



## VSEBINA, STRUKTURA IN VIRI TEČAJA

**Avtor:** Business Owners Consortium

Pripravil: SCV. Italy

**Datum:** 23/11/2016

### Disclaimer

Projekt je financiran s podporo Evropske komisije. Ta publikacija [komunikacija] prikazuje le stališča avtorja. Komisija ni odgovorna za kakršno koli uporabo tu prikazanih informacij.



## 2. Podjetniške splošne kompetence



# 2. Podjetniške splošne kompetence 1

## 2.1. Menedžment

Definicija: srce koncepta menedžiranja (upravljanja) je upravljati, ne pa biti upravljan s strani stvari in okoliščin. Menedžiranje ima tri hierarhične osnovne koncepte:

**1. Strategija**, najpomembnejši vidik, ki bi moral biti na nek način strog, če že ne tog;

**2. Taktika**, pomemben, a ne življenjsko pomemben; temeljil naj bi na fleksibilnosti, ob tem, da so strateški cilji jasni;

**3. Dnevne aktivnosti**, ki morajo biti čim bolj fleksibilne (po strukturi) in prilagodljive (s strani posameznikov).

Upravljanje je praktična umetnost, čeprav ima nekaj teoretičnih pravil in vidikov. Treba pa ga je razumeti kot umetnost, kaj je mogoče storiti, glede na močno želene končne (strateške) cilje. Danes je mogoče upravljanje razumeti na nov način. Sprejelo je osnovni koncept, da podjetje ni le lastnina enega ali več lastnikov, temveč tudi socialni vir, dragoceno javno dobro, dediščina, ki jo je treba ohraniti za vse s podjetjem povezane ljudi.

**Možno je dodati še več konceptov glede upravljanja (menedžiranja).**

Definicija: Vodenje in upravljanje pomenita vodenje in upravljanje stvari, ki se zgodijo, namesto da bi bila pogojena z njimi.

Vendar pa je treba upravljanje (menedžiranje) razumeti kot nekaj drugega kot vodenje.

Upravljanje se nanaša na dnevno - kratkoročno - dejavnost;

Vodenje se nanaša na srednjeročni razvoj poslovanja.

## 2. Podjetniške splošne kompetence 2

### 2.2. Odločnost pri zasledovanju poslovnih ciljev:

**Definicija:** Potrebni profili za to so: "Fantje, ki jih nikoli ne moreš podreti". "Tiha volja" je tudi lahko način za opredelitev duha podjetnikov. Ni lahko "tehtati" ali "izmeriti" takšne odločnosti, saj je neopredmetena. Gre pa za eno izmed najbolj pomembnih sredstev podjetja.

Nanus and Bennis, ki sta "anatomijo" podjetništva in vodenja podrobno preučevala, menita, da gre pri tej spretnosti za eno izmed 4 osnovnih za opredelitev podjetniškega duha (vodje), skupaj z: 1. vizionarstvom; 2. učinkovitim komunikatorjem; 3. učinkovitim implementatorjem ciljev.

Ta "iracionalni" dejavnik pridobiva na pomenu v primerjavi z racionalno analizo poslovne situacije z različnih vidikov. To potrjuje letna izdaja z naslovom "Skrivnost uspeha", ki jo izdaja Komisija EU, upoštevajoč enega uspešnega podjetnika na EU državo vsako leto.

**Osnovni vidiki, ki jih je danes treba upravljati, so notranji poslovni viri:**

- Ljudje
- Strukture
- Postopki
- (Dnevne) finance

## 2. Podjetniške splošne kompetence 3

### 2.3. Kreativnost in inovativnost:

**Definicija:** *"Inovativnost pomaga ljudem, da delajo to, kar bi radi delali."* (Yukka Teras, finski strokovnjak za prenos znanja). Ustvarjalnost pomeni poceni in pameten način, da bi dobili vesel dosežek. Ustvarjalnost je opredeljena tudi kot: "odnos za ustvarjanje, ne glede na osebo in njeno starost."

Ko govorimo o poslu - in še posebej o prenosu podjetja – je treba razmišljati o nekaterih novih načinov in pristopov zadovoljevanja potreb/zahtev potencialnih strank. V praksi je mogoče vsak izdelek ali storitev - tudi najpreprostejši - spremeniti (kot izdelek), ali predlagati (kot storitev) z novim dizajnom in / ali z novim načinom. To inovacijo stranka, ki v tem najde „rešitev“ svoje potrebe in / ali želje, ceni. To je osnovni pristop k ohranjanju konkurenčnosti podjetja.

**To je osnova za ohranitev delovanja podjetja, varovanje ne samo lastnikov družinskega podjetja, dediščine, temveč tudi vseh zaposlenih in delovnih mest, ter preživetje in blagostanje njihovih družin.**

### 2.4. Poslovna vizija – podjetniško razmišljanje:

**Definicija:** Vizija je tisto, kar želite vi in vaše podjetje biti jutri.

Podjetniško razmišljanje pomeni, kako doseči ta cilj. Povezano je s poslanstvom podjetja.

V današnjem svetu so ljudje postali osnovni dejavnik konkurenčnosti, zato jim ni mogoče le ukazovati. Dvigniti je treba njihove *samo-motivacijske energije*. Najlažje je to doseči s tem, da jim ponudimo pravi razlog za sodelovanje - z drugimi besedami, za samo-motivacijski pristop. Dandanes je temelj vsega, da ima podjetnik **vizijo**.

Vizija ne sme biti zgolj opredeljena - kot se dogaja pri ciljnih dejavnosti – temveč mora biti usklajena z ljudmi, ki dajejo svoj prispevek k doseganju poslovnih ciljev. To je razlog, zakaj predlagati vizijo pomeni predlagati ljudem, da se počutijo, kot bi se počutili v prihodnosti.

**Poslanstvo** je razumljeno kot način, kako podjetje izpolnjuje želje strank. Z drugimi besedami: katere **rešitve zagotavlja svojim strankam**. V praksi se morajo poslovneži zavedati, da potencialni kupci ne kupujejo izdelkov ali storitev: plačujejo za – čim bolj poceni - dobre rešitve njihovih težav. Vsi člani podjetja morajo biti ozaveščeni o tej potrebi in bi morali v tem duhu sodelovati, da bi dosegli skupni ekipni rezultat.

# Podjetniške splošne kompetence 4

## 2.5. Ocena tveganja.

**Definicija:** Ocena tveganja zahteva posebno usmerjeno analizo, ki upošteva vse vidike določenega problema, ampak hkrati tudi bolj splošen pristop k tveganjem. Posebna pozornost je posvečena tveganjem povezanim z IKT.

Splošni pristop k ocenjevanju tveganj temelji na sistematični analizi, ki naj bi privedla do ocene različnih stopenj tveganja, med katerimi je mogoče sprejeti določene odločitve, ki pogosto temeljijo na nekaterih preventivnih ukrepov.

Da bi dobili kvalificirano in fokusirano podporo, je najbolje vključiti specializiranega strokovnjaka, da bi dobili ustrezno usposobljena in usmerjeno pomoč. Podjetnik včasih tveganja ni more natančno ovrednotiti in oceniti vnaprej, saj so poslovni cilji pogosto posledica osnovne podjetniške intuicije. Danes je smiselno takšno intuicijo - ki predstavlja osnovni dejavnik številnih uspešnih podjetij -, čim prej preveri z razpoložljivimi orodji, da bi pridobili podatke o trgu in konkurentih. To omogoča zavedanje o konkurenčnih tveganjih in njihovem razvoju vzdolž življenjske dobe podjetja.

## 2.6. Prilagodljivost spremembam: zunanje spremembe.

**Definicija:** Pri virih podjetja je treba upoštevati zunanje – razpoložljive stranke, ki so pripravljene plačati poslovne predloge: z drugimi besedami, kupiti izdelke in storitve. Zato je nujno zavedanje, kako se stvari v zunanjem svetu spreminjajo: tako splošno kot na specifičnem trgu.

Podjetje lahko danes preživi le v primeru, če trgu predlaga koristne rešitve, ki so jih potencialni uporabniki (dejanske in potencialne stranke in kupci) pripravljene kupovati.

Svetovna konkurenca je privedla do tega, da je vsak tekmeč potencialni konkurent ostalih. Zato je pomembno, ne le spremeniti izdelke, storitve, tehnologije in pristope v skladu s scenarijem in tržnimi spremembami, temveč čim bolj v naprej **predvideti** razvoj na trgu, in čim prej ugotoviti spremembe.

# Podjetniške splošne kompetence 5

## 2. 7. Finančna in ekonomska znanja:

**Definicija:** Finančna in ekonomska znanje so temeljni del poslovnega upravljanja. Finance so povezane z dinamiko denarja. Ekonomija se ukvarja s številkami, podatki, in merjenjem poslovne uspešnosti.

Področje je zelo razširjeno. Tukaj je le zgolj nekaj precej filozofskih predlogov kot začetnih zamisli.

Denar mora biti posledica – ne pa končni cilj dobrega upravljanja podjetja.

Ekonomija in upravljanje podjetja: *"Številke so iskreni in če želite, govorijo resnico! Ne pozabite, da številke govorijo zanimive stvari, ampak – "če jih mučimo" – tudi razkrijejo dragocene skrivnosti."*

Finančno upravljanje je postala specializirana veda, zato je treba razmisliti o vključitvi specializiranega svetovalca, ko morate ali želite podrobneje izvesti s tem povezane ukrepe.

## 2.8. Sposobnost ocene rizika.

**Definicija:** Ocena tveganja (glej točka 1.5) potrebuje posebno usmerjeno analizo. Osnovni nasvet za podrobno oceno tveganj za podjetništvo je vključiti strokovnjaka. Včasih gre seveda za znanja, ki jih ima sam podjetnik/ca.

Podjetniki - in zlasti njihovi nasledniki - se morajo zavedati tveganj, ki jih, ko se začne zasledovati nova pot, lahko sprejmejo ne samo zase in za svojo družino, ampak tudi za vse ljudi, povezane z družinskim podjetjem.

Izkušnje s terena potrjujejo, da se mladi vodje, v času prenosa podjetja, pogosto ne zavedajo težav in ovir, ki so jih njihovi starši in predhodniki doživljali in morda celo težko prebrodili. Zato korakajo po poti, brez da bi se zavedali s tem povezanih tveganj.

V takih primerih je smiseln nasvet, da najprej začnejo s pilotnim projektom ali testom na terenu, da bi se izognili na enkrat zastavijo celotno poslovno dediščino.

## 2. Podjetniške splošne kompetence 6

### 2.9. Problemsko reševanje.

**Definicija:** Reševanje problemov je posebna tehnika s specifičnimi vprašanji, ki si prizadeva obravnavati kompleksne problem na sistematičen način. Cilj je izogniti se improvizaciji in čim bolj upoštevati vse vidike določene zapletene situacije. Pristop, usmerjen v reševanje problemov - ali *filozofija* - temelji na sistematični analizi celotne slike, prevzema odgovornost za sprejem odločitve z izbiro nekaterih priorit. Namesto običajnih standardnih prijemov se uporablja kreativnost. Pametno je, ne preveč zaupati v tehnike reševanja problemov, še posebej, če se to zdi kot zelo racionalen - zmagovalen - pristop k stvari. Takšne tehnike niso rešitev za vse težave.

Spomnimo, da je Herbert Simon prejel Nobelovo nagrado za svojo raziskavo, kako pomembno je tak zelo strog, racionalen pristop. Postal je znan, nekaj let kasneje pa je prikazal, da lahko bolj na človeku temelječ pristop, ki vključuje čustvene vidike in ne upošteva vseh vidikov problema, bolj praktičen in učinkovit, ko se uporablja na področju konkurence.

#### VIDEO PRISPEVKI

<https://www.youtube.com/watch?v=GtxUojEsXKc>

<https://www.youtube.com/watch?v=DLy7tKigeUQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=nR48PJ7gYpY>

<https://www.youtube.com/watch?v=RjwsfNkDolw>

#### ČLANKI

[http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/petretic1994.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/petretic1994.pdf)