, kaj naši kupci potrebujejo in kaj od nas pričakujejo: kakšna naj bo storitev, dobava, kakovost, cena, način plačila, pričakovanja, zadovoljstvo, namera glede ponovnega nakupa ... To moramo ugotoviti pred ustanovitvijo podjetja. Razumeti moramo, zakaj so kupci izbrali prav nas, in si prizadevati, da bi nam ostali zvesti.

Mnogi podjetniki niso nikoli imeli opravka s kupci, zato si morajo pridobiti dodatno znanje in veščine, kot so: veščine pogovora s kupci in znanje iz tehnike prodaje.

Postavite se v vlogo kupca, ki kupuje:

- vaš izdelek,
- maturantsko obleko,
- dopoldansko malico,
- družinsko hišo,
- motorno kolo.

V skupinah poskušajte odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kaj kupci trenutno potrebujejo, si želijo?
- Kje kupci kupujejo?
- Kakšen naj bo izdelek/storitev, da bodo kupci kupovali pri nas in ne pri naših konkurentih?
- Katere dejavnike kupec upošteva pri nakupu?
- Katere blagovne znamke kupujejo?
- Kakšno je njihovo mnenje o določenih blagovnih znamkah?

1

Kaj kupci pričakujejo?

Upoštevati moramo, da imajo pri odločanju oz. izbiri določenega izdelka pomembno vlogo zaznavanje izdelka, njegova cena in kakovost, zadovoljstvo oz. počutje ob morebitni uporabi izdelka, izkušnje, oglaševanje, javno mnenje, osebne povezave in stiki...

Kupci pričakujejo dobre izdelke/storitve. Svoje izdelke jim poskušamo predstaviti na najboljši možni način. Prizadevamo si poudariti dobre lastnosti izdelka, in sicer:

- a embalažo,
- b napis na izdelku,
- c podatke, ki zanimajo kupce (pretirano poudarjanje tehničnih podrobnosti ni vedno zanimivo),
- d mesto izdelka v trgovini,
- e pravo reklamo.

Podjetja so ugotovila, da kupci stalno potrebujejo spremembe, zato se jim morajo neprestano prilagajati, če želijo preživeti.

2

V skupini razmislite, kako bi poudarili dobre lastnosti:

- vašega izbranega izdelka ali storitve,
- sterilnih samolepljivih obližev,
- maslenih kolačkov,
- svežega jajca,
- hitre pošte,
- ustekleničene izvirske vode.

Povzetek: kaj želijo kupci?

Bistvo poslovanja je, da pritegnemo kupce in jih tudi obdržimo. Brez poznavanja njihovih potreb ne moremo prodati niti najboljšega izdelka in storitve. Lastnik/menedžer malega podjetja pozna svoje kupce bolje kot menedžer velikega podjetja.

To pomeni da:

- se osredotočimo na tiste kupce, ki bi morda potrebovali naše znanje in spretnosti;
- se z njimi pogovorimo;
- ugotovimo, kaj potrebujejo;
- želimo ugoditi njihovim pričakovanjem;
- preden začnemo, moramo ugotoviti:
 - kje so naši potencialni kupci?
 - njihovo približno število?
 - kako jih bomo sistematično anketirali?
- spomnite se vaših izkušenj kot kupci. Poskusite gledati na vaš projekt skozi oči potencialnega kupca.

Za **vašo izbrano dejavnost** razmislite o kupcih. Razdelite se v skupine in odgovorite na naslednja vprašanja:

- Kdo so potencialni kupci?
 - Katere potrebe/želje si lahko kupci zadovoljijo z vašim izdelkom/storitvijo?
 - Kje so potencialni kupci?
 - Njihovo približno število?
 - Koliko so vaši kupci pripravljeni plačati za vaš izdelek/storitev?
 - Kako bomo sledili njihovim željam in potrebam?
 - Kako jih sistematično anketirati?
-

KDO SO NAŠI KONKURENTI?

Ni dovolj, da poznamo samo kupce, poznati moramo tudi konkurente. Zanimajo nas njihovi: izdelki, cene, tržne poti in promocija. Tako ugotovimo prednosti in slabosti naših konkurentov.

Podjetje mora poznati odgovore na naslednja vprašanja:

- Kdo so konkurenti?
- Kakšne so njihove prednosti in slabosti?
- Kakšni so njihovi cilji?

Za vaš izbran izdelek ali storitev v skupini odgovorite na naslednja vprašanja:



- Navedite možne konkurente.

- Kaj lahko izvemo o njih?

- Kdo so njihovi kupci?

- Po kakšni ceni prodajajo (višja/nizja)?

- Zakaj kupci kupujejo pri njih?

- Kaj menijo o njih kupci?

- Katere so njihove prednosti in slabosti?

- Katere so naše prednosti pred konkurenco?

Na podlagi aktivnosti ste spoznali:

- prednosti vašega poslovanja,
- kdo so vaši potencialni kupci in zakaj bi kupovali pri vas,
- kako posluje vaša konkurenca,
- kako lahko izboljšate vašo ponudbo.



Primer - avtomehanična delavnica

Janez Novak je zadnjih nekaj let delal kot vajenec v majhni avtomehanični delavnici Avtoservis Mega. Pridobil si je izkušnje v servisiranju in popravljanju različnih vrst avtomobilov. Pred nekaj meseci se je podjetje znašlo v finančnih težavah in nekaj delavcev je postalo odveč, tudi Janez.

Janez je razmišljal, da bi ustanovil svoje podjetje – avtomehanični servis na istem območju, kjer že toliko let deluje Avtoservis Mega. Imel je nekaj stikov s kupci, imel je tudi nekaj osnovnega orodja. Začel je razmišljati, kako bi pridobil stranke, zato si je naredil spisek vseh prejšnjih strank.

Razporedite se v skupine in pripravite odgovore na vprašanja. Po opravljeni nalogi bo vsaka skupina predstavila svoje ugotovitve.

- 1 Navedite možne storitve, ki bi jih Janez lahko ponudil svojim strankam. Katere izmed storitev predstavljajo najboljše priložnosti? Razložite.

- 2 Kdo so njegove potencialne (skupine) strank? Ali se te stranke medseboj razlikujejo? Kje trenutno servisirajo svoje avtomobile?

- 3 Kako bi Janez postal prepoznaven, glede na to, da kupci lahko izbirajo med več avtomehaničnimi delavnicami? V čem bi bil drugačen ali celo poseben/edinstven?

- 4 Kakšna bi bila vaša pričakovanja, če bi bili vi Janezova stranka? Kaj cenite in kaj pogrešate pri drugih avtomehaničnih delavnicah?

- 5 S kakšnimi ukrepi mu lahko njegovi konkurenti onemogočijo uspešno delovanje?

ALI ŽELJE KUPCEV LAHKO NAPOVEMO?

Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe z različnimi izdelki/storitvami. Pri nakupu upoštevamo različne dejavnike, odvisne od vrste potreb. Ponudnik mora te dejavnike skrbno proučiti. Kupci so danes vse bolj informirani in za svoj denar zahtevajo kakovostno zadovoljitev svojih potreb in želja.

Primer - avtomehanična delavnica

Janez pripravlja načrt za svojo dejavnost. Zaveda se, da mora njegova dejavnost temeljiti na kupčevih potrebah in željah (npr. hitrost, zanesljivost, nizka cena ...).

Razporedite se v skupine in pripravite kratke odgovore na naslednja vprašanja:

- 1 Navedite kar največ potreb potencialnih strank.
- 2 Katerim potrebam strank se je treba bolj posvetiti?
- 3 Katere vrste popravil bi opravljali v avtomehanični delavnici, vsa ali samo rutinska?
- 4 Ali bodo storitve namenjene vsem vrstam vozil ali samo določenim znamkam/vrstam vozil?
- 5 Ali bo organizirana vlečna služba?
- 6 Ali bo na voljo tudi avtoličarstvo?
- 7 Kakšen bo delovni čas? Ali boste dosegljivi samo ob delovnikih ali vse dni v tednu, 24 ur na dan?
- 8 Česa avtomehanična delavnica ne more ponuditi?
- 9 Ali je v bližini še kakšna avtomehanična delavnica? Če so, zakaj bi potem stranke uporabljale naše storitve in ne storitve naših konkurentov?
- 10 Na kakšen način (s katerimi storitvami ali načinom opravljanja storitev) bi lahko ohranili obstoječe stranke in pridobili nove?
- 11 Ali obstajajo razlogi, da avtomehanična delavnica ne bi »zaživela«?

Pri odločitvah o vaši dejavnosti boste mogoče naleteli tudi na dileme, ali bi sprejeli:

- dela, ki bi trajala več kot 10 delovnih dni, ker s tem lahko izgubite veliko manjšega, pa ravno tako donosnega dela;
- dela, ki bi od vas zahtevala, da nabavite nove stroje in orodja;
- dela, kjer ste odvisni od podizvajalcev;
- dela v prostorih, kjer je nevarnost požara ali eksplozije;
- dela na domu, npr. nujna popravila določenega obsega;
- dela, ki so povezana s kanalizacijo.

Razporedite se v skupine in za vašo izbrano dejavnost poskušajte ugotoviti, ali lahko napoveste želje kupcev. Pomagate si lahko z naslednjimi vprašanji:

- 1 Navedite kar največ potreb vaših potencialnih strank.
- 2 katerim potrebam strank se je treba bolj posvetiti? Vse potrebe razvrstite po pomembnosti.
- 3 Kakšen bo delovni čas?
- 4 Kdo so naši konkurenti? Ali je v bližini kakšen konkurent?
- 5 Na kakšen način (s katerimi storitvami ali načinom opravljanja storitev) bi lahko ohranili obstoječe stranke in pridobili nove?
- 6 Ali obstajajo razlogi, da bo vaša dejavnost neuspešna?

Razmislite tudi o drugih informacijah, s katerimi bi lahko napovedali potrebe/želje kupcev.

ALI JE ZAMISEL URESNIČLJIVA?

Pridobitev ideje še ne zagotavlja poslovnega uspeha. Če želimo ugotoviti, ali bo ideja v praksi izvedljiva/uresničljiva, moramo pridobiti čim več različnih informacij. Pri tem si pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- 1 Katere informacije želimo pridobiti?
- 2 kateri posamezniki in inštitucije nam lahko posredujejo informacije?
- 3 Kako bomo pridobili podatke?
- 4 S kakšnimi težavami se lahko srečamo pri pridobivanju informacij?

Razdelite se v skupine in s pomočjo zgornjih vprašanj skušajte ugotoviti, ali je vaša izbrana zamisel uresničljiva.

S svojim prijateljem nameravate odpreti čistilni servis za pomoč na domu. Razdelite se v dvojice in razmislite o možnih virih informacij.

a

i

a

1

ALI NAS KUPCI POTREBUJEJO?

Ali bi opravili raziskavo trga?

Če želimo postati uspešni, moramo ves čas pozorno spremljati podatke o potrebah, željah in zahtevah kupca ter o spremembah na trgu. Dejavnost, ki se s tem ukvarja, imenujemo raziskava trga.

Tržna raziskava obsega zbiranje, beleženje, preučevanje in posredovanje informacij, ki so pomembne za trženjski proces. Pri raziskavi trga so potrebni naslednji koraki:

- Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave.
- Priprava načrta raziskovanja.
- Zbiranje podatkov.
- Obdelava in analiza podatkov.
- Priprava poročila o raziskavi in interpretacija rezultatov.



Pri izvajanju tržnih raziskav si pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- Kdo kupuje naše izdelke?
Koliko jih je?
- Kje porabniki živijo?
Koliko zaslužijo?
- Ali v prihodnosti lahko pričakujemo upadanje/naraščanje (večjo/manjšo) prodaje?
- Ali mogoče obstaja kakšna tržna niša, ki bi jo lahko izkoristili?
- Ali se prodajne poti za naše izdelke spreminjajo?
- Ali je smiselno uvajanje novih tržnih izdelkov/storitev?

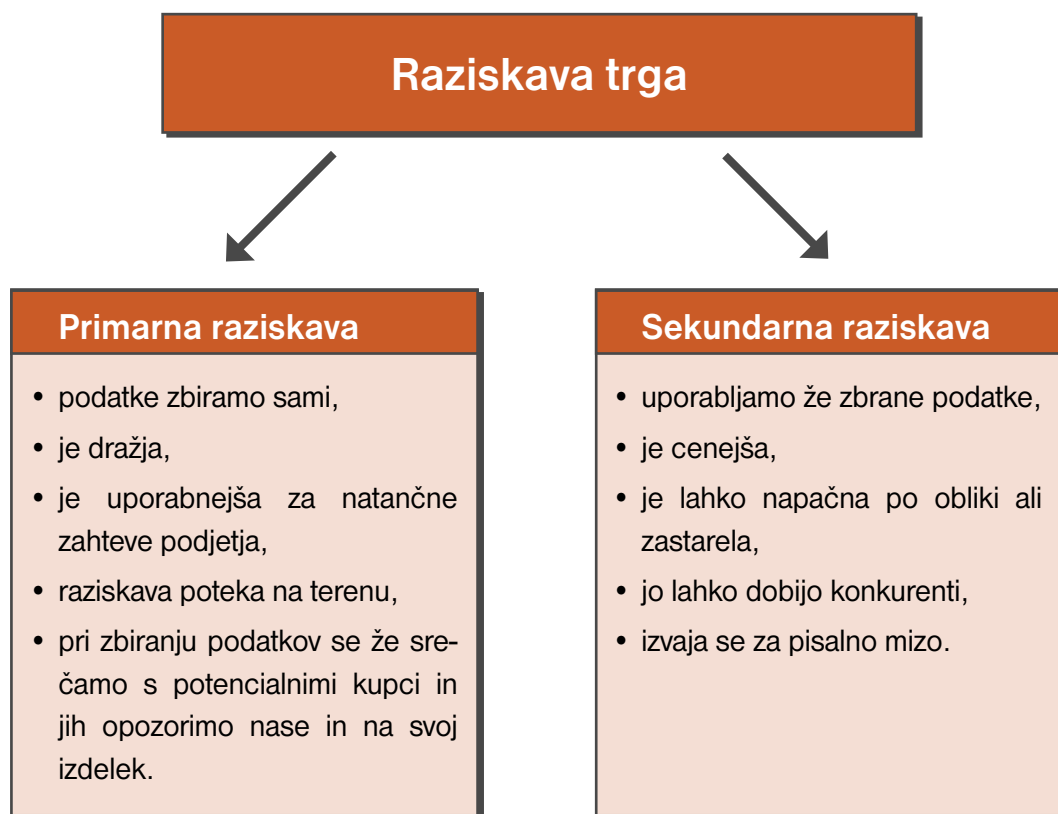
Razdelite se v skupine in ugotovite, s katerimi vprašanji si lahko pomagata za vašo izbrano dejavnost?

Vprašanja:





Ali bomo raziskavo izvedli sami?





Kako naj sami zbiramo podatke?

Primarna raziskava

Podatke lahko pridobimo:

- po elektronski pošti, npr. z vprašalnikom,
- z intervjuji: v trgovskih centrih, na nekem območju, po telefonu, od vrat do vrat ...,
- z opazovanjem poslovnih dejavnosti,
- z opazovanjem poslovne opreme,
- z obiski konkurentov,
- s preizkušanjem izdelka na trgu,
- s prodajo vzorcev izdelka.

a

Razdelite se v skupine in za vašo izbrano dejavnost razmislite, na kakšne načine bi lahko zbrali podatke? Katere podatke bi pridobili s posameznim načinom?

Kako naj uporabimo že zbrane podatke?

Sekundarna raziskava

O sekundarni raziskavi govorimo, kadar uporabljamo:

- kot vir za pridobivanje informacij: knjižnico, strokovno literaturo, strokovne revije, priročnike, razna poročila, zgoščenke, internet, obiske vladnih institucij, univerz, gospodarske zbornice, obrtne zbornice, raznih agencij, podjetniških svetovalnih centrov;
- že izdelane tržne raziskave in poročila, ki se nanašajo na standardno klasifikacijo v industriji;
- poslovne imenike, rumene strani ...;
- pogovore s prodajnimi agenti;
- razstave;
- lastna poročila;
- medije npr.: video, RTV-programe.

Viri sekundarnih podatkov:

- a notranji podatki: npr. prodajna poročila, poročila o proizvodnji, bilancastanja, bilanca uspeha, podatki plačilnega prometa, kalkulacije, povpraševanja ...;
- b vlada: npr. družbena gibanja, popis prebivalstva, statistični letopisi, bilteni Banke Slovenije ...;
- c neodvisne skupine napovedovalcev: npr. ITEO, Ekonomski inštitut Pravne fakultete, Gralov Oglaševalski odmev ...;
- d časopisi: npr. Gospodarski vestnik, Prodaja, MM ...;
- e trgovska združenja in trgovske revije: npr. INFO služba Gospodarske zbornice Slovenije.

b

A

- 1 V skupinah razmislite, s katerimi viri informacij bi si (za vašo izbrano dejavnost) pomagali pri tržni raziskavi?
Poiščite agencije, ki se v Sloveniji ukvarjajo s tržnimi raziskavami, pri tem si lahko pomagata s spletnimi stranmi, rumenimi stranmi telefonskega imenika ...
- 2 V skupini razmislite o naslednji zamisli:
Nameravate odpreti ob morju manjši hotel. S katerimi viri informacij bi si pomagali pri tržni raziskavi? Katero raziskavo predlagate; primarno ali sekundarno? Svoj odgovor argumentirajte.

Kdaj so tržne raziskave odveč in kdaj ne?

S tržnimi raziskavami pridobimo veliko uporabnih informacij; zahtevajo pa veliko časa in denarja.

Razdelite se v skupine in s pomočjo spodnje tabele diskutirajte, kdaj bi bila vaša raziskava trga koristna in kdaj ne.

Raziskava bi bila nekoristna	Raziskava bi bila koristna
<ul style="list-style-type: none"> • ko dejansko že veste, kar morate vedeti brez raziskave; • ko že imate potrebne podatke; • ko je čas vaš sovražnik; • ko bi izvedba raziskave razkrila vaše poslovne načrte tekmečem; • ko test ne odseva realnih prihodnjih razmer; • ko bi stroške raziskave presegle vrednost rezultatov; • ko imate premalo denarja za primerno raziskavo; • če raziskava po tehnični plati ni izvedljiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • ko nimate dovolj podatkov, da bi sprejeli tržno odločitev; • ko tehtate možnosti in se ne morete odločiti; • če v podjetju ni soglasja glede taktike, ciljev ali strategije; • ko zaznate simptome težave, kot je na primer upadanje tržnega deleža; • če je vaš tržni program uspešen in želite izvedeti, zakaj je tako, saj hočete še bolje izkoristiti svoje prednosti; • ko začnete uvajati nekaj novega, na primer izdelek, cene, prodajne poti, embalažo ali tržni segment.

KAKO OBVEŠČATI KUPCE?

1. del

- 1 Navedite seznam potencialnih kupcev (npr: lastniki avtomobilov, gospodinjstva, druga podjetja).
- 2 Kako jim boste povedali, kaj jim ponujate? (npr. oglasni material po pošti, oglasi, plakati, letaki, telefonski klici ...)
- 3 Kako jih boste prepričali, da bodo kupili od vas? (npr. posebne ponudbe, popusti pri ceni, velika izbira ...)

2. del

Dopolnite prejšnjo vajo, s tem da predpostavljate

- 1 da prodajate sadje na stojnici,
- 2 da imate majhno delavnico v središču mesta, kjer popravljate skuterje,
- 3 da izdelujete stavbno pohištvo: okna, vrata,
- 4 da izdelujete okrasno keramiko (npr. vrče, razne okraske).

Kaj je oglaševanje?

Oglaševanje je posredovanje najrazličnejših sporočil, s katerimi podjetja spodbujajo, prepričujejo kupce oz. ciljno občinstvo za nakup izdelka ali storitve.

Pomembno je, da se zavedamo, komu so informacije namenjene – kdo je ciljno občinstvo. Ciljno občinstvo so lahko posamezniki, skupine. Če na primer oglašujemo v lokalnem časopisu in hkrati v brezplačnem oglasnem tisku, bomo verjetno oglasno sporočilo posredovali istim bralcem. Podobno se nam lahko zgodi, če se odločimo za veliko oglaševalsko akcijo, ne da bi se predtem prepričali, ali bomo dosegli ciljno skupino.

Kako oglaševati?

Nekaj pomembnih priporočil glede oglaševanja:

- Izberite pravi medij oz. način oglaševanja.
- Prepričajte se, ali potencialni kupci berejo časopis, v katerem bo vaš oglas objavljen, opazijo vaše oglaševalske panoje, berejo oglasne deske v nakupovalnih centrih.
- Upoštevajte potrebe kupcev in ugotovite, kje bodo iskali želene informacije.
- Uporabljajte jezik, ki bo razumljiv kupcu, kajti nejasna sporočila so zapravljanje časa in denarja.

a

Kako oglaševati?**1. primer - avtomehanična delavnica**

Razporedite se v dvojice in predpostavljajte, da ste se odločili za oglaševanje svojih avtomehaničnih storitev v lokalnem časopisu.

- a. Premislite, ali želite s to obliko oglaševanja stranke samo obveščati ali pa jih želite prepričati, da storitev tudi kupijo.
- b. Kakšno metodo oglaševanja bi uporabili za informiranje stalnih strank?

2. primer

Predpostavljajte, da želite imeti majhno pekarno na podeželju, prodajali boste s potujočo prodajalno, posamezne kraje na podeželju boste obiskali dvakrat na teden. Kupcem prihranite pot v trgovino. Vaš kruh je vedno svež, ni že narezan in zapakiran. Prihajate redno dvakrat na teden, ob določenem času, torej ste zanesljivi. Pečete v krušni peči, zato je okus vašega kruha boljši. Sami prodajate in sprejemate tudi naročila za posebne dostave.

- a. Razmislite, kako bodo možni kupci izvedeli za storitev?
V pomoč naj vam bodo naslednji možni odgovori:
 - ustno izročilo,
 - plakati,
 - osebna pisma,
 - letaki,
 - lokalni časopisi,
 - lokalne oglasne deske,
 - telefonski imenik.
- b. Ali na izbiro načina oglaševanja vpliva tudi lokacija podjetja, podeželje, mesto?



KATERE MEDIJE OGLAŠEVANJA BI LAHKO UPORABILI?



Izbira oglasnega medija je zahtevna naloga, zato upoštevamo več meril:

Merilo	časopis	telefonski imenik	letak	plakat	pismo	radio	TV
Posreduje besedilo.	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA
Posreduje slikovno gradivo.	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA
Posreduje zvok.	NE	NE	NE	NE	NE	DA	DA
Posreduje gibljivo sliko.	NE	NE	NE	NE	NE	NE	DA
Informacije lahko spremljamo, kadar hočemo.	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE
Informacije lahko trajno shranimo.	DA	NE	NE	NE	DA	DA	DA
Prejemnik lahko posreduje povratno informacijo.	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Prejemnik samostojno izbira informacije.	DA	DA	NE	NE	DA	DA	DA
Odziv prejemnikov lahko merimo takoj.	NE	NE	DA	NE	NE	DA	DA

Primer - prodaja knjig na stojnici: kako promovirati svojo dejavnost?

Za prodajo knjig na stojnici lahko uporabljamo naslednje oblike oglaševanja:

- oglaševanje v lokalnem časopisu,
- oglaševanje na panojih,
- razdeljevanje letakov gospodinjstvom,
- oglaševanje na plakatih, ki so razobešeni na stojnici,
- razstava izdelka na privlačen način.



V skupini razpravljajte o primernosti oglaševanja v posameznih medijih za vašo izbrano dejavnost.

i

a

Časopisi

Prednosti časopisov so številni bralci in visoke naklade. Časopis pride skoraj v vsako gospodinjstvo. Nekateri časopisi imajo lokalni značaj. Dnevna izdaja časopisov omogoča sprotno prilagajanje oglasnih sporočil.

-
- 1 V skupini za vašo izbrano dejavnost oblikujte časopisni oglas.
Razmislite, kaj bi poudarili v vašem oglasu: hitrost, zanesljivost, nizko ceno, dober odnos do strank, konkurenčnost ...
 - 2 V katerem časopisu bi oglaševali?
 - 3 Poiščite nekaj oglasov v slovenskih časopisih ali revijah in ocenite njihove značilnosti.
-

Zapiski:

i

Trgovina na drobno/stojnice

Oglaševanje na stojnicah ali plakatih v trgovinah na drobno je eden izmed najstarejših načinov oglaševanja. Ta način privlači mimoidoče in jih obvešča o izdelkih ali storitvah.

Prednost tega načina je, da je poceni.

Plakate lahko namestimo na različnih javnih mestih.

- 1 Razdelite se v skupine in za vašo izbrano dejavnost oblikujte plakat. Razmislite o tem, kje bi ga lahko namestili?
- 2 Ali lahko avtomehaničar Janez Novak oglašuje v svoji delavnici? Kako? Kaj pa na stojnici?

a

Letaki

Mnogo malih podjetij oglašuje na letakih, ki jih raznašajo gospodinjstvom. Tako obveščajo potencialne kupce o izdelkih/storitvah, ki jih opravlja podjetje. Tako oglaševanje ni drago. Raznašanje lahko prevzame posebno podjetje ali najeti posamezniki, ki letake razdelijo/raznosijo. Potreben je le stalen nadzor nad distribucijo in spremljanje odzivnosti. Učinkovitost oglaševanja je odvisna od priprave in od oblikovanja oglasa.

- 1 Za vašo izbrano dejavnost oblikujte letak. Na kakšen način bi ga razdelili med prebivalce? Na kakšnem področju bi razdeljevali letake?
- 2 V skupini oblikujte letak za avtomehanično delavnico Janeza Novaka.

a

Oglaševanje po pošti

Najpogosteje oglaševanje po pošti vsebuje predstavitvena in prodajna pisma, zato je sestavljanje in oblikovanje pisma pomembna dejavnost oglaševanja po pošti.

Sporočilo pisma lahko pritegne pozornost, ohrani zanimanje, spodbudi željo in povzroči dejanje.

Pri oblikovanju sporočila poskušamo najti odgovor na naslednja vprašanja:

- Kaj povedati (vsebina sporočila)?
- Kako logično povedati (zgradba sporočila)?
- Kako zasnovati simbolni okvir (oblika sporočila)?
- Kdo naj sporočilo posreduje (vir sporočila)?

Značilnosti učinkovitega pisma:

- uporablja trik, da je število izdelkov omejeno in zato naj kupci pohitijo z nakupom;
- naj bo čustveno (s stranko poskušamo vzpostaviti prijateljski odnos);
- napisano je zanimivo, zabavno;
- vsebuje anekdote, primere, zgodbice, pričevanja;
- uporabljene so kratke besede;
- pred pošiljanjem je preizkušeno;
- je nenavadnega videza in ima čim manj poudarjenih besedil;
- ne pomeni le ponudbe, ampak zahteva takojšnje naročilo;
- poleg besede brezplačno vsebuje tudi besede prihranek, danes, predstavljamo, enostavno, takoj. Te besede so preverjene in jih je pametno velikokrat uporabiti.

KAKO OBLIKOVATI OGLAS?

- Poskušajte oblikovati oglas tako, da bo lahko prepoznaven. Dodajte mu nekaj svoje osebnosti in sloga, oblikujte svoj logo.
- Vaše sporočilo naj bo jasno. Povprašajte za mnenje znance, prijatelje, kaj menijo, ali je sporočilo učinkovito.
- Oglas naj bo usmerjen v bralca. Ljudje se radi vprašajo: "Kaj je tu koristnega zame?"
- Poudarite glavni razlog nakupa izdelka oz. storitve.
- Navedite vse pomembne informacije na prijeten način, ki je in ki bo navdušil kupca.
- Prepričajte se, da ste navedli vse informacije: naslov, telefon, da vas kupci lahko najdejo.

Kaj vsebuje sporočilo?

Pri sestavljanju sporočil moramo upoštevati, kakšen odziv kupca želimo doseči. Sporočilo lahko kupca poziva k nakupu, mu daje ideje, ponuja izdelke, predstavi koristi ...

-
- 1 V skupini sestavite nekaj različnih oglasnih sporočil za vašo izbrano dejavnost. Pomagate si lahko s primerom avtomehanične delavnice.

Janez je oblikoval nekaj primerov oglasnih sporočil:

- a Ugodna ponudba storitev. Julija 10-odstotni popust.
- b Ponujamo vam kakovostno servisiranje vaših avtomobilov in vam stalno zagotavljamo dobavo originalnih nadomestnih delov.
- c Ker skrbite za vaš avto, boste izbrali nas, ki smo tukaj zato, da vam pomagamo.
- d Bliža se zima, zasnežene in poledenele ceste ... Ste že pripravili svoj avto na zimo? V naši avtomehanični delavnici vam omogočamo brezplačne preventivne preglede in veliko izbiro zimskih pnevmatik.
- e V naši avtomehanični delavnici uporabljamo do okolja prijazna motorna olja.

Preberite zgoraj navedena oglasna sporočila in razmislite o namenu njegovih sporočil.

Oglaševanje mora biti v skladu s pravnim redom na področju varstva konkurence, varstva potrošnikov in varstva posebnih javnih interesov. V Sloveniji področje oglaševanje ureja Slovenski oglaševalski kodeks.

Nekaj primerov kršitev kodeksa:

- Prikrivanje dejstev, navajanje neresničnih podatkov in s tem zavajanje porabnikov.
- Uporaba spolnosti ali golote, ki nima zveze z vsebino oglasa.
- Uporaba religioznih motivov pri oglaševanju.
- Nastopanje otrok v določenih oglasnih sporočilih.
- Nasilni prizori, kjer nastopajo otroci.
- Otrokom se oglašujejo izdelki, ki zanje niso primerni.
- Oglaševanje navidezne razprodaje.
- Pridobivanje kupcev blaga z dajanjem ali obljubljanjem nagrad, ki po vrednosti presegajo vrednost blaga, s katerim naj kupec pridobi možnost nagrade.

KAKO POGOSTO OGLAŠEVATI?

Odgovor na to vprašanje je odvisen od razpoložljivih denarnih sredstev, časa prisotnosti izdelka na trgu, ugleda blagovne znamke ... Če namenimo malo denarja, je učinek majhen, v nasprotnem primeru pa bi sredstva morda bolje uporabili kako drugače.

Pred izvajanjem oglaševanja moramo zato sprejeti nekaj pomembnih odločitev o tem:

- koliko sredstev bomo namenili za oglaševanje;
- kje bomo oglaševali;
- pogostost oglaševanja; se bomo odločili za en sam velik ali za več manjših oglasov;
- kaj pričakujemo od oglaševanja.

Pri določanju pogostosti oglaševanja je treba upoštevati to, da se ljudje vedno bolj opirajo na mnenja in nasvete drugih. Najpomembnejši razlog je preobilica oglasov, ki so jim kupci nenehno izpostavljeni. Zaradi tega se težko znajdejo in težko zaupajo oglaševalcem.

V skupini poskušajte za **vašo izbrano dejavnost**:

- 1 odgovoriti na zgornja vprašanja,
 - 2 sestaviti v 40 besedah pismo za oglaševanje po pošti.
-





KAKO PRODAM SVOJ IZDELEK/STORITEV?

Osnovna pravila prodaje

Prodaja je pomembna dejavnost podjetja. Ko razmišljamo o prodaji, moramo upoštevati predvsem želje in zahteve kupcev. Uspešen prodajalec se bo vživel v kupca. Obstaja veliko gradiva, kjer lahko najdemo nasvete, kako postati dober prodajalec. Prodajalec mora predvsem dobro poznati svoj izdelek/storitev, imeti mora ustrezno znanje in umsko-intelektualne sposobnosti.

Nekaj koristnih napotkov za prodajo:

1 V očeh kupca prodajalec vedno predstavlja podjetje

Zavedati se moramo, da prodajalec vedno predstavlja podjetje, zato moramo stalno razmišljati o primernem sporazumevanju s kupci, o svojem vedenju, načinu oblačenja, zunanosti. Postavite se v vlogo kupca; kakšen bi bil vaš vtis, če bi bili kupec?

2 Sporazumevanje s kupcem

- Do kupca smo prijazni, uslužni in profesionalni.
- Poskušamo si zapomniti ime kupca in ga tudi uporabljati, omogočimo mu, da se počuti pomembnega.
- Spodbujamo ga k spraševanju in komentarjem.

3 Predstavitev izdelka kupcu

Pri predstavitvi poudarimo dobre strani izdelka ali storitve in delovanje izdelka. Kupcu svetujemo, kaj najbolj ustreza njegovim potrebam, in smo pozorni na njegov odziv.

4 Sklenitev prodaje

- Kupcu pomagamo pri odločitvi o nakupu, vendar ga ne silimo in prepričujemo.
- Odstranimo nezaželene ali neprimerne izdelke.
- Predvidevamo, da bomo izdelek prodali.
- Izstavimo ustrezno dokumentacijo (pazimo na vse podrobnosti o ceni, dostavi, plačilnih pogojih ...).

5 Poprodajne storitve

- Kupcu izrazimo svoje zadovoljstvo.
- Zahvalimo se mu za zaupanje.
- Držati moramo obljube, ki smo jih dali kupcem, oziroma moramo mu pojasniti, zakaj obljub ne moremo izpolniti.
- Spodbudimo kupce k ponovnemu obisku.
- Seznanimo jih z dodatno ponudbo.

Razdelite se v skupine. Znotraj skupine oblikujte dve skupini; ena naj odigra vlogo prodajalca, druga vlogo kupca. Na ta način poskušajte rešiti naslednje probleme:

Prodajalec:

- 1 Imate pekarno, pečete kruh in različno pecivo. S svojo potujočo prodajalno obiskujete bližnja naselja. Povpraševanje po kruhu je veliko, vendar prodaja kruha ni tako donosna kot prodaja peciva, zato poskušate s svojimi aktivnostmi prepričati kupce, da kupijo tudi pecivo.
- 2 Ste zelo sposoben mizar, ki se ukvarja s popravili in izdelavo pohištva. Konkurenca je velika, vaše cene so višje kot cene vaših tekmecev, toda kakovost vaših izdelkov/storitev je boljša od vaših konkurentov. Za vaš posel je zelo pomembno, da pridobite stranko iz prestižnega okolja. Kako bi jo prepričali?
- 3 Pletete puloverje in v bližini ste opazili prodajalno, ki se ukvarja s prodajo takih vrst izdelkov. Opazili ste, da so vaši izdelki kakovostnejši in cenejši. Poskušate prepričati poslovodjo, da bi začeli izdelke naročati pri vas.

Kupec:

- 1 Živate na podeželju. Redno vas obiskuje potujoča prodajalna s kruhom in pecivom. Kruh vam je všeč, zato ga redno kupujete, za pecivo pa menite, da je predrago. Odločili ste se, da bi vendarle kupili tudi nekaj peciva, vendar je to odvisno od prodajalčevega odnosa.
 - 2 Nekaj mizarjev ste naprosili, da vam pošljejo ponudbo za popravila pohištva pri vas doma. Slišali ste že za mizarja, ki zelo dobro opravi svoje delo, zato razmišljate, da bi izbrali njega, vendar se vam zdijo njegove cene nekoliko previsoke. Želite ga prepričati, da vam zniža ceno.
 - 3 Zaposleni ste v prodajalni s pletenimi izdelki, skrbite za nabavo pletenin. Redkokdaj se sestanete z dobavitelji, ki se niso prej z vami dogovorili za sestanek. Pletilji puloverjev pa je uspelo priti v vašo pisarno brez predhodnega dogovora. Sprva bi jo najraje vrgli iz pisarne, toda zavedate se njene kakovostne ponudbe. Izdelki so vam všeč, zavedate se visoke cene, zato jo skušate prepričati o posebni prodaji ali proti vračilu.
-

a

Razdelite se v skupine in znotraj skupine določite dijaka, ki bo predstavljal prodajalca in dijaka, ki bo odigral vlogo kupcev. Vaša naloga je, da za vašo izbrano dejavnost s pomočjo metode »igra vlog« predstavite prodajni postopek oz. pogajanje.

Oblikovanje prodajnih cen izdelkov oziroma storitev

Oblikovanje prodajne cene je zelo težka naloga, zato morajo podjetja temu posvetiti veliko pozornosti. Prodajna cena mora biti taka, da pritegne kupca, z njo moramo pokrivati stroške in ustvarjati tudi dobiček.

Metode oblikovanja prodajnih cen boste spoznali v modulu 2.





V tem modulu ste spoznali, kako lahko na trgu prepoznate kupce, jih opozarjate nase in z njimi trgujete. V naslednjem modulu pa boste natančno opredelili vaše cilje in ugotovili možnost njihove uresničitve ter spoznali oblikovanje prodajne cene.

DELAM ZA SEBE



ALI SE LAHKO
PREŽIVLJAM
S TEM POSLOM?

CILJI DRUGEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji: 	Priporočila učitelju: 
<p>Načrtovanje, napovedovanje in prepoznavanje ciljev</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • postaviti realne cilje za izbrano dejavnost; • oceniti izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, učinkovitosti storitev, kakovost storitev in predvideti izgube; • izdelati mesečni načrt izkoriščenosti delovnega časa. <p>Oblikovanje cene</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razlikovati med stroški in ceno; • oblikovati ceno izdelka / storitve; • primerjati ceno svojega izdelka/ storitve s cenami konkurentov; • ugotoviti, kako višina cene vpliva na kupčevo ravnanje. 	<p>Načrtovanje, napovedovanje in prepoznavanje ciljev</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z metodo diskusije preveri, ali so dijaki razumeli pomen postavljanja realnih ciljev. • Spodbuja dijake, da se zavedajo pomena nekaterih dejavnikov, ki vplivajo na izkoriščenost delovnega časa. <p>Oblikovanje cene</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomaga in svetuje dijakom realno ovrednotiti izdelek/storitev. • Pomaga in svetuje dijakom oblikovati ceno izdelka/storitve in jih navaja k upoštevanju dejavnikov, ki vplivajo na ceno. • Z metodo diskusije spodbuja dijake, da razpravljajo o cenah konkurentov. • Z metodo diskusije spodbuja dijake, da razpravljajo o možnih odzivih kupcev na cene izdelkov/storitev.

V prejšnjem modulu smo spoznali kupce in njihove potrebe. V tem modulu pa boste spoznali pomen postavljanja ciljev, saj nam le realni cilji omogočajo preživetje.

NAČRTOVANJE POSLOVANJA V PRIHODNOSTI

Pomen načrtovanja

Načrtovanje je predvidevanje in določanje ciljev podjetja.

Z načrtovanjem predvidevamo potrebne odločitve podjetja ter tudi načine in nosilce za uresničevanje zastavljenih ciljev.

Načrtovanje ciljev

Napovedovanje z določeno stopnjo natančnosti je zelo težko. Ne smemo biti presenečeni, če stvari ne bodo potekale, tako kot smo predvideli:

- Morda ne bomo mogli popolnoma izkoristiti zmogljivosti zaposlenih zaradi pomanjkanja strank.
- Morda svojih storitev oziroma proizvodov ne bomo mogli prodati po predvideni ceni zaradi različnih razlogov (nezadovoljstvo strank, sezonska narava dela, gospodarske krize ...).
- Morda se bodo zvišale cene proizvodnih dejavnikov.
- Morda se bodo spremenile davčne stopnje.

Da lahko načrtujemo, moramo imeti na voljo natančne informacije. Ker so za današnji čas značilne hitre spremembe, se lahko tudi natančnost informacij spreminja zelo hitro. Temu procesu sprememb moramo prilagajati tudi naše cilje.

Podjetja imajo različne cilje. Vendar v splošnem veljajo naslednji cilji:

- preživetje na trgu,
- doseganje dobička,
- zadovoljevanje potreb in želja kupcev,
- osvajanje novih tržišč,
- ekološka ozaveščenost podjetja.
- razvijanje novih izdelkov in storitev ter distribucijskih poti.

Če si ne postavimo ciljev, ne vemo niti, ali smo dosegli, kar si želimo in zmoremo. Cilji morajo biti povsem določeni, merljivi in stvarni. Podjetnik jih mora deliti tudi z zaposlenimi, kar pomeni, da morajo v podjetju vsi sodelovati pri tem. To imenujemo tudi enotnost ciljev.

Določanje ciljev ni lahka naloga. Vsak cilj določimo na podlagi svojega znanja, zmožnosti in informacij, ki jih imamo. Najpomembneje je, da si cilje določimo in jim sledimo.

Najpogostejše napake podjetnikov ob ustanovitvi podjetja so, da si postavijo nerealne cilje.

Nerealno je predvidevati, da pri poslovanju nikoli ne bomo naredili napake. Kadar načrtujemo dejavnost, poskušamo predvideti, kaj se lahko v prihodnosti zgodi.

Nerealna so na primer predvidevanja, da bomo:

- vsako uro opravljenega dela prodali kupcu,
- delo vedno lahko opravili v svojem rednem delovnem času,
- vsako ponovno opravljeno delo zaračunali,
- delali brez izgub in kala.

Dobro opredeljeni cilji nam povedo, kakšno dejanje mora slediti zastavljenim ciljem, da jih dosežemo.

V tem modulu bomo prikazali napovedovanje ciljev na zgledih podjetja »Motorček, d. o. o.«, ki ima dva zaposlena in se ukvarja s popravili in servisiranjem motornih koles, ter »Tipkanja na domu« z dvema zaposlenima in lastnimi prostori. Sami pa boste poskusili napovedati cilje še za:

- izbrano dejavnost iz uvodnega modula,
- »frizerski salon« (trije zaposleni in najeti prostori in oprema),
- »manjšo pekarno« (štirje zaposleni in najeti prostori in lastna oprema).



KAKO SI PRAVILNO ZASTAVIM CILJE SVOJEGA PODJETJA?

Zgled opredeljenih ciljev za podjetje »Motorček, d. o. o.«:

- Povečati letni promet od 6 na 8 milijonov tolarjev s honorarno zaposlitvijo dodatnega strokovnega delavca v času najvišje sezone.
- Povečati vlaganje v oglaševanje na 3 % letnega prihodka in s tem povečati tržni delež na 25 % v določenem območju.
- Znižati stroške za nadomestne dele za 5 % z izbiro ugodnejšega dobavitelja.
- Povečati produktivnost za 10 % z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih.
- Povečati zadovoljstvo kupcev s hitrostjo in kakovostjo opravljenih storitev.
- V prvem letu poslovanja prodati 65 % svojega delovnega časa.

Zgled opredeljenih ciljev za podjetje »Tipkanje na domu«:

- Povečati letni promet od pol na 1 milijon tolarjev z zaposlitvijo dodatnega strokovnega delavca.
- Povečati vlaganje v oglaševanje na 5 % letnega prihodka in s tem povečati tržni delež na 30 % v določenem območju.
- Znižati stroške energije za 5 % z izboljšano izolacijo delovnega prostora.
- Povečati produktivnost za 10 % z nakupom boljšega programskega paketa.
- Povečati zadovoljstvo kupcev s hitrostjo in kakovostjo opravljenih storitev.

Navedite vsaj pet uresničljivih ciljev za vašo izbrano dejavnost, lahko pa tudi za frizerski salon in malo pekarno.

Cilji:



1

Pri napovedovanju ciljev podjetja se lahko osredotočimo na naslednje rezultate poslovanja:

Izkoriščenost proizvodnih dejavnikov

Podjetnik mora določiti obseg delovnega časa za vse zaposlene. To pomeni, da predvidi število dni letnega dopusta, število dni odsotnosti z dela zaradi bolezni, število ur, porabljenih za neproduktivno delo (telefonski pogovori, iskanje nadomestnih delov ...), sezonski vplivi, težave z začetnim uveljavljanjem na trgu.

Učinkovitost proizvodnje

Podjetnik mora napovedati, koliko lahko izdelava v eni uri. Nerealno je predvidevati, da bo proizvodni proces potekal brez napak. Obstajajo naloge, ki jih je lažje opraviti kot predvideti.

Kakovost proizvodov in storitev

Ker se pri delu pojavljajo napake in ker kupci izdelke ali storitve reklamirajo, je treba nekaj dela spet opraviti, ne da bi ga zaračunali.

Predvidevanje izgub (škart, izmet, odpadek)

V dejavnosti, kjer uporabljamo različne vrste materiala, nastajajo izgube zaradi neracionalnega ravnanja s surovinami, napačnih proizvodnih delov, zaradi kraj, delovnih nesreč in podobno.

Te izgube poskuša podjetnik predvideti in si zanje zagotoviti nadomestilo.



Načrtovanje izkoriščenosti, kakovosti, učinkovitosti ter izgub

Zgled podjetja »Motorček, d. o. o.«

Dva podjetnika Lojze Izvičaj in Ferdo Šrauf, ki imata tehnično in podjetniško znanje, ustanovita podjetje, v katerem bosta opravljala popravila in servisiranje motornih koles.

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti

Podjetnika predvidita, da bosta na dopustu vsak 20 dni. V poletnih mesecih je izkoriščenost njunih proizvodnih zmogljivosti veliko večja kot pozimi, ker popravljata motorna kolesa in skuterje, ki se v tem obdobju veliko več uporabljajo. Narava njunega dela je tipično sezonska.

Sezonski vpliv se giblje od 80 % izkoriščenosti delovnega časa v poletnih mesecih do samo 40 % izkoriščenosti v zimskih mesecih.

Nerealno je predvidevati, da bo proizvodni proces potekal brez napak. Vsak dan je treba opraviti veliko opravil, ki so nujna, vendar jih težko štejemo k produktivnemu času. Takšna opravila so, na primer; telefonski pogovori, pogovori s strankami, odmori za malico, iskanje nadosmestnih delov ...

Podjetnika predvidevata, da bosta za našeta opravila povprečno porabila okrog 10 % od opravljenih delovnih ur.

Izračun:

10 % od 174 ur na mesec znaša 17,5 ure na mesec, kar za dve osebi vsak mesec pomeni 35 ur neproduktivnega delovnega časa.

Učinkovitost storitev

Podjetnika predvidevata, da bosta vsak mesec povprečno prodala okrog 226 delovnih ur.

Kakovost storitev

Podjetnika predvidevata, da prejmeta največ eno reklamacijo na mesec.

Predvidevanje izgub

Podjetnika predvidevata, da ne bosta imela izgub zaradi napak in nepravilnosti.





Načrtovanje izkoriščenosti, kakovosti, učinkovitosti ter izgub

Primer za podjetje »Tipkanje na domu«

Dve prijateljici, ki imata ekonomsko izobrazbo, ustanovita podjetje, v katerem bosta opravljali naslednje storitve: tipkanje, oblikovanje in razmnoževanje različnih besedil. Upata, da bosta sčasoma lahko razširili dejavnost tudi na prodajo drobnega pisarniškega materiala.

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti

Podjetnici predvidita, da bosta vsaka na dopustu 21 dni in da bo na bolniškem dopustu vsaka 7 dni.

Predvidevata, da bo vsaka od njiju porabila 0,5 ure na dan neproduktivnega časa, kar znaša 116 ur na leto.

Izračun:

$174 \text{ ur/mesec} : 8 \text{ ur (na dan)} = 21,75 \text{ delovnega dne/mesec} \times 12 = 261 \text{ delovnih dni/leto} - 21 \text{ dni letnega dopusta} - 7 \text{ dni bolniškega dopusta} = 233 \text{ dni/leto} \times 0,5 \text{ ure/dan} = 116,5 \text{ ur na leto neproduktivnega časa na eno zaposleno podjetnico.}$

Učinkovitost storitev

Podjetnici predvidevata, da bosta vsak dan lahko natipkali in oblikovali 40 strani besedila.

Kakovost storitev

Podjetnici predvidevata, da bosta na mesec prejemale največ eno reklamacijo.

Predvidevanje izgub

Podjetnici predvidevata, da bosta imeli na mesec 10.000 SIT izgub zaradi napak pri delu.



Za svojo dejavnost načrtujte izkoriščenost, kakovost, učinkovitost in možne izgube.

METODE OBLIKOVANJA PRODAJNIH CEN

Pri oblikovanju prodajnih cen se moramo zavedati, da nobena od metod, ki jih v praksi uporabljamo, ni povsem sprejemljiva tako za kupca kot tudi za prodajalca z vidika pokrivanja proizvodnih stroškov, stroškov distribucije in promocije.

Prodajna cena, ki jo oblikujemo tako, da pritegne kupca, je odvisna od kupčevega prepričanja, da je izdelek vreden tega denarja. Če je izdelek popolnoma enak kot izdelek konkurenta, potem je zelo malo verjetno, da bodo kupci pripravljeni plačati višjo ceno.

Če prodajamo izdelek po bistveno nižji ceni od konkurentov, še ne pomeni, da se bodo kupci odločili za nakup našega izdelka. Kupci velikokrat dvomijo o takem izdelku in se raje odločijo za nakup pri prodajalcu, ki ga že dobro poznajo.

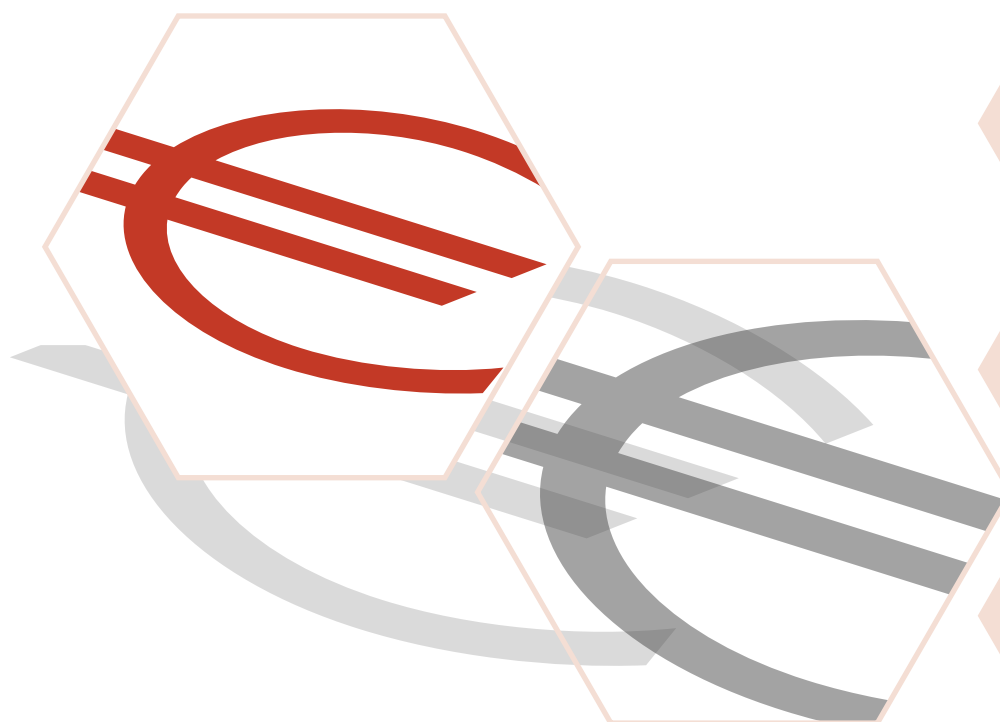
Oblikovanje prodajne cene in njeno načrtovanje je zelo težka naloga. Podjetja želijo prodajati po razumni ceni, s katero želijo pritegniti kupce.

Mnoga podjetja oblikujejo prodajno ceno tako, da preprosto seštevajo stroške in dodajajo še želeni dobiček.

Prodajne cene se lahko oblikujejo:

- **na temelju stroškov (progresivna metoda),**
- **na temelju povpraševanja in**
- **kot cena, ki je usmerjena h konkurenci.**

V prvem primeru moramo predvideti, koliko bodo kupci pripravljeni kupiti po določeni ceni, v drugem primeru pa prodajalec posnema druge proizvajalce oziroma svoje tekmece. Najbolj enostaven način je, da oblikujemo ceno nekoliko nižje od cene konkurentov.





Načrtovanje prodajne cene na temelju stroškov

Vzemimo zgled oblikovanja prodajne cene na temelju stroškov za avtomehanično delavnico za popravilo motornih koles Motorček, d. o. o..

Izhajamo iz naslednjih predpostavk:

- Delavnica ima dva zaposlena delavca.
- Mesečna plača zaposlenega je 170.000 SIT oziroma 340.000 SIT na mesec in 4.080.000 SIT na leto.
- Najemnina za poslovne prostor je na letni ravni 840.000 SIT.
- Stroški porabljenega materiala so 2.685.870 SIT.
- Preostali stroški so 720.000 SIT.
- Amortizacija znaša 300.000 SIT.
- Skupni letni stroški so 8.625.870 SIT, na mesec pa povprečno 718.822,50 SIT.

Podjetnika predvidevata da bo letni dobiček 327.030 SIT oziroma na mesečni ravni povprečno 27.252,50 SIT.

Podjetnika predvidevata, da bosta na mesec prodala povprečno 226 ur.

Zdaj lahko izračunamo prodajno ceno za eno delovno uro:

$$(718.822,50 + 27.252,50) : 226 = 3.300 \text{ SIT.}$$





Oblikovanje prodajne cene na temelju povpraševanja

V tem primeru moramo predvideti koliko bodo kupci pripravljene kupiti po določeni ceni.

Uporabimo zgled mizarja, ki lahko izdelava 40 miz na mesec, toda malo verjetno je, da bo prodal vseh 40 miz po ceni 30.750 SIT. Če pa jih prodaja po ceni 27.750 SIT, proda vseh 40 kosov. To pomeni, da je cena za mizo določena s povpraševanjem oziroma s pripravljenostjo kupcev, koliko denarja so za mizo pripravljene plačati.

Izračun:

- Stroški za eno mizo znašajo 24.750 SIT.
- Prodajna cena za eno mizo znaša 27.750 SIT.
- Dobiček za kos znaša 3000 SIT oziroma za vseh 40 prodanih kosov 120.000 SIT.



Oblikovanje prodajne cene usmerjeno h konkurenci

Vzemimo primer, da proizvajalec prodaja mize po ceni 30.750 SIT. Če želi pritegniti kupce, bo prodajal mize po nižji ceni od konkurence, to je na primer 27.750 SIT. Vendar se v podjetju zavedajo, da so njihove mize boljše kakovosti, imajo sposobne prodajalce in so prepričani, da lahko prodajajo mize tudi po ceni 35.000 SIT.

Izračunajmo, kolikšen bo dobiček podjetja, če prodajo 40 miz po prodajni ceni, ki je nekoliko višja od konkurenčne, po 35.000 SIT za mizo.

Izračun:

- Stroški za eno mizo znašajo 24.750 SIT.
- Prodajna cena za kos znaša 35.000 SIT.
- Dobiček za kos znaša 10.250 SIT oziroma za vseh 40 prodanih kosov 410.000 SIT.

Izračunajte dobiček za primer, če pri tako določeni ceni podjetje proda le 32 miz.

Izračun:

Za svojo izbrano dejavnost ugotovite katera metoda oblikovanja prodajne cene bi najbolj ustrezala, nato pa izračunajte tudi prodajno ceno za svoj izdelek oziroma storitev.

Izračun:



1

IZDELAVA MESEČNEGA NAČRTA

Čeprav je težko napovedati, kolikšen bo zaslužek, lahko zagotovo napovemo, koliko na leto potrebujemo za preživetje podjetja.

Zavedati se moramo, da bomo morali s svojo dejavnostjo zagotoviti dovolj denarja, da bomo preživeli, pokrivati pa bomo morali tudi vse stroške, ki bodo nastajali s poslovanjem podjetja.

Preden začnemo katero koli podjetniško dejavnostjo, moramo:

- **sistematično razmisliti o projektu;**
- **izračunati, ali bo projekt (podjetje) »preživel«;**
- **opredeliti cilje, ki jih moramo doseči, kar bomo kasneje imeli za merilo primerljivosti z dejanskim poslovanjem.**

Predvidevanja vedno temeljijo na oceni prihodnosti. Nekatera predvidevanja se izkažejo kot napačna, druga lahko napovemo z veliko gotovostjo, vse pa je odvisno od informacij, ki jih imamo na voljo. Nikoli ne vemo vsega in vsak dan se učimo, tako pri načrtovanju dejavnosti kot tudi pri samem poslovanju podjetja.





Priprava mesečnega načrta - operacionalizacija ciljev

Podjetnika v podjetju »Motorček, d. o. o.« sta si zastavila cilje. Te cilje je zdaj treba operacionalizirati in izdelati načrt. Eden izmed njenih zastavljenih ciljev je ta, da bosta v prvem letu poslovanja prodala 65 % svojega delovnega časa.

Pri tem sta upoštevala letni dopust in neproduktivni čas (pogovor s strankami, telefonski pogovori, odmori za malico in kavo ...). Podjetnika sta že prej predvidela, da bo takšnega neproduktivnega časa okrog 10 %.

Ker je njuno delo močno vezano na sezono, bosta imela v poletnih mesecih veliko več dela kot v zimskem obdobju. Načrtovati je zato najbolje tako, da izdelamo letni načrt realizacije po mesecih. Pri tem bomo upoštevali različne dejavnike: letni dopust, neproduktivni čas in vpliv sezone na povpraševanje po njihovih storitvah.

Upoštevati moramo naslednje podatke:

- Mesec ima 174 delovnih ur.
- V delavnici delata 2 zaposlena.
- Letni dopust bosta podjetnika izkoristila takole:

Lojze ima 1 teden dopusta septembra.

1 teden v decembru je delavnica zaprta (prazniki).

Ferdo ima 1 teden dopusta aprila.

Oba imata 1 teden dopusta junija.

Oba imata 1 teden dopusta julija.

- Predpostavljamo, da je 10 % tako imenovanega neproduktivnega časa
- Sezonski vpliv se giblje od 80 % izkoriščenosti delovnega časa v poletnih mesecih (maj, junij, julij, avgust) do samo 40 % izkoriščenosti v zimskih mesecih (december).
- Prodajna cena ure storitve znaša skozi vse leto 3.300 SIT.



Pregled letne realizacije opravljenih delovnih ur po mesecih

Pričakovana mesečna realizacija delovnih ur

Mesec	Mesečno ur	Štev. ur dopusta	Ure minus dopust	10 % neprod. časa	Razpolovljive delovne ure	Izkoriščenost delovnega časa	Predvideno število prodanih ur
januar	348		348	35	313	50 %	174
februar	348		348	35	313	50 %	174
marec	348		348	35	313	60 %	209
april	348	40	308	31	277	70 %	244
maj	348		348	35	313	80 %	278
junij	348	80	268	27	241	80 %	278
julij	348	80	268	27	241	80 %	278
avgust	348		348	35	313	80 %	278
september	348	40	308	31	277	75 %	261
oktober	348		348	35	313	60 %	209
november	348		348	35	313	55 %	191
december	348	80	268	27	241	40 %	139
SKUPAJ	4176	320	3856	388	3469	Povprečno 65 %	2713 : 12 =226 ur

Pričakovani zaslužek od prodaje delovnih ur

Pričakovana mesečna realizacija

Mesec	Mesečno število ur	Predvideno štev. prodanih ur	Prihodek	Plače	Prihodek po odštetju plač
januar	348	174	574 200	340 000	234 200
februar	348	174	574 200	340 000	234 200
marec	348	209	689 700	340 000	349 700
april	348	244	805 200	340 000	465 200
maj	348	278	917 400	340 000	577 400
junij	348	278	917 400	340 000	577 400
julij	348	278	917 400	340 000	577 400
avgust	348	278	917 400	340 000	577 400
september	348	261	861 300	340 000	521 300
oktober	348	209	689 700	340 000	349 700
november	348	191	630 300	340 000	290 300
december	348	139	458 700	340 000	118 700
SKUPAJ	4 176	2 713	8 952 900	4 080 000	4 872 900

Izdelajte podoben mesečni načrt za svojo izbrano dejavnost. Pri tem si pomagajte s predstavljenimi primeri.

PRIMERJAVA DEJANSKEGA S PRIČAKOVANIM

Od spretnosti in znanja, ki ga imamo, je odvisen uspeh podjetja.

Če želimo, da bo podjetje uspešno, potrebujemo informacije, na podlagi katerih bomo sprejemali odločitve.

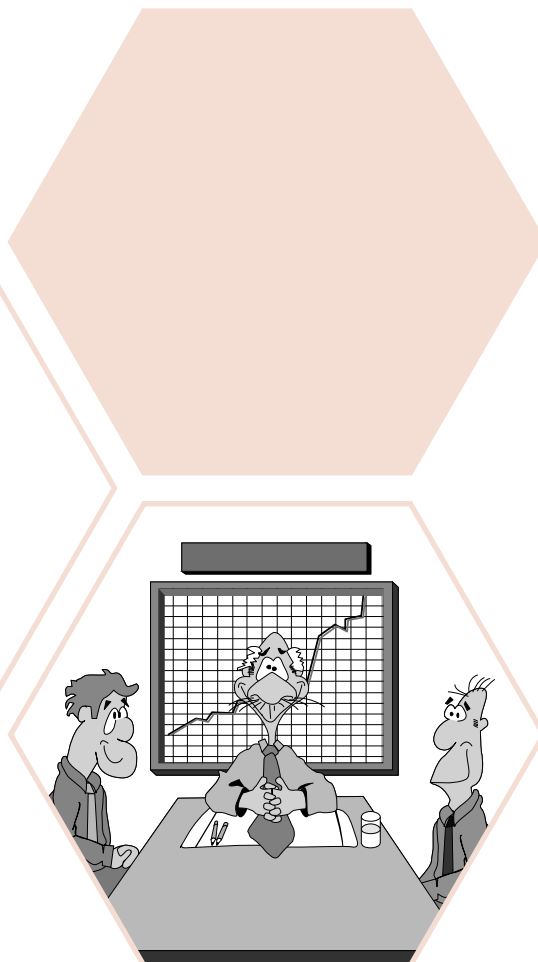
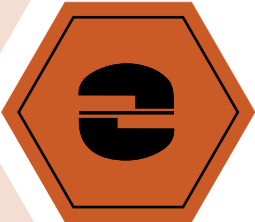
Informacije, ki jih potrebujemo za vodenje podjetja, so predvsem spremljanje razlik med dejanskimi rezultati poslovanja (izkoriščenost, učinkovitost, kakovost, izgube) in cilji, ki smo si jih zastavili. Če zastavljenih ciljev ne dosegamo, potem moramo kot vodja podjetja ukrepati.

Ukrepi so naslednji:

- Znova ocenimo cilje, ki smo jih načrtovali.
- Znova ocenimo poti oziroma strategije za doseganje teh ciljev.

V drugem modulu smo poudarjali naslednje:

- Treba je gledati naprej.
- Pravilno si postavimo cilje in predvidimo posledice ravnanj.
- Primerjajmo dosežene rezultate s cilji, ki smo jih postavili.





DELAM ZA SEBE



**KATERA
SREDSTVA
POTREBUJEM?**

CILJI TRETJEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji: 	Priporočila učitelju: 
<p>Prepoznavanje, načrtovanje in predvidevanje sredstev in virov sredstev</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prepoznati in oceniti potrebna sredstva glede na obseg dejavnosti in stroške in se odločiti med različnimi možnostmi, • poiskati ustrezne vire glede na sredstva, ki jih potrebuje za svojo dejavnost, • presoditi, ali si sredstva lahko privoščijo glede na predvideni poslovni rezultat. 	<p>Prepoznavanje, načrtovanje in predvidevanje sredstev in virov sredstev</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mora razmisliti in preveriti, ali so dijaki sposobni ocenjevati in napovedovati sredstva in vire sredstev, ki jih potrebujejo za poslovanje, • svetovati in pomagati dijakom, da prepoznajo, kakšne poslovne prostore, opremo, materiale in druga sredstva potrebujejo, • spodbujati dijake, da raziskujejo, kakšne poslovne prostore potrebujejo glede na stroške, lokacijo, storitve, razpoložljivost, dostop in podobno, • svetovati in vzpodbujati dijake, da presodijo, ali viri sredstev zadoščajo glede na predvidena sredstva.

V drugem modulu ste se naučili postavljati cilje, zdaj pa se bomo osredotočili na to, kaj vse potrebujete za poslovanje. V tem modulu boste podrobno spoznali načrtovanje sredstev in njihovih virov, ki jih potrebujete za vašo izbrano dejavnost in s tem povezanimi stroški.

SREDSTVA IN VIRI SREDSTEV

Vrste sredstev in njihovih virov

Za opravljanje svoje dejavnosti potrebujemo različna sredstva in vire sredstev.

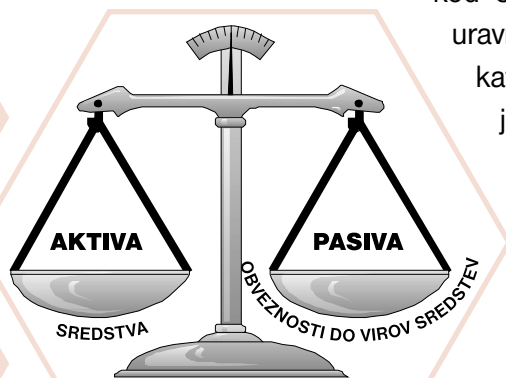
- Sredstva so lahko v materialni obliki (zemljišča, zgradbe, poslovni prostori, stroji, oprema, prevozna sredstva, dolgoletni nasadi, drobni inventar, zaloge, gotovina ...) ali v nematerialni obliki (patenti, licence ...).
- Sredstva si lahko pridobimo z nakupom ali najemom oziroma z lizingom (zakupom). Za to lahko uporabimo različne vire. Eden od virov je lastni kapital ali pa si ga moramo izposoditi (tuj kapital). Sposojeni kapital moramo vedno vrniti (z obrestmi). Najpogostejša oblika tujih virov so različni krediti.
- Pri izkoriščanju sredstev vedno nastajajo stroški. Primeri stroškov so: stroški najemnin, obresti za najete kredite, stroški vzdrževanja, čiščenja, prevoza, servisa, obrabljanja sredstev (amortizacija), stroški ogrevanja, vode, elektrike, telefona in interneta ...
- Poleg navedenih sredstev potrebujemo še druge dejavnike poslovanja v obliki človeških virov (menedžerska, strokovna in tehnična znanja in spretnosti ...). Delovne sile seveda ne smemo šteti med sredstva, vendar jih zaradi poenostavitve v nadaljevanju obravnavamo pod skupno kategorijo.

1

Shema preproste bilance stanja

Sredstva	Obveznosti do virov sredstev
<p>Stalna sredstva</p> <ul style="list-style-type: none"> • zemljišča • zgradbe • stroji • oprema • transportna sredstva • dolgoletni nasadi • osnovna čreda • patenti in licence <p>Gibljava sredstva</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaloge • denarna sredstva na računih • gotovina v blagajni • terjatve do kupcev 	<p>Lastni kapital</p> <ul style="list-style-type: none"> • ustanovitveni kapital <p>Tuji kapital</p> <ul style="list-style-type: none"> • krediti • obveznosti do dobaviteljev • obveznosti do države • obveznosti do zaposlenih

Bilanca stanja je razpredelnica, v kateri so prikazani podatki o poslovanju podjetja. V njej prikazujemo stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen dan. Na levi strani (ki se imenuje aktiva) je pregled različnih vrst sredstev, na desni strani (ki se imenuje pasiva) pa pregled obveznosti do virov sredstev, ki prikazujejo, od kod smo sredstva pridobili. Obe strani morata biti uravnoteženi, kar pomeni, da vsako sredstvo, s katerim podjetje razpolaga, od nekod izvira, zato je vrednost sredstev enaka vrednosti obveznosti do virov sredstev.





Kaj potrebujemo za poslovanje?

V skupinah razmislite, kaj vse potrebujete za vašo izbrano dejavnost. Pomagajte si s spodaj navedenimi kategorijami.

- Denarna sredstva (predvidena količina, kje in kako jih boste pridobili ...)

- Delovna sila (potrebna izobrazba, starost, spol, število zaposlenih, znanje in spretnosti ...)

- Poslovni prostori (lokacija, velikost, ustreznost, cena, način pridobitve ...)

- Potrebne surovine, izdelki, blago ... (ali potrebujete zaloge, ali potrebujete prostor za skladišče, kdo bodo dobavitelji, količine ...)

- Oprema (kakšna, kje jo boste pridobili, nova ali rabljena ...)



KOLIKO ME BODO STALA SREDSTVA?

Predvidite, katera sredstva potrebujete za vašo izbrano dejavnost in kako jih boste pridobili (nakup z lastnim kapitalom, najem, posojilo ...). Ocenite tudi, koliko vas bo to stalo, in predvidite še vse druge stroške, ki so s tem povezani (zavarovanje, vzdrževanje, servis, montaža, amortizacija, najemnine, obresti, elekrika, ogrevanje itd.). Premislite še o drugih stroških! V pomoč vam je lahko primer čistilnega servisa.

Primer načrtovanja potrebnih sredstev in stroškov za čistilni servis

Sredstva	Načrtovani stroški	Način pridobitve	Drugi stroški
Specialni čistilni stroj, 8 kosov.	8 x 500.000 = 4 mio. SIT	30 % lastni kapital 70 % bančni kredit	Amortizacija 3 leta. Vzdrževanje in servis 5 %/leto. Obresti za kredit 9 %/ leto. Zavarovanje 2 %/ leto.
Prostor za pisarno	–	Prostor v lastni hiši	Elektrika, telefon, komunala, ogrevanje, čiščenje, beljenje ...
Pisarniška oprema (pisalna miza stoli, omare, vitrine, računalnik, telefon ...)	1,8 mio SIT	20-%-lastni kapital 80-%-bančni kredit	Montaža, prevoz, obresti za kredit.
Zaloga materiala – različna čistila	900.000 SIT	Dobaviteljev kredit	-
Pisarniški material (papir, pisala, mape, registratorji ...)	400.000 SIT	Lastni kapital	Fotokopiranje, internet.
Avtomobil	-	Uporaba zasebnega avtomobila (na začetku, nato predviden nakup službenega vozila na lizing)	Amortizacija, bencin, servis in vzdrževanje, menjava gum ...
ltd.			

Izpolnite spodnjo tabelo za vašo izbrano dejavnost.

Ocena potrebnih sredstev in stroškov

Sredstva	Ocena stroškov	Način pridobitve	Drugi stroški

Zakaj je potrebno predvideti potrebna sredstva in stroške?



Koliko znašajo stroški poslovanja?

Predstavljajte si, da imate v majhnem proizvodnem podjetju naslednje stanje:

najem manjšega prostora	480.000 SIT/mesec
najem strožnice	80.000 SIT/mesec
bruto plače zaposlenih/osebo	170.000 SIT/mesec

- Izračunajmo stroške uporabe poslovnih prostorov/uro, če zaposleni v podjetju delajo 174 ur na mesec oziroma 2.088 ur na leto.

$$\frac{480.000 \text{ SIT/mesec}}{174 \text{ ur/mesec}} = 2.759 \text{ SIT/uro}$$

$$\frac{480.000 \text{ SIT/mesec}}{2.088 \text{ ur/leto}} \times 12 \text{ mesecev} = 2.759 \text{ SIT/uro}$$

- Za isti primer izračunajmo stroške/uro, če se zaposleni odločijo, da bodo namesto 40 ur/ teden delali tudi ob koncu tedna, tj. 50 ur/teden.

$$\frac{480.000 \text{ SIT/mesec}}{174 \text{ ur/mesec} \times \frac{50 \text{ ur/teden}}{40 \text{ ur/teden}}} = 2.207 \text{ SIT/uro}$$

- Izračunajmo stroške izrabe strožnice/enoto, če strožnica izdela 400 enot/mesec.

$$\frac{80.000 \text{ SIT/mesec}}{400 \text{ enot/mesec}} = 200 \text{ SIT/enoto}$$

- Izračunajmo stroške izrabe strožnice na enoto, če se proizvodnja podvoji.

$$\frac{80.000 \text{ SIT/mesec}}{400 \text{ enot/mesec} \times 2} = 100 \text{ SIT/enoto}$$

- Predpostavljam, da v podjetju delajo 174 ur/mesec in imajo enega zaposlenega. Izračunajmo stroške dela/uro.

$$\frac{480.000 \text{ SIT/mesec} + 80.000 \text{ SIT/mesec} + 170.000 \text{ SIT/mesec}}{174 \text{ ur/mesec}} = 4.195 \text{ SIT/uro}$$



V skupinah razmislite, ali lahko podobno predvidite stroške za vašo izbrano dejavnost. Predvsem bodite pozorni na to, kako se spremenijo stroški, če imate več ali manj zaposlenih, če več oz. manj proizvedete, če delate več oz. manj ur na mesec, če kupite ali najamete sredstva itd.

- Če imate trgovino z živili (z oblačili, s tehničnimi izdelki, za male živali, s športno opremo ...), razmislite, kakšen bo vaš obratovalni čas, koliko urni delavnik boste imeli, koliko zaposlenih, ali boste prostore kupili ali najeli ... Izračunajte, kolikšni bodo stroški dela/uro in kolikšni bodo stroški uporabe poslovnega prostora na uro. Ugotovite, kaj pomeni, če zaposlite dodatnega delavca ali če zmanjšate število zaposlenih. Ugotovite, kakšni bodo stroški, če bodo delali 40 ur/teden oz. več ali manj.

- Če izdelujete pohištvo, razmislite, ali lahko izračunate stroške izrabe opreme na enoto proizvoda? Razmislite, kaj pomeni, če izdelate več ali manj pohištva kot ste predvideli.

- Če opravljate npr. turistične agencijske storitve (ali imate servis televizorjev, prevajanje in lektoriranje, športne dejavnosti in sprostitev v fitness centru ...), razmislite, kolikšen je strošek dela na uro? Razmislite, kaj pomeni, če imate več ali manj zaposlenih, in kako obratovalni čas (število ur dela na teden oz. mesec) vpliva na stroške.

- Kateri drugi stroški na uro bodo še nastajali v zvezi z delovno silo in kako se bodo spreminjali?

KAKO PRIDOBITI VIRE?

Za začetek poslovanja potrebujemo kapital za:

- takojšen nakup oz. najem stalnih in gibljivih sredstev,
- plače zaposlenih in
- tekoče obveznosti do dobaviteljev in države.

Predvideti moramo, ali bo zadoščal lastni kapital ali potrebujemo tuje vire. Če nimamo dovolj lastnega kapitala, moramo ugotoviti, kje bomo dobili najugodnejše kredite. Pri tem sta zelo pomembna višina obrestne mere in rok vračila kredita. Ravno tako se moramo odločiti, ali bomo sredstva kupili (in bodo tako postali naša last) ali se bomo odločili za najem. Pri tem moramo primerjati stroške takojšnjega nakupa in stroške najemnin ter jih primerjati z razpoložljivim kapitalom.





KAKŠNE POSLOVNE PROSTORE POTREBUJEM?

Naslednja vprašanja vam bodo morda pomagala, da dobro premislite, kakšne poslovne prostore potrebujete za svojo dejavnost. Lahko so tudi izhodišča za razpravo

- Ali morate imeti poslovne prostore, ker to zahteva zakonodaja?

- Kje boste izvajali večino svojega dela; morda na domu stranke?

- Kje so stranke glede na to, kje stanujete? (morda imate poslovne prostore doma?)

- Kam vas bodo stranke klicale: v delavnico ali v pisarno?

- Ali se boste morali od svojih strank vračati v pisarno oziroma delavnico (npr. zaradi zalog) in se nato spet vrniti k vaši stranki?

- Ali potrebujete prostor za zaloge in opremo? Kolikšno površino in koliko prostorov potrebujete?

- Ali potrebujete površine (tla in stene) iz dražjih oziroma posebnih materialov (tikovina, ploščice, nerjaveče jeklo, marmor ...)?

- Ali potrebujete parkirni prostor, prostor za nakladanje in razkladanje, prostor za skladišče ... ?

- Ali potrebujete prostor za pisarno?



- Ali je pomembna lokacija?

- Ali bodo s pridobitvijo poslovnih prostorov nastali dodatni stroški (najemnina, čiščenje, zavarovanje, popravila, vzdrževanje, obresti ...)?

- Dobro premislite o višini teh dodatnih stroškov (Primerjajte npr. obresti za najeti kredit in stroške lizinga ter ali je morda ceneje plačati takoj in dobiti popust. Premislite tudi, katere stvari boste zavarovali in koliko vas bo to stalo ter kolikšni bodo stroški, če se zgodi kaj nepredvidenega in ne boste imeli zavarovanega premoženja ...).



Ključni dejavniki pri izbiri poslovnih prostorov

Za vašo izbrano dejavnost premislite še o naslednjem:

- Kdo bodo vaši kupci?

- Kje se nahajajo?

- Ali jih morate osebno obiskati ali bodo oni prišli k vam ali morda oboje?

- Kolikšen pomen ima videz/zunanja podoba poslovnih prostorov?

- Kakšna je razdalja od vašega stalnega prebivališča?

- Kako bodo zaposleni prihajali na delo?

- Ali potrebujemo prostor za shranjevanje materiala, surovin oz. izdelkov (skladišče), prostor za proizvodnjo, sestavljanje izdelkov in drugo?

- Kakšen je dostop, kako je s parkirnimi prostori?



KAKO NAJDEM POSLOVNE PROSTORE?

O primernosti poslovnih prostorov moramo najprej dobro razmisliti.

- Iskanje je lahko zelo dolgotrajno in naporno. Iskanje prostorov in potrebne pogovore lahko opravimo sami ali pa iskanje prostorov prepustimo agenciji za nepremičnine.
- Najem ali nakup poslovnih prostorov je precejšen strošek za podjetje, zato mora biti odločitev dobro preiščljena.



Izpolnite naslednji vprašalnik za vašo izbrano dejavnost. Vprašalnik vam bo v pomoč pri odločitvi, kakšne poslovne prostore potrebujete.

1 Kratko opišite vašo poslovno zamisel!

2 Opišite idealne prostore, ki bi jih želeli za svojo dejavnost!

3 Opišite osnovne prostorske razmere, brez katerih ne bi mogli opravljati svoje dejavnosti!
(temeljne zahteve)



- 4 Prostor potrebujemo za:
- a razstavljanje blaga (izložba, salon ...)
- b prodajanje blaga kupcem (prodajalna)
- c opravljanje dejavnosti:
- proizvodna dejavnost,
 - storitvena dejavnost,
 - trgovska dejavnost,
- d skladišče za zaloge:
- surovin,
 - nadomestnih delov,
 - polizdelkov,
 - izdelkov,
 - blaga.
- e pisarno za:
- sprejem strank (kupci, dobavitelji),
 - sedež vaše dejavnosti,
 - računalniško in administrativno delo.
- f Drugi prostori, opišite jih (sanitarije, garderobe ...)

5 Drugo:



Ali si lahko privoščimo poslovne prostore? (Ugotavljanje uspešnosti poslovanja)

Primer - delavnica za motorna kolesa Motorček, d. o. o.

Spomnimo se primera, da dva prijatelja razmišljata o ustanovitvi delavnice za popravilo motornih koles. Zastavila sta si nekatere cilje, ki jih nameravata uresničiti v prvem letu poslovanja:

- pričakujeta, da bo prihodek od prodaje storitev znašal 8.952.900 SIT/leto,
- mesečna plača posameznika bo znašala bruto 170.000 SIT,
- porabljen material bo znašal 2.685.870 SIT/leto,
- najemnina za poslovne prostore 70.000 SIT/mesec,
- zavarovanje 120.000 SIT/leto,
- vzdrževanje poslovnih prostorov 48.000 SIT/leto,
- ogrevanje in električna 96.000 SIT/leto,
- poština in pisarniški material 36.000 SIT/leto,
- oglaševanje 150.000 SIT/leto,
- računovodske storitve 150.000 SIT/leto,
- drugi stroški 120.000 SIT/leto,
- imata nekaj svojega orodja, ki je vredno 500.000 SIT,
- kupila sta nekaj opreme v vrednosti 1.000.000 SIT,
- predvidevata, da se bo oprema in orodje izrabilo v 5 letih (amortizacija).

Določeni podatki so vzeti iz modula 4 (npr. prihodki od prodaje storitev, porabljen material ...).

a Kolikšni bodo letni prihodki?

Prihodki od prodaje storitev **8.952.900 SIT**

b Kolikšni bodo letni stroški?

- **Stroški dela – plače zaposlenih:**

2 zaposlena x 170.000 SIT/mesec x 12 mesecev = 4.080.000 SIT/leto

Stroški najemnine za poslovne prostore:

70.000 SIT/mesec x 12 mesecev = 840.000 SIT/leto

- **Stroški amortizacije:**

Imata za 500.000 SIT orodja in 1.000.000 SIT opreme, skupaj torej 1.500.000 SIT. Če se izrabi v 5 letih, izračunamo amortizacijo takole:

$$\frac{1.500.000 \text{ SIT}}{5} = 300.000 \text{ SIT/leto}$$

- **Drugi stroški (na leto):**

Zavarovanje	120.000 SIT
Vzdrževanje poslovnih prostorov	48.000 SIT
Ogrevanje in elekrika	96.000 SIT
Poštnina in pisarniški material	36.000 SIT
Oglaševanje	150.000 SIT
Računovodske storitve	150.000 SIT
Skupaj	600.000 SIT
Drugi stroški	120.000 SIT
Skupaj preostali stroški	720.000 SIT
Skupni letni stroški so torej:	
Stroški za plače	4.080.000 SIT
Stroški porabljenega materiala	2.685.870 SIT
Najemnina za poslovne prostore	840.000 SIT
Preostali stroški	720.000 SIT
Amortizacija	300.000 SIT
Skupaj vsi letni stroški	8.625.870 SIT

- c **Ali bosta pokrila nastale stroške pri poslovanju?**

Predviden prihodek od prodaje storitev	8.952.900 SIT
Predvideni stroški prodaje	8.625.870 SIT
Dobiček	327.030 SIT

Glede na to, da so stroški poslovnih prostorov vključeni med stroške in da predvidevata zgoraj izračunani dobiček, si poslovne prostore lahko privoščita.

Če bi predvidevala izgube, bi morala razmisliti o tem, da so stroški previsoki (mogoče bi bili lahko ravno stroški najemnine ali nakupa poslovnega prostora odločilni dejavnik) ali pa da so premajhni prihodki od prodaje. Ob izračunani izgubi si poslovnih prostorov verjetno ne moreta privoščiti, razen če ne povečata prihodkov ali če ne zmanjšata drugih stroškov.

Zapiski:



Na zgledu delavnice za motorna kolesa smo ugotavljali uspešnost poslovanja. V skupini preučite vašo izbrano dejavnost in zanjo na podoben način poskušajte predvideti uspešnost poslovanja. Razpravljajte o rezultatih. Pazite, da boste številke upoštevali za celo leto (včasih jih je treba preračunati) in za vse zaposlene. Lahko si pomagate tudi z naslednjo preglednico

a **Kolikšni bodo letni prihodki?**

Predvidena **cena** (na enoto oz. uro izdelka):

Predvidena **količina (število)** (izdelkov oz. ur):

Prihodki od prodaje izdelkov oz. storitev (**cena x količina**):

b **Kolikšni bodo letni stroški?**

Stroški za plače:

Stroški porabljenega materiala:

Najemnina za poslovne prostore:



Amortizacija:

Drugi stroški:

Vsi stroški skupaj:

c **Ali bomo lahko pokrili nastale stroške pri poslovanju:**

Predvideni prihodki od prodaje:

Predvideni stroški prodaje:

Dobiček/izguba (razlika med vsemi prihodki in stroški):



Ali si torej poslovne prostore lahko privoščimo?:

DELAM ZA SEBE



**KAKO
PREPRICATI
VSAKOGAR, DA
LAHIKO USPEM?**

CILJI ČETRTEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji: 	Priporočila učitelju: 
<p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izdelati preproste računovodske izkaze in razumeti povezavo med njimi, • napovedati denarni tok, • je zmožen sprejeti preproste poslovne odločitve na podlagi podatkov iz računovodskih izkazov, • načrtovati uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomaga in svetuje dijakom, da realno predvidijo in ovrednotijo vse tiste podatke, ki so pomembni pri sestavljanju računovodskih izkazov (prihodki, stroški, ustanovitveni kapital ...). • Pomaga dijakom, da se na podlagi primerov in vaj naučijo sestavljati osnovne računovodske izkaze. • Svetuje in usmerja dijake k pravih odločitvam ob morebitnem slabem poslovanju (izguba, negativni denarni tok). • Organizira obisk podjetnika in pripravi dijake na intervju.

V predhodnem modulu ste spoznali, kaj vse potrebujete za opravljanje svoje dejavnosti. V tem modulu pa želimo na podlagi finančnih projekcij prepričati vsakogar, da lahko uspemo.

KOGA MORAM PREPRIČATI, DA LAHKO USPEM?

Za svojo izbrano dejavnost in z zanjo načrtovanimi finančnimi izračuni moramo prepričati:

- samega sebe,
- družinske člane podjetnika,
- možne sovlagatelje (družbenike),
- banke,
- zavarovalnice,
- državne in lokalne institucije, ki dodelujejo različne oblike pomoči za razvoj malih podjetij,
- poslovne partnerje (kupce, dobavitelje),
- vlagatelje tveganega kapitala,
- in vse preostale investitorje, ki želijo oplemeniti vrednost svojega kapitala.

KAKO PREPRIČAM SEBE IN DRUGE, DA LAHKO USPEM?

Že pred začetkom poslovanja za svojo izbrano dejavnost izdelamo osnovne računovodske izkaze (bilanco stanja, bilanco poslovnega izida, bilanco denarnih tokov). Na podlagi teh izračunamo donosnost poslovanja, s katero želimo dokazati, da bo kapital, vložen v naše podjetje, primema oblika naložbe. Hkrati želimo ugotoviti, kolikšen je tisti obseg poslovanja, pri katerem bomo začeli poslovati z dobičkom.



V pomoč vam bo primer delavnice za motorna kolesa Motorček, d. o. o.



Delavnica za motorna kolesa Motorček, d. o. o.

Dva prijatelja, eden avtomehanic, drugi z nekaj tehničnega in podjetniškega znanja, načrtujeta, da bosta odprla mehnanično delavnico, kjer bosta popravljala in servisirala motorna kolesa. Kasneje pa načrtujeta tudi prodajo nadomestnih delov in dodatne opreme. Upata, da bosta sčasoma lahko razširila svojo dejavnost tudi na prodajo motornih koles. Preden sta se odločila ustanoviti svoje podjetje, sta bila več kot deset let zaposlena v avtomehanični delavnici, ki pa je šla v stečaj. Po koncu stečaja sta iz stečajne mase dobila za v preteklosti neizplačane ali premalo izplačane plače 700.000 SIT, ki jih bosta vložila v novo podjetje. Imata nekaj svojega orodja, ki je vredno 500.000 SIT, in opreme, vredne 1.000.000 SIT.

Nimata pa svojih poslovnih prostorov. Najela jih bosta na bližnji lokaciji, za kar bosta plačevala 70.000 SIT mesečne najemnine.

IZDELAVA OTVORITVENE BILANCE STANJA

Ob ustanovitvi sta registrirala podjetje Motorček, d. o. o., in zanj izdelala otvoritveno bilanco stanja, ki vključuje sredstva in obveznosti do virov sredstev ob začetku poslovanja.

Aktiva – sredstva	Znesek v sit	Pasiva – obveznosti do virov sredstev	Znesek v sit
Stalna sredstva	1.000.000	Lastniški kapital	2.200.000
• Oprema	500.000	Osnovni kapital	
• Orodje			
Gibljava sredstva	700.000		
• Denarna sredstva			
Skupaj aktiva	2.200.000	Skupaj pasiva	2.200.000

Iz otvoritvene bilance stanja je razvidno, da je skupna vrednost sredstev 2.200.000 SIT in da so v celoti v njuni lasti.



V skupini za svojo izbrano dejavnost izdelajte otvoritveno bilanco stanja, s katero boste ugotovili, koliko sredstev boste imeli na prvi dan poslovanja in kje boste ta sredstva pridobili:

Načrtovana bilanca stanja na dan za podjetje

Aktiva – sredstva	Znesek v SIT	Pasiva – obveznosti do virov sredstev	Znesek v SIT
Skupaj aktiva		Skupaj pasiva	



IZDELAVA NAČRTOVANE BILANCE POSLOVNEGA IZIDA

Za prvo leto poslovanja sta izdelala tudi načrtovano bilanco poslovnega izida (bilanco uspeha), v kateri sta načrtovala naslednje letne prihodke in odhodke¹.

- prihodki od prodaje storitev (popravila) 8.952.900 SIT
- plače za oba zaposlena 4.080.000 SIT
- najemnina za poslovne prostore 840.000 SIT
- amortizacija 300.000 SIT
- porabljeni material 2.685.870 SIT
- druge tuje storitve (zavarovanje, vzdrževanje, ogrevanje in električna, oglaševanje ...)
- drugi/preostali stroški 120.000 SIT

Načrtovana bilanca poslovnega izida za prvo leto poslovanja

Prihodki	Znesek
Prihodki od prodaje storitev	8.952.900
Skupaj prihodki	8.952.900
Odhodki	
Stroški materiala	2.685.870
Strošek amortizacije	300.000
Strošek dela (plače)	4.080.000
Strošek najemnine	840.000
Stroški drugih storitev	600.000
Drugi stroški	120.000
Skupaj odhodki	8.625.870
Celotni dobiček	327.030
Davek od dobička (25 %)	81.758
Čisti dobiček	245.272

Iz načrtovane bilance poslovnega izida je razvidno, da bosta že v prvem letu poslovala uspešno, saj bo predvideni čisti dobiček znašal 245.272 SIT.

¹ Njihova mesečna dinamika nastajanja je podrobneje prikazana pri izdelavi bilance denarnih tokov.



Za svojo izbrano dejavnost v skupini izdelajte načrtovano bilanco poslovnega izida (pomagate si lahko s podatki, ki ste jih izračunali že v modulu 3):

Načrtujemo naslednje letne prihodke:

Pri tem načrtujemo naslednje stroške (odhodke):

Izračunamo načrtovano uspešnost poslovanja po prvem letu:

Prihodki:

Stroški:

Poslovni izid:

- Če je poslovni izid dobiček, bomo morali plačati tudi 25%-davek na dobiček:

Celotni dobiček :

25%-davek od dobička:

Čisti dobiček

- Če je poslovni izid izguba, moramo razmisliti, kaj bomo storili za povečanje prihodkov ali/in zmanjšanje stroškov:

Predlogi:



IZDELAVA NAČRTOVANE BILANCE DENARNIH TOKOV

Izračunala sta, da bo podjetje v prvem letu poslovanja ustvarilo dobiček. Vendar pa ustvarjeni dobiček še ni pogoj, da bosta tudi plačilno sposobna. Zato morata izdelati napoved denarnega toka po mesecih.

Zanima ju samo denar, ki priteka na račun podjetja in denar, ki bo odtekal z računa podjetja. Zato morata podatke o prejemkih in izdatkih razčleniti po posameznih mesecih:

- popravila bodo kupci plačali takoj, tako da načrtujeta prejemke (prihodke) po posameznih mesecih:

Načrtovani prihodki po mesecih:

Mesec	Število prodanih ur	Prodajna cena ure v SIT	Znesek prihodkov v SIT
Januar	174	3.300	574.200
Februar	174	3.300	574.200
Marec	209	3.300	689.700
April	244	3.300	805.200
Maj	278	3.300	917.400
Junij	278	3.300	917.400
Julij	278	3.300	917.400
Avgust	278	3.300	917.400
September	261	3.300	861.300
Oktober	209	3.300	689.700
November	191	3.300	630.300
December	139	3.300	458.700
Skupaj	2713	3.300	8.952.900

- Plače si bosta izplačevala redno vsak mesec, vendar bo prvo izplačilo šele februarja (za januar).
- Najemnino morata plačati vnaprej za šest mesecev, prvo plačilo je januarja.
- Prejete račune za druge opravljene storitve (zavarovanje, elekrika, računovodske storitve, reklama ...) in za preostale stroške bosta plačevala redno vsak mesec. Njihov mesečni znesek predvidevata v višini 1/12 letnega zneska.
- Nabavljala bosta le nujno potrebne količine materiala. Nabava materiala bo vsak mesec znašala 30 % od načrtovanih mesečnih prihodkov. Material bosta plačala takoj ob nakupu.

Prikaz načrtovanih mesečnih nabav materiala:

Mesec	Znesek prihodkov v SIT	Vrednost nabavljenega materiala v SIT
Januar	574.200	172.260
Februar	574.200	172.260
Marec	689.700	206.910
April	805.200	241.560
Maj	917.400	275.220
Junij	917.400	275.220
Julij	917.400	275.220
Avgust	917.400	275.220
September	861.300	258.390
Oktober	689.700	206.910
November	630.300	189.090
December	458.700	137.610
Skupaj	8.952.900	2.685.870





Načrtovana bilanca denarnih tokov po mesecih

	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij
Začetno stanje denarja v SIT	700.000	621.940	623.880	706.670			
Prejemki v SIT:							
• od prodaje storitev	574.200	574.200	689.700	805.200			
Skupaj razpoložljiva denarna sredstva v SIT	1.274.200	1.196.140	1.313.580	1.511.870			
Izdatki v SIT:							
• za plače	/	340.000	340.000	340.000			
• za najemnino	420.000	/	/	/			
• za material	172.260	172.260	206.910	241.560			
• za druge storitve	50.000	50.000	50.000	50.000			
• za preostale stroške	10.000	10.000	10.000	10.000			
Skupaj izdatki v SIT:	652.260	572.260	606.910	641.560			
Končno stanje denarnih sredstev v SIT:	621.940	623.880	706.670	870.310			

Iz načrtovane bilance denarnih tokov za prve štiri mesece poslovanja je razvidno, da sta plačilno sposobna. Končno stanje denarnih sredstev je ves čas pozitivno, saj načrtovani prejemki presegajo načrtovane izdatke. Končno stanje denarnih sredstev preteklega meseca je hkrati začetno stanje naslednjega meseca. Ali bosta tudi v naslednjih treh mesecih plačilno sposobna? Ugotovite sami, tako da dopolnite zgornjo tabelo!



V skupini izdelajte načrtovano bilanco denarnih tokov za prvih šest mesecev poslovanja za svojo izbrano dejavnost! Če dobite negativni denarni tok, razmislite o tem, kje bi manjkajoča denarna sredstva pridobili (npr. najem posojila pri banki).

Načrtovana bilanca denarnih tokov po mesecih

	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij
Začetno stanje denarja						
Prejemki:						
Prejemki skupaj:						
Izdatki:						
Izdatki skupaj:						
Končno stanje denarnih sredstev						

Praktične izkušnje – obisk podjetnika

V tem delu se boste pogovarjali z osebo, ki je ustanovila svoje podjetje. Zanimalo vas bo predvsem računovodsko in finančno poslovanje podjetja.

Za pogovor pripravite anketni vprašalnik. Pri tem lahko uporabite tudi nekaj spodaj navedenih vprašanj. Še pred obiskom podjetnika lahko vadite intervju: v skupinah po štiri določite dijaka, ki bo igral vlogo podjetnika, drugi člani skupine pa mu zastavljajte vprašanja.

Možna vprašanja podjetniku:

Zagon podjetja:

- Kako je na izbiro pravne oblike podjetja vplivala zahteva po ustanovitvenem kapitalu?
- Kako je na izbiro pravne oblike podjetja vplivala odgovornost lastnikov za obveznosti podjetja?
- Ali ste znali pred začetkom poslovanja predvideti potrebni zagonski kapital?
- Kako ste načrtovali obseg prodaje in višino prodajne cene izdelka (storitve)?

Tekoče poslovanje podjetja

- Ali v podjetju sami sestavljate računovodske izkaze ali to prepuščate računovodskemu servisu?
- Ali sestavljate načrtovane (predračunske) računovodske izkaze in jih potem primerjate z dejanskimi (obračunskimi)?
- Kaj menite o javni objavi podatkov iz računovodskih izkazov z vidika ohranjanja poslovne tajnosti?
- Ali izdelujete bilanco denarnih tokov in kako vam koristi pri načrtovanju plačilne sposobnosti podjetja?
- Kako rešujete vprašanje pomanjkanja denarnih sredstev?
- Kje pridobivate manjkajoča denarna sredstva?
- Katere računovodske izkaze morate predložiti pri pridobivanju manjkajočih denarnih sredstev?
- Kam vlagate presežek denarnih sredstev, ki jih ne potrebujete za tekoče poslovanje?
- Ali vam kupci plačujejo v dogovorjenih rokih?
- Ali vi plačujete dobaviteljem v dogovorjenih rokih?
- Ali menite, da kapital, naložen v vaše podjetje, prinaša primerno donosnost npr. v primerjavi z banko?

RAČUNOVODSKI SLOVAR

Namen tega poglavja ni učenje računovodstva, ampak samo spoznavanje temeljnih računovodskih pojmov in razvijanje zaupanja v številke.

V prejšnjih poglavjih smo uporabili kar precej računovodskih izrazov, za katere mogoče ne veste pomena. Naslednje poglavje pojasnjuje samo nekatere izmed računovodskih pojmov, s katerimi se največkrat srečamo.

RAČUNOVODSTVO

Računovodstvo je dejavnost, ki spremlja, načrtuje, nadzira in analizira poslovanje podjetja. S poslovanjem podjetja v najširšem pomenu razumemo nakup, proizvodnjo in prodajo proizvodov, blaga ter opravljanja storitev. V računovodstvu sestavljamo naslednje računovodske izkaze: bilanco stanja, bilanco poslovnega izida in bilanco denarnih tokov. Glede na čas sestavljanja pa ločimo predračunske računovodske izkaze, ki se nanašajo na prihodnost, in obračunske računovodske izkaze, ki se nanašajo na preteklost.

BILANCA STANJA

Bilanca stanja je pregled sredstev in obveznosti do virov sredstev v določenem trenutku. Na levi strani bilance (aktiva) prikažemo sredstva podjetja, na desni strani bilance (pasiva) pa obveznosti do virov sredstev, tako da sta obe strani uravnoteženi.

SREDSTVA

Celotno premoženje podjetja imenujemo sredstva, ki jih glede na to, kako hitro spreminjajo svojo pojavno obliko, delimo na stalna in gibljiva sredstva.

STALNA SREDSTVA

Predstavljajo stvari in pravice, ki s sodelovanjem v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v svojo prvotno pojavno obliko vrnejo v obdobju, ki je praviloma daljše od enega leta.

Razdelimo jih v tri skupine:

- neopredmetena dolgoročna sredstva (patent, licenca, blagovna znamka...),
- opredmetena osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe, stroji, orodje ...),
- dolgoročne finančne naložbe (dolgoročno dana posojila, dolgoročni depoziti ...).

Gibljava sredstva

To so stvari, pravice in denar, ki se s sodelovanjem v poslovnem procesu porabijo, spreminjajo svojo pojavno obliko in se v denar povrnejo v obdobju, praviloma krajšem od enega leta.

Razdelimo jih v štiri skupine:

- zaloge (material, embalaža, dokončani izdelki ...),
- terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev ...),
- kratkoročne finančne naložbe (kratkoročno dana posojila, kratkoročni depoziti ...),
- denar (blagajna, dobroimetja na računih v banki ...).

Obveznosti do virov sredstev

Medtem ko nam sredstva dajejo odgovor na vprašanje "kaj", nam viri sredstev dajejo odgovor na vprašanje, "od kod" je podjetje sredstva pridobilo. Nekatere obveznosti so takšne, da jih je treba takoj poravnati, druge v kratkem roku, tretje v dolgem roku, le obveznosti do lastnikov kapitala so praviloma trajne.

Zato ločimo:

- lastni kapital, ki ga podjetje ne vrača (osnovni kapital, preneseni dobiček/ izguba iz prejšnjih let);
- dolgovi (tuj kapital), ki jih podjetje vrača (prejeta posojila, obveznosti do dobaviteljev, obveznosti do delavcev ...).

Bilanca poslovnega izida (uspeha)

Z bilanco poslovnega izida prikazujemo uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju. Je pregled vseh prihodkov, odhodkov in poslovnega izida kot razlike med njima.

Prihodki

Pomenijo v poslovanju povečanje sredstev ali zmanjšanje dolgov. Razdelimo jih v tri skupine:

- poslovne prihodke, ki nastanejo s prodajo izdelkov (storitev, trgovskega blaga) in jih izračunamo tako, da prodajno ceno pomnožimo s količino prodanih izdelkov;
- finančni prihodki nastanejo v zvezi s finančnimi naložbami (npr. obresti, dividende ...);
- izredni prihodki pa ne nastanejo ob rednem, normalnem delovanju podjetja (npr. prejete kazni, odškodnine ...).

Odhodki

Pomenijo v poslovanju zmanjšanje sredstev ali povečanje dolgov. Razdelimo jih v tri skupine:

- poslovni odhodki so tisti del stroškov, ki so vsebovani v prodanih izdelkih (storitvah, trgovskem blagu);
- finančni odhodki so stroški obresti, dani popusti ...;
- izredni odhodki nastanejo zaradi neobičajnih postavk, npr. pokrivanje izgube iz preteklih let.

Poslovni izid

Je razlika med prihodki in odhodki v določenem obdobju. Lahko je:

- dobiček (če so prihodki večji od odhodkov) in je pri nas obdavčen po stopnji 25 %,
- izguba (če so prihodki manjši od odhodkov).

Bilanca denarnih tokov

Prikazuje denarne tokove v podjetju v nekem krajšem obdobju (na dan, na teden, na mesec). Omogoča presojanje sprotne plačine sposobnosti podjetja. Zajema:

- prejemke, ki pomenijo povečanje denarnih sredstev (npr. plačilo kupcev, prejem posojil ...),
- izdatke, ki pomenijo zmanjšanje denarnih sredstev (npr. izplačilo plač delavcem, plačilo dobaviteljem ...).

Struktura bilance denarnih tokov:

Začetno stanje denarnih sredstev

- + prejemki
- izdatki
- = končno stanje denarnih sredstev

Donosnost (rentabilnost)



Donosnost je razmerje med čistim dobičkom in vloženim kapitalom in nam pove, kako uspešno se obrestuje naložen kapital.

DELAM ZA SEBE



ALI LAHKO
PRODAM
SEBE
IN SVOJO IDEJO?

CILJI PETEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji: 	Priporočila učitelju: 
<p>Zbiranje informacij za pripravo poslovnega načrta</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zbrati potrebne informacije za pripravo poslovnega načrta, • predstaviti in razpravljati o svojem poslovnem načrtu. 	<p>Zbiranje informacij za pripravo poslovnega načrta</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomaga dijakom pri oblikovanju vprašalnikov in zbiranju ustreznih informacij, • svetuje dijakom pri predstavitvah (vrstnem redu, obliki, vsebini, dolžini predstavitev), • uporabi metodo diskusije, kjer dijaki pridobijo povratno informacijo o predstavitvi poslovnega načrta.
<p>Pogajanje</p> <p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pogajati se z različnimi ljudmi (banke, kupci, zaposleni), • pogajati se z dobavitelji, glede kakovosti in pravočasne dobave. 	<p>Pogajanje</p> <p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • s pomočjo igre vlog spodbuja dijake k pogajanju, • pomaga dijakom pri razumevanju vzpostavljanja dobrih odnosov s kupci, dobavitelji, bankami in drugimi.

V prejšnjih moduli ste se naučili postavljati cilje, predvideti sredstva in vire in ugotavljati uspešnost poslovanja. V tem modulu pa se boste naučili, kako začnemo pripravljati poslovni načrt.

POSLOVNI NAČRT

Informacije za pripravo poslovnega načrta

Redko imate na voljo vsa sredstva, ki jih potrebujete. Velika večina si mora določena sredstva izposoditi. Zato moramo banki ali drugemu podjetju, ki ga prosimo za sredstva, posredovati čim več informacij, ki temeljijo na karseda realnih predvidevanjih. Le tako jih bomo prepričali, da nam je vredno sredstva posoditi.

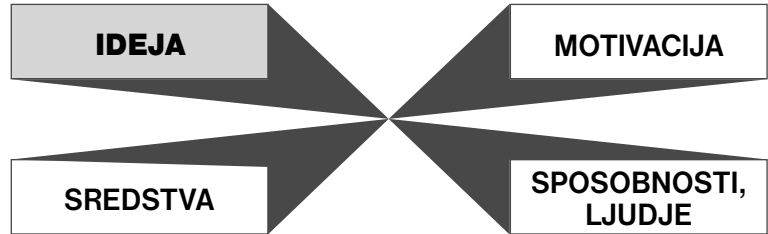
Vedeti moramo, ali je poslovna ideja uresničljiva in izvedljiva. Vzemimo si čas in našo poslovno idejo spravimo na papir.





Ideja

V skupinah za svojo dejavnost izpolnite naslednji vprašalnik, ki vam bo v pomoč pri pripravi poslovnega načrta.



S čim se bo ukvarjalo vaše podjetje?

Opišite proizvodni proces/proces opravljanja storitev!

Opišite trg, npr. kdo so potencialni kupci vaših izdelkov/storitev ?



Zakaj bi potencialni kupci kupovali pri vas?

Kakšna cena je sprejemljiva za vaše kupce?

Kje zdaj kupujejo?

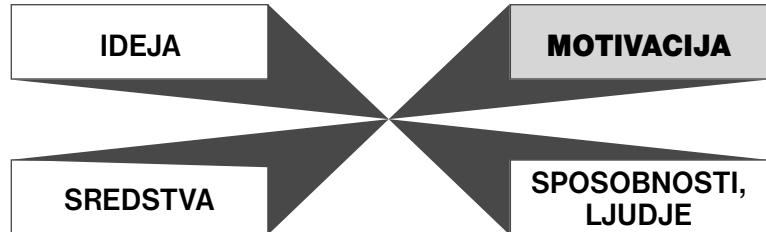
Po kakšni ceni prodajajo konkurenti?

Kako boste promovirali vašo poslovno idejo?



V skupinah za svojo dejavnost izpolnite naslednji vprašalnik, ki vam bo v pomoč pri pripravi poslovnega načrta.

Motivacija



Podjetnika najbolj motivira potreba po osebnih dosežkih. Podjetnikovi motivi so lahko tudi denarni zaslužek, neodvisnost, nove priložnosti.

Za motivacijo je treba imeti jasno zastavljen cilj.

Razvrstite naslednje motive poslovanja po pomembnosti od 1 do 7 (1 – najbolj pomembno, 7 – najmanj pomembno)!

..... Osebna finančna nagrada

..... Neodvisnost

..... Moč

..... Delo, kjer uživате

..... Nove priložnosti

..... Zadovoljitev potrebe

..... Drugo

Kaj je glavni cilj vaše dejavnosti?

Kaj vas motivira?



Kaj motivira tiste, ki vas podpirajo (družina, sovlagatelji ...)?

Kaj motivira vaše dobavitelje, da vam dobavljajo blago?

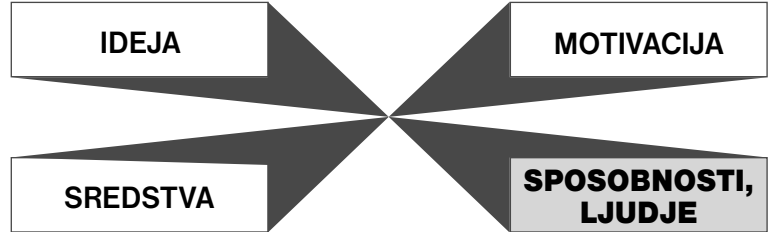
Kaj motivira kupce, da kupujejo pri vas?

Kaj motivira vaše konkurente?



V skupinah za svojo dejavnost izpolnite naslednji vprašalnik, ki vam bo v pomoč pri pripravi poslovnega načrta.

Sposobnosti, ljudje



Kje ste oz. vaši zaposleni delali prej in kakšne izkušnje ste oziroma so pridobili?

Katere tehnične spretnosti obvladate vi in vaši zaposleni?

Katere vodstvene spretnosti obvladate vi in vaši zaposleni?

Katere spretnosti in znanje si morate vi in vaši zaposleni še pridobiti?

Organizacija:

Kdo bo odgovoren za:

- nabavo

- proizvodnjo

- promocijo

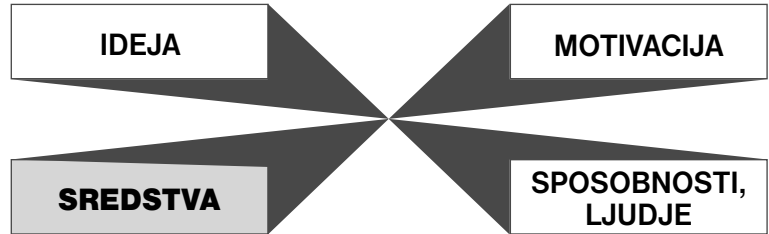
- prodajo

- računovodstvo



Sredstva

V skupinah za svojo dejavnost izpolnite naslednji vprašalnik, ki vam bo v pomoč pri pripravi poslovnega načrta.



Kaj potrebujete (prostori, oprema, prevozna sredstva ...)?

Kaj že imate?

Kaj morate pridobiti? Predvidite koliko bo stalo?

Kako boste pridobili manjkajoča sredstva (banke, druga podjetja, družina ...)?

Ali bo dejavnost donosna (predviden dobiček/izguba)? – glej modul 4

Sredstva, ki jih potrebujemo (bilanca stanja vašega podjetja)! – glej modul 4

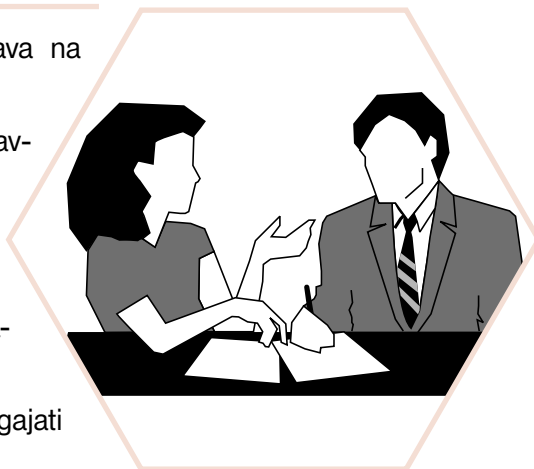
Koliko denarnih sredstev potrebujemo na mesec (napoved denarnih tokov)? – glej modul 4

1

KAKO PRIDOBITI FINANČNE VIRE IN SREDSTVA?**Pogajanja**

Ko izdelate poslovni načrt, sledi priprava na pogajanja.

- Lahko boste morali najeti delavnico.
- Lahko boste morali najeti kredit.
- Lahko se boste morali pogajati s strokovnjaki.
- Lahko se boste morali pogajati z lokalno skupnostjo.
- Lahko boste zaposlili delavce.
- Lahko boste morali nabaviti material.
- Izdelke oz. storitve boste morali prodati kupcem.



2

Razmislite o posameznikih ali organizacijah, s katerimi se boste morali pogajati. Uporabite vprašalnike, ki ste jih izpolnili v aktivnostih na straneh 116 – 123 in načrtujte pogajanja z osebami, navedenimi v spodnji razpredelnici:

Oseba	Vrsta pogajanj
lastnik _____	poslovni prostori _____
bančniki _____	kreditni pogoji, limit _____
uradniki _____	predpisi – varstvo pri delu, zdravstveno varstvo _____
zaposleni _____	razgovori, izbira _____
kupci _____	nasveti glede izdelka/storitve, cene in plačilni pogoji, dodatne storitve _____
dobavitelji _____	dobavni roki, kakovost materiala, surovinska sestava materiala _____

a

b

Igra vlog

Za svojo dejavnost v skupinah preučite možnosti vaših prihodnjih pogajanj.

- Razmislite o različnih scenarijih pogajanj, ki so navedeni v prejšnji razpredelnici, in poročajte.
- Pri pogajanjih imejte v mislih življenje v različne vloge (postavite se v kožo nekoga drugega).
- Predvidite različne skupine ljudi ali organizacije, s katerimi se boste kot lastnik/menedžer verjetno pogajali.
- Iz pogovorov skušajte razbrati, ali so podjetja nezaupljiva do poslovanja z osebami, ki so samozaposlene.

Morda vam bodo v pomoč naslednja vprašanja:

Kaj vas odvrča od tega, da ne kupujete pri določenem dobavitelju?	Kaj vpliva na odločitev, da raje kupujemo pri enem prodajalcu kot pri drugem.
<p>Možni odgovori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobavitelja ne poznamo. • Smo sumničavi. • Cene so previsoke. • Kakovost je sumljiva. • Prodajalna je umazana. • Neustrezna garancija. • Vprašljive dodatne storitve. • Slaba postrežba. • Konkurenca je boljša. • Nepredvidljiva dobava. • Omejene nabavne možnosti. • Ni referenc. 	<p>Možni odgovori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primerna cena in dobra kakovost. • Redne dobave. • Prijazen odnos. • Poštenost. • Lep zunanji videz trgovine. • Možnost kredita. • Velika izbira. • Bližina trgovine. • Ponujajo svetovanje. • Možnost dodatnih storitev. • Priporočila/osebne izkušnje. • Specializirani izdelki/storitve.

a

Presoja posojilojemalca

Nekdo vas prosi, da mu posodite denar za zagon podjetja. Kaj bi želeli vedeti, preden bi mu posodili denar? V skupini razmislite o naslednjih vprašanjih:

- Ali bo lahko vrnil denar v dogovorjenem roku?
- Ali je videti pošten?
- Kakšni so njegovi/njeni dosedanji dosežki?
- Ali je poslovna ideja realna in izvedljiva?
- Ali je znesek denarja, za katerega prosi, dobro premišljen in načrtovan?
- Ali nam je oseba predstavila finančno poslovanje podjetja in možnosti vračila dolga?
- Namen, za katerega bo denar uporabljen?
- Kakšna so tveganja?
- Ali obstajajo kakšne garancije/zavarovanja?
- Ali bo oseba tudi sama vložila denar?
- Ali bo še kdo drug posodil denar?
- Dokazi, da so prosilci sposobni voditi podjetje!
- Ali je poslovni načrt realen in uresničljiv?
- Kakšni so cilji prosilcev?
- Drugo

NEKAJ PRIPOROČIL ZA PRIPRAVO DOBREGA VPRAŠALNIKA

Oblikovanje vprašalnika

V uvodu vprašalnika se predstavite in pojasnite namen ankete. Ankatiranec mora vedeti, kdo ste in kaj delate.

Pri sestavljanju vprašalnika vam lahko pomagajo naslednja vprašanja:

Kaj morate vedeti?

- Koga morate vprašati.
- Koliko podatkov potrebujete.
- Kje boste te podatke pridobili in kdaj (čas - datum, leto).

Katere podatke želite?

- Koliko ljudi morate vprašati.
- Katere ljudi morate vprašati (npr. Starost ljudi, njihov dohodek, delo, ki ga opravljajo, spol, itd.).

Za katere odločitve so podatki potrebni?

- Posebne informacije o proizvodu zajemajo samo porabnike s podobnimi potrebami, npr. uporabnike traktorje.

V pomoč vam bodo morda naslednja vprašanja:

- Ali imate poslovni načrt?
- Ali ste si pomagali z zunanjimi sodelavci pri njegovem oblikovanju?
- Ali ste se srečali s kakšnimi težavami pri sestavljanju načrta?
- Ali ga večkrat spreminjate?
- Ali vam je poslovni načrt koristil pri najemu kreditov?
- Ali uresničujete poslovni načrt?
- Kako ukrepate ob večjih odstopanjih?

Pri sestavi vprašalnika upoštevajte naslednja navodila:

Uporabljajte vsakdanji jezik.	Že pri oblikovanju vprašanj razmišljajte o odgovorih.
Izogibajte se dvoumnosti.	Izogibajte se vprašanj z več odgovori.
Izogibajte se abstraktnim besedam.	Prepričajte se, da je tema dobro znana.
Vprašanja naj bodo kratka in preprosta.	Preobsežna navodila in prezahtevna vprašanja odvrčajo anketirance.
Držite se bistva.	Vprašanja morajo biti jasna.

Pomoč pri oblikovanju odgovorov:

- Oblikujte logični vrstni red vprašanj. Ne preskakujte.
- Izogibajte se posploševanju – če vprašanje ni dovolj natančno, tudi odgovor ne bo objektivni.
- Ne preobremenjujte spomina – vprašajte o bližnjih dogodkih in se izogibajte podrobnostim.
- Previdno oblikujte vprašanja, tako da ne boste postavili več kot eno vprašanje hkrati.
- Bodite pozorni, da vprašalnik ni predolg, kajti predolg vprašalnik izgublja zanesljivost.

Tipi vprašanj

- **Odprta vprašanja**

Pri tem tipu vprašanj lahko anketiranec izrazi svoje mnenje in misli.

Na primer: Zakaj mislite, da je izdelek »X« izreden?

Odprta vprašanja redko uporabljamo, ker vzamejo preveč časa, težko dobimo neko celostno podobo, težko ga primerjamo z drugimi odgovori in skoraj nemogoče ga je računalniško obdelati.

- **Zaprta vprašanja**

- a **DA/NE vprašanja**

Ta tip vprašanj lahko uporabimo pri različnih situacijah.

Na primer: Ali uporabljate izdelek »X«?

Da Ne

- b **Vprašanja izbirnega tipa**

Zagotoviti moramo možnost izbora odgovorov.

Na primer: Koliko boljši je po vašem mnenju izdelek »X«, če ga primerjate z drugimi sorodnimi izdelki?

Bistveno boljši Boljši Enak Slabši





V tem modulu ste spoznali informacije, ki so potrebne za izdelavo poslovnega načrta. Naučili ste se pogajati in uživljati v vlogo drugih oseb z igranjem vlog. Razmišljali ste tudi o presoji posojilojemalca. Na koncu pa ste spoznali nekaj priporočil za pripravo vprašalnika.

DELAM ZA SEBE



**KAKO
OHRANIM
NADZOR NAD
POSLOVANJEM?**

CILJI ŠESTEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji: 	Priporočila učitelju: 
<p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzpostaviti ustrezen sistem evidenciranja in nadzora nad določeno dejavnostjo; • primerjati načrtovane vrednosti v dokumentaciji z dejansko realiziranimi in razumeti, zakaj so odstopanja nastala; • razumeti pomembnost poslovnega nadzora dejavnosti v prepričanju, da je le-ta uporaben, da ustrezno deluje in da je temelj za uspešno poslovno odločanje. 	<p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomaga in svetuje razvijati ustrezen nadzorni sistem, ki vključuje zajemane informacij iz: <ul style="list-style-type: none"> • naročil, • delovnih nalogov, • cenikov, • evidence delovnega časa in iz • zalog blaga/storitev; • usmerja dijaka, da zna poiskati načrtovane vrednosti v dokumentaciji, jih primerjati z realiziranimi in pojasniti odstopanja; • pomaga in usmerja dijaka, da razume pomen učinkovitega finančnega nadzora nad poslovnim odločanjem.

V prejšnjih modullih (še posebej v drugem) ste se seznanili z načrtovanjem poslovanja, v tem modulu pa bomo primerjali dejansko realiziranje načrtovanih ciljev.

KAJ JE NADZOR NAD POSLOVANJEM?



Nadzor je proces za uresničevanje podjetja (posla) po načrtovani poti. V rednih časovnih presledkih moramo natančno preverjati in primerjati doseženo s pričakovanim. Če gre za odstopanja, je treba sprejeti ustrezne prilagoditve oz. spremembe.

Načrtovanje smo spoznali že v prejšnjih modullih, kjer smo poskušali stvari predvideti in si postaviti cilje projekta. V tem modulu se bom posvetil navodilom, kako:

- spremljati poslovanje,
- periodično preverjati, ali smo še vedno na zastavljeni poti za doseg načrtovanih ciljev.

Postavljeni cilji in podatki poslovanja temeljijo na knjigovodskih poročilih.

Opomenu podatkov in analizah se bomo bolje seznanili iz primerov in aktivnosti, ki sledijo v tem poglavju. Primeri so splošni, in ni nujno, da povsem ustrezajo posameznim potrebam. Lahko so v pomoč pri vzpostavitvi lastnega sistema zbiranja podatkov poslovanja.

Pred vzpostavitvijo sistema zbiranja podatkov za nadzor poslovanja se moramo vprašati:

- Katere kritične informacije lahko pridobimo?
- Kako so te informacije koristne za našo poslovno idejo?
- Do katerih sklepov lahko pridemo na podlagi teh informacij?

KAJ MORAMO OPAZOVATI?

Upoštevati moramo več ključnih področij:

- 1 dejavnike dosežkov (rezultatov),
- 2 pridobivanje in pripravo ustreznih informacij,
- 3 primerjave dejanskega stanja s pričakovanim.

Dejavniki dosežkov

- **Čas** – načrtovati moramo vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti v skladu s predvidenim časom.

Primer:

Ali v podjetju vzdržujejo povprečno stopnjo izkoriščenosti delovnega časa (npr. 65 %) skozi vse leto, kot je bil postavljen cilj?

- **Stroški poslovanja** – ne smejo presežati načrtovanih oziroma morajo biti v skladu s pričakovanji.

Primer:

Ali so stroški plač in druge pravice zaposlenih v skladu z dogovorom?

- **Prihodki poslovanja** – prodaja izdelkov in storitev je zaključena s pravočasnim plačilom.

Primer:

Ali je bila dosežena in plačana načrtovana prodajna cena na uro dela?

Dejavnike dosežkov moramo sistematično in redno spremljati. Primerjati jih je treba s pričakovanimi cilji. Celovit vpogled v poslovanje nam daje možnost takojšnjega ukrepanja v primeru odstopanj.

Ugotovite, kakšno povprečno stopnjo izkoriščenosti delovnega časa ste predvideli v svoji izbrani dejavnosti. V pomoč vam je lahko zgled na strani 72, modul 2.

Oblikujte skupine, ki so razvijale dejavnost od začetka.

Pridobivanje in priprava informacij

Da lahko nadziramo poslovanje, moramo pridobiti naslednje informacije:

- **Čas** – evidentiranje števila delovnih ur oziroma koliko delovnih ur je izgubljenih zaradi odsotnosti in bolezni, koliko dodatnih ur dela je bilo opravljenih (če so delali več kot 40 ur na teden).
- **Stroški poslovanja** – kakšna je bila dejanska plača vsakega zaposlenega oziroma kakšni stroški poslovanja so sploh nastali?
- **Prihodki poslovanja** – koliko delovnih ur je bilo dejansko prodanih in plačanih?

Kako pridobimo informacije?

Stranka pripelje v mehanično delavnico motorno kolo v okvari. Mehaniku pove nekaj splošnih informacij o okvari, vendar ne ve natančno, kaj je narobe. Delavec, ki prevzame motorno kolo, lahko ugotovi možen vzrok težav in predlaga, kaj bi bilo treba napraviti. Pri tem lahko takoj predvidi vzroke, potreben čas in stroške popravila ali pa stranko o tem pozneje obvesti, ko še enkrat pregleda motorno kolo.

- Pred začetkom dela moramo zabeležiti vse pridobljene informacije dejanskega stanja (npr. vzrok, vrsta popravila, potreben čas).
- Med samim delom beležimo informacije po posameznih stopnjah popravila. (tako lahko evidentiramo dejanski čas, ki smo ga porabili za popravilo motornega kolesa).
- Po opravljenem delu izstavimo račun na podlagi vseh prejšnjih informacij, ki so tudi pomembne za nadzor nad poslovanjem.

V skupini razpravljajte o svoji izbrani dejavnosti in ugotovite, katere informacije ste pridobili:

- pred začetkom,
- med samim delom,
- kakšne razlike ste ugotovili.





Pri mnogih poslovnih dejavnostih na področju storitev in proizvodnje lahko uporabljamo delovni nalog za beleženje informacij, ki nam pokaže dejansko porabo materiala in časa po posameznih stopnjah in operacijah v skladu z normativi porabe.

Primer delovnega naloga:

Datum:	Zaporedna številka storitve:
Ime:	Vozilo:
Naslov:	Registrska številka:
Pošta:	Stranka:
Navodila stranke:	
Opravljeno delo:	
Priporočila:	

Hrbtna stran delovnega naloga bi lahko vsebovala naslednje podatke:

Št. porabljenih ur	Dan:	1	2	3	4	5	6	Skupaj:
Mehanik:								
Skupno število delovnih ur.								
Vgrajeni deli:								
Skupaj deli:								
Opombe:								

Izpolnjen delovni nalog je osnova za pripravo računa.

Primer tedenskega obračuna delovnih ur po delovnih nalogih:

Del. nalog št.	Poned.	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Skupaj del. ure
1	6		4		4	14
2	4	7			2	13
3	4	5	5			14
4		2	6	2		10
5			2	8	10	20
6			3	9	3	15
Skupaj	14	14	20	19	19	86

Katere informacije pridobimo z delovnim nalogom?

Predpostavljamo, da smo zbrali posamezne delovne naloge in vnesli podatke v mesečni zapis:

Razpoložljivo število delovnih ur za september leto _____*

Zaposleni	1. teden	2. teden	3. teden	4. teden	Skupaj	Plača SIT
Lojze	42	43	44	45	174	170.000
Ferdo	44	45	45	0	134	170.000
Skupaj	86	88	89	45	308	340.000

* Podatki so zajeti iz tabele v modulu 2

Na podlagi razpoložljivih informacij bomo izračunali izkoriščenost dela, doseženo ceno in stroške dela.

Izkoriščenost dela

Tabela prikazuje, da je bilo septembra dejansko opravljenih 308 ur (brez dopusta). Ker je imel mehanik Ferdo septembra 1 teden (40 ur) dopusta, je skupno število delovnih ur 348 ur.

Predvidevamo, da bo 10 % vsega razpoložljivega časa porabljenega za neproduktivne dejavnosti (delo, ki ni neposredno povezano s popravilom: malica, dogovarjanje s strankami, telefonski pogovori, iskanje nadomestnih delov ...). To pomeni, da od 308 ur odštejemo 31 ur.

Skupno število razpoložljivih delovnih ur je 277.

Na podlagi podatkov iz tabele lahko izračunamo dejansko izrabo/izkoriščenost dela za določeno obdobje (npr. za september).

Izračun:

$$\text{Izkoriščenost dela na mesec} = \frac{\text{Mesečno število razpoložljivih ur dela} \times 100}{\text{Skupno število delovnih ur na mesec}}$$

$$\text{Izkoriščenost dela} = \frac{277 \times 100}{348} = 79,60 \%$$

Če primerjamo rezultate s ciljem, ki smo si ga v mehanični delavnici zastavili septembra (načrtovana 75-odstotna stopnja izkoriščenosti dela), potem lahko rečemo, da smo bili pri delu uspešni (glej stran št. 72, modul 2).

Izračunajte izkoriščenost dela za svojo poslovno dejavnost na podlagi mesečnega števila razpoložljivih ur.



Dosežena prodajna cena za uro dela

Na podlagi načrtovanega prihodka za september (861.300 SIT) izračunamo povprečno doseženo prodajno ceno. Skupno število dejansko opravljenih ur brez dopusta je bilo 308 ur.

Izračun:

$$\text{Povpečna dosežena prodajna cena} = \frac{\text{Skupni načrtovani prihodek}}{\text{Skupno število ur dopust}}$$

$$\text{Povprečna dosežena prodajna cena} = \frac{861.300}{308} = 2.796,43 \text{ SIT}$$

Opravljenost število delovnih ur v septembru leto _____

Delo št.	1. teden	2. teden	3. teden	4. teden	Skupaj delovne ure	Vrednost dela
1	14	13	10	10	47	131.432
2	13	15	29	13	70	195.750
3	14	19	8	5	46	128.636
4	10	16	12	8	46	128.636
5	20	12	15	5	52	145.414
6	15	13	15	4	47	131.432
Skupaj ur	86	88	89	45	308	861.300

Pojasnilo: Predvidena prodajna cena za uro dela je bila 3.300 SIT. Dosežena cena je 2.796,43 SIT, kar pomeni, da ne dosegamo zastavljenega cilja.

Stroški dela

Kot je bilo načrtovano, je vsak mehanik dobil mesečno plačo v višini 170.000 SIT, vendar je eden od njiju opravil le 134 ur dela (dopust), in ne 174 ur. V tem pogledu so stroški dela višji od pričakovanih (plača je stalni strošek, neodvisen od ur opravljenega dela).



Primerjava dejanskega stanja glede na načrtovano

Pri pripravi napovedi smo uporabili naslednji izračun za načrtovanje storitev:

Pričakovana izkoriščenost x neto razpoložljive delovne ure x prodajna cena.

Pričakovan prihodek v povprečnem mesecu izračunamo iz povprečne letne izkoriščenosti ur x vse mesečne ure x predvidena prodajna cena

Izračun: $0,65 \times 348 \times 3.300 \text{ SIT}$ je 746.460 SIT

Pričakovan prihodek v septembru izračunamo iz planirane izkoriščenosti delovnih ur v septembru x vse del. ure v septembru x predvidena prodajna cena

Izračun: $0,75 \times 348 \times 3.300 \text{ SIT}$ je 861.300 SIT

Dejanski prihodek v septembru smo izračunali na prejšnji strani in znaša:

861.300 SIT

Pojasnilo: Dejavniki, ki vplivajo na razliko med dejanskim in pričakovanim prihodkom so: izkoriščenost dela (septembra je bila večja (79,60 %) kot pričakovana (75 %)), prodajna cena in stroški (namesto predvidene prodajne cene 3.300 SIT smo dosegli le 2.796,43 SIT na uro dela, kar je sicer manj, kot smo predvidevali. Vendar na račun večje izkoriščenosti dela smo pridobili enake prihodke v vrednosti 861.300 SIT).

Vsaka razlika med pričakovanim in dejanskim stanjem nas mora spodbuditi v sledeče razmišljanje:

- Ali moramo biti previdnejši pri načrtovanju?
- Ali porabimo preveč časa za določeno delo?
- Ali je primanjkljaj nastal zaradi pomanjkanja spretnosti, znanja na določenih tehničnih področjih?
- Ali je primanjkljaj nastal zaradi pomanjkanja ustreznih sredstev in opreme?
- Ali nastajajo pri delu napake in je treba te napake odpravljati?
- Ali z nizko ceno želimo privabiti čim več strank?

I

POSLOVNA DOKUMENTACIJA

Informacija kot rezultat poslovnih dogodkov

Informacije, ki jih potrebujemo za nadzor poslovanja, so rezultat različnih poslovnih dogodkov. Poslovni dogodki nastajajo znotraj in zunaj podjetja. Na primer: podjetje ima stike z dobavitelji, kupci, zaposlenimi ...

Narava poslovnih dogodkov je vsebinsko zelo raznovrstna, večina se ponavlja vsak dan, vsak mesec. Na primer:

- prihodek od prodaje proizvodov in storitev
- stroški nabave
- izplačilo plač

Poslovni dogodki morajo biti zapisani (dokumentirani). Zapisi se redno zbirajo, združujejo v obliki računov ali kontov in so osnova za ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Pri tem nam je v pomoč različna poslovna dokumentacija. S finančnega vidika mora biti vsak poslovni dogodek zapisan, saj drugače ne obstaja.

Vrste poslovne dokumentacije

Pri poslovanju imamo na voljo že pripravljene obrazce in dokumente, ki nam pomagajo pri poslovanju.

Lahko pa oblikujemo svoje obrazce, ki morajo biti v skladu z zakonodajo. Obrazce in dokumentacijo rabimo za sistematično zbiranje osnovnih podatkov, ki postopoma pre-rastejo v pomembne kontrolne informacije.

Poslovanje s kupci (prodaja)

Povpraševanje

Povpraševanje porabnika je pogosto naš prvi stik z njim. Potencialni kupec potrebuje informacije o naših izdelkih ali storitvah, ceni, o načinu in roku plačila ter dobave za določeno blago oz. storitev. Pridobiva lahko informacije po telefonu, po pošti, lahko pa se neposredno oglasi pri ponudniku. Ne glede na način pridobivanja informacij je pomembno, da vse posredovane informacije zapišemo.

Ponudba

Ponudba je odgovor podjetja na povpraševanje kupca. Je predlog za sklenitev prodajne pogodbe s kupcem. Lahko je časovno omejena, neobvezujoča ali pa zavezujoča in vsebuje: vrsto blaga, ceno, količino, kakovost, plačilne pogoje in dobavne roke.

Naročilo

Kupec blaga ali storitve posreduje podjetju naročilo, ki opredeljuje količino, ponujeno ceno, datum opravljene storitve/izdelave izdelka in pogoje plačila. Naročilo naj bi bilo v pisni obliki in ga rabimo kot dokaz. Ob ustnem naročilu je priporočljivo, da si pridobimo podpis kupca na naši pisni zabeležki.

Sprejem naročila pomeni pogodbo med prodajalcem in kupcem, saj se oba zavežeta, da bosta izpolnila svoje obveznosti, kot so: pravočasna in kakovostna dobava blaga prodajalca ter pravočasno plačilo kupca.

Dobavnica

Dobavnica je dokument, ki ga podjetje (skladišče) ob prevzem blaga izstavi kupcu. Je prikaz količinske in kakovostne odpreme, ki se potrdi s podpisoma izdajatelja blaga in kupca.

Račun (faktura)

Po opravljenem naročilu in dobavi pripravimo račun, ki je vrednostni obračun za prodano blago ali storitev v skladu z naročilom. Vsebina in oblika računa je odvisna od opredelitve kupca:

- a ali je davčni zavezanec (ima pravico do povračila vstopnega davka)
- b ali pa ni davčni zavezanec.

Osnova za obračun davka na dodano vrednost (DDV) je fakturirana vrednost blaga na računu.

Račun, ki ga izda davčni zavezanec kupcem – mora vsebovati predpisane podatke:

- pravilno napisan naslov izdajatelja in prejemnika računa
- davčno številko
- datum izstavitve in plačila računa
- vrsto blaga, količino, ceno, vrednost brez DDV
- stopnjo DDV
- vrednost DDV po stopnjah
- vrednost blaga z DDV in podpis

Znesek obračunanega DDV kupcu je torej posebej izkazan.

Račun, ki ga izda tisti, ki ni davčni zavezanec, nima posebej izkazanega DDV.

Poročilo o plačilih

Po opravljeni prodaji in izstavitvi računa nadziramo izvajanje plačil kupca v skladu s plačilnimi pogoji v ponudbi in računu. V primeru odprtih postavk oziroma neplačanih terjatev pozovemo kupca k plačilu. Sprotno spremljanje zapadlih obveznosti kupcev je zelo pomemben element za tekoče poravnavanje obveznosti do dobaviteljev.

Poslovanje z dobavitelji (nabava)

Povpraševanje

Situacija je podobna kot pri poslovanju s kupci, le da smo v tem primeru mi tisti, ki iščemo informacije. Pomembno je, da si vse dobljene informacije zapišemo.

Sprejem ponudbe

Med prispelimi odgovori na naše povpraševanje izberemo najugodnejšega ponudnika in z njim sklenemo pogodbo oziroma naročilo.

Naročilo

V tem primeru smo kupec. V našem interesu je, da za določeno ceno dobimo kakovostno blago oziroma storitev. Naročilo mora vsebovati bistvene elemente pogodbe .

Dobavnica

Natančno primerjamo naročeno količino z dobavljeno po dobavnici in s prejetim blagom, ki smo ga sprejeli v skladišče. Usklajenost dobave z naročilom potrdimo z podpisom na dobavnici oziroma takoj obvestimo dobavitelja o pomanjkljivostih v specifikaciji.

Račun

Posamezne postavke na prejetem računu morajo biti usklajene z dobavnico oz. naročilom. Če je dobavitelj davčni zavezanec, račun vsebuje poleg fakturirane vrednosti blaga tudi DDV, ki pa ne povečuje nabavne vrednosti blaga. Na koncu obračunskega obdobja ta vstopni DDV naše podjetje izkaže kot terjatev do države.

Poslovanje znotraj podjetja

Dokumentacija v skladišču in proizvodnji

Delovni nalog

Delovni nalog je temeljno navodilo za izdelavo izdelkov/opravljanje storitev. Na njem je opisan postopek/navodilo izdelave izdelka/storitve v skladu s količinskimi normativi porabe materiala. Opredeljuje tudi čas, potreben za posamezno operacijo. Priložena je lahko tudi skica z merami izdelka.

Delovni izkaz

Delovni izkaz je poročilo, ki ga ob koncu delovnega dne izpolni delavec in ga odda mojstru. Na njem je opisano, koliko izdelkov glede na posamezni delovni nalog je delavec dokončal na svojem delovnem mestu. Je osnova za določanje osebne in skupinske norme.

Oddajnica materiala

Oddajnica materiala v proizvodnjo (oz. materialni ček) dokazuje zmanjšanje zalog materiala v skladišču in povečano količino materiala in polizdelkov v proizvodnji/delavnici. Sestavi jo skladiščnik ob oddaji materiala.

Prezemnica dokončnih izdelkov

Prezemnico dokončnih izdelkov iz proizvodnje/delavnice sestavi skladiščnik za vsak izdelek po dokončanem delovnem nalogu. Dokazuje količinski prevzem gotovih izdelkov za skladišče izdelkov.

Dokumentacija v zvezi z stroškovnimi obračuni

Obračun plač

Evidenca plač je morda najpomembnejša interna poslovna evidenca in vključuje evidenco o plačilih za opravljene ure in nadure, bolniško odsotnost, dopuste ... v skladu z pogodbo o delu.

Obračun amortizacije

Knjigovodstvo spremlja vrednostno obrabo osnovnih sredstev podjetja v določenem obdobju. Namen tega je sprotno zbiranje denarnih sredstev za nabavo iztrošenih osnovnih sredstev (npr. opreme, strojev, orodij ...) in nakup novih.

Obračun stroškov

Na koncu obračunskega obdobja v računovodski evidenci naredijo prenos stroškov iz proizvodnje v zaloge nedokončanih ali dokončanih izdelkov. V storitvenem in trgovskem podjetju se to opravi neposredno v breme odhodkov.

Interna navodila in zapisniki

To so razna pisna navodila, okrožnice in zapisniki na oglasnih deskah kot sklep internih razprav in ukazov, ki zadevajo obveščanje vseh zaposlenih. Namenjene so izboljšanju organizacije poslovanja in spremljanju novosti v zvezi z predpisi.

Pri poslovni dokumentaciji moramo paziti na:

- 1 Poslovna dokumentacija je dokazni material, zato mora biti ob kakršnih koli odstopanjih od dogovorjenega medsebojno usklajena (količina, vrsta in kakovost blaga/storitev, cena, dobavni roki, plačilni pogoji ...).
- 2 Vso dokumentacijo moramo hraniti, tako kot določa zakonodaja.

KNJIGOVODSKA EVIDENCA POSLOVNIH DOGODKOV

Osnovni poslovni izračuni – konti

Konto je knjigovodski račun, na katerem evidentiramo stanja in spremembe, ki jih povzročajo poslovni dogodki na posameznih ekonomskih kategorijah v podjetju.

Ločimo sintetične (zbirne) konte in analitične (razčlenjevalne) konte.

- Sintetični konti združujejo več povsebinsorodnih kontov sredstev, obveznosti do virov sredstev ter po posameznih vrstah stroškov, odhodkov in prihodkov v glavni knjigi. Vsaka sprememba se pokaže vsaj na dveh delih premoženja. Ti konti izkazujejo zbirne podatke in jih je mogoče še razčleniti.
- Sintetični (zbirni) konto razčlenimo na analitične (razčlenjevalne) konte:
 - celotne zaloge materiala lahko razčlenimo po posameznih vrstah materiala (npr. osnovni, pomožni, čistilni, pisarniški ... material),
 - zbirno evidenco terjatev do kupcev po posameznih kupcih,
 - zbirno evidenco obveznosti dobaviteljev po posameznih dobaviteljih ...

Analitični konti podrobno razčlenjujejo sintetične konte glavne knjige, zato mora biti vsota stanja analitičnih kontov enaka stanju ustreznega sintetičnega konta.

Analitična evidenca terjatev do kupcev

Delo/ prodaja št. računa	Stranka	Datum izstavitve računa	Znesek	Specifikacija		Datum plačila
				Delo	Nadomestni deli	
3	Bogataj	6.10.2002	93.000	73.000	20.000	6.10.2002
1	Likar	7.10.2002	38.000	28.000	10.000	7.10.2002
5	Fišer	7.10.2002	38.000	32.000	6.000	7.11.2002
6	Oven	8.10.2002	10.000	10.000	0	
2	Peternel	8.10.2002	29.000	24.000	5.000	
4	Bajtd.o.o.	9.10.2002	27.000	20.000	7.000	
Skupaj			235.000	187.000	48.000	

Iz evidence je razvidno, komu in katera dela so bila zaračunana v določenem obdobju, cena storitev (cena samega dela in nadomestnih delov) in kdaj je bil račun izstavljen in plačan, glede na to, da smo predvideli možnost 30-dnevnega odloga plačila.

Pojasnilo:

- Kljub pričakovanemu možnemu 30-dnevnemu odlogu plačila sta bila dva računa (od šestih) plačana takoj po opravljeni storitvi.
- Skupni znesek prodaje je znašal 235.000 SIT, od tega 187.000 SIT za plačilo samega dela in 48.000 SIT za plačilo nadomestnih delov.

Analična evidenca obveznosti do dobaviteljev:

Nabava št. naba-vnice	Dobavitelj	Datum izstavitve računa	Znesek	Specifikacija			Datum plačila
				Rez.deli	Olje	Ostalo	
1	Tomos	4.10.2002	60.000	60.000	0	0	5.10.2002
2	Castrol	8.10.2002	5.000	0	5.000	0	
3	Proton	7.10.2002	10.000	0	2.000	8.000	7.10.2002
4	Rotos	6.10.2002	15.000	15.000	0	0	
Skupaj			90.000	75.000	7.000	8.000	

Pojasnilo: Primer evidence nam prikazuje, da je podjetje prejelo račune za nabavo materiala v višini 90.000 SIT. Kljub nameri partnerjev, da bosta račune poravnala takoj, pa je iz evidence razvidno, da sta poravnala le dva računa za 70.000 SIT, dva računa v višini 20.000 SIT (št. 2 in št.4) pa ostajata neplačana.

V tem modulu smo spoznali osnovne računovodske zapise (dokumentacijo), ki omogočajo nadzor nad poslovanjem in so podlaga za poslovno odločanje.

Prav tako smo spoznali enostaven način evidentiranja opravljenih delovnih ur zaposlenih. Vsi ti zapisi vsebujejo osnovne podatke, ki:



- nam pomagajo nadzirati poslovanje.
- pripomorejo k sprejemanju učinkovitih poslovnih odločitev.
- pomagajo pri načrtovanju poslovanja.
- pomagajo pri pripravi računovodskih izkazov (bilanc) in poročil.

DELAM ZA SEBE



**ZAKONODAJA
IN PREDPISI**

CILJI SEDMEGA MODULA IN PRIPOROČILA UČITELJU

Cilji: 	Priporočila učitelju: 
<p>Dijak je sposoben:</p> <ul style="list-style-type: none">• razumeti pomen pravnih vidikov poslovanja podjetja;• poiskati ustrezno informacijo s področja zakonodaje oziroma ustrezno pomoč za pridobitev informacije.	<p>Učitelj:</p> <ul style="list-style-type: none">• usposobi dijaka za razumevanje pomena zakonodaje;• usposobi dijaka, da zna poiskati ustrezen vir.

V prejšnjih modulih ste spoznali poslovanje in nadzor v podjetjih, ki morata ustrezati zakonodaji. To pa boste spoznali v tem modulu.

POSLOVANJE PODJETIJ V PRAVNEM OKOLJU

Zakonske obveznosti malih podjetij lahko razdelimo na naslednja področja:

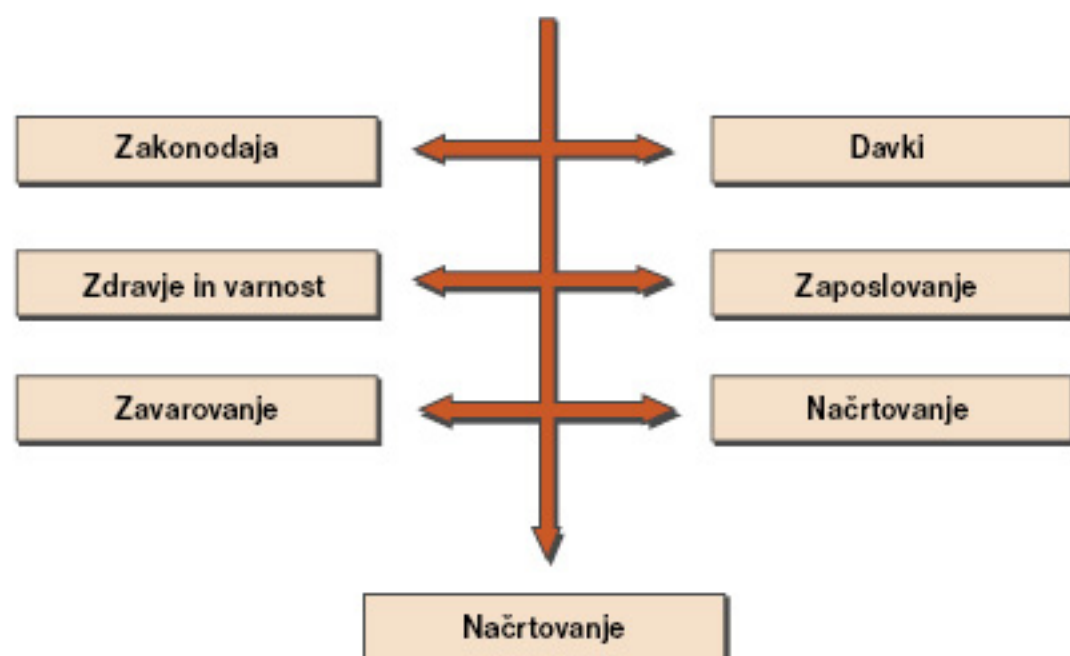
- 1 zakonske obveznosti do porabnikov in širše javnosti,
- 2 zakonske obveznosti do zaposlenih,
- 3 zakonske obveznosti do države.

Podjetje mora poslovati pošteno, proizvodi ali storitve morajo biti vami in včasih tudi ustrezno testirani, ustrezati morajo predpisom oziroma evropskim standardom.

Podjetja morajo plačevati različne davke, kot so DDV, davek na dobiček in prispevke. Zaposlenim mora biti zagotovljeno varno delovno okolje. Delovne razmere zaposlenih, njihove pravice in dolžnosti morajo biti skladni z Zakonom o delovnih razmerjih. Tako kot v velikih podjetjih je tudi v malih podjetjih treba upoštevati veljavno zakonodajo.

Mala podjetja morajo skleniti ustrezna zavarovanja za primer nesreč, ki se lahko zgodijo zaposlenim ali članom širše javnosti, ko so v okolju podjetja.

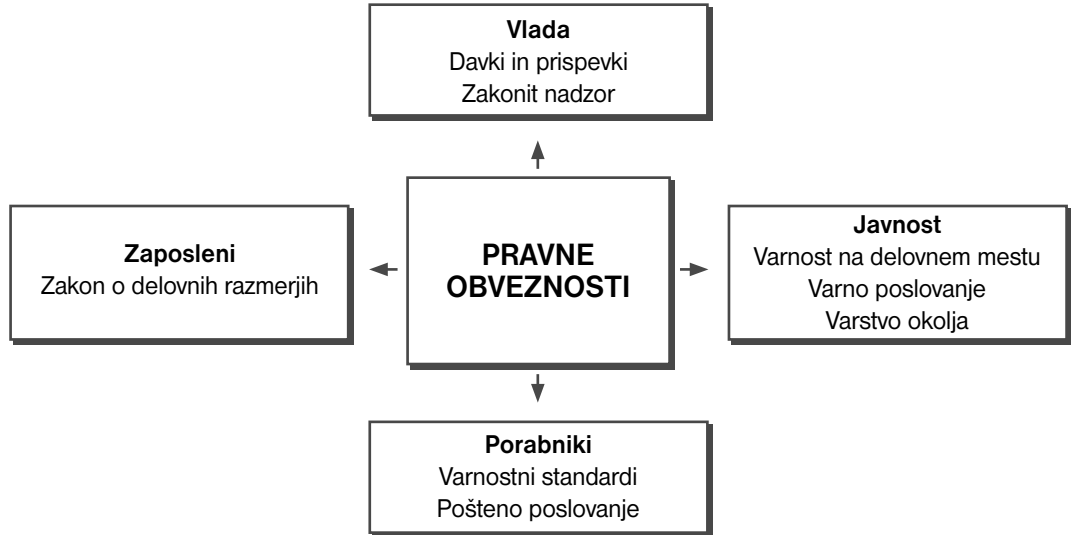
PODJETNIK IN BIROKRACIJA





V skupini razpravljajte, kako prikazani dejavniki (vlada, javnost, porabniki, zaposleni) vplivajo na ustanovitev in poslovanje podjetja (poudarite slabosti in prednosti dejavnikov).

Dejavniki poslovanja podjetij v pravnem okolju



PRAVNOORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ

Glede na pravni vidik ločimo različne oblike podjetij. To so:

- samostojni podjetnik,
- delniška družba,
- družba z omejeno odgovornostjo,
- družba z neomejeno odgovornostjo,
- komanditna družba,
- tiha družba.



V spodnjo preglednico vpišite, kako so urejena posamezna vprašanja poslovanja za navedene oblike podjetij:

Funkcija	Oblike		
	Samostojni podjetnik	Družba z omejeno odgovornostjo	Delniška družba
odgovornost			
upravljanje			
vodenje			
financiranje			
delitev dobička			

Zakonodaja

Obstajajo različni zakoni in zakonski predpisi, ki ščitijo kupce, zaposlene, splošno javnost in podjetja sama. Pomembno je, da poznamo temelje zakonodaje in kako le-ta vpliva na poslovanje.

Na zgledu vaše izbrane dejavnosti opišite vsebine spodaj navedenih zakonov in pojasnite, kako vplivajo na poslovanje vašega podjetja.



Zakon	Ključna vprašanja, ki jih zakon obravnava	Učinek na poslovanje
Zakon o varstvu potrošnikov		
Zakon o zaposlovanju		
Zakon o varnosti in zdravju pri delu		
Zakon o delovnih razmerjih		
Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti		
Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti		
Zakon o gospodarskih družbah		
Zakon o davku na osebne prejemke		
Zakon o davku na dodano vrednost		
Zakon o davku od dobička pravnih oseb		
Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah		
Carinski zakon		
Zakon o varstvu konkurence		
Zakon o enakih možnostih žensk in moških		
Zakon o finančnem poslovanju podjetij		
Zakon o varstvu okolja		

PRAVNI VIDIKI ZAPOSLOVANJA

Ob ustanovitvi lahko vodimo podjetje sami ali ob pomoči družinskih članov. S povečevanjem obsega poslovanja bomo zaposliti dodatno delovno silo. Pri tem se moramo zavedati pravnih vidikov zaposlovanja.

S pomočjo kolektivne pogodbe vaše izbrane dejavnosti, ki jo lahko najdete na spletnih straneh Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve razpravljajte o vsebini naslednjih sestavin:

- plače (minimalna, zjamčena, ...),
- davki in prispevki,
- nadomestila za bolniški odsotnost,
- sklenitev delovnega razmerja,
- odpovedi,
- delovni čas.

Na primeru vaše izbrane dejavnosti izvedite naslednje aktivnosti:

- Izdelajte opis delovnih mest in nalog.
- Sestavite primer delovne pogodbe.
- Opredelite zahtevane spretnosti zaposlenih in reference, delovno obveznost in višino plač.
- Oblikujte oglas za razpis delovnega mesta.
- Z metodo igre vlog odigrajte intervjujev med delodajalcem in iskalci zaposlitve.
- Podjetnika vprašajte na katere osebnostne lastnosti kandidatov je pozoren pri intervjuju, katera vprašanja najpogosteje zastavi, ko ga zanima strokovna usposobljenost kandidata, ali je poleg navedenih vprašanj pozoren še na druge kandidatove lastnosti.

Vprašanja:



DAVKI

V preglednico vpišite vsebino posamezne vrste davka in njegovo stopnjo. V pomoč so vam lahko spletne strani Ministrstva za finance, Davčne uprave RS.

Vrsta davka	Vsebina	Stopnja	Vpliv na poslovanje
Davek na dohodek			
Dohodnina			
Prispevek delodajalcev za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje			
Prispevek delojemalcev za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje			
Davek od dobička pravnih oseb			
Davek na dodano vrednost			

POŠKODBE PRI DELU



Nezgode se lahko zgodijo v delavnici, pisarni ali v širšem delovnem okolju. Njihove vzroke moramo natančno raziskati, saj lahko tako preprečimo nezgode v prihodnje.

Namen preiskovanja nezgod je:

- da ugotovimo, kaj se je v resnici zgodilo,
- da ugotovimo vzroke,
- da preprečimo ponovne nezgode.

Podjetje mora raziskati nezgode in ustrezno ukrepati, zato da se podobne nezgode ne bodo več ponovile. Delavci morajo sodelovati pri prijavljanju nezgod in v preiskovalnem postopku, ne glede na to, ali so bili v nezgodo neposredno vpleteni ali pa so bili le priče.



V skupini:

- navedite, katere nezgode se lahko zgodijo v vaši izbrani dejavnosti;
- izberite eno od možnih nezgod in proučite vzroke nezgode;
- podajte predloge za zmanjšanje tveganja morebitnih nezgod v prihodnje.

Možne nezgode:

Vzroki nezgode:

Predlogi za zmanjšanje tveganja:

Varovanje delavcev

Zakon o varnosti in zdravju pri delu jasno določa, da mora delodajalec zagotoviti ne samo osebno varovalno opremo, ampak tudi poskrbeti za njeno uporabo.

Vsi delavci morajo biti ustrezno usposobljeni za pravilno in varno uporabo delovne opreme.

Na zgledu vaše izbrane dejavnosti preučite vprašanje osebne varovalne opreme.



Osebna varovalna oprema	Pred kakšnimi nevarnostmi nas varuje
Delovna oprema	
Zaščitne rokavice	
Dihalni aparati	
Zaščitni čevlji	
Zaščitna očala	
Zaščita ušes	
Zaščita pred prahom	
Zaščitna čelada	
Zaščita las	
Nepremočljiva obleka	

Na zgledu vaše izbrane dejavnosti odgovorite na naslednja vprašanja:

- Kdo in katero delovno opremo uporabljajo zaposleni v vašem podjetju?
- Ali je delovna oprema ustrezno vzdrževana?
- Ali je vzdrževanje ustrezno dokumentirano?
- Ali so delavci opravili ustrezna usposabljanja?
- Kakšen je sistem nadzora nad izvajanjem zakona o varnosti in zdravju v vašem podjetju?



Zapiski:

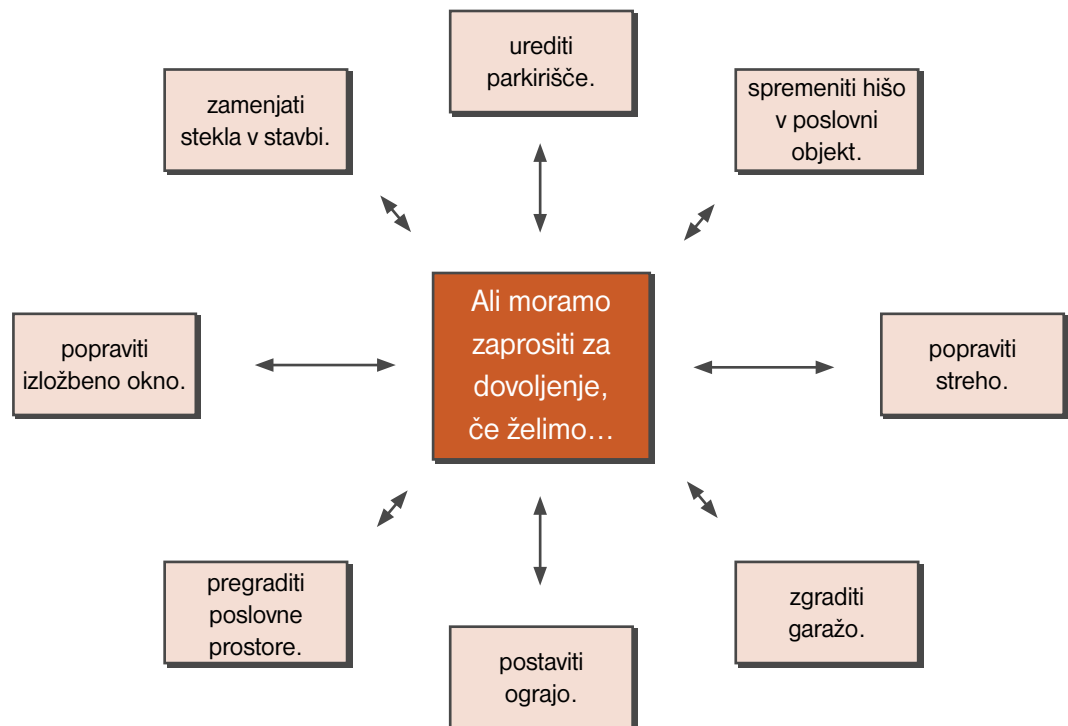
i

a

Ukvarjanje s podzakonskimi akti in predpisi

Poslovanje podjetja je pogosto odvisno od podzakonskih aktov in predpisov. Če želimo zgraditi nove ali obnoviti obstoječe poslovne prostore ali spremeniti namembnost uporabe poslovnih prostorov, moramo najprej vzpostaviti stik z lokalnimi oddelki za planiranje. Lokalni uradi nam lahko svetujejo glede prostorskega planiranja, upravne enote pa glede izdajanja dovoljenj.

Na primeru vaše izbrane dejavnosti se pogovorite o vprašanju: Ali moramo zaprositi za dovoljenje, če želimo ...



Zapiski:

Zavarovanje

Zavarovanje je pomembno že pred začetkom poslovanja. Glavni namen sklenitve zavarovanja je, da se poskušamo izogniti tveganjem. Če upoštevamo, da so posledice »enkratnih nezgod« za mala podjetja lahko usodna, je treba veliko pozornosti nameniti izbiri ustrezne zavarovalne politike. Višine zavarovalnih premij se močno razlikujejo, zato je velikokrat smiselno prositi za nasvet zavarovalnega posrednika.

V nadaljevanju so navedeni zgledi za obvezno in prostovoljno zavarovanje.

Obvezno zavarovanje

Delodajalčeva odgovornost:	Zavarovanje za primer poškodbe pri delu ali poklicne bolezni je obvezno po zakonu.
Zavarovanje proti tretji osebi:	Vozila za poslovne namene in zasebna vozila je treba zavarovati proti tretji osebi.
Specializirana zavarovanja:	Nekatere pogodbe vsebujejo določila o zavarovanju. Gradbena dovoljenja se ponavadi izdelajo na podlagi zavarovanja lastnine. Pogodbe o najemu ali nakupu opreme ponavadi vključujejo določila o kritju posebnega zavarovanja.

Prostovoljno zavarovanje

Nekatera zavarovanja niso obvezna, so pa priporočljiva glede na posamezne poslovne okoliščine:

Poslopja, poslovni prostori, zaloge	Zavarovanje proti požaru, kraji ali poškodbi. Upoštevati je treba tudi »posledično izgubo« zaradi prekinitve poslovanja. Če trgovcu zgori zaloga v požaru, to ne pomeni le izgube v vrednosti zaloge, ampak tudi začasno ustavitve poslovanja.
Oprema	Možnost zavarovanja opreme za stroške popravila ob morebitni poškodbi.
Izguba dobička	Ob požaru, kraji ali drugih nepredvidljivih dogodkih, majhno podjetje ne prizadenejo le stroški nadomestitve ali popravila, temveč tudi izguba dobička za obdobje neposlovanja. Obstaja možnost zavarovanja.
Odgovornost do javnosti	Ob morebitni poškodbi članov javnosti ali poškodb njihovega imetja.
Strokovna odškodnina (garancija)	Zavarovanje za primer terjatev zaradi nemarnosti oziroma nestrokovno opravljenega dela (npr. arhitekti, raziskovalci).

Zavarovanje ključne osebe

Majhna podjetja so ponavadi zelo odvisna od enega človeka ali od majhnega števila oseb, katerih smrt bi ogrozila prihodnost podjetja. To zavarovanje zagotavlja najmanj kritje dolgov ključne osebe, ob morebitni smrti.

Osebno zavarovanje

Lastnikom – menedžerjem se ponavadi svetuje sklenitev vseživljenjskega, zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja zase in za ožje družinske člane.

Dolgovi

Dolgovi in terjatve, izgube zaradi neplačevanja (neplačevanje izdelkov/storitev, ki so bili kupljeni na obroke).

Mnoga podjetja tvegajo, saj zavarovanje za izgubo poslovanja (delno ali v celoti) ni mogoče. To se lahko zgodi zaradi neučinkovitega poslovanja, zastarelih zalog, spremembe interesov porabnikov itd. Navedenih dejavnikov zavarovanja ne more predvideti. To so nezavarovana tveganja.

Kljub visokim stroškom zavarovanja je to vitalni prednostni ukrep. Lahko se zgodi, da v zavarovanje vložimo veliko denarja, ne da bi dobili eno samo zahtevo za terjatev ali tožbo. Na drugi strani pa lahko požar v trenutku uniči podjetje.

Na glede vaše poslovne dejavnosti preverite naslednja vprašanja:

- katerim tveganjem pri poslovanju je izpostavljeno vaše podjetje?
- Ali je mogoče zavarovanje proti takšnim tveganjem?
- Kolikšni so stroški zavarovanja?
- Kakšni so oportunitetni stroški zavarovanja?

Na primeru požarov v podjetjih po Sloveniji (Gorenje, Steklarna Hrastnik, Terme Zreče, Tomos) razmislite, kakšna je neposredna škoda in kakšen je izpad prihodka zaradi motenj v opravljanju dejavnosti za daljši čas.

Zapiski:

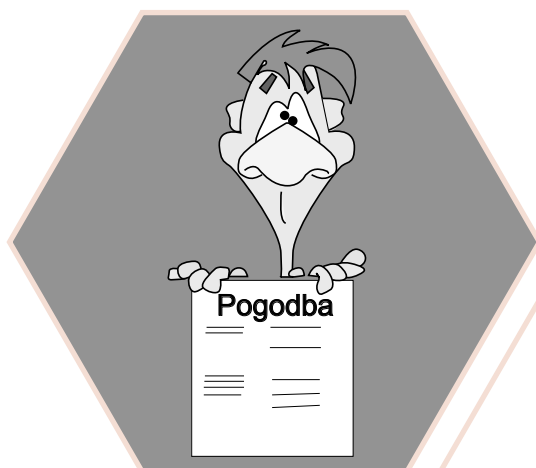
Pogodba

Pogodba je pravni posel, ki nastane s soglasjem volje strank. Zaradi pogodbenih dogovorov se pravna razmerja ustanovljajo (nastajajo), pravna razmerja se spreminjajo ali odpravljajo. Za nastanek pogodbe se morata prekriati ponudba ene stranke in sprejem te ponudbe, kar stori druga stranka.

Pogodbe, ki jih sklepajo natančno določeni gospodarski subjekti, so gospodarske pogodbe. Ti subjekti so predvsem samostojni podjetniki, gospodarske družbe, zavodi ...

V skupini razpravljajte, kateri od navedenih primerov vsebujejo elemente pogodbo?

- Direktor banke soglaša, da bo (banka) investirala v vaše podjetje.
- Direktor vas predstavi direktorju računovodskega servisa.
- Voznik taksija se strinja, da vas bo odpeljal do najbližje železniške postaje.
- Uradnik na železniški postaji vam proda vozovnico.
- Prijatelj vam obljubi, da vas bo počakal na letališču.



DELAM ZA SEBE



**PRIPOROČILA
UČITELJEM**

VLOGA UČITELJA

Učitelj je tisti, ki razume in vodi proces učenja tako, da dijaki odkrivajo sami sebe, svoje sposobnosti, motivacijo, okoliščine in potrebe ter navaja dijake na samostojnost pri pridobivanju novih znanj in spoznanj. Učitelj posreduje in prenaša na dijake svoje znanje, izkušnje, spretnosti, je njihov vzor.

Tako učitelj:

- pomaga posamezniku da postane, kar si želi,
- pomaga uresničiti posameznikove sposobnosti (potenciale),
- gradi na medsebojnem zaupanju in spoštovanju,
- prevzema vlogo menedžerja.

Spretnosti in sposobnosti učiteljev

Osebnostne lastnosti, ki jih potrebuje dober učitelj, so:

- 1 **Komunikativnost:** zajema vzpostavljanje stikov, prenos in sprejemanje informacij, aktivno poslušanje, jasno in nedvoumno verbalno izražanje, sposobnost utemeljevanja, pojasnjevanja in podobno.
- 2 **Fleksibilnost** je sposobnost prilagajanja novim situacijam, prilagajanje spremenjenim delovnim razmeram, sposobnost preoblikovanja idej, pripravljenost spreminjati strategije, izkoristiti obstoječe sposobnosti v novem, drugačnem okolju, obvladati negotovost in delati pod pritiskom ...
- 3 **Kreativnost in inovativnost** zajema ustvarjalnost, izvirnost, sposobnost kreiranja novih idej in njihove uresničitve, iskanje novih rešitev in poti do njih ipd.
- 4 **Pripravljenost za sodelovanje:** vključuje sodelovanje z dijaki in celotnim okoljem (sodelavci, vodstvo, starši, lokalna skupnost). Učitelj mora biti strpen in dojemljiv za nove, drugačne ideje in načine dela.
- 5 **Odgovornost** je sposobnost, da učitelj po svojih najboljših močeh izpelje prejete naloge v skladu s pričakovanimi cilji in prevzame posledice sprejetih odločitev.
- 6 **Prepričljivost** je lastnost, da z navdušenjem podaja informacije, zagovarja svoja stališča in jih prenaša na druge. Pri dijakih vzbuja željo po pridobivanju znanja.
- 7 **Sposobnost motiviranja** je zmožnost, da prepriča udeležence, da poskusijo oz. začnejo neko dejavnost. Spodbuja ponovno poskušanje ob morebitnem neuspehu. Učitelj mora biti vedno prepričan o uspehu (tudi v težkih situacijah).
- 8 **Sposobnost sprejemanja odločitev** pomeni zmožnost, da pregleda različne možnosti in izbere neko rešitev. Ne sme biti omahljiv.
- 9 **Doslednost** pomeni zagovarjanje svojih stališč ne glede na okoliščine in posledice. Učitelj mora vztrajati pri pomembnih odločitvah.

Učitelj mora biti strokoven, upoštevati mora različnost dijakov, biti mora pravičen, dosleden, korekten, imeti mora zmožnosti za vzgajanje in veselje do učiteljevanja, biti mora avtonomen in zaupati mora v dijaka.

Včasih zadošča ena sama lastnost, ki jo dijaki cenijo (npr. izjemna strokovnost, močan značaj, duhovitost ...), spet drugič pa ne zadošča niti splet več lastnosti, če jih motijo nekatere objektivno ali subjektivno doživete napake učiteljev.

Učitelj uspešno vodi delo v razredu, ko dijaki prevzamejo pobudo (iniciativo) in odgovornost za doseganje ciljev. Vloga učitelja vključuje različne vloge: svetovalec, trener, vodič, mentor, spodbujevalec itd. Njegova glavna vloga je ustvariti primerno skupinsko ozračje, načrtovati dejavnost, dijakom dati jasna navodila za naloge in potem spremljati, pomagati ter prispevati k osebni rasti dijaka. Učitelj mora biti sposoben vživljanja v druge, tako da lahko razume naravo problemov in strahove, povezane z vodenjem. Učitelj mora tudi dobro poznati poslovni svet.

Dijaki od učitelja pričakujejo, da je:

- prijazen,
- dostopen,
- profesionalen,
- vedno na voljo za vprašanja in pomoč,
- vzor,
- pomaga pri razvoju sposobnosti in talentov,
- ponuja izzive za nove vizije,
- samozavesten,
- zaupanja vreden,
- sposoben vživljanja v druge,
- se zaveda neverbalne komunikacije,
- ima sposobnosti pogajanja.



Značilnosti dobrega učitelja

Dobrega učitelja, ki vodi, usmerja in svetuje, odlikujejo naslednje značilnosti:

- ustvarja pozitivno ozračje za učenje;
- dijake usmerja k medsebojni pomoči (znati pomagati oz. zaprositi zanjo) in skupinskemu delu;
- je usmerjen na dijake, in ne na snov (na osebnost dijakov);
- daje pozornost čustvom dijakov (zazna potrebe, želje, strahove, veselje, razočaranje, sovraštvo, obžalovanje, sanje itd.);
- se zna vživeti v dijake;
- si vzame čas in ima voljo za razvoj odnosov z dijaki;
- pomaga dijakom in omogoča njihov osebni razvoj;
- zagotavlja priložnosti za krepitev samozavesti;
- spodbuja dijake, da razmišljajo ustvarjalno (ne le v eno smer, po možnosti njegovo) in daje prednost učenju na podlagi izkušenj;
- dijakom ne daje neposrednih rešitev, ampak jim pomaga pri iskanju poti do njih;
- uporablja različne tehnike in metode poučevanja, je interdisciplinaren in zna povezovati svoje delo z delom drugih učiteljev;
- pogloblja in dopolnjuje svoje znanje;
- je odprt za novosti, dinamičen, sposoben prepoznavati svoje potrebe in potrebe dijakov;
- ima delovne izkušnje.

STILI POUČEVANJA:

Učitelj v razredu lahko poučuje na različne načine:

1 Avtoritativen stil:

- učitelj sam usmerja učni proces in opravi večino dela,
- učitelj prevzame vso odgovornost in odločitve v učnem procesu.

2 Kooperativen stil:

- učitelj deli svojo energijo s skupino v učnem procesu,
- je del skupine in ni nujno ves čas njen vodja,
- učitelj sodeluje s člani skupine.

3 Svoboden stil:

- učitelj upošteva popolno avtonomnost skupine,
- ne dela stvari namesto njih, temveč jim dopušča popolno svobodo pri iskanju poti oz. rešitve,
- skupini prepušča reševanje problemov in ovrednotenje.

Na kaj mora biti pozoren učitelj:

- neprestano vmešavanje lahko zaustavi proces učenja;
- ne vztraja pri eni rešitvi;
- ne posega v dogajanje, če ni treba;
- slabi učitelji veliko govorijo in veliko naredijo namesto dijakov;
- še slabši učitelji uporabljajo strah in prisilo namesto motivacije;
- dober učitelj zna na preprost način dijake pripeljati do kompleksnih rešitev;
- dober učitelj ne prenaša osebnega prepričanja in vrednostnega sistema na skupino, pomembneje je biti odprt, kot dajati sodbe; razsodil bo dijak sam;
- vloga učitelja je, da svetuje in osvetljuje ter poučuje, kaj se dogaja in čim manj posega v dogajanje. Tudi če vpliva pozitivno, pri dijakih ne ustvarja samostojnosti;
- vsak poskus nadzora ponavadi ne uspe, ker s tem zavira proces ali ustvarja kaos;
- če se skupina ali posameznik ne počuti uspešno, bi bil poskus, da delamo stvari namesto njega, orožje za nova spoznanja. Zaupanje izvira tako iz neuspeha kot uspeha.

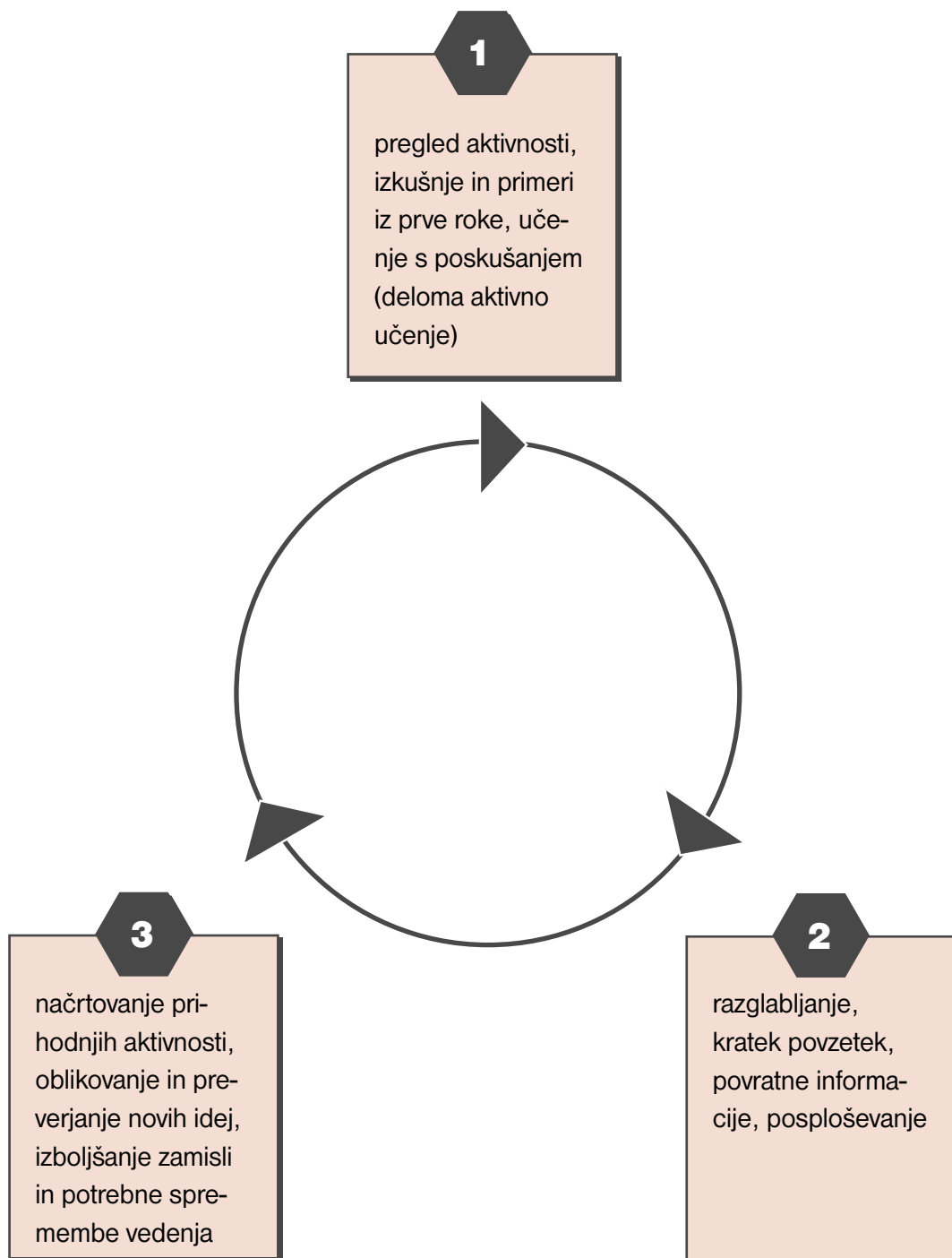
Učitelj mora imeti poleg osebnostnih lastnosti še nekatere **spretnosti** za:

- 1 povzemanje,
- 2 aktivno poslušanje,
- 3 vodenje, usmerjanje in svetovanje.

POVZEMANJE

Povzemanje je pregled, analiza in sinteza, zbiranje in delitev izkušenj in znanja, pridobljenega skozi aktivnosti z zmožnostjo sprememb v prihodnosti.

Proces povzemanja:



Povzemanje izvajamo takoj po končani aktivnosti in tako poskušamo osvetliti in okrepiti učenje.

Namen in koristi povzemanja

Namen	Koristi
<ul style="list-style-type: none"> • ovrednotenje pridobljenih izkušenj, • preverjanje razumevanja in ugotavljanje prednosti in slabosti pri učenju, • povratne informacije za nadaljnje aktivnosti, • pregled osebnih in skupinskih izkušenj. 	<ul style="list-style-type: none"> • spodbudi zavedanje močnih in šibkih točk pri posamezniku in skupini, • osvetli rezultate učenja (ki bi jih sicer spregledali), • spodbuja dijake, da izrazijo lastne občutke o izkušnjah, • vliva zaupanje in povečuje motivacijo, • spodbuja sposobnosti organiziranja in načrtovanja (planiranja), • spodbuja dijake, da izrazijo mnenje in težave, s katerimi so se spopadli, • dopušča odprto diskusijo ne le o sami aktivnosti, temveč tudi o prenosu znanja, izkušenj in sposobnosti v nove, različne situacije.

Metode povzemanja

A Krog

Vsak udeleženec pove eno pozitivno in eno negativno izkušnjo o aktivnosti.

Sledi odprta diskusija.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> vsak mora sodelovati, iztočnica za diskusijo, naučijo se na kratko, z eno besedo, izraziti počutje. 	<ul style="list-style-type: none"> vsakdo noče izraziti mnenja, težko povedati kaj novega (zaradi ponavljanja), kar predhodniki še niso povedali, zaradi dolgotrajnosti ni primerno za velike skupine, ne vsebuje takojšnje diskusije.

B Črna – rdeča karta

Na razpolago so črne in rdeče karte. Vsak udeleženec izvleče eno. Kdor izvleče črno, izrazi negativno mnenje, kdor pa rdečo, pa izrazi pozitivno mnenje o aktivnosti.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> vsi morajo sodelovati, dobra iztočnica za diskusijo, lažja diskusija zaradi manjšega števila mnenj. 	<ul style="list-style-type: none"> vsakdo se noče odzvati, ne dopušča širše diskusije/razprave.

C Plakati

Udeleženci zapišejo na plakat besedo ali stavek, sledi diskusija.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • odprtost spodbuja različne odzive, • ni omejitvev, • je lahko zabavno, • uporabno za začetek nove diskusije. 	<ul style="list-style-type: none"> • nestrukturiranost lahko celo povzroči izgubo časa, • včasih se zdi kot igra/igranje, • skrije se namen učenja.

D. Vprašalnik

Udeleženci posamezno ali v skupini odgovarjajo na odprta ali zaprta vprašanja. Pri odprtih vprašanjih lahko udeleženci svobodno izražajo mnenje, pri zaprtih pa se zahteva natančen odgovor.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • dopušča izražanje občutkov (pri odprtih vprašanjih), • olajša pridobitev povratnih informacij, • lahko je uporabno za osvetlitev ciljev. 	<ul style="list-style-type: none"> • zahteva bralno-pisne sposobnosti, • ne dopušča dovolj svobode izražanja (pri zaprtih vprašanjih), • ne dopušča izmenjave mnenj pri individualnih vprašalnikih.

E Nedokončani stavki

Podani so nedokončani stavki, posameznik ali skupina jih dopolni.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • vsi morajo sodelovati, • vodi do zanimivih sklepov, • izvirne ideje, • spodbuja razmišljanje. 	<ul style="list-style-type: none"> • ni priložnosti za izražanje občutkov, • slediti mora dodatna metoda povzemanja, • ni vživljanja • ni pogovora/diskusije.

Nedokončani stavki

1 Ta način dela mi je všeč, ker ...

2 Najbolj me je motilo ...

3 Moji predlogi za boljše delovanje so ...

4 Spoznal sem ...

5 Naučil sem se ...

6 Rad sem delal v skupini, ker ...

7 Največja težava je bila ...

8 Težave smo reševali ...

9 Najbolj sem zadovoljen, ker ...

10 V prihodnosti si želim ...

11 Prvič sem se lotil ...

F Prej in potem

Udeleženci najprej povedo, česa ne znajo in kaj bi se radi naučili. Po končani aktivnosti pa spet povedo, kaj so se naučili in katere spretnosti so pridobili.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • enako se izvaja po stopnjah (vsaka vodi k naslednji), • učenje lahko prilagodimo predznanju, • takoj dobimo povratno informacijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • subjektivno mnenje, • potrebuje pripravo in izkušnje profesorja, • ne dopušča izražanja občutkov.

G Tabela in okna za povzemanje

Skupina izpolni tabelo oz. okna (obrazce). Sledi izmenjava mnenj v skupini.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • enostavno razumevanje, • enostavno je priti do sklepov, • omogoča dober pregled nad aktivnostjo, • ne pozabimo vključiti vseh vidikov (prednosti, slabosti, morebitne spremembe, načrti ...). 	<ul style="list-style-type: none"> • odgovori le na zastavljena vprašanja, ni fleksibilnosti, • ni primerna za ocenjevanje, • ni izražanja občutkov.

Okna za povzemanje

Navodila dijakom:

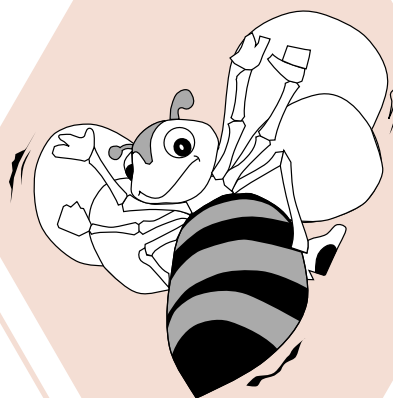
Izpolnite okna z vašimi odgovori in trditvami. Odgovarjajte v majhnih skupinah. Dve majhni skupini se nato združita in razpravljajta o svojih odgovorih.

Všeč mi je bilo	Ni mi bilo všeč
Ideje	Predlogi za spremembe

H Kontrolni vprašalnik za učitelja

Med povzemanjem učitelj postavlja odprta oz. zaprta vprašanja (seznam).

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • dobra metoda za dijake, ki niso navajeni povzemanja, • primerno, kadar nimamo veliko časa, • z vprašanji učitelj lažje usmerja povzemanje. 	<ul style="list-style-type: none"> • ne omogoča izražanja čustev in razprave, • nevarnost, da dijaki usmerjajo energijo v izpolnjevanje obrazca, in ne v odgovore, • nevarnost, da se oddaljimo od teme.



Kontrolni vprašalnik za učitelja

Navodila učiteljem:

Učitelj dijakom postavlja vprašanja, ki mu pomagajo pri povzemanju.

1 Ali vam je bil način dela všeč? Utemeljite!

2 Opišite svoje občutke med aktivnostjo!

3 Na kakšen način ste si razporedili in organizirali delo?

4 Katera so vaša nova spoznanja?

5 S katerimi težavami ste se srečevali in kako ste jih reševali?

6 Kaj bi spremenili?

7 Katere sposobnosti ste uporabili?

8 Ali ste uporabili tudi znanje drugih predmetov? Katerih?

9 Kaj ste pripravljeni narediti, da bi bilo delo še boljše?

Načrtovanje povzemanja

Pri načrtovanju si učitelj lahko pomaga z naslednjimi vprašanji:

- 1 Kaj je bil glavni cilj naloge?
- 2 Kako dolgo so se izvajale aktivnosti in koliko časa bomo namenili povzemanju?
- 3 Ali bo potekalo povzemanje na koncu ali med izvajanjem aktivnosti?
- 4 Čigava naloga je povzemanje (učiteljeva ali dijakova)?
- 5 Kako bo potekalo povzemanje, npr.: individualno, v parih, trojicah, skupinsko, v mešanih skupinah (člani različnih skupin)?
- 6 Na kakšen način bomo predstavili rezultate povzemanja npr.: v obliki ustnega poročila, plakata, zapisa mnenj in izkušenj, oken ...?
- 7 Kakšne povezave lahko vzpostavimo z vsakdanjim življenjem?

Metodo povzemanja lahko uporabljamo tudi po končanem delu v skupinah. Vprašanja, s katerimi si pomagamo, so:

- 1 Kako ste si razdelili delo v skupini?
- 2 Kdo je najprej prevzel vodenje? Ali se je kasneje to spremenilo?
- 3 Kateri je bil največji problem v skupini?
- 4 Kako je skupina rešila ta problem?
- 5 Kako je skupina reševala nasprotja med člani?
- 6 Kako je skupina delovala kot tim?
- 7 Kako je potekalo komuniciranje v skupini?
- 8 Kateri član je imel največ vpliva v skupini? Kako?

Dovoljeno in nedovoljeno pri povzemanju

Dovoljeno		Nedovoljeno	
1	Predvideti dovolj časa.	1	Naglica.
2	Pomembno je dobro načrtovanje in upoštevanje sposobnosti dijakov in strukture razreda. Vključujemo vse dijake.	2	Kritiziranje in zatiranje drugačnega mišljenja.
3	Znati prisluhni dijakom.	3	Vsiljevanje mnenja.
4	Oprtost in dovezetnost za ideje dijakov.	4	Preobremenjenost z naslednjimi vprašanji.
5	Čim več odprtih vprašanj.		
6	Spoštovanje različnih mnenj.		
7	Jasni cilji.		
8	Ustvarjanje pozitivnega ozračja.		
9	Skušamo zagotoviti celoten pregled nad delom.		

Najpogostejši problemi pri povzemanju

- 1 Pogosto nam zmanjkuje časa za povzemanje, še zlasti kadar preveč sledimo načrtu aktivnosti.
- 2 Učitelj lahko naredi napako pri povzemanju in sam daje informacije, namesto da bi te prihajale od dijakov.
- 3 Pogosto dijakom prigovarjamo, kaj so se naučili.
- 4 V središču pozornosti je lahko učitelj, pozablja pa na občutke dijakov.
- 5 Izbrani način povzemanja je lahko neustrezen in dolgočasen.
- 6 Dijaki lahko izgubijo pozornost, kadar povzemanje traja predolgo.
- 7 Za povzemanje ponavadi ni dovolj časa, zato misli dijakov ne dozoriijo.
- 8 Pogosto zmanjkuje časa za povezavo aktivnosti z nadaljnjim delom ter za ugotavljanje in pojasnila, kaj so se med aktivnostjo naučili.

Aktivno poslušanje

Je pomembna spretnost tako za dijaka kot za učitelja.

Zahteva visoko stopnjo koncentracije, predane pozornosti govorniku in izogibanje prekinjanja. Aktivni poslušalec mora biti dojemljiv, mora znati dobro poslušati, in ne le slišati, zaznati sporočilo v tonu glasu, razbrati pomen besede in neverbalne komunikacije, preverjati razumevanje (kaj je bilo povedano), vprašati za razjasnitev in zadržati sodbe. Pomembna je pozitivna usmerjenost.

Namen in koristi aktivnega poslušanja:

- razvoj sposobnosti poslušanja,
- prepoznati neverbalno komunikacijo,
- znati poslušati brez prekinjanja in komentiranja,
- razviti sposobnost usmerjanja popolne pozornosti govorniku,
- sposobnost življenja v druge.

Vaje za aktivno poslušanje

Ali si slišal to?

Udeležence razdelimo v pare ali skupine po štiri. Vsak udeleženec nariše npr. preprosto sliko hiše. Vsak si izbere svojega partnerja in mu opiše svojo hišo. Partner jo riše po navodilih, ne da bi jo videl. Sledi primerjava slik. Nato zamenjata vlogi.

Variacije vaj:

- tisti, ki riše, ne sme spraševati,
- tisti, ki riše, lahko sprašuje.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje sposobnosti poslušanja, • reševanje problemov, • lahko je zabavno, • urjenje koncentracije in spomina. 	<ul style="list-style-type: none"> • udeleženci ne razumejo smisla vaje, • vključevanje svojih idej, • ne spodbuja kreativnosti, • lahko je videti kot igra.

Dialog zrcaljenja

Udeleženci se razdelijo v pare in si razdelijo vloge. (Primer: mati oz. oče/otrok, dijak/učitelj, kupec/prodajalec, zaposleni/njegov nadrejeni, mož/žena itd).

Prvi udeleženec pove nekaj stavkov (čim manj naenkrat) o svoji vlogi oz. vprašanju, drugi ga aktivno posluša in poskuša dobesedno ponoviti, kar mu je povedal. To nekajkrat ponovita, medtem pa preverjata, ali sta se prav razumela. (Na primer: Ali sem te prav razumel? Si mi to hotel povedati?)

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • razviti sposobnost aktivnega poslušanja, • sposobnost empatije (vživljanje v sobesednika), • razvijanje koncentracije. 	<ul style="list-style-type: none"> • čustven naboj, • predolgi stavki in preveč naenkrat, • dijaki včasih ne razumejo pomena vaje.

UČNE OBLIKE, METODE IN TEHNIKE POUČEVANJA

Predstavljamo nekaj možnih metod učenja in poučevanja. Pri izvedbi posamezne vaje se lahko metode medsebojno prepletajo. Vsaka metoda zahteva resno pripravo na izvedbo, različen čas izvedbe in ustrezne pripomočke. Preglednica prikazuje spretnosti in sposobnosti, ki jih lahko razvijemo s posamezno metodo.

Oblike, metode, pripomočki	Spretnosti in sposobnosti										
	komunikativnost	ustvarjalnost	pogajanje	prepričevanje	kreativno reševanje problemov	sposobnost dela v skupini	sprejemanje odločitev	samo-zavest	vodnje	samo-stojnost	predvidvanje tveganja
skupinsko delo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
viharjenje možganov	x	x			x	x	x	x			
metoda 635		x		x	x	x	x			x	
diagram zakaj-zakaj ali kako-kako		x			x	x	x				
igra vlog	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
snežena kepa	x	x			x	x					
intervju	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
poučevanje drugih	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
diskusija	x	x		x	x	x	x	x		x	x
študija primera		x			x	x	x	x		x	
videoiztočnica	x			x		x	x				

Skupinsko delo

Je metoda dela v skupinah. Njena prednost je v tem, da skupina običajno najde boljše rešitev kot posameznik in jo tudi lažje izpelje.

Cilji

Dijaki spoznavajo delo v skupini, naučijo se strpnosti in sodelovanja, naučijo se prevzemati odgovornost in dosegati soglasje

Izvedba metode

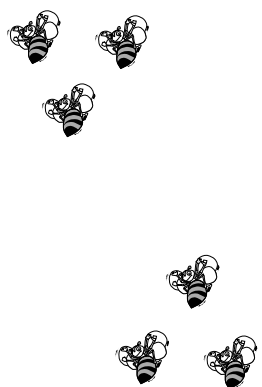
Dijaki se lahko sami razvrstijo v skupine ali pa jih razvrsti učitelj; npr. s preštevanjem. Skupine dobijo nalogo, lahko vsaka svojo ali enako. V skupini si dijaki razdelijo zadolžitve (npr. vodja, zapisovalec, poročevalec ...) in sodelujejo pri reševanju naloge. Rezultate lahko predstavijo na različne načine – plakati, prosojnice, miselni vzorci, računalniške predstavitve. Metodo lahko uporabljamo samostojno ali v kombinaciji s preostalimi metodami: viharjenje možganov, metoda 635, diagram zakaj-zakaj, igra vlog, snežena kepa, intervju, poučevanje drugih, diskusija, študij primera, videoiztočnica.

Vloga učitelja

Predstavi pravila metode, spodbuja dijake k delu in ustvarjalnosti, oblikuje skupine, nadzoruje pravilen potek dela.

Aktivnosti dijakov

Delajo po učiteljevih navodilih.



Viharjenje možganov (Brainstorming)

Možganska nevihta 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 rešitev. S tem dobimo veliko idej, potem pa izberemo najboljšo.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo skupinskega dela, znajo reševati problem, naučijo se sprejemati različna mnenja drugih, pridobijo čim več izvirnih idej.

Pravila metode

Pri zbiranju idej nihče ne sme komentirati in kritizirati ideje. Vsi predlogi so sprejemljivi. Cilj je pridobiti čim več idej.

Izvedba metode

Učitelj opredeli problem, ga napiše na vidno mesto in povpraša po rešitvah, dijaki spontano navajajo kakršne koli ideje. Učitelj jih zapisuje in jih na koncu z dijaki komentira. Izberejo najboljšo.

Vloga učitelja

Predstavi pravila metode, spodbuja dijake k aktivnosti in ustvarjalnosti, idej ne vrednoti, spodbuja nenavadne ideje, spodbuja sodelovanje in reševanje problemov, vsak predlog pohvali.

Aktivnosti dijakov

Tvorno sodelujejo pri iskanju idej, ustvarjalno razmišljajo, uporabljajo domišljijo, na koncu komentirajo ideje.



Metoda 635

Vsak izmed šestih dijakov v skupini oblikuje 3 ideje v 5 minutah, nato pa dopolnjuje ideje drugih v skupini.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo individualnega in skupinskega dela, naučijo se iskati rešitve, znajo sprejeti ideje drugih, znajo vrednotiti in razvrščati ideje

Izvedba metode

V skupini je 6 dijakov. Vsak v 5 minutah poišče 3 možne rešitve in jih zapiše na list, ga izroči sosedu, ki v naslednjih 5 minutah navede nove rešitve oziroma dopolni prejšnje. To ponavljamo, dokler udeleženec ne dobi svojega listka nazaj. Smiselno je, da pri vsakem koraku podaljšamo čas izvajanja za minuto ali dve. Skupina predloge ovrednoti in sprejme najboljšega.

Vloga učitelja

Spodbuja dijake k ustvarjalnosti, sodelovanju in reševanju problemov, jih motivira in nadzoruje pravilen potek dela

Aktivnosti dijakov

Aktivno sodelujejo pri iskanju idej o dani temi, samostojno iščejo rešitve, slišijo mnenja drugih, sodelujejo pri izbiri najboljše rešitve

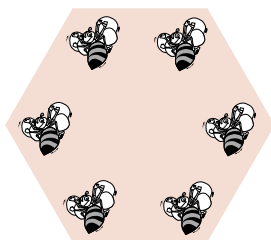


Diagram zakaj — zakaj ali kako — kako

Metoda, s katero identificiramo problem. Omogoča nam razumevanje vzrokov in njihovo ustvarjalno reševanje. Z diagramom, ki predstavlja drevo odločanja, pripravimo natančen načrt reševanja problema. Mogoče je individualno ali skupinsko delo.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo dela z diagramom, znajo analizirati problem in vzroke z več vidikov, razvijajo sposobnost povezovanja, razvijajo vztrajnost

Izvedba metode

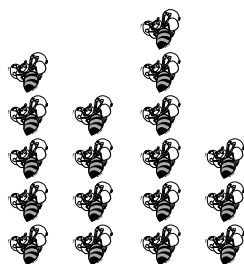
Učitelj na zgledu razloži potek metode. Dijaki napišejo problem na list papirja in možne rešitve v obliki diagrama odločanja. Vsakič, ko napišejo rešitev, se vprašajo »zakaj« ali »kako«. Odgovore zapisujejo pod problem. Delo nadaljujejo, dokler problemov podrobno ne razčlenijo in s tem spoznajo njihove vzroke. Nato oblikujejo načrt za reševanje problema.

Vloga učitelja

Razloži potek metode, spremlja delo dijakov in pomaga pri predstavitvi.

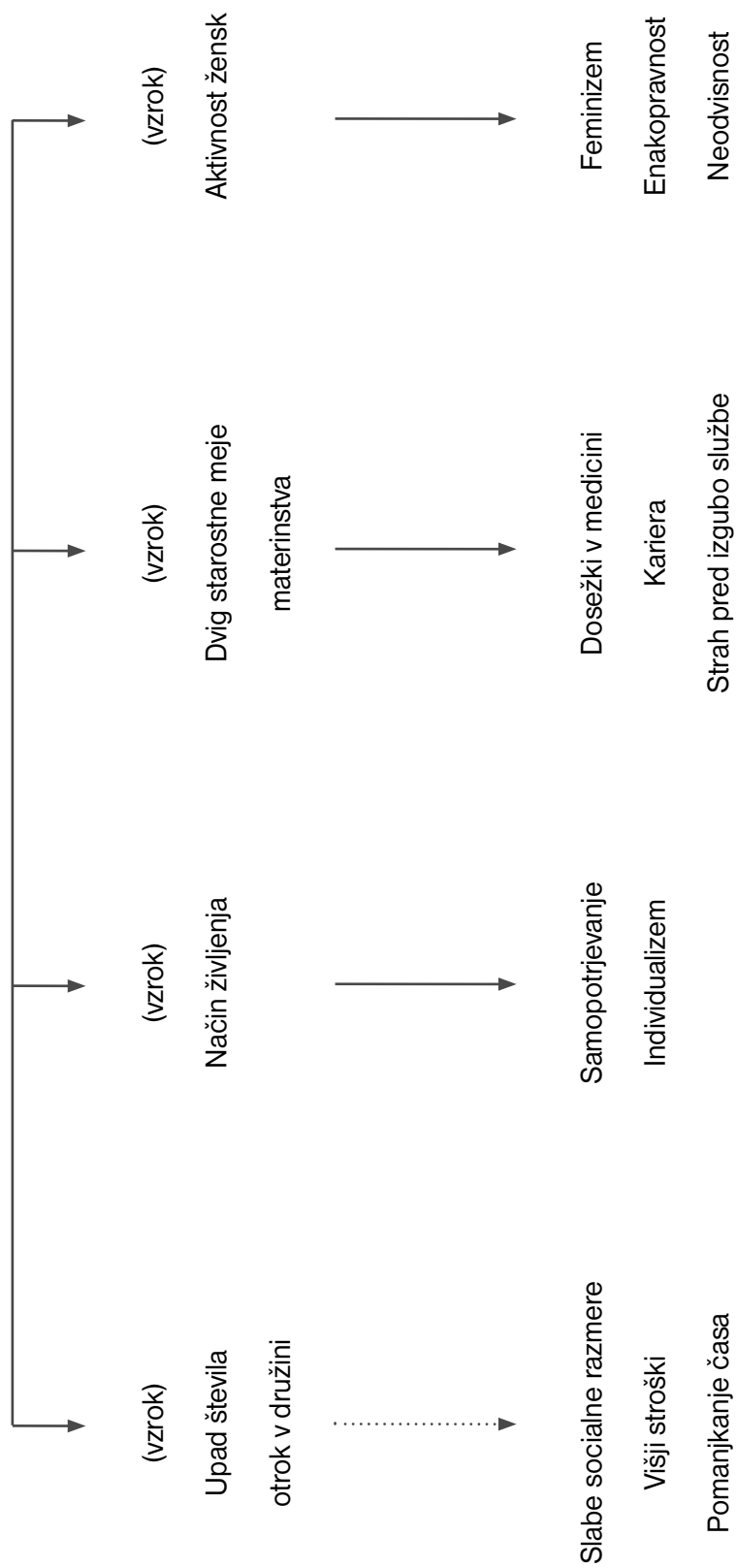
Aktivnosti dijakov

Zapisujejo možne vzroke, kritično razmišljajo, poročajo.



Vse nižja stopnja naravnega prirastka v Sloveniji (problem)

zakaj — zakaj



Igra vlog

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

Cilji

Dijaki spoznajo metodo dela, razvijajo komunikacijske spretnosti, naučijo se pogajalskih veščin, znajo se vživeti in odzvati v nepredvidljivi situaciji, pridobivajo samozavest.

Izvedba metode

Učitelj razdeli dijake v parno število skupin. Po dve skupini rešujeta isti problem z različnega vidika (npr. kupec – prodajalec). Vsaka skupina naključno izbere listič z navodili in se v 10 min pripravi na vlogo. Skupina izbere igralca, ki jih zastopa. Posamezno soočenje naj traja najmanj tri minute. V razredu komentirajo potek odigranih iger vlog.

Vloga učitelja

Podaja navodila (igra mora trajati vsaj 3 min), pripravi teme, usmerja potek dela, spodbuja, povzame.

Aktivnosti dijakov

Seznanijo se z vlogo, pripravijo se na nalogo (poskušajo predvideti čim več situacij in reakcij druge strani), odigrajo in razpravljajo.



**Listek 1**

Dobili ste vlogo, ki jo boste igrali. Na voljo imate 10 minut, da pripravite vaš nastop kot kupec. Za igro vlog imate na voljo 5 minut.

Vodstvo šole

V šoli nimate urejene prehrane. Imate le en prostor, kjer bi dijakom lahko ponujali hrano. Za svoje dijake želite čim bolj pestro in zdravo prehrano. Iščete ugodnega ponudnika.

Listek 2

Dobili ste vlogo, ki jo boste igrali. Na voljo imate 10 minut, da pripravite vaš nastop kot prodajalec. Za igro vlog imate na voljo 5 minut.

Lastnik restavracije

V mestu imate manjšo restavracijo s hitro prehrano. Svojo ponudbo bi radi razširili, zato želite prepričati vodstvo šole, da bi bila vaša ponudba najboljša.

Snežena kepa (metoda progresivnega podvajanja)

Metodo uporabljamo za iskanje ustvarjalnih idej pri reševanju problemov. Gre za način kopičenja idej, o katerih dijaki ne pripovedujejo, ampak jih napišejo.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo dela, dosežejo soglasje v skupini, združijo individualno delo s skupinskim, dobijo veliko različnih, izvirnih in nenavadnih idej.

Izvedba metode

Učitelj opredeli problem ali odpre temo, za katero se iščejo rešitve. Napiše ga na vidno mesto, tako da je vidno vsem dijakom. Vsak udeleženec na svoj list (npr. v treh minutah) napiše svoje predloge. Nato se dijaki povežejo v pare in ideje združijo. V nadaljevanju se pari povežejo 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. Smiselno je, da pri vsakem koraku podaljšamo čas izvajanja za minuto ali dve.

Vloga učitelja

Pojasni problem oziroma postavi problemsko vprašanje, določi časovno omejitev in spremlja potek dela, na koncu zapiše ideje na vidno mesto

Aktivnosti dijakov

Ustvarjalno razmišljajo, zapisujejo in združujejo ideje.



Intervju

Je vnaprej pripravljena oblika komunikacije. Pogosto jo uporabljamo za spoznavanje ljudi iz prakse. Lahko se izvaja v učilnici ali na terenu.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo dela, znajo reševati probleme, znajdejo se v nepredvidljivi situaciji, naučijo se postavljati vprašanja, razvijajo komunikacijske sposobnosti.

Izvedba metode

Učitelj seznanji dijake s pravili intervjuja (postavljanje vprašanj, obnašanje, časovna omejitev). Individualno ali v skupini pripravijo vprašanja, ki jih pregledajo. Sledi izvedba in predstavitev.

Vloga učitelja

Pove jasna navodila za oblikovanje vprašanj, pripravi dijake na pogovor, usmerja izvedbo, spodbuja postavljanje vprašanj,

Aktivnosti dijakov

Sestavijo vprašanja, izvedejo intervju, povzamejo vsebino, predstavljajo.



Navodila za sestavljanje vprašanj za intervju

- Vprašanja morajo biti sestavljeni enostavno, da jih bodo tisti, ki bodo odgovarjali na vprašanja, razumeli.
- Vprašanja se ne smejo nanašati na probleme, o katerih posamezniki ne želijo govoriti. Ne smejo biti intimna.

Intervju s podjetnikom

Podjetnik nam lahko predstavi svoje dejavnike poslovanja, finančno-računovodski vidik poslovanja in poslovni načrt.

Z dijaki se pripravite na prihod podjetnika. Dijaki se razdelijo v skupine, kjer naj razpravljajo, kaj ga bodo vprašali.

V pomoč vam bo morda nekaj splošnih vprašanj:

- S čim se ukvarjate?
- Ali bi nam povedali kaj o sebi?
- Imate kakšne vzornike v podjetništvu?
- Kakšne so bile vaše prejšnje delovne izkušnje?
- Kako ste začeli s svojim podjetjem?
- Kako ste odkrili svojo priložnost?
- Kakšne cilje ste imeli?
- Kakšna so bila vaša pričakovanja?
- Se vaši cilji spreminjajo?
- Jih dosegate?
- Kako ste zbrali vsa potrebna sredstva pred začetkom poslovanja?
- Koliko ljudi zaposlujete?
- Kakšna je izobrazbena struktura v vašem podjetju?
- Kakšen poslovni načrt imate?
- Ali se posvetujete z izkušenim svetovalcem?
- Kakšne načrte imate s podjetjem v prihodnje?
- Kakšen nasvet bi dali tistemu, ki začne podjetniško dejavnost?
- Druga vprašanja:

Skupaj z dijaki povzemite delo skupin in zapišite vprašanja na tablo.

Poučevanje drugih

Je oblika dela, kjer dijaki po skupinah rešujejo problem. Svoje ugotovitve posredujejo preostalim skupinam.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo skupinskega dela, razvijajo spretnost prepričevanja drugih, znajo reševati probleme, spoznajo delo v nepredvidljivih situacijah, razvijajo samozavesten nastop

Izvedba metode

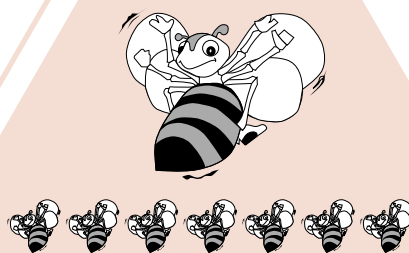
Dijaki se razdelijo v skupine (število dijakov v skupini naj bo za eno manjše, kot je vseh skupin, npr. 6 skupin po 5 dijakov). Učitelj pove problem (vse skupine rešujejo isti problem), dijaki v skupini s pomočjo miselnega vzorca poiščejo čim več možnih rešitev problema. Nato izberejo zanje najboljšo rešitev in poiščejo njene prednosti in slabosti. Vsak član skupine izbere eno izmed preostalih skupin (nobena ne sme ostati brez obiskovalca) in ji predstavi rešitev skupine. Nato se člani vrnejo v svojo skupino, postopek pa nadaljuje druga skupina. Delo se konča, ko vse skupine predstavijo svoje rešitve. Metodo sklenemo z razpravo o načinu komunikacije.

Vloga učitelja

Določa čas in nadzoruje pravilen potek dela.

Aktivnosti dijakov

Navajajo rešitve za problem in jih argumentirajo, oblikujejo miselni vzorec, predstavljajo rešitve, tvorno sodelujejo pri predstavitvi.



Diskusija

Gre za vodeno obliko izmenjave mnenj.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo diskusije, naučijo se zagovarjanja svojih stališč, razvijajo komunikacijske veščine, vadijo samozavesten nastop, sprejemajo drugačna mnenja, razvijajo strpnost.

Izvedba metode

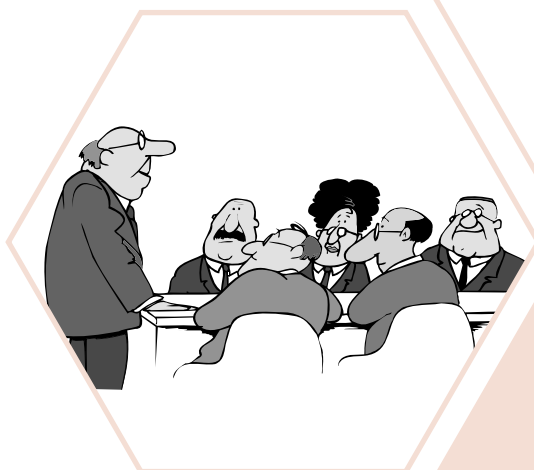
Dijaki sedijo v krogu, učitelj skupaj z dijaki določi temo za diskusijo. Posamezniki navajajo svoja mnenja. Drugi aktivno poslušajo in nadgrajujejo ali nasprotujejo predhodnim mnenjem. Učitelj usmerja pogovor in sodeluje pri povzemanju ključnih misli.

Vloga učitelja

Usmerja pogovor, spodbuja manj dejavne dijake, ne daje svojih mnenj.

Aktivnosti dijakov

Dejavno sodelujejo v razpravi, kritično razmišljajo, povzemajo.



Študija primera

Individualna ali skupinska metoda, s katero analiziramo npr. članek, film, dogodek ...

Cilji

Dijaki se seznanijo z metodo dela, naučijo se povzemati in ločevati bistveno od nebitnega, osvojijo nova znanja, seznanijo se z idejami drugih.

Izvedba metode

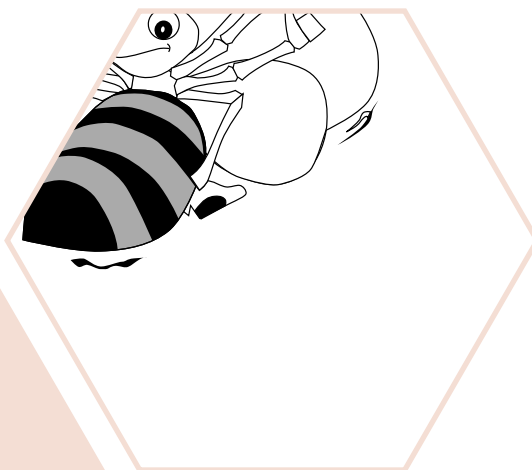
Dijaki preberejo članek ali si ogledajo film. Izpostavijo in komentirajo tiste vsebine, ki jih označijo za pomembnejše. Potem določijo glavne in manjše probleme, pri čemer si lahko pomagajo z miselnimi vzorci. Rešitve predstavijo drugim.

Vloga učitelja

Izbere članek, pripravi učni list z dolžnostmi (vprašanja in naloge, ki se nanašajo na primer), spremlja in usmerja dogajanje v razredu, sodeluje pri povzemanju.

Aktivnosti dijakov

Preberejo članek, izpolnijo učne liste, povzamejo in predstavijo rešitev.



Videoiztočnica

Način predstavitve z uporabo videotehnike. Poudarjeno je vizualno zaznavanje.

Cilji

Dijaki spoznajo metodo dela, izboljšujejo predstavo in pomnjenje, naučijo se povzemati bistvo

Izvedba metode

Učitelj izbere ali pripravi posnetek, napove temo. Dijaki si ogledajo posnetek. Učitelj znova pokaže pomembne odlomke in usmerja razpravo.

Vloga učitelja

Motivira dijake pri razpravi, spodbuja k oblikovanju sklepov, povezuje prikazano z aktualno snovjo.

Aktivnosti dijakov

Si ogledajo film, zapišejo pomembne informacije, sodelujejo pri razpravi in povzemanju.



PREVERJANJE IN OCENJEVANJE

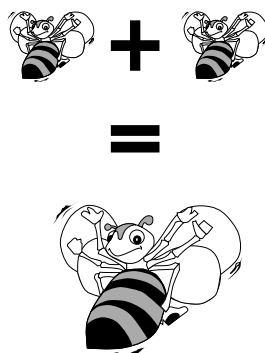
Preverjanje in ocenjevanje je proces, s katerim ugotavljamo napredek posameznika v učnem procesu. Je pomemben sestavni del učnega procesa, saj lahko s preverjanjem in ocenjevanjem dobimo povratne informacije o tem, kako so dijaki usvojili nove učne vsebine, in ugotovimo, ali so upoštevali naše učne metode in pristop.

Ko načrtujemo način ocenjevanja, upoštevamo zmožnosti vseh sodelujočih. Pri tem ponujamo učiteljem in dijakom nekaj predlogov spremljanja napredka pri projektnem delu. Seveda lahko sami razvijejo tudi druge načine.

Še posebej zahtevno je ocenjevanje spretnosti in veščin, ki jih razvijamo pri poučevanju podjetništva. Pri tem lahko uporabimo različne načine ocenjevanja dijakov, pri dijakih ocenjujemo različne izdelke, razvoj nekaterih njihovih osebnostnih lastnosti in spretnosti.

Zapomniti si je treba naslednje:

- Če je v učnem procesu dijak dejaven, samostojen in ustvarjalen, se to kaže v razvijanju samoocenjevalnih sposobnosti, samokritičnosti. S tem se krepi odgovornost za lastno učenje.
- Ocenjevanje naj bo del stalnega učnega procesa in naj ne bo omejeno le na formalno testiranje. Prepoznavanje nesporazumov in njihovo odpravljanje je pomembnejše, kot ocenjevanje zaradi ocenjevanja.
- Pravila in merila za ocenjevanje morajo biti jasno določeni. Dijaki morajo biti seznanjeni z učnimi cilji, ki jih bodo morali doseči. Cilji morajo biti prikazani tako nazorno, da bodo osnova za samoocenjevanje dijakov in ocenjevanje med člani skupine.



Naslednja tabela prikazuje načine ocenjevanja

Kaj ocenjujemo?	Kako ocenjujemo?	Kdo ocenjuje?
Znanje <ul style="list-style-type: none"> • raziskava trga • viri financiranja • načini oglaševanja • vpliv ponudbe in povpraševanja 	<ul style="list-style-type: none"> • s projekti • s primeri • z eseji • s praktičnimi primeri • z intervjuji 	<ul style="list-style-type: none"> • učitelj • zunanji ocenjevalci • drugi • skupina učiteljev
Spretnosti <ul style="list-style-type: none"> • komunikacijske spretnosti • timsko delo • reševanje problemov • sposobnost sprejemanja odločitev • sposobnost organiziranja in načrtovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • s primerjavo znanja in spretnosti na začetku in na koncu • z izpolnjevanjem vprašalnikov, s katerimi ugotavljamo poklicne lastnosti • z vodenjem dnevnikov • z intervjuji • s snemanjem na video in opazovanjem posnetkov 	<ul style="list-style-type: none"> • dijaki sami • skupine dijakov • učitelj – mentor • zunanji ocenjevalci
Osebnostne lastnosti <ul style="list-style-type: none"> • ciljna usmerjenost • samozavest • stik z realnostjo • fleksibilnost • motiviranost 	<ul style="list-style-type: none"> • s primerjavo na začetku in na koncu • z izpolnjevanjem vprašalnikov, s katerimi ugotavljamo poklicne lastnosti • z vodenjem dnevnikov • z intervjuji • s snemanjem na video in opazovanjem posnetkov 	<ul style="list-style-type: none"> • dijaki sami • skupine dijakov • učitelj • zunanji opazovalci

MOŽNOSTI PREVERJANJA IN OCENJEVANJA

Ocenjujemo opisno in številčno.

Opisno ocenjevanje lahko uporabimo kot povratno informacijo, ki dijaku pokaže, kje mora izpopolniti vrzeli v znanju in na katerih področjih naj razvija osebne lastnosti (npr. vztrajnost, natančnost, strpnost do drugih, sprejemanje kritik ...). Opisna ocena pomaga tudi učitelju prepoznati dijakovo znanje in spretnosti, saj ocenjujemo različne oblike dela: projektno delo, predstavitve, pogovore in drugo. Vključuje neformalno ocenjevanje učitelja, zunanjega opazovalca, samoocenjevanje dijaka in medsebojnega ocenjevanja znotraj skupine.

Številčno lahko ocenjujemo med izvajanjem projekta in na koncu. Številčno oceno določimo tako, da si sami izdelamo lestvico pretvorbe opisne ocene v številčne (1 – nezadostno, 2 – zadostno, 3 – dobro, 4 – prav dobro, 5 – odlično).

Možnosti preverjanja in ocenjevanja so lahko naslednje:

- samoocenjevanje dijakov,
- ocenjevanje v skupini,
- ocenjevanje, ki ga izvaja učitelj.

Samoocenjevanje dijakov - ocenjevanje osebnostnega napredka

Samoocenjevanje spodbuja dijake v prepoznavanju njihovih individualnosti in njihovega mesta v skupini. Različne ocene si dijaki beležijo in shranjujejo v svoje osebne mape, ki so nekakšen pregled njihovega osebnega napredka.

Dijak ima možnost samostojnega odločanja pri večini razrednih aktivnosti, preizkuša svoje lastne ideje, načrtuje izvedbo svojega dela in ima obveznost, da svoje aktivnosti dokonča.

Navedeni zgledi ocenjevalnih listov so uporabni za prepoznavanja osebnostnih lastnosti in za vnos v osebno mapo ali prikaz na plakatu. Ocenjevalni listi za samoocenjevanje dijakov so izdelani za merjenje oziroma opisovanje napredka posameznika.

Navodila dijakom:

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

Opiši svoje lastnosti!

1. Razvijanje medosebnostnih spretnosti

1. Ali lahko uporabiš svoje spretnosti za reševanje različnih nalog? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
2. Ali znaš hitro poiskati prave informacije? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
3. Ali si sposoben sklepati kompromise? Utemeljitev: _____ <input type="checkbox"/> _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
4. Ali hitro navežeš stike z novimi ljudmi? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
5. Ali si sposoben slediti danim navodilom? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>

Enak vprašalnik izpolni na koncu projekta še enkrat in primerjaj rešitve.

S tem boš odkril razvoj svojih osebnostnih lastnosti.

Navodila dijakom:

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

Opiši svoje lastnosti!

2. Predvidevanje – sposobnost predvidevanja

<p>1. Ali znaš utemeljiti/argumentirati trditve?</p> <p>Utemeljitev: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>nikoli</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>včasih</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>2. Ali znaš ugotoviti, zakaj potekajo stvari narobe?</p> <p>Utemeljitev: _____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>nikoli</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>včasih</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>3. Ali hitro predvidevaš rešitve problemov?</p> <p>Utemeljitev: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>nikoli</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>včasih</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>pogosto</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>vedno</p> <p><input type="checkbox"/></p>

Enak vprašalnik izpolni na koncu projekta še enkrat in primerjaj rešitve.

S tem boš odkril razvoj svojih osebnostnih lastnosti.

Navodila dijakom:

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

Opiši svoje lastnosti!

3. Poznavanje samega sebe

1. Ali znaš ugotoviti, na katerih področjih si dober? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
2. Ali dokončaš zastavljene naloge? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
3. Ali si vreden zaupanja? (Ti ljudje zaupajo?) Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
4. Ali se spopadaš s problemi? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
5. Ali se lahko postaviš v vlogo drugih ljudi? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
6. Ali si samozavesten? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>

Enak vprašalnik izpolni na koncu projekta še enkrat in primerjaj rešitve.

S tem boš odkril razvoj svojih osebnostnih lastnosti.

Navodila dijakom:

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

Opiši svoje lastnosti!

4. Lastnosti podjetnika

1. Ali si sposoben delati v skupini? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
2. Ali znaš sprejemati odločitve? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
3. Ali se ti porajajo nove ideje? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
4. Ali rad preizkušaš nove stvari? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
5. Imaš rad spremembe? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
6. Ali znaš spodbujati druge? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>

Enak vprašalnik izpolni na koncu projekta še enkrat in primerjaj rešitve.

S tem boš odkril razvoj svojih osebnostnih lastnosti.

Navodila dijakom:

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

Opiši svoje lastnosti!

7. Organizacija delovnega časa – samoorganiziranost

1. Ali skrbno ravnaš s stvarmi? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
2. Ali opraviš naročeno delo pravočasno? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
3. Ali lahko delaš, čeprav drugi počivajo? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
4. Ali znaš načrtovati svoje delo? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>
5. Ali opaziš delo, ki ga je treba opraviti? Utemeljitev: _____ _____ _____	nikoli <input type="checkbox"/>	včasih <input type="checkbox"/>
	pogosto <input type="checkbox"/>	vedno <input type="checkbox"/>

Enak vprašalnik izpolni na koncu projekta še enkrat in primerjaj rešitve.

S tem boš odkril razvoj svojih osebnostnih lastnosti.

Ocenjevanje skupinskega dela

Pri internem ocenjevanju skupinskega dela je pomembno, da:

- damo skupini na začetku dela zelo jasna navodila in jim razložimo, katere cilje želimo pri tem delu doseči;
- dijaki delajo v skupini tako, da je viden prispevek vsakega posameznika v skupini. S tem zmanjšamo razlike pri ocenjevanju skupine.

V nadaljevanju je prikazan zgled ocenjevalnega lista za ocenjevanja skupinskega dela.

K ocenjevalnemu listu so priloženi kriteriji ocenjevanja osebnostnih lastnosti in spretnosti, pomembnih za skupinsko delo.



Navodila dijakom:

Najprej se ocenite sami. Napišite imena članov skupine na vrhu tabele in jih ocenite objektivno. Pomagajte si s kriteriji ocenjevanja. V prazne prostore lahko dopišete aktivnosti, ki so po vašem mnenju tudi pomembne. Ne dodajajte negativnih aktivnosti, kot so klepetanje, zehanje ...

Ime in priimek: Skupina:

Oddelek:

		Imena članov skupine							
Kriteriji:		Samooocenjevanje							
	Nikoli		0						
	Izjemoma		1						
	Včasih		2						
	Pogosto		3						
	Vedno	4							
Prispevek k delu skupine									
1	hitro razume								
2	daje ideje, mnenje, informacije, predloge								
3	daje pobudo za delo, pomaga s predlogi								
4	odkriva probleme								
5	dejavno sodeluje v diskusijah								
6									
Pripravljenost sodelovati v skupini									
1	pomaga sodelujočim, spodbuja druge								
2	zmanjšuje napetost								
3	izkušnje primerja z drugimi								
4	zna prisluhniti idejam drugih								
5									
Izvedba									
1	pridobiva informacije								
2	kljub težavam vztraja pri reševanju problema								
3	nalogo izvede v dogovorjenem času								
4	drži obljube glede izvedbe naloge								
5									
Povprečna vrednost:									

OCENJEVANJE, KI GA IZVAJA UČITELJ

Samoocenjevanje in skupinsko ocenjevanje (ocenjevanje znotraj skupine) sta najpogosteje uporabljeni metodi ocenjevanja, ki pokažeta, kako dijaki dojemajo svoje prednosti in slabosti ter kako ocenjujejo svoje dosežke.

Pri teh dveh načinih ocenjevanja pa se lahko pojavi vprašanje veljavnosti oziroma objektivnosti tako pridobljenih ocen. Posamezniki in člani v skupini imajo lahko zelo različna subjektivna merila pri izpolnjevanju ocenjevalnih listov. Splošni standardi se lahko od dijaka do dijaka zelo razlikujejo.

Ocenjevanje, ki ga izvaja učitelj, je tako lahko veliko bolj nepristransko. Učitelj naj bi z ocenjevanjem po določenih merilih dijakom pokazal, kakšna naj bi bila določena poklicna (ali tudi osebna) lastnost.

Ocenjevanje, ki ga vodi učitelj, tako zajema zbiranje in vrednotenje evidenc o samoocenjevanju, ki jih vodijo dijaki sami in jih lahko zbirajo v osebni mapi. Učitelj k temu doda svojo oceno.



Navodila učitelju:**Naslednji vprašalni list lahko uporabite za oceno dijakov v skupini.**

Imena članov skupine:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Naloge dijakov:

Delo, ki je bilo opravljeno v skupini:

Prispevek posameznika:

Navodila učitelju in dijaku pri samoocenjevanju:

Naslednji ocenjevalni list pomeni dodatno možnost ocenjevanja, iz katere je razvidna primerjava med samooceno dijaka in oceno učitelja pri razvoju spretnosti posameznega dijaka.

Ocenjevalni list se lahko dopolni s posebnimi spretnostmi, ki smo jih razvili v procesu poučevanja.

Ocenjevanje razvoja spretnosti

	Djakovo samoocenjevanje	Učiteljevo ocenjevanje
Podjetnost – je zmožen:		
biti iznajdliv		
videti priložnosti		
uporabiti iniciativo (pobudo)		
analizirati uspeh ali napake		
biti prepričljiv		
razpravljati		
Komunikativnost – je zmožen:		
poslušati:		
pazljivo prisluhniti idejam drugih v skupini/razredu		
poslušati informacije		
govoriti:		
deliti ideje z drugimi v skupini/razredu		
se približati tujcem		
govoriti z mentorji		
dogovarjati se po telefonu		
Samoorganiziranost – je zmožen:		
biti prilagodljiv		
pokazati svojo osebno učinkovitost		
organizirati čas		
pokazati veliko mero zaupanja		
Delo v skupini in sodelovanje – je zmožen:		
dobro poročati drugim – članom skupine		
- mentorju		
- učitelju/opazovalcem		
delovati kot član skupine		

Način ocenjevanja:

sprejemljivo	5
napredujoče	4
v večini zadovoljivo.....	3
zadovoljivo	2
nezadovoljivo	1

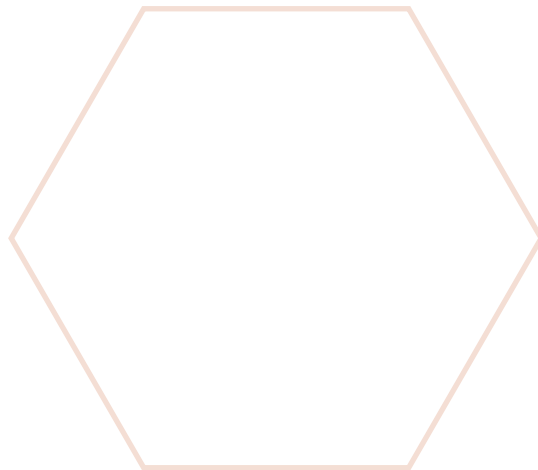
	Dijakovo samooценjevanje	Učiteljevo ocenjevanje
Informiranje - je sposoben:		
zbirati informacije		
analizirati in uporabljati informacije		
logično predstaviti informacije		
Številčenje/numeriranje - je sposoben:		
oceniti stroške		
izdelati natančne kalkulacije		
Družabnost in sodelovalnost - je sposoben:		
dobro poročati drugim - članom skupine		
- mentorju		
- učitelju/opazovalcem		
delovati kot član skupine		
Reševanje problemov - je sposoben:		
opredeliti problem		
biti iznajdljiv v ključnih situacijah		
sprejeti rešitve		
uporabiti pobude		
odločanja		
analizirati uspehe ali napake		
<i>Dodajte posamezne spretnosti, ki so tudi bile pridobljene:</i>		
Skupaj		

OSEBNA MAPA – SPREMLJANJE OSEBNOSTNEGA RAZVOJA

Samoocenjevanje in skupinsko ocenjevanje spodbuja dijake v prepoznavanju njihovih individualnih lastnosti in njihovega mesta v skupini. Ocenitve si zapisujejo v svoje osebne mape. Osebne mape so nekakšen pregled njihovega osebnega napredka oziroma razvoja med začetkom in koncem izobraževalnega procesa. Pri nastajanju osebne mape lahko uporabimo za dijake navodila, ki si jih dijaki nalepijo na prvo stran.

Navodila za izdelavo osebne mape

- Osebna mapa je zbirka dokumentacije, ki prikazuje tvoj napredek pri učenju.
- Vodenje osebne mape ti daje možnost, da prepoznaš svoje prednosti in slabosti, razvijaš nove spretnosti in samozavest.
- Kot dodatek k osebni mapi lahko dodaš tudi dokazila o dejavnostih, ki jih počneš zunaj šole in so v povezavi z delom v šoli (slike, grafe, fotografije...). Osebna mapa je zapis stvari, ki si jih spoznal.
- Tudi učitelj bo vodil zapiske o tvojem sodelovanju. Njegove ocene – zapise lahko primerjaš s svojimi. Na koncu ti bo učitelj pomagal prepoznati tvoje dosežke.
- Poleg učitelja te lahko ocenijo tudi tvoji člani skupine, zunanji opazovalci ali ocenjevalci, prijatelji in drugi odrasli zunaj šole. Njihove ocenjevalne liste lahko vložiš v mapo.
- Ob koncu učnega procesa boš lahko iz vsebine osebne mape prepoznal svoj napredek. Videl boš, katere spretnosti si izboljšal ali si jih na novo pridobil.
- Z osebno mapo boš lahko delodajalcem in drugim pokazal, kaj zmoreš.



OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN KVALITETE

Učitelj ocenjevalni list

Učitelj oceni dijaka tako, da označi ustrezno trditev.

Ime in priimek dijaka: _____

Vidi priložnosti			
1. Težko prepozna priložnosti.	2. Prepozna priložnosti, če ga usmerjamo.	3. Prepozna priložnosti v enostavnih situacijah.	4. V različnih situacijah zlahka prepozna priložnosti.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daje pobudo			
1. V kakršni koli situaciji redko daje pobude.	2. Nered daje pobudo brez pomoči.	3. Je pripravljen dati pobude v znanih situacijah.	4. Je sposoben dati pobude v vsaki situaciji.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prepričljiv			
1. Odstopi takoj, ko je neuspešen.	2. Po kratkem času izgubi zanimanje.	3. Delo nadaljuje, če ga spodbujamo.	4. Kljub težavnosti naloge je prepričljiv.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zanesljiv			
1. Je povsem nezanesljiv.	2. Včasih je zanesljiv.	3. Ponavadi je zanesljiv.	4. Vedno je zanesljiv.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samozavest			
1. Nima samozavesti.	2. Samozavesten je le v znanih situacijah.	3. Če ga spodbujamo, je samozavesten.	4. Samozavesten je v vsaki situaciji.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN KVALITETE

Ocenjevalni list za ocenjevanje v skupini

Skupina oceni člana skupine tako, da označi ustrezno trditev.

Ime in priimek dijaka: _____

VIDI PRILOŽNOSTI			
1. Težko prepozna priložnosti.	<input type="checkbox"/>	2. Prepozna priložnosti, če ga usmerjamo.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3. Prepozna priložnosti v enostavnih situacijah.	<input type="checkbox"/>
		4. V različnih situacijah zlahka prepozna priložnosti.	<input type="checkbox"/>
DAJE POBUDO			
1. V kakršni koli situaciji redko daje pobude.	<input type="checkbox"/>	2. Nered daje pobudo brez pomoči.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3. Je pripravljen dati pobude v znanih situacijah.	<input type="checkbox"/>
		4. Je sposoben dati pobude v vsaki situaciji.	<input type="checkbox"/>
PREPRIČLJIV			
1. Odstopi takoj, ko je neuspešen.	<input type="checkbox"/>	2. Po kratkem času izgubi zanimanje.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3. Z delom nadaljuje, če ga spodbujamo.	<input type="checkbox"/>
		4. Kljub težavnosti naloge je prepričljiv.	<input type="checkbox"/>
ZANESLJIV			
1. Je povsem nezanesljiv.	<input type="checkbox"/>	2. Včasih je zanesljiv.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3. Ponavadi je zanesljiv.	<input type="checkbox"/>
		4. Vedno je zanesljiv.	<input type="checkbox"/>
SAMOZAVEST			
1. Nima samozavesti.	<input type="checkbox"/>	2. Samozavesten je le v znanih situacijah.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3. Če ga spodbujamo, je samozavesten.	<input type="checkbox"/>
		4. Samozavesten je v vsaki situaciji.	<input type="checkbox"/>

OSEBNE IN MEDOSEBNE SPRETNOSTI (SPOSOBNOSTI ZA SKUPINSKO DELO)

Ocenjevalni list za učitelja

Skupina oceni člana skupine tako, da označi ustrezno trditev.

Ime in priimek dijaka: _____

1. POSLUŠANJE	<input type="checkbox"/>	Hitro razume vsa navodila.	<input type="checkbox"/>	Razume večino navodil.	<input type="checkbox"/>	Ima težave pri razumevanju večine navodil.	<input type="checkbox"/>	Ni sposoben slediti navodilom.	<input type="checkbox"/>
2. SODELOVANJE V SKUPINI	<input type="checkbox"/>	Zelo dobro dela v vsaki skupini.	<input type="checkbox"/>	Dobro dela samo v skupini svojih prijateljev.	<input type="checkbox"/>	Le večših sodeluje z drugimi v skupini.	<input type="checkbox"/>	Na splošno ne sodeluje s skupino.	<input type="checkbox"/>
3. NAČRTOVANJE	<input type="checkbox"/>	Vedno je sposoben načrtovati potek dela in nove naloge.	<input type="checkbox"/>	S pomočjo drugih je večših sposoben načrtovati delo.	<input type="checkbox"/>	Redko je sposoben načrtovati delo brez pomoči.	<input type="checkbox"/>	Ni sposoben načrtovati dela brez pomoči.	<input type="checkbox"/>
4. UPRAVLJANJE S ČASOM	<input type="checkbox"/>	Učinkovito upravlja s časom, tudi v zapletenih situacijah.	<input type="checkbox"/>	S časom zna upravljati v običajnih situacijah.	<input type="checkbox"/>	Včasih zna upravljati s časom v preprostih situacijah.	<input type="checkbox"/>	Težko upravlja s časom.	<input type="checkbox"/>
5. ANALIZA IN UPORABA INFORMACIJ	<input type="checkbox"/>	Zna analizirati in uporabiti vsako informacijo.	<input type="checkbox"/>	Zna analizirati preproste informacije.	<input type="checkbox"/>	Včasih potrebuje pomoč pri analizi informacij.	<input type="checkbox"/>	Brez pomoči ni sposoben analizirati informacij.	<input type="checkbox"/>

PREBERITE

Učiteljem, ki želijo dopolniti in poglobiti svoje znanje učenja in poučevanja, priporočamo nekaj literature, ki bo koristno vodilo pri njihovem delu:

- Brečko, D., 40 sodobnih učnih metod, Sofos, Inštitut za izobraževalni management, Ljubljana 2003.

Priročnik je namenjen učiteljem, predavateljem in trenerjem, ki so glede na vse večje potrebe po novih znanjih nenehno pred vprašanjem, kateri način bi bil v dani izobraževalni situaciji najprimernejši za posredovanje učnih vsebin.

- Cvetek, S., Visokošolski kurikulum, Strategije načrtovanja, izvedbe in evalvacije študijskih programov, Dialog d.o.o. Maribor, 1993.

Knjiga predstavlja nekatera sodobna teoretična spoznanja in praktične izkušnje na področju učenja in poučevanja, predstavljene so nekatere sodobne metode in strategije za spodbujanje aktivnega pristopa k učenju.

- Jelenc, S., ABC izobraževanja odraslih, Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana 1996.

To je priročnik učiteljem, saj naj bi bil učitelj v sodobni šoli predvsem svetovalec, mentor in animator samostojnega učenja. Delo na kratek in jasn način predstavi koncept permanentnega izobraževanja. In kot pravi avtorica: »Pomaga učencu postati neodvisen.«

- Peklaj, C., Sodelovalno učenje ali kdaj več glav več ve, DZS, Ljubljana 2000.

Priročnik za učitelje, ki želijo teoretično in praktično izpopolniti svoje metode učenja in poučevanja.

- Marentič Požarnik, B., Psihologija učenja in pouka, DZS, Ljubljana 2000.

Delo je namenjeno vsem, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in bi želeli poglobiti svoje razumevanje učenja. Knjiga je zasnovana kot priročnik, namenjen učitelju, razmišljujočemu praktiku, ki svojo »praktično modrost« gradi na neposrednih izkušnjah.

- Tomić, A., Izbrana poglavja iz didaktike, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta; Center za pedagoško izobraževanje, Ljubljana, januar 2000.

Izbrana poglavja iz didaktike so namenjena vsem, ki želijo svoje izkušnje dopolniti in obogatiti z didaktično teorijo. Za učitelja je zelo pomembno, da spozna svoj tip osebnosti, prednostni učni slog, na koncu pa je dodan zgled za pripravo učne ure po sistemu 4 MAT.

LITERATURA

- Antončič, Hisrich, Petrin, Vahčič, Podjetništvo, Gospodarski vestnik Ljubljana, 2002.
- Čagran, B., Kriteriji opredeljevanja učiteljeve osebnosti, Pedagoška obzorja 3-4, 1995.
- Douglas, J., Harrison, R., Management Of Enterprise In Education, A guide to the Management of Project Based Learning within the National Curriculum, Durham, 1990.
- Glas, M., Podjetništvo 2, Pripravljam poslovni načrt, poskusno gradivo za učence, 1. zvezek, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana, 2001.
- Glas, M., Podjetništvo, priročnik za učence, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana, 1999.
- Glas, M., Podjetništvo 3, Poslovna znanja za uspešno poslovanje, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana, 2001.
- Glas, M., Podjetništvo: Izziv za spremembe, Didakta, Radovljica.
- Habjanič D., Ušaj T., Osnove trženja, priročnik za učitelja, Aladin I&S, 1998
- Johnson, C. in preostali, KEY SKILLS: 14-16, Enterprise skills through active learning, Great Britain for Hodder and Stoughton Educational, 1987 a division of Hodder and Stoughton Ltd, Mill Road, Dunton Green, Sevenoaks, Kent, by Page Bros (Norwich) Ltd.
- Kolarič, B., Gerečnik A., Računovodstvo, učbenik, DZS, 2002.
- Lavranja I., O učiteljevi avtoriteti: Kaj hočemo in kaj zmoremo, Pedagoška fakulteta v Ljubljani, 1992
- Možina, V. et. al. Management: Nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica.

- Nelson, E., Training as an Entrepreneurial Business School, A complete development programme for SME Teachers and trainers, Module 4: Facilitate, Entrepreneurship and Business School, Durham University Business School, 1994.
- Primary Enterprise, A Primary School Approach to Enterprise Education within the National Curriculum, Durham University Business School, 1988
- Priročnik za učitelje: Podjetništvo, Zavod RS za šolstvo Ljubljana, 1995.
- Priročnik za učitelje: Podjetno v svet poklicnega izobraževanja, CPI Ljubljana, 2000.
- Pšeničny, V., in soavtorji, Podjetništvo, Gea college, učbenik za podjetništvo VSŠP, Portorož, 2000.
- Pšunder, M., Poskus osvetlitve nekaterih dejavnikov pri oblikovanju učiteljev, zbornik: Kaj hočemo in kaj zmoremo, Pedagoška fakulteta v Ljubljani, 1992.
- Steblovnik, Z., in soavtorji: Podjetništvo, Lesarska založba Ljubljana, 2000, učni pripomoček.
- The Enterprise File, A Comprehensive Resources Manual For Enterprise Education, February 1990.
- 50 Strategies For Experiential Learning, book two, Edited by Louis Thayer, 1981, University Associates, San Diego, California



Založnik

Center RS za poklicno izobraževanje
Ob železnici 16, 1000 Ljubljana

Gradivo uredila

Mirjana Kovač

Oblikovanje

Irena Hlede, Pro anima, d.o.o.

Prelom in priprava za tisk

Pro anima, d.o.o.

Jezikovno pregledala

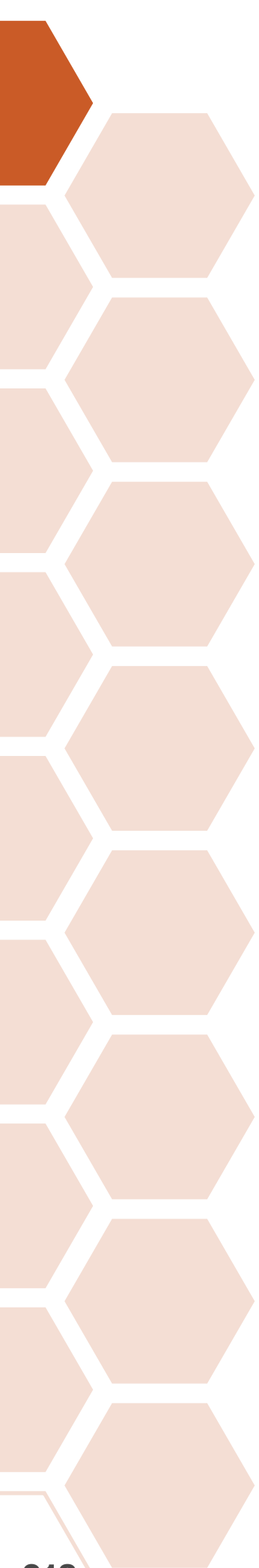
Tatjana Ličen

Tisk

Tiskarna Januš

Naklada

500 izvodov



ISBN 961624622-4



DELANZA SEBFE