

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
**POSEBNOSTI PRENOVE MALEGA PODJETJA**

Mentor: Doc. dr. Drago DUBROVSKI

Obravnavana organizacija: Vrtnarstvo Celje d.o.o.

KOPER, 2006

Franc ZDOLŠEK



## **POVZETEK**

V svojem diplomskem delu obravnavam majhno podjetje s sto zaposlenimi delavci, katerega dejavnost pa je zelo različna, posebno z vidika umeščanja teh po ustaljeni gospodarski nomenklaturi. Tako se podjetje ukvarja s proizvodno dejavnostjo v kmetijstvu, s storitveno dejavnostjo kot tudi s trgovsko in obrtno dejavnostjo, tako da so pristopi vodenja le-teh zelo različni. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1945 in je v svoji precej dolgi zgodovini doživljalo rasti ter padce, ki so bili posledica tako notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov. Status podjetja in te dejavnosti je zlasti zelo nedefiniran v obdobju po letu osamosvojitve Slovenije, ker tudi sama dejavnost ni bila primerno umeščena oz. njeno delovanje uvrščeno v več dejavnosti, kar povzroča neenakopraven položaj podjetja na trgu. Ob tem se je v tem obdobju pojavilo tudi lastninsko preoblikovanje podjetja, ki je imelo za posledico tudi reševanje denacionalizacijskih zahtevkov, ki še vedno niso rešeni in so zavrli investicijski cikel in razvoj podjetja, logična posledica teh dogajanj je pojav tudi v poslovanju.

*Ključne besede:* malo podjetje, kriza, prenova, krizni management, pričakovani izidi, cikel

## **ABSTRACT**

In my diploma paper a small company is dealt with in which there are one hundred employees. The activities in the company are various especially regarding the placing of the employees in different positions according to the common nomenclature. Thus the company deals with the production activity in agriculture, with service activity as well as with commercial and craft activities. The managing of these activities is very diversified. The company was established in 1945. Since then it has witnessed its ups and downs which have been the result of internal as well as external factors. The status of the company and the activities have been especially undefined since 1991. Its many activities are the cause for the company's unequal status on the market. There has also been present in the company the proprietorial reorganization in this period which has led to the solving of some individuals' claims to their private possession. The solving has not been successfully carried out so far and this has caused the investment cycle of the development of the company to be hindered. Business problems of the company are a logical consequence of the above mentioned circumstances.

*Key words:* small company, crisis, reorganization, crisis management, expected result, cycle

UDK 65.012:65.011(043.2)

## VSEBINA

<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PRENOVA POSLOVANJA</b> .....	<b>4</b>
1.1. Pojav prenove poslovanja .....	4
1.2. Opredelitev prenove poslovanja.....	5
<b>2 PROCES IN VSEBINA PRENOVE</b> .....	<b>8</b>
2.1 Bistvo prenove poslovanja .....	8
2.2 Proces prenove poslovanja .....	9
2.3 Vplivna področja reševanja krize .....	11
<b>3.. PRENOVA KOT NAČIN REŠEVANJA PODJETJA V KRIZI</b> .....	<b>13</b>
3.1. Opredelitev krize.....	13
3.2. Nastanek in potek krize .....	14
3.2.1. Vrste kriz.....	14
3.2.2. Nastajanje krize.....	16
3.2.3. Nastanek krize kot posledica prehitrega razvoja.....	18
3.3. Prenova poslovanja podjetja v krizi .....	19
3.3.1. Prenova poslovnih procesov .....	19
3.3.2. Opredelitev poslovnega procesa .....	20
3.3.3. Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov .....	22
3.3.4. Proces prenove poslovnih procesov .....	24
<b>4.SLOVENSKO VRTNARSTVO</b> .....	<b>27</b>
4.1 Vrtnarstvo v Jugoslaviji.....	27
4.2 Vrtnarstvo po letu 1991 .....	27
<b>5. ANALIZA PODJETJA</b> .....	<b>29</b>
5.1. Predstavitev podjetja .....	29
5.1.1. Osnovni podatki o družbi .....	30
5.1.2. Lastniška struktura podjetja .....	30
5.1.3. Analiza poslovanja podjetja v preteklih letih.....	30
5.1.4. Analiza poslovnih funkcij podjetja.....	31
5.1.5. Analiza strukture kadrov.....	32
5.1.6. Organizacija procesa .....	33
5.1.7. Trženje .....	35
5.1.8. Finančna analiza preteklih let .....	35
<b>6. PRENOVA V OBRAVNAVANEM PODJETJU</b> .....	<b>37</b>
6.1. Prenova organizacije procesa.....	37
6.2. Prenova kadrov .....	38
6.3. Prenova trženja .....	39
6.4. Prenova finančne funkcije.....	40
6.5. Prenova informacijskega sistema .....	40
6.6. Prenova lastninske strukture.....	41

6.7. Vloga direktorja po prenovi.....	41
<b>7.SKLEP.....</b>	<b>42</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>47</b>



## UVOD

Spremembe v sodobnem poslovnem okolju, v katerem poslujejo današnja podjetja, so postale stalnica. Pa ne samo to, do njih prihaja vse pogosteje in so vse bolj kompleksne in zahtevne. Zadnjih dvajset let tako svet zaznamujejo medsebojno povezana dogajanja, kot so intenzivna globalizacija, hitro zastaranje znanja, strojev, naprav zaradi tehnološkega napredka ekspanzija informacij, zlasti v zadnjem obdobju hitre spremembe cen surovin (zlasti nafte), velike spremembe na ekološkem področju ter velike makroekonomske in politične spremembe. Zaradi tega je potrebno že za ohranjanje normalnega življenja vložiti vedno več energije, še posebej pa to velja za poslovno življenje posameznih podjetij kot tudi celotnih gospodarstev. Mnogo podjetij se s temi spremembami ni sposobno spoprijeti ali pa tega niso zmožna, tako se posledično znajdejo v težavah, kar pa ne velja samo za trenutno slaba podjetja, to danes vedno bolj velja tudi za do danes še zelo uspešna podjetja, ki jih lahko te spremembe, pogojene iz različnih dejavnikov, v trenutku spremenijo v slaba podjetja brez prave perspektive. Eden izmed načinov ohranjanja ali celo izboljšanja konkurenčnega položaja, ki se ga podjetja vse bolj lotevajo, je tudi prenova podjetja, ki zajema čimveč možnih scenarijev nadaljnjega razvoja gospodarskega subjekta na trgu, kar pa pomeni ob stalnem spremljanju dogajanja v gospodarski okolici podjetja tudi korenite spremembe v njem samem.

Podjetje ima stalni cilj postati in ostati najboljši ponudnik izdelkov in storitev na tržišču, da pa mu to uspe, mora stalno analizirati konkurenco, ugotavljati potrebe kupcev, spremljati smer gibanja nabavnih surovin in energentov, analizirati obstoječe procese in uvajati prilagoditvene spremembe in izboljšave v svoj delovni proces. Podjetja, ki ne uvajajo sprememb ali jih niso zmožna uvajati v svoj delovni proces, hitro nazadujejo in so slej kot prej izpostavljena propadu in s tem stečajju. Stečajji podjetij pa imajo mnogo negativnih učinkov in ne prizadenejo samo direktno zaposlenih, ampak imajo mnogo širši vpliv na dogajanje, saj poleg tega, da zaposleni izgubijo delo, negativno vplivajo tudi na dobavitelje, distributerje, kupce, finančne ustanove, na skupnost kot celoto, in nenazadnje tudi na lastnike, ki izgubijo premoženje. Dejstvo pa je, da nobeno podjetje ni immuno in varno pred to nevarnostjo, zato je nujno, da lastniki in poslovodstvo pravočasno spoznajo pretečo nevarnost in pravočasno ukrepajo.

Iz navedenega je razvidno, da se mora podjetje stalno prilagajati in razvijati, če se hoče izogniti najslabšemu možnemu izhodu. Včasih za to zadostujejo že majhne spremembe, v današnjem času pa le-te vedno manj zadovoljujejo možnosti za obstoj na trgu, kot tudi vedno manj zadovoljujejo potrebe lastnikov, in zato mora podjetje izvesti

relativno veliko ukrepov v relativno kratkem času. V teh primerih govorimo, da podjetje izvede prenovo poslovanja. Za to pa je nujno opuščati dosednji način dela in delovne navade in privzemati nove, s tem ponavadi zmanjšujemo oddelke in uvajamo čimveč timskega dela, do sprememb ne prihaja samo v delovnem procesu, ampak tudi v organizacijskem delu organizacije.

Cilj diplomskega dela je opisati postopek reševanja krize v podjetju. Poudarek v prvem delu je predvsem na teoretičnih ukrepih in izhodiščih, ki jih ima poslovodstvo na voljo za razreševanje krize. Končni cilj, ki je obravnavan v drugem delu, pa je uporaba teoretičnih izhodišč na praktičnem primeru s posebnostmi navedenega primera, za nadaljnji razvoj in usklajeno delovanje obravnavanega primera, s predstavitvijo podjetja Vrtnarstvo Celje, z izpostavitvijo problemov, ki jih ima, z razlago konkretnih zunanjih in notranjih vzrokov ter predstavitvijo ukrepov za njihovo razreševanje skupaj s specifičnostmi tega podjetja.

Tako je diplomsko delo razdeljeno na naslednja poglavja:

- v prvem poglavju obravnavam predvsem teoretična izhodišča potrebe po prenovi poslovanja;
- v drugem delu predstavljam vsebine in proces teoretične preнове poslovanja;
- v tretjem delu obravnavam način izvajanja preнове;
- v četrtem delu predstavljam panogo, v kateri deluje podjetje Vrtnarstvo Celje, kot tudi podjetje samo z vsemi specifičnostmi v poslovanju in neurejenostjo panoge same;
- v petem delu obravnavam in analiziram preteklo stanje in delovanje podjetja z oceno trenutnega stanja podjetja;
- v šestem delu na osnovi teoretičnih izhodišč prvega dela obravnavam sam potek izvajanja preнове v izbranem podjetju, tako s proizvodno storitvenega stališča uvajanja novih programov kot tudi kadrovske finančnega prestrukturiranja letega.

Pri tem bom uporabil metodo analize in sinteze, metodo posploševanja in konkretizacije, metodo študije primera in empirično metodo. Pri pisanju diplomskega dela pa sem uporabil dognanja večjega števila avtorjev s področja kriznega ravnanja, ob dodajanju lastnih mnenj in stališč.



Pri pridobivanju konkretnih podatkov in analiz praktičnega primera nisem pričakoval omejitev, saj imam kot poslovodni organ neomejen pristop do podatkov, samo izvajanje konkretnih ukrepov v organizaciji pa je vedno težavno, saj delujemo po reku: VSI SMO ZA SPREMEMBE, SAMO NE PRI MENI.

## **1. PRENOVA POSLOVANJA**

### **1.1. Pojav prenove poslovanja**

Prenova poslovanja je postala aktualna zlasti po objavi knjige 'Re-engineering the Corporation', ki sta jo leta 1993 napisala James Champy in Michael Hammer, katere osnovna zamisel je, da podjetja morajo prepoznavati svoje ključne procese in jih narediti čimbolj učinkovite. Nepotrebne procese je potrebno odpravljati oziroma jih skrčiti na minimum, ljudi v teh procesih je potrebno smiselno premeščati na nova delovna mesta, hkrati pa povečevati uporabno vrednost proizvoda ali storitve, kar skupaj pa daje osnovo uspešnega poslovanja podjetja, ki je v osnovi že bila zajeta v teoriji analize vrednosti, ki se je uveljavila sredi prejšnjega stoletja. Ta teorija utemeljuje dejstvo, da je vrednost izdelka ali storitve razmerje med funkcijo (uporabnostjo) produkta in stroški, ki so potrebni za njegovo izvedbo ali izdelavo, kar je pomenilo, da so podjetja usmerjala pozornost predvsem na zniževanje stroškov ter s tem želela povečati vrednost svojega produkta. Pri tem so bila sicer uspešna, vendar le delno, saj so svojo pozornost usmerila le k zniževanju režijskih (splošnih) stroškov, ki pa v strukturi stroškov pomenijo le manjši delež vseh stroškov. Torej so se podjetja soočila z vse večjo zahtevnostjo kupcev, njihovih želja in potreb, ob tem je pridobivala vse večji pomen tudi sama funkcija produkta z novimi izzivi in vprašanji, ki pa je ob tradicionalnem razmišljanju in reševanju problema vedno težje dosegljivo. Rešitev omogoča le nov pristop, ki pa presega meje dosedanjih oddelkov in zaprtosti podjetja, ki uvaja ekipno delo strokovnjakov z različnih področij, tudi izven posameznega podjetja in tu lahko začnemo govoriti o prenovi procesov v podjetju.

Nekateri avtorji ugotavljajo, da je prenova poslovanja le logičen korak od znanstvenega ravnanja, industrijskega inženiringa in ravnanja s kakovostjo. Prenova poslovanja pa je skušala doseči to, da bi ustrezala potrebam podjetij, ki iščejo razlog za zmanjševanje birokracije in samozadovoljnosti ter z njima povezanih tradicionalnih struktur odločanja. Po mnenju nekaterih avtorjev zajema prenova poslovanja mnogo več kot preprosto spreminjanje in izboljševanje obstoječih procesov. Pravi pomen prenove poslovanja je recept za revolucijo v poslovanju.

V samem poslovnem procesu se management na vseh ravneh praktično vsak dan srečuje s problemi, ki sami po sebi zahtevajo spremembe. Glede na način reševanja lahko tega delimo v glavni dve skupini, ki sta evolutivni oz postopni, za katerega bi lahko rekli

tudi sprotni, ter revolucionarni ali hitri, ki pa je posledica verjetno zanemarjanja sprotnega reševanja manjših problemov ali pa, kar smo priča zlasti v zadnjih obdobjih hitrega spreminjanja političnih ali pa makroekonomskih pogojev, torej zunanjih dejavnikov.

Evolucijske spremembe so torej nekako ozko usmerjene in ne vključujejo drastičnih sprememb v strukturi ali strategiji podjetja, temveč gre za neprestane izboljšave in prilagajanje spremembam in spoznanjem v podjetju in okolju. Takšne spremembe so primerne za reševanje tehnoloških problemov in za manjše, vendar pogoste spremembe v organizaciji delovnega procesa in bolj verjetne v tradicionalnih ekonomijah, ki že same po sebi niso naklonjene hitrim spremembam.

V času hitrih političnih in makroekonomskih sprememb, katerim smo priča zlasti v zadnjem času, v državah tranzicije pa še posebno, pa si podjetja ne morejo ali pa si nočejo vzeti veliko časa za pripravo in izvajanje postopnih programov oz sprememb ter čakati na njihove rezultate, zato se odločajo za hitrejše in bolj drastične, revolucionarne spremembe, ki so široko usmerjene z vključevanjem drznih poizkusov kar najhitreje najti nove poti za doseganje učinkovitosti. Posledica je temeljit in korenit zasuk v načinu delovanja podjetja z novimi cilji in novo organizacijsko strukturo. Vpliv spremembe se čuti na vseh ravneh v podjetju, od ravni posameznika, preko skupine, oddelka, do ravni celotnega podjetja.

## **1.2. Opredelitev prenove poslovanja**

V svojih delih in razmišljanjih različni avtorji različno opredeljujejo prenovo poslovanja. 'Prenova poslovanja je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost' (Hammer, Champy, 1993, 42).

Kovačič in sodelavci (2004, 679) opredeljujejo celovito prenovo poslovanja (angl. Business Renovation, Restructuring) kot »metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje tako metodo korenitih BPR kot tudi postopnih sprememb oziroma izboljšav in jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja. Prenova poslovanja mora zastopati strategijo korenite prevetritve obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove proučitve in ponovne zasnove ključnih

poslovnih procesov, izdelkov in storitev. Prenova poslovnih procesov pa je eden izmed ključnih vzvodov za spreminjanje organizacije oziroma celovite prenove poslovanja«.

'Prenova poslovanja je ponovno oblikovanje in uveljavljanje procesov ali glavnih delov procesa, da bi lahko zadovoljili nove zahteve kupca ali za doseganje pomembnih izboljšav v učinkovitosti izvajanja procesa' (Poh, Chew, 1995, 137). 'Prenova poslovanja je pristop za doseganje korenitih izboljšav v delovanju podjetja z uporabo virov na način, ki maksimizira dodano vrednost aktivnostim in minimizira stroške na nivoju posameznega procesa ali na nivoju celotnega podjetja' (Armistead, Rowland, 1995, 218).

Davenport (1993, 29) raje govori o inoviranju poslovnih procesov (business process innovation) in prvi, da je »preurejanje (reengineering) le del tistega, kar je potrebno narediti pri temeljiti spremembi procesa in se nanaša samo na oblikovanje novega procesa. Koncept inovacija procesov (angl. Process innovation) pa zajema najprej zamisel o novih delovnih strategijah, aktivnosti oblikovanja procesov in na koncu še uvajanje sprememb v tehnološke, kadrovske in organizacijske dimenzije organizacije«.

Kljub različnim avtorjem in različnim pogledom na to, kaj pravzaprav prenova podjetja je, pa so teorije poenotene v tem, da gre za prenovo poslovnih in organizacijskih procesov, ki mora biti temeljita, korenita in dramatična. Torej ne pomeni popraviljanje obstoječih sistemov v smislu, da bi bolje delovali, pač pa pomeni opuščanje obstoječih in utečenih procesov z novim pogledom na delo, ki je potrebno za izdelek ali storitev.

Pri prenovi poslovanja si mora management podjetja zastaviti najbolj temeljna vprašanja o svojem podjetju in načinu dela v podjetju. To jih prisili, da premislijo o svojem stilu vodenja, saj se pogosto izkaže, da je zastarel, napačen ali pa neustrezen. Ravnatelji morajo najprej ugotoviti, kaj je potrebno v podjetju narediti, nato pa morajo poiskati še način, kako to narediti. Osredotočiti se morajo na to, kako bi v podjetju moralo biti, in odmisлити to, kar trenutno podjetje je. Korenitost prenove poslovanja se kaže v tem, da morajo ravnatelji pozabiti na obstoječe postopke in strukture v podjetju ter najti povsem nove načine, kako opravljati isto delo. Prenova poslovanja torej ne pomeni njegovega izboljševanja, temveč vnovično izumljanje. Na dramatičnost prenove poslovanja, saj ne gre za manjše in postopne izboljšave. Postopne izboljšave lahko dosežemo z majhnimi spremembami preko daljšega obdobja, pri prenovi pa je treba doseči izrazit napredek, kar je mogoče le, če stari način dela zamenjamo s povsem novim. Največ težav pa ravnateljem povzroča usmerjenost k nalogam, delu in ljudem, namesto da bi se usmerili k procesom (Hammer, Champy, 1993. 42).

Prenova je zaradi različnih vzrokov za uveljavitev naletela na nemalo težav. Tako je že teorija vrsto desetletij zanemarjala ustalitve kulture v podjetju, ki je povzročila, da je podjetje delalo nekaj na določen način. Takih navad se ni bilo mogoče znebiti na lahek način, tudi če so povzročali neučinkovitost. Kot težava se je pojavila tudi nehumanost, saj so prenove pogostokrat povzročale zmanjševanje zaposlenih, s katerimi so pogostokrat ravnali kot z drugimi poslovnimi prvinami, kar je bilo za prizadete, kot tudi ostale nesprejemljivo, mnogo podjetij pa je pod krinko prenove to izkoristilo za navadno odpuščanje delavcev. Naslednja težava pa se je kazala v tem, da podjetja, kot tudi ljudje, že po naravi niso nagnjeni k revolucionarnim spremembam. Posledica tega je bila, da namesto da bi prenavo izvajali na široko, so se osredotočili le na najlažje dostopen proces in pri tem tudi ostali.

Prenova se tudi v Sloveniji vedno bolj kaže kot ključna dejavnost za obstoj slovenskih podjetij s pojavom informacijskih tehnologij in družbe. Andrej Kovačič (2000, 23) je v letu 1999 s sodelavci opravil raziskavo, kjer s sodelavci ugotavlja, da se slovenska podjetja pri vključevanju v svetovno gospodarstvo srečujejo z ovirami, ki izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji iz razvitega gospodarstva in da bodo podjetja morala poseči vedno bolj po temeljitih spremembah, če bodo hotela dohiteti podjetja iz razvitih držav. V raziskavi ugotavljajo, da se tega zaveda kar 85 % podjetij, ki jih tudi meni, da prenova pomembno prispeva k reševanju ključnih problemov poslovanja. Pri tem jih tudi 72 % meni, da uporaba informacijskih tehnologij pomembno prispeva k uspešni prenovi poslovanja. Zelo slaba pa je praktična izvedba prenove, saj jo je izvedlo le 8 % podjetij, v veliki večini podjetij pa so v času raziskave prenavo izvajali, predvsem v velikih podjetjih (kar 88 %). Nikjer, kjer so prenavo izvajali, projekt ni bil označen kot popoln neuspeh, četrtnina je pričakovane rezultate tudi dosegla, ostali pa so bili delno zadovoljni z njimi.

## 2. PROCES IN VSEBINA PRENOVE

### 2.1. Bistvo prenove poslovanja

Najbolj strogi teoretiki oz. zagovorniki prenove poslovanja zagovarjajo tezo, da je treba dosednji način dela pozabiti in začeti znova, ter da je trenutni delovni proces nepomemben. Vendar pa v praksi v večini podjetij situacija le ni tako kritična, da bi nekako delovali po principu črno-belo ter tako morate na novo postaviti vsak poslovni proces. Z analizo poslovanja ponavadi ravnatelji najprej ugotovijo, kateri proces je potreben spreminjanja, in na osnovi tega sprejmejo ukrepe za izboljšanje le-tega, pri tem pa morajo poleg spremembe procesa samega v prenovo zajeti tudi način dela ljudi, ki so povezani s tem procesom. Veliko oviro v učinkovitosti poslovanja podjetja ponavadi predstavljajo številni oddelki, ki vsak sicer opravi svoj del dela, vendar pa so danes reakcije takega načina dela v sodobnem svetu in pri zahtevnih kupcih vedno bolj nesprejemljive, saj potekajo faze dela bistveno predolgo in logična posledica pri tem je nezadovoljstvo kupcev ter s tem izgubljanje konkurenčnega boja na trgu.

Rešitev nastale situacije pa se ne kaže v dodatno zaposlenih v posameznem oddelku, saj s tem le podražimo produkt in postanemo še bolj nekonkurenčni. Izhode moramo iskati v povsem novih pristopih. Npr. rutinska dela, ki so jih prej opravljali različni strokovnjaki na posameznih oddelkih, prepustimo le enemu strokovnjaku, ki sodeluje sicer z ostalimi strokovnjaki, katerim pa prepusti le zahtevnejše primere, ostale pa opravi sam. V praksi se je izkazalo, da je rutinskih del kar 80 %, ki pa vzamejo le cca 20 % delovnega časa. Zahtevnih problemov pa je dosti manj, vendar pa zavzamejo dosti več delovnega časa, zato je zanje smotrnejše, da se rešujejo ekipno s pomočjo sodobne informacijske tehnologije, kar omogoča rešitve v najkrajšem možnem času.

Uspešnost in najboljši način izvedbe prenove različni avtorji precej podobno opredeljujejo. Po mnenju večine avtorjev je ena ključnih teorij **procesna usmerjenost**, kjer ravnatelji najprej določijo nosilne poslovne procese v podjetju. To so ponavadi procesi izpolnjevanja naročil, razvoja novih izdelkov, pridobivanje naročil, razvijanje proizvodnih zmogljivosti in drugi. Ravnatelji se morajo usmeriti na celotne procese, ki potekajo v podjetju in prinašajo dodano vrednost odjemalcu. Ti procesi potekajo preko več organizacijskih enot in niso omejeni, kot je veljalo do sedaj (Rant, 2002, 296). Drugi od možnih načinov prenove je potreba, ki izhaja iz **usmerjenosti k odjemalcu**. V podjetjih pred prenovo poslovanja zaposleni upoštevajo le svojega nadrejenega, nihče pa

se ne zanima za želje kupcev. Vendar pa so prev kupci tisti, ki podjetju omogočajo preživetje. Vsak zaposleni naj bi točno vedel, kdo je končni kupec in kaj le-ta pričakuje od izdelka podjetja. Koristno je tudi, da tisti, ki uporabljajo rezultate procesa, sodelujejo pri njegovi prenovi (Jeraj, 2001. 438).

V načinih prenove si tako različna podjetja izberejo različne pristope, poleg navedenih iščejo podjetja rešitve v **povezovanju del**, kjer gre v osnovi za širitev posameznikovega dela, kjer več zaporednih nalog povežejo v eno nalogo. Iskanje v delitvi dela tako, da **vsak zaposleni v procesu doda določeno vrednost v skladu s cilji procesa**, kjer aktivnosti, ki ne dodajajo nove vrednosti, ukinjamo oz. minimaliziramo s ciljem zmanjševanja obsega dela, ne zaposlenih. Pri prenovah podjetij je zlasti treba skrbeti za možnosti **izkoriščanja novih tehnologij**, ki lahko povezovanje del oz. našete predhodne načine bistveno poenostavijo, pomembna je tudi **kontrola nad izvajanimi procesi**, ki poteka zlasti skozi rezultate procesa, ki tako zmanjšuje stroške nadzora in preverjanja. Nenazadnje pa je ena najpomembnejših sprememb **vzpostavitve kulture sprememb**, saj ravno zaradi zmanjšanja nadzora zaposlenih lahko kdaj pride do zlorab. Zato je pomembno, kakšne vrednote uspe ravnateljstvu vzpostaviti v podjetju. Gre predvsem za to, da se zaposleni privadijo na spremembe in jih vseskozi tudi pričakujejo. Pomembno pri tem pa je, da so zaposleni o spremembah natančno in pravočasno obveščeni (Česen, 1998,. 36).

## 2.2. Proces prenove poslovanja

K procesu prenove poslovanje se vedno pristopi na pobudo nekoga in sicer zelo pomembno je, da pobudo poda višji ali visoki management ali ravnateljstvo. S tem se v praksi mnogo lažje zagotovi, da bo podjetje tudi dejansko pristopilo k izvajanju same prenove poslovanja, saj se je v praksi izkazalo, da ravnateljstvo samo je precej nenaklonjeno hitrim spremembam, bolj je naklonjeno manjšim evolutivnim spremembam, uvajanju manjših postopnih sprememb in izboljšavam. Bistvo prenove pa je ravno nasprotno, zanjo so značilne hitre spremembe, uvedene v zelo kratkem času, kjer naj bi praktično pozabili obstoječe delovne procese, zato morajo ravnatelji imeti zelo širok pogled na poslovanje podjetja, na uvajanje sprememb v njih morajo biti prepričani, dajati morajo vtis o nujnosti sprememb na vsakem koraku. V začetku prenove je pomembno, da oblikujejo ustrezne ekipe, ki bodo sodelovale pri prenovi, ki bodo uresničile podane vizije in pobude tudi v praksi.

Razlogi za pobudo za prenovo so lahko različni, sam proces proizvodnje ali storitve se lahko bistveno poenostavi, razlog je lahko pričetek padanja tržnega deleža, nezadovoljstvo kupcev z načinom izvajanja storitev, najpomembnejše je ponavadi spoznanje, da podjetje z obstoječim načinom dela ne bo doseglo pričakovanih rezultatov ali pa je podjetje z uvedbo novih informacijskih sistemov omogočilo povsem nov način dela, ki je zagotovil bistveno boljše rezultate ob manjši količini dela, hkrati pa se je pojavila potreba po povsem novem razmišljanju oz uvedbi nove kulture v podjetju.

Potreba po prenovi se ponavadi pojavi tudi ob jasno izdelani **viziji podjetja**, ki je idealizirana slika podjetja v prihodnosti. Zelo pomembno je, da je vizija podjetja izdelana kot nekakšen realen pogled na podjetje v prihodnosti, ki izgleda v drugače, kot je sedanje stanje v podjetju, vendar pa je tudi zelo pomembno, da so zastavljeni cilji v izdelani viziji tudi realno dosegljivi, mogoče malo nad temi. V viziji ravnateljstvo jasno predstavi zastavljene cilje in izpeljavo le-teh v prihodnjem časovnem obdobju, kar hkrati tudi zagotavlja tekoče spremljanje uresničevanja vizije, ob tem pa tudi sama dobra vizija nenehno opominja zaposlene na zastavljene cilje.

Izdelava vizije, predstavitev sprememb in potreb po korenitih spremembah mora biti v podjetju jasno predstavljena, brez kančka dvoma, zaposlenim mora zagotavljati, da je izpeljava programa prenove edina prava pot in jasni cilj za izboljšanje poslovanja podjetja in njihovega položaja v podjetju. Razlogi uvedbe morajo biti resnično oprijemljivi, tehtni, utemeljitev mora biti prikazana strnjeno in razumljivo. Razlogi in utemeljitev morajo biti skratka tako prikazani, da nihče v podjetju niti ne dvomi o upravičenosti sprememb v njem. V viziji morajo biti predstavljeni merljivi cilji, tehtni razlogi, prilagojeni podjetju, nikakor pa ne sme predstavitev izpasti frazersko in oguljeno, ker s tem le spodkopljemo vizijo samo in že v začetku onemogočimo izpeljavo prenove. Vizijo in namene prenove predstavi ravnatelj podjetja, ki je prava oseba za to, saj ima položaj in ključno moč izpeljave same prenove, pri tem pa je dobro, da mu pomagajo tudi zunanji sodelavci, ki lahko s svojo nevtralnostjo še podkrepijo potrebe po realnosti in potrebnosti prenove.

Glavni ravnatelji se morajo zavedati, da je najpomembnejše pri uvajanju sprememb to, da zaposlene pripravijo do tega, da sprejmejo novosti v podjetju kot možnost in hkrati potrebo. Če hočejo to doseči, pa je poleg spreminjanja poslovanja potrebna tudi sprememba načina razmišljanja njih samih in tudi vseh zaposlenih (Grin, 1995, 103-104).

Pri uvajanju prenove pa se pojavi tudi vprašanje, katera podjetja naj bi pristopila k sami prenovi poslovanja. Najbolj normalna je uvedba prenove za podjetja v krizi, vendar pa se potreba po uvedbi lahko pojavi tudi v drugih podjetjih, ki zaradi določenih razlogov in potreb pristopijo k tej dejavnosti. Zato prenovo poslovanja izvajajo tudi



podjetja, ki (še) niso v krizi, tudi tista najboljša. Hammer in Champy (1993, 12) opredeljujeta tri skupine podjetij, v katerih je primerno izvesti prenovo:

- **Podjetja v kriznem stanju:** to so podjetja, ki so v hudih poslovnih težavah in skoraj nimajo druge izbire.
- **Podjetja v predkriznem stanju:** to so podjetja, v katerih so vodilni ravnatelji predvideli, da razmere na trgu kažejo na to, da se lahko njihovo podjetje hitro znajde v težavah, če ne bodo hitro ukrepali (npr. novi konkurenti, spreminjanje zahtev kupcev in spremembe na makroekonomskem, pravnem ali katerem koli drugem področju).
- **Najuspešnejša podjetja:** to so ambiciozna podjetja, ki nimajo nikakršnih potreb po prenovi, niti jih v bodočnosti ne vidijo, pač pa želijo tudi v bodočnosti zagotavljati svojemu podjetju vodilni položaj na trgu.

Prenova podjetja je tako po navedbah omenjenih avtorjev nekakšna univerzalna rešitev za vsa podjetja, kar potrjuje tudi raziskava Dixona, ki v raziskavi petnajstih podjetij, ki so pričela s prenovi v Ameriki, ugotavlja, da so le tri od teh bila v krizi (Dixon et al., 1994, 98). S tem pa izpodbija mnenje nekaterih avtorjev, ki so mnenja, da je prenova podjetja primerna le za podjetja v krizi in jo zato tudi le-ta uporabljajo.

### **2.3. Vplivna področja reševanja krize**

Ob odločitvi organizacije za prenovo poslovanja morajo le-te predvideti ključna vplivna področja, ki jih je potrebno posebej in dosledneje obravnavati, če želijo doseči zelene rezultate in s tem prilagoditev poslovnemu okolju. Ta vplivna področja so poslovno načrtovanje, poslovni procesi, podatki, informacije in znanje (Kovačič et al., 2004, 4). Tudi drugi avtorji opozarjajo na dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in bi jih lahko strnili nekako v ekonomske, sociološke, kulturne, demografske, geografske, politične in pravne vidike, seveda skupaj s tehnologijo in konkurenčnimi silami. Prav vse dejavnike moramo pri prenovi upoštevati.

#### **Strateško načrtovanje**

V prvem koraku po odločitvi za prenovo poslovanja je potrebno na strateškem nivoju narediti, dopolniti ali spremeniti strateški načrt podjetja in tudi način poslovanja, kjer je potrebno k tradicionalnemu načrtovanju dodati ti. Konkurenčno načrtovanje. Le-

to se ukvarja z vsakodnevnimi, sprotnimi problemi preživetja ter vzpodbuja neposredno sodelovanje vseh. V strateškem načrtu in načrtovanju mora podjetje opredeliti svoj položaj nastopa na trgu, analizirati konkurenčne sile, strukturo porabe virov, ponovno opredelitev vizije, strategije itd. Skratka, odkriti mora svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti in na podlagi analize opredeliti nujno potrebne spremembe za uspešno poslovanje v prihodnosti (Burke, Peppard, 1995, 144, 145).

### **Procesi in organizacijska struktura**

Spremenjeni poslovni viziji in strategiji se mora prilagoditi tudi poslovne procese, ki bodo omogočali sprotno in prožnejše prilagajanje tržnim razmeram in lažje oblikovanje konkurentov, ki se pojavljajo na trgu. Ker je večina podjetij organizirana funkcijsko, procesi pa potekajo skozi več organizacijskih enot, predstavlja prenova poslovnih procesov zahteven korak, saj največkrat zahteva temeljito prenavo v sami organizaciji poslovanja. Potrebno je natančno definirati in poznati proces kot celoto na ravni organizacije (Kovačič et al., 2004, 5).

### **Tehnologija**

Prenova poslovanje je zelo odvisna od uporabe sodobne informacijske tehnologije, ki je ključen dejavnik pri uspešni izvedbi te, kajti zagotavljati mora vse podatke in informacije, ki so odločevalcem ključnega pomena za sprejem njihovih poslovnih odločitev. Pri tem pa morajo za informacijsko uspešnost projektov upoštevati tudi vse strateške usmeritve s področja managementa, kadrov, znanja, organiziranosti in poslovnih procesov (Kovačič et al., 2004, 6-10).

### **Kadri in kultura**

Kot ključen dejavnik v podjetju se pojavlja organizacijska kultura, zlasti pa je ta vidik pomemben z vidika prenove poslovanja in lahko predstavlja konkurenčno prednost organizacije, zato je potrebno vlagati veliko truda za njeno oblikovanje in razvijanje. Sama po sebi pa predstavlja sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji, kar pomeni, da jo je pri prenovi poslovanja potrebno temeljito analizirati ter jo skušati usmeriti v zeleno smer kot pozitivno silo delovanja, seveda pa je pri tem potrebno zajeti prav vse dele organizacije. Prav gotovo jo je potrebno usmerjati hotenju prožnejšega prilagajanja in razmišljanja, ki je naklonjeno k spremembam v vseh delih procesa. Veliko skrb pri tem pa je potrebno posvetiti tudi izobraževanju zaposlenega kadra kot tudi pravilni izbiri novo zaposlene delovne sile.

### 3. PRENOVA KOT NAČIN REŠEVANJA PODJETJA V KRIZI

Podjetje se mora na razmere v njem in izven njega odzvati kar najhitreje. Od hitrosti uvedbe prilagajanja in prenove je odvisen njegov tržni položaj v bodočnosti in njegov obstoj. Za izvedbo le-tega mora biti ustrezno organizirano, izbrati mora ustrezen način prenove, ki ga lahko strnemo v tri glavne načine, in sicer **reorganizacija, inovacija in prenova poslovnih procesov**. Za čim hitrejšo izvedbo teh načinov pa je pomembno, da podjetje razpolaga zlasti z ustreznim informacijskim sistemom, primerno organizacijsko strukturo in procesno organiziranostjo.

Kljub temu, da vedno več podjetij uporablja prenovno poslovanja za izboljšanje ciljev poslovanja v obdobjih svoje ekonomske moči, torej ne iz trenutne potrebe po boljšem poslovanju, pač pa iz dolgoročne vizije ostati najboljši, se bom osredotočil na prenovno poslovanja podjetja v predkriznem in kriznem času kot rešitve poslovanja podjetja.

#### 3.1. Opredelitev krize

V literaturi zasledimo precej neenotne opredelitve krize. Nekateri avtorji jo razlagajo kot pojav ali preobrat v poslovanju (trenutni dogodek), drugi kot proces ali stanje, ki traja dlje časa. Najenostavneje krizo opredelimo kot **obdobje velikih težav oziroma nevarnosti**(Hornby, 1986, 204).

Kriza pa se lahko tako pojavlja v vseh segmentih našega življenja. Tako lahko govorimo o krizi družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (Dubovski, 1998, 2). Glede na razsežnosti jo lahko obravnavamo kot svetovno gospodarsko krizo, krizo narodnega gospodarstva, krizo panoge ali krizo podjetja oz. podjetniško krizo (Dubovski, 1998, 2). Glede na cilj diplomskega dela, kjer obravnavam delovanje krize in reševanje le-te v malem podjetju, se bom osredotočil na pojem krize v podjetju, ki ga profesor Tavčar opredeljuje nekako takole: Krize podjetij so nenačrtovani nezaželeni procesi, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le omejeno vplivati in imajo vsakršne mogoče izide. Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja. Kriza prizadene nadrejene cilje podjetja; če so ti ogroženi ali celo nedoseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev, pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenja.

V svojih delih so tuji in domači avtorji, ki pa po svojih dognanjih prav nič ne zaostajajo za tujimi obelodanili veliko strokovnih razlag in kategorizacij krize.

Slatter (1984, 61) navaja, da krizna situacija

- ogroža prednostne cilje, zlasti obstoj podjetja,
- omejuje za odzivanje razpoložljivi čas in
- preseneti ter psihično obremeni odločevalce.

Repovž(1993, 14) opredeljuje krizo kot »posledico vrste **pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja**, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravčasnem zdravljenju lahko razširijo in pripeljejo podjetje v resno krizo ter nenazadnje tudi do konca njegovega obstoja«.

### **3.2. Nastanek in potek krize**

V obdobju splošne tranzicije so podjetja kaj hitro zapadla v krize, vzrokov za nastanek krize je vsaj toliko, kot je podjetij, ki so se znašla v krizi, ali pa še več, saj spremembe ekonomskega sistema različno vplivajo na sam čas nastanka krize. Zelo pomembno pri ugotavljanju krize pa je, da imajo vse krize vzrok nastanka v preteklosti in niso zgolj rezultat trenutnih razmer, ki se pač zgodijo in nimamo vpliva nanje.. Saj v prisposodi (Tavčar, 1990, 398), je lepo prikazano; zdravnik, ki zdravi le znake bolezni in zanemari vzroke zanjo, se kaj hitro znajde ob mrtvem pacientu. Vplivi za nastanek krize so lahko tako različni in tudi kompleksni (Dubrovski, 1998,.7), kar pomeni, da so ponavadi pri nastanku krize prepleteni tako zunanji kot notranji razlogi.

#### **3.2.1. Vrste kriz**

Krize so lahko posledica sprememb zunanjih dejavnikov, še bolj ali v večini primerov pa notranjih. Vzroke za nastanek krize se ponavadi išče v zunanjih dejavnikih, vendar pa je po raziskavah resnica ravno obratna, saj raziskave kažejo, da so v 60 % od 72 raziskanih kriz v zahodni Evropi revije Manager Magazin(Tavčar, 1990, 399) v obdobju 1971-1981 bile povzročene s strani posloводства.

Po Slatterju (Tavčar, 1990, 398) lahko štejemo za notranje vzroke kriz predvsem:

- neprimerno poslovodstvo
- pomanjkljivo finančno upravljanje
- previsoke stroške
- slabo trženje
- lotevanje prevelikih projektov
- neuspela pripajanja
- nezadostno skrb za vire financiranja
- pretirano rast podjetja

Zunanji vzroki kriz pa nastanejo zunaj podjetja, torej v okolju, v katerem podjetje deluje, in podjetje samo nanje ni imelo vpliva. Najbolj poglobitni vzroki (Dubrovski, 1998, 8) so:

- spremembe na tržišču (močnejša konkurenca, splošen padec cen ali povpraševanj,...)
- spremembe v panogi (panožna kriza, vpliv sindikatov, slabšanje strukture...)
- spremembe na osnovi splošnega napredka (ugasnitev potreb po določenih materialih, izdelkih in storitvah, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdelkov...)
- splošna gospodarska kriza (upad investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktore, stopnja ekonomske rasti...)
- politične spremembe,
- makroekonomski ukrepi (obrestna mera, devizni tečaji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev, sporazumi med delodajalci in delojemalci,...)
- naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju ali njegovem okolju,...)

Podobnih delitev je pri različnih avtorjih še več, vsem pa je skupno dejstvo, da se kriza od krize v posameznih podjetjih razlikuje, zato je nujno potrebno poiskati vse vzroke zanje, saj že glede na navedene osnovne vzroke, ki jih je več, pridemo do spoznanja, da krize niso vedno le posledica delovanja določenih dejavnikov, ki so vsem enaki.

Krizo lahko, med drugim, opredelimo tudi po naslednjih merilih (Dubrovski, 1998, 18) :

- z vidika razvoja,
- z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- z vidika ogroženosti ciljev,

- z vidika hitrosti nastopa.

Glede na ogroženost ciljev podjetja pa so to lahko:

- strateške krize,
- krize uspešnosti,
- krize likvidnosti.

### 3.2.2. *Nastajanje krize*

Glede na dejavnike, ki smo jih našli v prejšnjem poglavju, pa krize v vseh primerih njenega nastajanja lahko delimo na njihovo stopnjo »resnosti«, ne glede na vzrok oziroma dejavnik, ki je to krizo povzročil, čas zapadanja v krizo je lahko zelo različen, reakcija nanj pa odseva uspešnost reševanja krize same.

Vsaka kriza torej glede na časovno obdobje nastaja v določenih fazah, ki jih različni avtorji različno delijo, ki pa se ob neukrepanju vedno konča s »smrtjo« gospodarskega subjekta.

Tako Prašnikar(1992, 65-66) loči naslednje faze:

- **inkubacija**, ko se da krizo postopno slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti, še manj pa jo je sposobno zaznati;
- **pojavnost kriznih znakov**: podjetje z razvitim nadzornim mehanizmom občuti znake krize in počasi prepozna njeno globino;
- **poglobljanje krize**: kriza se je razširila zaradi nerazvitega notranjega informacijsko – nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja ali neukrepanja v podjetju, kar postopoma prepozna zunanje okolje podjetja;
- **kolaps**: podjetje je zaradi napačnega odziva na zorenje krize v fazi postopnega razpadanja poslovnega sistema in notranje strukture, kar vodi k prenehanju obstoja.

Nastajanje oziroma zorenje krize razčlenjuje tudi Hauschildt (1988, 62), ki razlikuje:

- fazo **latentne** (prikrite) krize,
- fazo **manifestativne** (vidne) krize; opazijo jo poslovni partnerji in drugi subjekti iz zunanjega okolja,
- fazo **nesolventnosti**.

Faze zorenja krize, vedenje lastnikov in ravnateljstva, ki dopušča nadaljnji razvoj krize, ter ravnanje, ki bi ustavilo kopičenje vzrokov krize, lahko predstavimo s preglednico 1, ki smiselno izhaja iz Slatterjevega razvoja krize (1984, 93):

**Slika 1: Shematski prikaz razvoja krize**

Faze zorenja krize		Vedenje, ki dopušča razvoj krize	»Zrelo« vedenje
<b>Potencialna kriza</b>		Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede ravnateljstvo samo ali skupaj z zunanjimi sodelavci
<b>Latentna kriza</b>		Zanikanje znakov	Ravnateljstvo najame svetovalce – izvedence za posamezna področja
<b>Kriza poslovne uspešnosti</b>		Skrivanje znakov	Ravnateljstvo v dogovoru z lastniki najame svetovalce za poslovna področja
<b>Kriza likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema</b>		Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega ravnanja, lahko tudi s sodelovanjem članov notranjega ravnateljstva
<b>Zrela kriza celotnega poslovnega sistema</b>		Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki na podlagi diagnoze ravni krize podjetja odločijo, ali bodo podjetje sanirali ali pa bo prenehalo poslovati; če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata
Sanacija podjetja	Prenehanje delovanja podjetja		

Vir: Končina, Mirtič, 1999,. 67

**Potencialna kriza** (možna kriza) je najzgodnejši stadij krize, kjer lahko ugotovljamo, da lahko zaradi določenih vzrokov (notranjih ali zunanjih) tudi dejansko

pride do nastanka krize. Potencialna kriza je v načelu lahko obvladljiva, vendar pa se pri njej pojavi problem, da jo je zelo težko zaznati. Težava se pojavi zlasti v tem, da jo ponavadi poslovodstvo podcenjuje oziroma jo spregleda in reagira v kasnejšem obdobju, ko pa je to bistveno težje in je do določene škode že prišlo. V tej fazi lahko poslovodstvo na najlažji možni način ob predpostavki, da poslovodstvo premore dovolj vizije in upoštevanja strokovnih ekspertiz, krizo s precejšnjo lahkoto sanira oziroma prebrodi.

**Latentna kriza** ali predznaki krize je stadij v razvoju krize, pri katerem je možno že z zelo visoko verjetnostjo predvideti, da bo do krize dejansko tudi prišlo. Podjetje še vedno ni omejeno s pritiskom časa, vendar pa dejstvo, da tudi v tej fazi to niso jasno razpoznavni znaki, ki bi jih enostavno identificirali, lahko le-te spregleda ali pa podceni. Glede na to pridemo do odgovora, zakaj veliko podjetij reagira pozno ali pa prepozno in se kriza razvija naprej.

**Akutna kriza** je stanje, v katerem postanejo težave očitne. Pojavljajo se zastoji v likvidnosti, podjetje ima težave s solventnostjo, ugotavlja se neustrezna kapitalska sestava virov in še več. Kriza traja vedno omejeni čas, možni pa so razni izidi. Posledice akutne krize so lahko usodne za podjetje ali pa je še možna rešitev le-tega, zato poznamo **obvladljivo akutno krizo**, za katero velja, da podjetje ob primernih, pravočasnih in tudi drastičnih ukrepih še vedno zmore preokreniti poslovanje v pozitivni trend in nadaljevati s samim poslovanjem; ter **neobvladljivo akutno krizo**, kjer je stopnja krize tako velika, da se je z nikakršnimi ukrepi ne da več obvladovati. Razpoložljivi viri podjetja skratka ne zadoščajo več za sam potek reševanja krize, nikakršni ukrepi ne zadoščajo in posledica tega je ponavadi propad podjetja.

### **3.2.3. Nastanek krize kot posledica prehitrega razvoja**

Zlasti v sedanjem času pri nas se pojavlja tudi kriza, ki ni posledica slabega dela, slabega trženja, pomanjkanja idej, pomanjkanja tržno zanimivih izdelkov, pač pa do nastanka krize pride zaradi prehitrega razvoja podjetja, v katerem poslovodstvo, zlasti pa še lastniki niso sposobni dojeti, da je potrebno hkrati z naraščanjem obsega poslovanja razvijati tudi notranji ustroj podjetja, posodobiti management, odgovornost razdeliti na več sodelavcev, hkrati pa priskrbeti tudi nove vire financiranja, kar je ob ceni kapitala in razvoju podjetja še posebej pomembno. Tako niso redki primeri, ko uspešni podjetniki zaidejo v težave kljub njihovem nespornemu strokovnemu znanju in vodenju dosedanjega podjetja, kajti rast podjetja tudi ob še tako dobrem znanju mora preiti v



pravem trenutku na neko povsem novo raven, ki zahteva timsko delo, in posameznik tega ne zmore ob še tako velikem znanju in volji. V praksi pa se to nepoznavanje izraža v neustreznem najemanju finančnih virov, neustreznem strokovnem timu, medsebojnem nezaupanju itd.

### **3.3. Prenova poslovanja podjetja v krizi**

Odločitev podjetja, da bo svoje krizno stanje reševalo s prenovo, nujno pogojuje, da podjetje zagotovi osnovne ustrezne instrumente za izvedbo same prenove, kar mu omogoča hitrost ukrepanja. Podjetje tako lahko najhitreje uvede spremembe v poslovanju s prenovo poslovnih procesov, reorganizacijo in inovacijo. V nadaljevanju bom tako predstavil prenovo poslovnih procesov kot spremembo, ki jo bom uporabil pri reševanju položaja v podjetju.

#### ***3.3.1. Prenova poslovnih procesov***

Bistveni predmet prenove poslovanja je poslovni proces. Prenova poslovanja zahteva od ravnateljev v podjetju, da temeljito razčlenijo poslovni proces, kar jim v nadaljevanju omogoča boljše koordiniranje aktivnosti, ki so potrebne za samo izvedbo prenove. Ravnatelji v procesu prenove poslovanja svojo pozornost usmerijo na celoten poslovni proces in ne na funkcije podjetja. Prav zaradi tega podjetje po izvedbi prenove poslovanja poseže po novem pristopu pri organiziranju svojih aktivnosti.

V letih po vojni so bile razmere v poslovanju podjetij kot tudi v ostalem poslovnem okolju precej stabilne, kar je pogojujlo gledanje na optimizacijo procesov precej drugače kot danes in v teh letih je bila značilna le optimizacija proizvodnje oziroma izraba virov. V sedemdesetih letih pa do danes pa se je pogled nanjo precej spremenil in optimizacijska prizadevanja so se usmerila od klasičnega togega gledanja v sproščeno, dinamično in prilagodljivo organizacijsko strukturo.

V začetku devetdesetih let je bila v veljavi tako imenovana prenova poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR), ki pa je zaradi velikega števila neuspešnih projektov izgubila na popularnosti. Kot alternativa temu konceptu se zato

pojavi metoda projektov izboljšave poslovnih procesov (angl. Business Process Improvement) in pa preoblikovanje poslovnih procesov (angl. Business Process Redesign) (Harmon, 2003, 27). V sedanjem času pa govorimo predvsem o managementu poslovnih procesov (angl. Business Process Management – BPM), ki precej širše obravnava področje prenove poslovnih procesov in poudarja ključno vlogo managementa pri prenovi, organizaciji in kontoli procesov (Harmon, 2003, 12).

### **3.3.2. Opredelitev poslovnega procesa**

Za samo obravnavo prenove poslovnega procesa je prav, da ugotovimo, kaj poslovni proces sploh je in katere sestavine vsebuje. Različni avtorji v svojih razlagah različno pojmujejo sam poslovni proces, nekatere navajam v nadaljevanju.

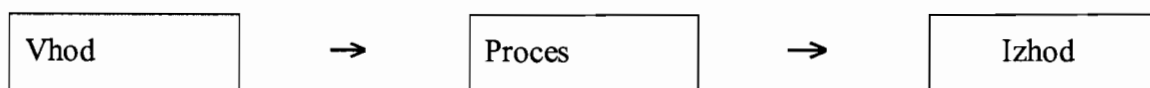
»Poslovni proces je povezana serija aktivnosti, usmerjenih za doseganje cilja, ki preoblikujejo vrsto vložkov v želene rezultate z dodajanjem vrednosti« (Zair, 1997, 64).

Turk (1987, 198) je definiral poslovni proces kot »celoto medsebojno povezanih delovnih procesov, ki zagotavljajo načrtovane učinke, in celoto nalog, ki so povezane z zagotavljanjem učinkovitosti in uspešnosti teh delovnih procesov«.

»Poslovni proces je strukturiran, merjen zbir aktivnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen rezultat za posameznega odjemalca ali trg. Proces vsebuje močan poudarek na tem, kako naj določeno delo opravimo, v nasprotju s tem, kaj naj delamo. Proces so specifične delovne aktivnosti v nekem času in prostoru, z začetkom in koncem in z jasno definiranimi vložki in rezultati – je struktura delovanja (Davenport, 1993, 5)«.

Iz navedenih nekaterih tez lahko na kratko povzamemo, da je proces zaporedje določenih aktivnosti, dejavnosti in opravil, ki so medsebojno povezani in lahko potekajo vzporedno ali zaporedno za doseganje določenega rezultata in cilja, kjer vhodne elemente uporabimo v procesu dogajanja in jih pretvarjamo v izhodne elemente, ki pa so lahko polizdelek, izdelek, storitev itd.

**Slika 2 : Shematski prikaz poslovnega procesa**



Vir: Kovačič et al., 2004, 59.

Prenova poslovnih procesov sledi enemu temeljnemu cilju, ki se izrazi v povečanju učinkovitosti in uspešnosti izvajanja njih samih.

Učinkovitost procesa merimo in opredelimo skozi rezultate porabe virov (surovine, delo, finančni viri), ki jih uporabljamo za pretvorbo vhodnih veličin v izhodne. Največkrat je predstavljena v obliki časa in stroškov, ki jih porabimo za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do potrebnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa itd (Kovačič et al., 2004, 63).

Poleg učinkovitosti pa je zelo pomembna uspešnost procesa, ki pomeni, da delamo prave stvari, saj je mogoče delati tudi napačne stvari zelo učinkovito. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, redefiniranjem procesov ali pa celo izdelkov in storitev (Kovačič et al., 2004, 63).

Tako je sam poslovni proces ponavadi vedno sestavljen iz več podprocesov, ki jih sestavljajo posamezni postopki, storitve in ostale delovne aktivnosti, ki so med seboj povezane v neko celoto. Sestavine, ki ga sestavljajo (Kovačič et al., 2004, 78) pa so naslednje:

- **dogodki:** ti sprožijo izvajanje procesa,
- **vhodi:** kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v proces,
- **izhodi:** so rezultati, kot so proizvodi, storitve, dokumenti, ki so rezultati izvajanja procesa
- **lastnik procesa:** posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornost za izvedbo poslovnega procesa,
- **omejitve:** pogoji, ki opredeljujejo obseg izvajanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa,
- **stroški izvajanja procesa:** povzročajo jih viri, ki so potrebni za izvajanje procesa, kot so material, človeški viri itd.,
- **čas:** število delovnih enot, potrebnih za izvajanje procesa,
- **ključni dejavniki uspeha:** nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja procesa.

Poslovni proces je torej logično sestavljena celota opravil ali delovnih operacij, katerega izvedba je sprožena s poslovnimi dogodki ter omogočena z vhodno-izhodnimi veličinami in pravili za njegovo izvajanje. Pomeni pa tudi osnovno raven obravnave poslovanja in je tako glavna sestavina poslovnih in delovnih procesov. Tako delovni procesi kot aktivnosti opredeljujejo poslovna pravila obnašanja poslovnega sistema, zato jih je potrebno pri optimizaciji in racionalizaciji obravnavati (Kovačič, Peček, 2004, 47).

Tudi posamezne aktivnosti so sestavljen in dokumentirane skozi določene vsebine (Kovačič, Peček, 2004, 47) kot so:

- **izvajalec:** vloga izvajalca pri opravljanju aktivnosti,
- **vhodi:** kaj, od kod, kako, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa,
- **opis:** kaj se izvede, s katerimi podatki in orodji; opišemo obstoječa poslovna pravila, navodila in omejitve izvajanja,
- **izhodi:** kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in kako se prenese,
- **vrednotenje:** časovni, stroškovni, kadrovski in drugi parametri, potrebni za izvajanje,
- **pripombe in izboljšave:** pripombe in drugi komentarji na izvajanje ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe,
- **priloge:** izpolnjeni dokumenti, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz aktivnosti.

### ***3.3.3. Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov***

Po opredelitvi poslovnih procesov je naslednji logični korak odločite, kateri procesi pa so potrebni prenove in v kakšnem zaporedju bomo to opravili. Tako podjetja ponavadi pri odločanju uporabljajo tri skupna sodila (Hammer, Champy, 1993, str. 130).

**Disfunkcija** je prvo skupno sodilo, kjer si je potrebno odgovoriti na vprašanje, s katerim procesom imamo največ težav. Težave v procesih so ponavadi dobro vidne in jih je težko spregledati, pogost znak teh težav je v pretirani izmenjavi informacij, podvajanju podatkov, večkratnem vnašanju istih podatkov na različnih delih procesa, njihovem pretipkavanju iz enega v drug računalnik ipd. Management mora najti način povezave v informacijskem sistemu, ki s tako imenovanim medfunkcijskim združevanjem zaposlenim omogoča, da enkrat vneseni podatki služijo vsem v procesu in jih ti lahko le nadgrajujejo, kajti le tak način lahko rešuje neučinkovitost samega sistema.

Drugi tak znak so zaloge, rezerve in druga sredstva, s katerimi lahko podjetje različno ravna. Tradicionalno ravnanje s temi sredstvi je sledilo načelu, da je potrebno imeti vedno nekaj v rezervi, saj se nikoli ne ve, kdaj in koliko proizvodov bodo kupci želeli, zato ravnatelji stremijo k temu, kako ravnati z zalogami, ne pa v smeri, kako se podjetje le-teh znebi in upravljanje z njimi odpade. Rešitve v tej smeri se nakazujejo, da dobavitelji, proizvajalci in odjemalci skupaj načrtujejo svoje delo in preidejo na proizvodnjo brez zalog (angl.: just in time). V osnovi gre za to, da so dobavni roki prilagojeni potrebam proizvodnje, kar samo po sebi odklanja potrebo po zalogah, dodatnih finančnih virih, skladiščih in prostoru, torej se lahko aktivnosti, ki so se do sedaj odvijale v poslovnem procesu zaporedno, izvajajo vzporedno, kar samo po sebi tudi skrajšuje čas tako proizvodnje, kot dobavne roke, potrebe po finančnih virih, prilagodljivost odjemalcu idr.

Tretji znak neučinkovitosti v procesih je tudi v prevelikem preverjanju in nadzoru delovnih procesov, kot pa samem dodajanju dodane vrednosti. Podjetje se mora postaviti v vlogo odjemalca in pri tem ugotoviti, kaj je zanj pomembno in kaj ne in kaj je tisti element, ki mu prinaša dodano vrednost proizvoda. Prevelik nadzor in preverjanje sta znaka neučinkovitosti, ki je posledica medsebojnega nezaupanja, pomanjkljivosti in razdrobljenosti, ravno cilj prenove pa je, da to odpravi.

Ob oživitvi procesov so ti praviloma enostavni in v določenem obdobju postanejo kompleksni, ker mu ob vsaki nepričakovani situaciji nekdo doda pomemben segment, ki nam pokaže, kako v kakšni situaciji reagirati in jo obvladati, in tako se enostaven proces znova prelevi v kompleksen proces z mnogimi izjemami in posebnostmi, kar povzroči potrebo, da morajo ravnatelji ponovno vzpostaviti prvotni proces, nato pa ustvariti vzporedne procese za posebne primere, kar zopet zagotavlja podjetju osnovno učinkovitost, podjetju pa več procesov.

**Pomembnost** je drugo sodilo, kjer določimo, kateri procesi so najpomembnejši za odjemalce, v kakšnem vrstnem redu je potrebno procese v podjetju prenoviti, da bo podjetje bolj uspešno.

**Izvedljivost** je sodilo, s katerim določimo, katere procese je trenutno najlažje uspešno prenoviti. Ob tem je potrebno razmisliti o nizu dejavnikov ki vplivajo na procese, od stroškov, delovne sile ipd., da se bo proces prenove izplačal in doprinesel kar najhitrejšo rezultate, saj je to pomembno pri motiviranju za nadaljevanje prenove, ki pa ne bo potem prinašala hitrih in takoj vidnih rezultatov.

### ***3.3.4. Proces prenove poslovnih procesov***

Prenova poslovnih procesov pomeni analizo obstoječih poslovnih procesov s ciljem izdelati konkurenčne poslovne procese, ki bodo v skladu z zahtevami, ki jih narekuje tržišče, kot tudi v skladu s strategijo podjetja.

Gre za izredno zahtevno nalogo, ki zahteva znanja na področju človeških zmogljivosti, sociologije, psihologije, ekonomike, trženja, informatike ter drugih tehnologij in seveda poznavanje poslovnega procesa, ki se poteka v okviru podjetja (Kovačič, 1997, 14).

Proces prenove poslovnih procesov poteka v petih fazah:

- povezava poslovnih procesov s strategijo podjetja,
- analiza trenutnega stanja poslovnih procesov,
- preoblikovanje obstoječih poslovnih procesov,
- izvajanje prenovljenih poslovnih procesov,
- vzpostavljanje sistema kontinuiranega izboljševanja poslovnih procesov.

Najprej se vzpostavi povezava poslovnih procesov s strategijo podjetja. Tako se zagotovi podpora za prenovo na najvišjem nivoju ravnateljstva. V naslednji fazi se poslovni model razdeli na različne procese, ki se kasneje posnamejo v svoji dejanski obliki in dokumentirajo s pomočjo programske podpore za kasnejšo analizo. Postavijo se cilji prenove poslovnih procesov. Prenovljeni poslovni procesi so prilagodljivi na nepredvidene vplive iz okolja. V zadnji fazi pa je zelo pomembno, da vzpostavimo sistem za kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov. Procese predamo v uporabo skrbnikom procesov. Ta predaja zahteva uvajanje in izobraževanje skrbnikov procesov (Gašparin, 2002).

Ključ za uspeh prenove je v znanju in sposobnostih, razumevanju koncepta, predanosti in močni podpori vodstva. Hammer in Champy (1993, 200-213) sta navedla naslednje najpogostejše napake, ki so razlog za neuspešno prenovo poslovnih procesov in se jih je potrebno izogibati:

- poskušati popravljati namesto spreminjanja procesov,
- neosredotočanje na poslovne procese,
- prenavljanje samo procesov, brez upoštevanja ostalih ključnih dejavnikov,

- zanemarjanje vrednot in prepričanja ljudi v organizaciji,
- zadovoljstvo z majhnimi rezultati,
- prehiter zaključek projekta,
- preozko definiranje problema in omejevanje obsega prenove,
- dopuščanje, da obstoječa kultura organizacije in odnos vodstva preprečita začetek izvajanja prenove,
- lotevanje prenove od spodaj navzgor,
- postavitve take osebe za vodjo, ki prenove ne razume,
- skoparjenje s sredstvi za prenovo,
- prenova organizacije ni na prvem mestu,
- porazdelitev energije na različne projekte,
- odločitev za prenovo dve leti pred upokojitvijo generalnega direktorja,
- nerazločevanje prenove od drugih projektov izboljševanja,
- usmerjanje izključno na oblikovanje, realizacija pa potem predstavlja problem,
- poskušanje izvesti prenovo tako, da nihče ne bi bil prizadet,
- odnehanje, ko se ljudje uprejo spremembam,
- predolgo zavlačevanje projektov prenove.

Glede na napisano lahko tako na kratko zaključimo, da je proces po prenovi poslovnih procesov bistveno drugačen kot pred njo, kakšen je, je tako zelo težko reči, lahko pa nekako določimo skupne nove smernice, ki tako temeljijo na naslednjih značilnostih; **več nalog se združi v eno samo**, tako več temeljnih nalog, ki so bile prej ločene, zdaj združimo v eno samo, kar prej razdrobljen delovni proces s precejšnjo možnostjo napak in nesporazumov združi v organsko strnjeno celoto, kar ob formiranju novih namenskih ekip zmanjšuje možnost napak in povečuje uspešnost dela in izrabe materialov in surovin; pri tem pa je še zlasti pomembno, da tudi **delavci sprejemajo določene odločitve**, kar zmanjšuje ravni odločanja in povečuje odgovornost vseh zaposlenih in povečuje njihovo zainteresiranost za poslovni proces ter jih s tem sili k dodatnemu izobraževanju ter zaposluje višjo usposobljeno delovno silo, hkrati pa zmanjšuje režijske stroške, boljši odziv odjemalcev in povečuje vlogo vseh zaposlenih. Ob tem se prične opravljati delo v **naravnem zaporedju**, kar marsikje kje odpravlja klasično zaporedno delo in vzpostavlja raven naravnega dela, kjer se mnogo del in nalog opravlja vzporedno. Pri tem pa pridobimo tudi na stalnem izboljševanju delovnih procesov, saj lahko ti dobijo več **različic procesov**, kar odpravlja stalno ponavljanje napak pri delu, pač pa sam delovni proces stalno izboljšuje, s tem se tudi **delo opravlja tam, kjer je najbolj potrebno in smiselno**, torej so povezave in oddelki lahko po prenovi bistveno drugačni kot prej, delo se prenese čez prej tradicionalne klasične okvire,

kar izboljša sam učinek dela, ob tem pa ob usklajenem zajemanju podatkov, ki so vsem udeležencem na voljo v enaki meri, pride do **uravnavanja razhajanj**, ki se tako zelo zmanjšajo. Edina stična točka različnih procesov tako ostane **ravnatelj za spremembe**, ki se v sistemu sicer obnaša, kot da je odgovoren za celotni proces, zlasti do svojih odjemalcev, čeprav v resnici ni tako, saj so delovna opravila zelo razpršena in odgovornost zanje določena v sistemu samem. Za izvajanje te naloge pa mora imeti ravnatelj dostop do vseh informacijskih podatkov, torej mora biti informacijski sistem zelo razvit.



## **4. SLOVENSKO VRTNARSTVO**

V svojem delu obravnavam podjetje, ki skozi zgodovino svojega obstoja deluje v zelo specifični dejavnosti, ki je bila pogojena s statusom te panoge v preteklosti, ki pa se deloma vleče še v sedanost.

### **4.1 Vrtnarstvo v Jugoslaviji**

Glede na to, da sedanji položaj vrtnarske dejavnosti odraža položaj le-te v bivši državi, menim, da je prav, da vidimo nekatere značilnosti ureditve takrat. Vrtnarska dejavnost je takrat bila razporejena v skupino kmetijstva, kar ji je omogočalo zelo dober položaj, zlasti če ga gledamo iz ekonomskega vidika, tako da so se vse takratne dobre plati odražale tudi v delovanju samega podjetja. Glede na takraten status kmetijstva ta panoga praktično ni bila obdavčena, tu mislim predvsem prometni davek, podjetja so tako plačevala le davke in prispevke na plače in davek na dobiček, ob urejenem plačilnem prometu so tako lahko dosegala visoko stopnjo dobičkonosnosti in hkrati so še lahko enakovredno s klasično kmetijsko dejavnostjo pridobivala nepovratna sredstva za razvoj s strani države. Tako so skoraj vsa podjetja iz te dejavnosti dočakala devetdeseta leta dobro pripravljena, zlasti so bila v dobri finančni kondiciji.

### **4.2 Vrtnarstvo po letu 1991**

Po osamosvojitvi Slovenije so se začela spreminjati tudi nekatera področja dejavnosti pri nas. V prvi fazi se je tako ta dejavnost pojavila na dveh področjih, in sicer je bila definirana kot dejavnost obrti, a hkrati tudi kot stranska dejavnost kmetijstva, ob tem pa se je sam pojem vrtnarstvo predvsem uveljavil kot pojem za proizvodnjo zelenjave, termina okrasno vrtnarstvo kot posebne panoge tako ne poznamo. Zato pride na trgu do precej problematičnega položaja te dejavnosti, zlasti s strani obdavčitve posameznega proizvoda in še posebej prometnega davka. Tako se na trgu pojavi blago, ki je bilo proizvedeno pri proizvajalcu s statusom kmeta, ki pa je bilo praktično neobdavčeno, in isto blago, ki je bilo proizvedeno pri obrtniku ali podjetju, ki pa je zapadlo plačilu vsem dajatvam in davkom, vključno s prometnim davkom v višini 5 %. Ta stopnja prometnega davka je tako veljala tudi za vse storitve in ostale dejavnosti s področja vrtnarstva in je glede na nizko stopnjo kljub temu omogočala konkurenčen boj z manj obdavčenim blagom na trgu, vendar pa je v proizvodnji zahtevala že precejšnje

spremembe, saj je bilo potrebno nadomestiti višje obdavčitve z boljšim organiziranjem dela in s tem večjo produkcijo.

Velik udarec pa je ta dejavnost, ki se je opravljala v obrti in podjetjih, dočkala pri uvedbi davka na dodano vrednost, saj se je stopnja dajatev za okrasno vrtnarstvo povzpela na 19 in kasneje celo na 20 odstotkov, kar povzroči na trgu zelo neenakopraven položaj vseh podjetij in obrtnikov v tej panogi, zdaj le-ta še vedno ostaja tudi kot stranska dejavnost v kmetijstvu z nizkimi dajatvami za delavce oz. kmeta ob tem pa del, ki ostane v gozdarstvu, ostane na nižji obdavčitvi, tako nastane obdavčitev še bolj nepregledna in različna glede na namen in ne na proizvod, kot bi pričakovali, saj menim, da v osnovi davek na dodano vrednost obdavčuje blago, ne glede na njegovo uporabo. Tako naj na primer navedem, da je smreka, ki jo posadimo v gozd, obdavčena z 8,5 % DDV, ista smreka, posajena v urbano okolje ali domač hišni vrt, pa z 20 odstotki.

Neenakega položaj posameznih subjektov na trgu zahteva od podjetij zelo veliko prilagajanje in ogromno energije za preživetje na trgu, saj so ti v bistveno slabšem položaju od ponudnikov s statusom kmeta, hkrati pa je potrebno poudariti, da se v tem obdobju pojavi na tem področju v veliki meri tudi siva ekonomija, ki ni nepomembna kategorija in zajema velik odstotek produkta te dejavnosti.

V zadnjih dveh treh letih pa ugotavljamo, da se razmere vseeno nekako urejajo, kajti zaradi slabih izkušenj v preteklosti so zlasti veliki naročniki postali previdni pri izbiri izvajalcev in izkoriščajo vedno več prednosti, ki pa jih lahko nudijo le večji proizvajalci, tu je v prvi vrsti kvaliteta izvedenih del in blaga, garancijski roki, zanesljivost obstoja pravne osebe itd.

Poudariti je potrebno še en vidik same dejavnosti, in sicer višino davka na dodano vrednost glede na sosednje države. Večina sosednjih držav, ki so nam blizu, ima za to področje uvedeno nižjo davčno stopnjo (npr. Avstrija 10%), kar neposredno vpliva na višino cen in stopnjo profitabilnosti te dejavnosti v naši državi, saj svobodno tržišče evropske skupnosti in bližina ponudbe v teh državah precej zmanjšuje pozitiven konkurenčen boj z njimi.

## **5. ANALIZA PODJETJA**

### **5.1. Predstavitev podjetja**

Vrtnarstvo Celje je v letu 2005 praznovalo svojo 60-letnico obstoja, ko je bilo leta 1945 ustanovljeno kot kmetijska organizacija za proizvodnjo zelenjave, ki je bila namenjena predvsem za oskrbo lokalnega trga s tem proizvodom.

V letih po ustanovitvi je organizacija doživela mnogo sprememb, tako so v podjetju kmalu po ustanovitvi zaposleni strokovnjaki pričeli s prirejanjem strokovnih tečajev vrtnarjenja, kar je že kmalu potem povzročilo ustanovitev poklicne vrtnarske šole v Celju. Podjetje in šola sta skupaj delovala do leta 1963, in sicer kot Srednja vrtnarska šola Celje. V tem letu je bila sprejeta nova ustavna ureditev takratne države in takrat sta se ti dve dejavnosti v skladu s takratno zakonodajo ločili in nastali sta dve novi organizaciji. Ena od teh je bila gospodarska družba, ki je delovala kot mestna vrtnarija in že kmalu se je v skladu s takratnimi trendi preoblikovala v delovno enoto Hmezad Kmetijski kombinat Žalec delovna enota vrtnarstvo Celje, ki se je v začetku sedemdesetih letih preoblikoval v temeljno organizacijo združenega dela (ti. TOZD). Z razvojem in preoblikovanjem podjetij pa se je organizacija preoblikovala v delovno organizacijo (ti. DO) v sestavi novoustanovljene organizacije združenega dela (ti. SOZD) Hmezad Žalec.

V letu 1990 pa se je SOZD Hmezad preoblikoval v poslovni sistem Hmezad, kamor pa se podjetje Vrtnarstvo Celje in vključilo, pač pa podjetje od takrat naprej deluje samostojno kot Vrtnarstvo Celje, kot družba z omejeno odgovornostjo (ti. D.o.o.). V letih 1992 – 1997 je podjetje pristopilo k lastninskemu preoblikovanju v skladu z zakonom in tako je sestavljalo lastninsko strukturo 123 družbenikov, v največjem številu zaposleni v podjetju kot tudi državna sklada in mestna občina Celje.

Sicer pa podjetje opravlja svojo dejavnost na lokaciji v Celju, Žalcu in Šentjurju, grosistično pa po vsej Sloveniji, kjer ima organizirano ambulantno prodajo cvetja in lončnic.

#### ***5.1.1. Osnovni podatki o družbi***

Ime družbe:	Vrtnarstvo Celje d.o.o.
Sedež:	Ljubljanska cesta 93, Celje
Skrajšano ime firme:	Vrtnarstvo d.o.o.
Reg. št. Vložka:	1/00535/00
Matična številka:	5150922
Pravna org. oblika:	Družba z omejeno odgovornostjo
Osnovni kapital:	119.162.000
Število zaposlenih:	92

### ***5.1.2. Lastniška struktura podjetja***

V podjetju je bil izveden v letih 1997 do 2002 program lastninjenja v skladu s takratnim zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij. V začetni fazi so tako lastniki postali KAD in SOD vsak s po 9 % deležem, mestna občina Celje z 8 % deležem, Kmečka družba 18 % deležem, ostali del podjetja pa je bil odkupljen z notranjim odkupom zaposlenih in bivših zaposlenih. V letih do danes je KD Holding odkupil večinski delež in tako danes obvladuje 50,46 % del podjetja.

Problem podjetja je tudi v še vedno nerešenih denacionalizacijskih zahtevkih, ki do danes še niso rešeni in predstavljajo veliko oviro pri razvoju podjetja, saj je podjetju brez določene lastnine praktično onemogočeno investiranje v osnovano infrastrukturo, stavbe in objekte, ki so nujni za razvoj podjetja samega.

### ***5.1.3. Analiza poslovanja podjetja v preteklih letih***

Kot sem v predhodnem poglavju opisal dogajanje v sami dejavnosti vrtnarstva v Sloveniji, ugotavljam, da naše podjetje pri vplivih odločitev makro ekonomske politike na splošno stanje v podjetju ni bilo imuno, kar dokazujeta analiza poslovanja in primerjava podatkov sorodnih ali celo enakih podjetij v državi. V letih 1992 do 1998 večina podjetij beleži realno rast prihodkov podjetja, v letu 1999 pride do zastoja v rasti realizacije, temeljni razlog te smeri gibanja je v uvedbi davka na dodano vrednost, in sicer v višini 19 % praktično za vse proizvode in storitve, ki jih opravlja naše podjetje (prejšnja stopnja prometnega davka je bila 5 %). Ob tem, da so proračunski porabniki višino cen obdržali na isti ravni kot prej skupaj z DDV, saj si ne morejo poračunati DDV, enako smo doživeli tudi z maloprodajnimi cenami, saj avstrijska konkurenca ni pridobila višjega DDV, torej smo morali cene nekako prilagoditi njim, ob tem da se ravno na tem področju še bolj negativno situacijo odigral privilegiran položaj proizvajalcev cvetja s

statusom kmeta, kot tudi samostojnih proizvajalcev, saj ti niso bili zavezanci za plačilo DDV, kmetje pa tudi za plačilo prispevkov in davkov za osebne dohodke ne oz. v minimalni višini. V letu 1999 je to področje prizadejala tudi poplava reke Savinje, ko je podjetje v celoti poplavilo in prizadelo podjetju direktno škodo v veliki višini, poleg tega pa zmanjšalo povpraševanje po naših proizvodih, saj je bilo mnogo področij poplavljenih in tako onemogočeno zasajevanje okolice.

V letu 2003 je podjetje doživelo povsem drugačen pretres, saj je to področje prizadela velika suša in ker so zemljišča podjetja zelo prodnata, je bilo potrebno obilno zalivanje, ob tem pa smo beležili še velik upad talnice, tako da je bilo to skoraj onemogočeno in suša je tako povzročila več deset milijonsko škodo.

Iz osnovne splošne analize torej lahko razberemo, da je podjetje izredno dovzetno na zunanje vplive in dejavnike in če predvidevamo, da slabši makroekonomski pogoji za poslovanje podjetja ne morejo biti, je verjetno tu stanje ob eventualnih bodočih ukrepih vlade lahko le boljše ali vsaj enako, problem ostaja pa pri cenah energentov, ki v zadnjem letu skokovito rastejo, poleg tega pa osnovni problem torej ostaja, kako zmanjšati odvisnost podjetja od vremenskih vplivov, na katere pa mi direktno ne moremo vplivati, torej je potrebno rešitve iskati na drugih področjih. Podjetje mora preiti iz nekega klasičnega razmišljanja v preteklosti v iskanjih in razmišljanjih, kako s prenovo proizvodnih in storitvenih procesov zmanjšati vpliv nezaželenih naravnih in makroekonomskih pojavov na uspešnost podjetja samega, ter pri tem doseči še njegovo rast. Torej lahko na podlagi navedenih dejstev ugotovimo, da je podjetje primerno za celovito prenovo na vseh področjih.

#### ***5.1.4. Analiza poslovnih funkcij podjetja***

Kot sem v uvodu navedel, prenova podjetja pomeni v prvi fazi povsem nov pristop in razmišljanje v podjetju, kar nekako pomeni, zavreči vse staro in pričeti vse na novo, tu lahko mislimo v tistem najbolj temeljnem smislu, ko odmislimo obstoječe stanje in zgradimo nekaj povsem novega ali pa celovito prenoviti podjetje z razgradnjo sestavljenih funkcij v podjetju v temeljne, ki racionalizirajo proizvodni in prodajni proces, ukinjanje neprofitabilnih dejavnosti oz. njihovo reševanje na kakšen drug sodoben način, da le-to postanejo. Podjetje mora tako postati vedno manj občutljivo na trenutne zunanje dejavnike, tako vremenske kot ostale, čeprav se njihov vpliv v dejavnosti, ki jo opravlja, ne da popolnoma izničiti. Opravljati mora predvsem dela, ki so v osnovi manj zanimiva tudi za sivo ekonomijo, kot tudi za konkurente, ki opravljajo

kmetijsko dejavnost, ter poizkušati pozitivne efekte slednjih izkoristiti v svoj prid zlasti s cenejšo nabavo osnovnega materiala ravno od njih.

V svojem delu bom pozornost namenil predvsem makroorganizacijski zasnovi podjetja, za katero moram v tem trenutku reči, da je klasično zasnovana z vodilno vlogo direktorja pri odločanju, ki se v podjetju odvija na treh ravneh in v marsičem je vse premalo soodvisna od delovanja drugih oddelkov, čeprav se njihove dejavnosti prepletajo in so odločitve ene enote pomembne tudi za rezultat druge, kar pa v končni fazi pomeni tudi slabši rezultat podjetja kot celote. To pa je ob dejstvu, da na podjetje v veliki meri vplivajo tudi dejavniki, ki so praktično nepredvidljivi za obstoj podjetja, zelo pomembno. Pri tem pa je potrebno še opozoriti, da je dejavnost podjetja sezonska in obseg dela zelo niha iz obdobja v obdobje, torej je potrebno tudi število zaposlenih optimalizirati na obdobja z manj potrebe po delavcih.

V podjetju je uveden sorazmerno dober informacijski sistem, katerega začetki segajo v leto 1985, ko je podjetje za svoje potrebe nabavilo svoje računalnike, sicer takrat predvsem za potrebe računovodske službe, manj pa za potrebe ostalih. V nadaljnjih letih pa je ta sistem dopolnjevalo, tako da danes pokriva praktično vse podjetje in tudi večino dejavnosti v njem. Pomanjkljiv je zlasti še na proizvodnem kot tudi delno na storitvenem področju.

#### Priloga 1: **Organizacijska struktura podjetja**

Vir: Akt o sistematizaciji podjetja Vrtnarstvo Celje d.o.o. 2003

##### **5.1.5. Analiza strukture kadrov**

V sedanji organiziranosti podjetja je vse preveč v ospredju vloga direktorja podjetja, kar samo po sebi ni slabo, saj je s tem vedno dobro obveščen o delovanju podjetja, pozna probleme podjetja, vendar pa je delo na tem področju zanj preobsežno in se tako ukvarja s kopico nepotrebnih problemov, ki bi se lahko z lahkoto rešili na nižjih nivojih. Razvoj podjetja je tako limitiran z njegovim znanjem, pri tem pa se manj ukvarja z dejavnostmi, ki so nujno potrebne za razvoj in širitev podjetja, delovanjem podjetja navzven, s promocijo podjetja, z navezovanjem novih stikov in uvedbami novih dejavnosti.

V podjetju je zaposlenih precej strokovnjakov z visoko, višjo in srednjo izobrazbo, ki so mladi in imajo ustrezno izobrazbo, vendar pa je njihovo teoretično znanje precej šibko, saj v državi praktično ne obstaja ustrezen študij za to področje, zato zaposluje

diplomante kmetijske fakultete, ki pa ne daje praktičnega znanja s področja dejavnosti, ki jo opravljamo v podjetju.

Podjetje praktično ne pozna fluktuacije delovne sile, kar je v sedanjem času prineslo nov problem, in sicer se je pojavil velik odstotek invalidnih delavcev, ki imajo različne omejitve in postajajo za naše podjetje zelo velik problem, kajti naša zakonodaja praktično ne pozna odpuščanja invalidnih oseb, pri tem pa moram še poudariti, da so to predvsem nekvalificirani delavci, stari okoli petdeset let in so tako težko prilagodljivi oziroma neprimerni za dodatno izobraževanje, kot delovna sila pa predragi za opravljanje enostavnih sezonskih del, saj je začasno najeta delovna sila bistveno cenejša. Naj navedem, da znaša odstotek invalidnih oseb kar preko 11 % zaposlenih v podjetju.

V podjetju so zaposleni praktično vsi za nedoločen čas, kar podjetju onemogoča hitrejšo prilagajanje števila zaposlenih delavcev številu potrebnih delavcev in je podjetje omejeno s številom delavcev, ki so trenutno zaposleni, ne glede na število potrebnih delavcev v nekem času, torej je podjetje precej togo v tem pogledu.

#### **5.1.6. Organizacija procesa**

Iz organigrama je razvidno, da večina organizacije procesa sloni na direktorju podjetja, vendar pa je potrebno pri tem imeti v vidu, da podjetje opravlja več dejavnosti, ki so v nekem delu medsebojno kompatibilne, v drugem pa povsem različne. Enote, ki ta dela opravljajo, so tako soodvisne, vendar pa je miselnost v njih vse preveč miselnost iz preteklosti, ko so le-te zaradi bistveno boljšega ekonomskega položaja (beri: manjše konkurence) lahko z lahkoto prosperirale.

Sam delovni proces je organiziran po delovnih enotah, ki so samostojne. Enote vodijo vodje, ki pa so preveč togi, kar se kaže predvsem na preveč ozki gledanosti, saj pri svojem delu uporabljajo najraje utečene proizvodne postopke, manj pa na sodelovanje z ostalimi enotami, kar bi precej znižalo proizvodne stroške in racionaliziralo delovne procese, tako da zanje ostaja značilnost ponavljanja istih napak v delovnem procesu in celo brezbržnost kam, se bo produkt prodal.

Razdrobljenost pa ni značilna samo za delovne procese, pač pa je tudi proizvodov v njih bistveno preveč, kar zelo podraži proizvod sam, saj moramo imeti v mislih, da je bila proizvodnja predvsem dimenzionirana za našo državo, ki pa je za eno resno proizvodnjo precej majhna. Z odprtjem mej pa je tržišče postalo zelo veliko, Slovenijo so

preplavili cenejši proizvodi iz držav, ki imajo bistveno cenejšo delovno silo ter bistveno boljše klimatske pogoje za proizvodnjo, ob tem pa te države poznajo tudi dodatne spodbude v investicije v to dejavnost, kar pa pri nas ni slučaj, kar sem omenil že v poglavju prej.

Podjetje ima naslednje glavne dejavnosti, ki so organizirane po predstavljenem organigramu in imajo naslednje značilnosti:

- **steklenjaki**, so enota, ki proizvaja notranje rastline in rezano cvetje, hkrati pa je v njih še organizirana nabava in prodaja lončnic ostalih dobaviteljev, ki so namenjene za grosistično prodajo. Enota se v zadnjem času sooča z velikim problemom rasti nafte na svetovnem tržišču in posluje v zadnjem obdobju negativno, saj je nemogoče nadomestiti hitro rast energentov z večjo prodajo in večjo produktivnostjo dela saj energija v enoti predstavlja kar 40 % vseh stroškov in je bistveni dejavnik uspešnosti te enote;
- **drevesnica**, je enota, ki proizvaja zunanje okrasne rastline, hkrati pa nabavlja rastline za nadaljnjo prodajo. Enota posluje pozitivno in v njej zaznavamo trend rasti prodaje, doživela je veliko sušo v letu 2003, kar je v letu 2004 in 2005 povzročilo negativen finančni izid, vendar pa so v njej v letošnjem letu zaznani pozitivni trendi, ki dajejo pozitiven trenutni rezultat, kateri se kaže tudi ob koncu obdobja, saj se tudi realizacija te enote povečuje;
- **storitve**, opravljanje zunanjih in notranjih storitev, ki zajemajo urejanje okolice poslovnih in individualnih objektov, kot tudi notranjih dekoracij poslovnih prostorov, že skozi daljše obdobje kažejo trend rasti in tudi podjetju zagotavljajo dober dobiček, saj z zahtevami naročnikov raste tudi kakovost le-teh, le-ti pa za izvršene usluge zahtevajo tudi garancijo, ki je majhni konkurenti niso sposobni nuditi oziroma jim zaradi slabih izkušenj v preteklosti naročniki ne zaupajo več;
- **maloprodaja**, podjetje ima v svoji lasti oz v najemu devet lokalov, v katerih opravlja dejavnost cvetličarn, ki so imele pomembno vlogo v preteklosti pri pridobivanju likvidnih finančnih sredstev, sedaj pa jim s pojavom velikih trgovskih centrov vloga upada in nekatere poslujejo že negativno, kar pomeni, da jim je nujno poiskati novo organizacijsko obliko, saj zaradi zakonodaje ob klasičnih zaposlitvah cvetličark pomeni zniževanje dobičkonosnosti oziroma povečevanje izgube teh enot. Pri njih so zlasti pomembne lokacije, ki so bile v preteklosti zelo dobre, sedaj izgubljajo na pomenu.



### **5.1.7. Trženje**

Trženje je v vsakem podjetju ena od glavnih funkcij, saj je praktično namen vsake proizvodnje in opravljene storitve, najti primernega kupca zanj. V podjetju se je trženju v preteklosti posvečalo bistveno premalo pozornosti, saj je podjetje praktično vse z lahkoto prodalo, vendar pa temu danes ni tako, saj neizmeren konkurenčni boj vse bolj zahteva nove tržne prijeme, prodaje same po sebi praktično ni več, oziroma ne zadostuje več za preživetje podjetja, agresivnost na tem področju mora biti vse večja. Trženje postaja vedno bolj naročnik proizvodnje same, osebni stiki s strankami zahtevajo vse več časa. Novi tržni prijemi so bili vse preveč v ozadju, tradicionalna prodaja pa vse preveč neefektna. Podjetje predstavlja v državi enega večjih proizvajalcev na tem področju in s pojavom novih ponudnikov je vedno prikrajšano za kos tržnega deleža. Proizvodi, ki jih proizvaja, so vse manj izpostavljeni kvaliteti in vse bolj postajajo potrošno blago izpostavljeno, nizki ceni in lepemu trenutnemu izgledu, njih trajanje pa vse manj pomembno.

### **5.1.8. Finančna analiza preteklih let**

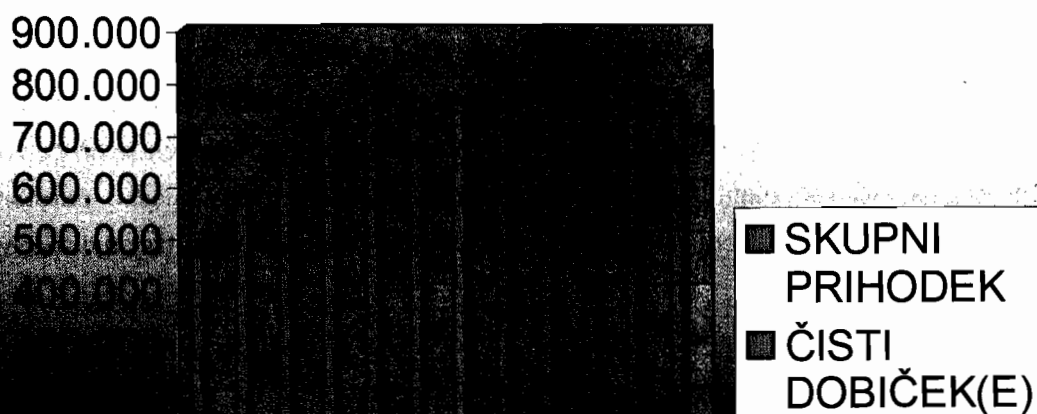
Prihodki podjetja so nekako odraz navedenih dogajanj v državi in v podjetju v preteklih letih. Podjetje do leta 1998 beleži vseskozi nominalno rast prihodkov. V letu 1999 se z uvedbo DDV v polletju bruto prihodek sicer poveča, vendar pa neto prihodek pade, kar je posledično tudi primer v letu 2000, ki zajema celoletno stopnjo DDV v višini 19 % in ne več 5, kot je bilo prej.. Podjetje do leta 2003 izkazuje rast prihodkov, v tem letu pa ga prizadene suša, ki občutno zmanjša prodajo proizvodov. V letu 2005 podjetje prvič posluje z izgubo, kar je v dobršni meri posledica neizvajanja že podpisanih pogodb z gradbenimi podjetji (beri: avtocest), katerih izvedba kasni zaradi slabih vremenskih razmer pri gradnji gradbincev in podaljšanja rokov v leto 2006.

Prihodkom primeren je bil tudi ustvarjen dobiček v teh letih, saj podjetju kljub zniževanju zaposlenih ni uspelo nadomestiti izpada prihodkov, pri tem pa je ob naravnih nesrečah potrebno vložiti v sanacije še več dela kot sicer.

**Slika 4.: Prikaz prihodkov in dobička od leta 1994 do 2005 v tisoč Sit**

Vir: Bilance podjetja

## VRTNARSTVO CELJE D.O.O.



## **6. PRENOVA V OBRAVNAVANEM PODJETJU**

Glede na analizo podjetja, ki kaže na slabšanje rezultatov v zadnjem obdobju, ki so odraz sprememb v okolju in hkrati precejšnjega problema prilagajanja podjetja hitrim spremembam, je podjetju nujno potrebno zagotoviti novo organizacijsko obliko, nov način razmišljanja, preiti na povsem novo delovanje podjetja, ki se bo sposobno prilagajati hitrim spremembam na tem področju, saj ima podjetje še vedno dovolj resursov, tako finančnih, strokovnih in ostalih za izvedbo uspešne prenove, ki bo podjetje popeljala na pot uspešnosti ne glede na dejavnike, ki so pojavljajo v okolju. V osnovi je potrebno podjetje narediti čim manj odvisno od vremenskih in makroekonomskih razmer, ki vladajo na trgu in na katere je zelo občutljivo.

Specifičnost prenove v tako majhnem podjetju, kot je naše, je prav gotovo v tem, da je potrebno v njem prenoviti prav vsak del podjetja, uvesti novo miselnost v prav vsako mišljenje vsakega posameznika v podjetju, kajti vsak zaposleni pomeni kar odstotek zaposlenih, za uspešno izpeljavo prenove pa mora biti le-ta praktično sto odstotna. Prenova tako majhnega podjetja je posebna še zlasti v tem, da ima podjetje omejene možnosti reševanja posameznih dejavnikov, zlasti je tu pomemben kadrovski problem, saj omejeno število dejavnosti onemogoča prezaposlovanje v okviru podjetja, torej je potrebno rešitve iskati tudi zunaj njega, omejeno število administrativnih in upravnih uslužbencev na eni strani zahteva širše znanje posameznih zaposlenih, po drugi pa za poglobljene ukrepe zahteva angažiranje tujih oz. najetih strokovnjakov.

Specifična je tudi dejavnost našega podjetja, saj v Sloveniji praktično ni primernih strokovnjakov za reševanje proizvodne problematike, ki bi obvladovali proizvodne probleme in reševanje same proizvodne dejavnosti na primerljivem nivoju, kot so strokovnjaki v tujini, in ravno tu se večja podjetja v Sloveniji srečujemo z največjimi problemi.

### **6.1. Prenova organizacije procesa**

Kot je iz analize razvidno, je podjetje klasično organizirano, s klasično miselnostjo, katera je posledica praktično 60-letnega uspešnega dela, ki pa je ob hitrih spremembah v okolju postala okorela. Sam delovni proces je preveč razdrobljen in ne dopušča preusmeritve dejavnosti v tiste, ki so bolj profitabilne in so v določenih obdobjih na trgu bolj uspešne in zagotavljajo podjetju prehod v produkte z višjo dodano vrednostjo. Tako bomo ustanovili projektno skupino za proizvodno storitveno področje, ki bo lahko sproti

uravnavala proizvodnjo. Le-ta bo v večji meri usmerjena k servisiranju storitvene dejavnosti podjetja, ki prinaša bistveno boljše izide kot sama prodaja produktov na trgu, ob tem pa bodo tržni viški še vedno namenjeni direktni prodaji, kar nam bo zagotavljalo ustrezno kvaliteto materiala za opravljanje naših storitev kot tudi ob manjši ponudbi prostih proizvodov boljše cene le-teh na prostem tržišču. Proizvodnjo bomo organizirali v prostorih, ki so energetske manj zahtevni, kjer bodo sedanje steklenjake zamenjali plastenjaki, ki so energetske bistveno manj zahtevni, saj v mrtvem zimskem obdobju ne zahtevajo kurjenja, kar bo bistveno zmanjšalo strošek energije, hkrati pa zagotavljalo enak proizvod, kot je sedaj, in s tem bistveno zmanjšalo strošek po enoti proizvoda, ki bo tako postal že v osnovi profitabilen. V tem delu bomo tudi dodatno organizirali proizvodnjo umetnih zemljin in substratov, katerih povpraševanje se vedno bolj povečuje, saj je to dejavnost, ki predeluje odpadke čistilnih naprav in zelenega odreza ter odpadne zemlje iz izkopov in povpraševanje po teh produktih vedno bolj narašča, hkrati z osveščenostjo ljudi po ekološkem življenju in okolju, ter se uporablja zlasti pri sanacijah večjih površin ipd.

Kot drugo bomo ustanovili projektno skupino trženja, ki bo v osnovi prevzela vse funkcije nabave in prodaje ter promocije podjetja. Naj omenim, da je prodaja zelo razdrobljena po vseh enotah, kjer se je pojavljalo mnogo anomalij oz. neenotnosti do kupcev, kar povzroča precej zapletov in neenotnega nastopa na trgu. Z združitvijo prodajnih funkcij pa bomo dosegli enoten nastop na trgu za vse produkte. V trženju bo organizirana tudi enotna nabava za celotno podjetje, kar bo zagotavljalo maksimalne pogoje nabave od dobaviteljev. Poseben problem je prav gotovo postala maloprodajna mreža, katero pa bomo organizirali po principu franšiznih prodajal, kar nam bo zagotavljalo še vedno enak odjem kot sedaj ob bistveno nižjih stroških.

**Priloga 2: Prikaz makro organiziranost po prenovi procesov.**

## **6.2. Prenova kadrov**

Kadri so prav gotovo v našem podjetju kot tudi v sorodnih največji problem, zlasti če tu upoštevamo sezonsko delo, je ob stalno zaposleni delovni sili skoraj nemogoče ob vse hujši konkurenci dobro poslovati, zato je nujno narediti delovno silo bolj fleksibilno in soodvisno med seboj. Z zgoraj navedeno reorganizacijo bomo dosegli ravno to, saj proces proizvodnje poteka v večjem delu, ko storitev ni ali pa jih je bistveno manj. Tako bomo imeli redno zaposlenih manj ljudi, ki pa bodo bolj strokovni. Zmanjšanje zaposlenih nameravamo doseči s prezaposlitvijo dela delovnih invalidov v invalidsko podjetje (smo v pogovorih), delno pa bomo zmanjšali število zaposlenih z oddajo prodajal v franšizni najem, kar nam v celoti pomeni 15 manj zaposlenih.

Seveda pa bomo morali dodatno zaposliti strokovnjake zlasti na področju trženja, saj je bila ravno to funkcija, ki je bila v preteklosti zaradi neproblematičnosti prodaje precej zapostavljena. Na področju proizvodno storitvenih dejavnosti imamo manjši problem s strokovnjaki, kajti zaposlujemo precejšnje število visoko kvalificiranega kadra, nekateri zaposleni vrtnarski tehniki pa se že dodatno izobražujejo na visokošolskih zavodih in v tem trenutku nam to zadostuje. Tako želimo na tem področju doseči, da redno zaposleni kader lahko v delovni sezoni uspešno vodi tudi skupine najetih nekvalificiranih delavcev ter z njimi strokovno opravi delo.

### **6.3. Prenova trženja**

Kot sem že zgoraj omenil, je bila ta funkcija v podjetju precej zapostavljena, sedaj pa želim z organiziranjem enotne trženjske skupine doseči bolj prodoren nastop podjetja na trgu. Organizacija enotne grosistične prodaje je nujen ukrep za doseganje boljših rezultatov, hkrati pa moramo razviti prodajo po pošti oz. internetno prodajo, saj vidimo tu dodaten vir zaslužka in prodaje ter promocije podjetja. Ob tem bomo uvedli nov tip prodaje na tem področju, in sicer po sistemu cash and carry, ki bo omogočil hitrejšo in enotnejšo prodajo našega blaga našim komitentom, pravnim osebam ob tem pa uvedel preglednejše popuste za posameznika glede na višino nakupa, hkrati pa posredno privabil večje število kupcev na osnovno lokacijo podjetja, kar nam bo posredno zmanjšalo tudi transportne stroške. Hkrati pa bomo z novo internetno stranjo in dogajanjem še popestrili iskanje in ogled le-te.

Kot novost bomo uvedli prodajo po pošti, ki je po naših ugotovitvah v velikem porastu, saj nekatera tuja podjetja oziroma njihove izpostave v Sloveniji uspešno tržijo naše proizvode in naše prodajne artikle po pošti, ob tem da naročila sprejemajo po internetu ali po poštnih naročilnicah, ki jih kupci dobijo skupaj s katalogom proizvodov.

Hkrati mora trženjska skupina intenzivno pristopiti k uvajanju novih nabavnih poti, ki bodo sproti, dnevno zadovoljevale potrebe proizvodno storitvenega oddelka, kar je zelo pomembno zlasti pri zmanjševanju potrebnih zalog, pravočasnih razprodajah blaga, kot tudi pri prodaji vedno aktualnih artiklov, ki so vedno v modnih trendih, kar je zelo pomembno pri prodaji cvetličarjev.

#### **6.4. Prenova finančne funkcije**

Finančna funkcija v podjetju pridobiva vedno večjo veljavo. Trenutno je organizirana v sklopu računovodstva, vendar pa se vedno bolj kaže potreba po samostojnosti le-te. Podjetje je z uvedbo DDV, zlasti pa še po dveh kriznih letih bilo primorano najeti kreditna sredstva, katerih obseg pa ni bil velik. Z udejstvovanjem podjetja tudi pri borznem poslovanju ter pri predvidenih novih investicijah pa je potreba še večja. Rešitev je možna tudi z najetjem zunanjih strokovnjakov.

Podjetje se je v preteklosti v večini financiralo z lastnimi sredstvi ter najetimi kratkoročnimi krediti brez vsakršnih hipotek ali drugih zastav premoženja. Sedaj pa želi finančno sliko podjetja tudi izboljšati, zato bo nekatere kratkoročne kredite spremenilo v dolgoročne, ki so hkrati tudi bolj varni in varujejo podjetja pred trenutnimi nelikvidnostmi. Torej mora svoje finančno poslovanje stabilizirati, da postane neodvisno od trenutnih nihanj in finančne nediscipline na trgu.

S sprejetjem zadnjih predpisov je podjetju tudi dana možnost sodelovanja na domačih in mednarodnih razpisih za pridobivanje finančnih sredstev za namene in dejavnost podjetja, kar vpliv finančne funkcije na uspešnost poslovanja v prihodnosti samo še povečuje.

Pomembno funkcijo bo finančna funkcija odigrala tudi pri dezinvestiranju podjetja, saj bo podjetje nepotrebna sredstva prodalo, zmanjšalo bo tudi zaloge, kar bo doprineslo nova finančna sredstva, k jih bo potrebno ustrezno plasirati.

#### **6.5. Prenova informacijskega sistema**

Kot smo ugotovili že v predhodnih poglavjih, je za uspešno prenovo zelo pomemben informacijski sistem, ki je v podjetju. Moram reči, da je obstoječi sistem dober in zadovoljuje finančnim in tržnim funkcijam in njihovemu spremljanju, prav gotovo pa ga je potrebno v celoti dograditi ravno v proizvodno storitvenem oddelku, ki pa je zelo specifičen in ga ni mogoče kupiti na prostem trgu, vendar pa je nujno potreben za celovito spremljanje ravno na tem področju, saj ažurno spremljanje in pravočasno ukrepanje ravno na tem področju omogočata uspešno prenovo in delovanje celotnega podjetja.

Kot bistveno nalogo prenove samih delovnih procesov bo imel informacijski sistem pomembno vlogo pri prepričevanju potrebnosti po prenovi vseh zaposlenih, saj bodo ti

preko njega dobivali ustrezne podatke in rezultate tekoče prenove, kar bo tudi spodbuda vsem zaposlenim po potrebnosti in dokončanju začetega dela.

## **6.6. Prenova lastninske strukture**

Zelo pomemben dejavnik, ki je omejeval naš razvoj, je bila in je še vedno neugodna lastniška struktura. Večinski lastnik KD Group je pridobil večinski delež predvsem z namenom nadaljnje prodaje in ni bil zainteresiran za kakšen večji razvoj podjetja. V letošnjem letu pa tečejo intenzivni razgovori o pridobitvi strateškega lastnika, ki bo v polni meri sodeloval pri nadaljnjem razvoju podjetja ter vključevanju v njegove prodajne tokove.

Drug velik problem v preteklosti je denacionalizacija, ki še vedno ni rešena in podjetju omejuje investicijska vlaganja in nadaljnji razvoj, saj zajema večino premoženja, ki ga zasnuje podjetje, rešitev tega problema se napoveduje v času dokončne razrešitve lastninskega problema podjetja.

## **6.7. Vloga direktorja po prenovi**

Med prenovo in po dokončanju prenove ima direktor vseskozi vodilno vlogo pri nadziranju poteka procesa prenove, koordinaciji funkcij posameznih oddelkov in vodenju prenove same. Po končanju prenove pa stalno nadzira delovanje poslovnih procesov, za kar mora, kot je že ugotovljeno v prejšnjih poglavjih imeti na voljo zelo učinkovit in zmogljiv informacijski sistem, z ažurnimi podatki, ki mu zagotavljajo pravočasno ukrepanje pri posameznih problemih in nedoslednem izpolnjevanju delovnih procesov. Za zagotavljanje ažurnega poslovanja bo podjetje pristopilo tudi k uvedbi ISO standardov, ki v osnovi zahtevajo od vsakega zaposlenega dosledno izpolnjevanje in vnašanje vseh podatkov v informacijski sistem.

Sicer pa bo imel direktor vodilno vlogo pri reševanju vse problematike v podjetju, zlasti pa je tu potrebno omeniti reševanje lastninske problematike podjetja, kjer je nujno poiskati strateško lastništvo, enako pomembno pa je tudi reševanje denacionalizacijskih zahtevkov, ki se praktično v zadnjih desetih letih niso premaknili iz mrtve točke in praktično vseskozi ovirajo razvojni proces podjetja. Delovanje direktorja bo tudi po prenovi ključnega pomena, saj bo s svojo nadzorno funkcijo odločilno vplival na pravočasno ukrepanje, ter izvedbo ukrepov v podjetju. Direktor bo še v naprej gonilna sila razvoja, skupaj z razvojnimi službami podjetja.

## 7. SKLEP

Kot sem v delu že navedel, je bilo naše podjetje v preteklosti s svojo dejavnostjo precej na obrobju vsega dogajanja, nekako izpuščeno iz vseh dejanj in delovanja gospodarskega in kmetijskega sistema države. Razpisi, ki so veljali za kmetijstvo, so nas v osnovi že izločevali, razpisi, ki so veljali za gospodarstvo, pa so nas ravno zato izločevali. V bodoče pričakujemo, da se bo z ukrepi v notranji prenovi podjetja in z upoštevanjem države pri razpisih za sodelovanje našega podjetja na njih, pričel bistveno hitrejši razvoj in večja finančna uspešnost.

Menim, da je poslovanje našega podjetja glede na ostala podjetja v drugih dejavnostih bilo precej netipično, za reševanje problemov, ki niso bili vedno odvisni od nas, smo porabili veliko količino naporov, da je podjetje ostalo in poslovalo. Srečevanje s stalnimi zunanji problemi je nekako zmanjšalo pomene notranjih problemov in jih potiskalo v ozadje, kar je bila deloma potuha pred celovito prenovi podjetja.

Podjetje mora nujno pristopiti k prenovi poslovnih procesov, za iskanje rešitev se mora dokopati do celovite rešitve, v katero bodo imeli zaupanje vsi zaposleni, kar je zelo pomembno za izpeljavo celotne prenove.

Po uveljavitvi prenove bodo tudi rezultati bistveno boljši, saj imajo podjetja le z dinamičnim prilagajanjem prihodnost, trendi pa se zelo hitro menjajo. Moram reči, da se je pomembnost in profitabilnost naših dejavnosti že v preteklosti precej menjala, glede na trenutno stanje pa bo to še bolj pogosto.

Svoje diplomsko delo sem zasnoval na teoretičnih izhodiščih prenove podjetij in reševanja kriznih situacij v njih, kar je posledica trenutnega stanja v podjetju, kjer sem zaposlen. Podjetje je v fazi predkriznega stanja, ki meji na fazo krize likvidnosti in je v dobi, ko so v njem potrebni ukrepi za reševanje le-te. Tako v prvem delu diplomske naloge obravnavam teoretična izhodišča prenove poslovnih procesov, kot tudi teoretična izhodišča dogajanj podjetja v krizi, medtem, ko v drugem delu predstavljam dejavnost v kateri naše podjetje deluje, analizo stanja v našem podjetju, ter ukrepe po posameznih področjih, ki jih že uvajam v njem

Sicer pa je dogajanje v podjetju posledica preteklih dejanj in ukrepov, ki so bili v podjetju že izpeljani, kot tudi makroekonomskih ukrepov, na katere pa podjetje ni imelo vpliva. Tako se podjetje pri svojih ukrepih srečuje s posebnostmi, ki so značilne



predvsem za panogo v kateri deluje in je posledica dogajanja v preteklosti na področju lastninjenja in lastninskih odnosov in se kaže zlasti v nedokončani denacionalizaciji, ki stalno preprečuje investiranje v infra strukturo podjetja, omejuje podjetje pri pridobivanju nepovratnih sredstev iz evropskih strukturnih skladov, podjetje postavlja v slabši položaj pri najemanju kreditov pri bankah, oziroma onemogoča najetje večjih hipotekarnih kreditov pri njih. Posebnost našega podjetja in kmetijskih podjetij je bil prenos kmetijskih zemljišč na sklad kmetijskih zemljišč Republike Slovenije, kar dodatno omejitveno vpliva na razvoj naše dejavnosti, posebno še, če vemo, da so naši nasadi in vzgoja dreves dolgoročni in da zahtevajo znano stanje lastnine za več let v naprej, saj vzgoja enega drevesa v naši drevnici lahko traja pet in več let in je stanje lastnine na teh zemljiščih tako nevzdržno.

Do sedaj sta se v podjetju prepletali v posamezni enoti proizvodna in trgovska dejavnost, kar pa je privedlo do zastoja pozitivnih rezultatov, saj je znanje proizvodnih strokovnjakov na tržnem področju zelo omejeno in hitro dosežejo na tem področju samozadovoljstvo in potem apatičnost ob nemoči dviga rezultatov. Ob tem je bila v podjetju skozi zgodovino v ozadju tržna dejavnost, torej je nujno povečati dejavnosti trženja, posebej še glede na probleme, ki jih navajam v predhodnem odstavku, ki omejujejo proizvodno dejavnost.

Podjetje torej preusmerjam v storitveno prodajno podjetje, v katerem storitev predstavlja višjo stopnjo dodane vrednosti k proizvodu in blagu, ter s tem doseganju boljših cen na tržišču. Z združitvijo proizvodnje in storitev bomo dosegli boljšo izkoriščenost delovne sile, ki se tako tudi počasi preusmerja v bolj kvalificirano delovno silo, ki je usmerjena k tržišču in na njem tudi vedno bolj direktno deluje. Ukrepi so nujno potrebni, saj še danes ne vemo, kako se bo zaključil postopek denacionalizacije, prehod v večji meri na storitveno dejavnost pa nam bo olajšal dogajanje tudi ob za nas neugodnem razpletu le-te. Menim, da so za naše podjetje storitve najboljša možnost obstoja in rešitve našega podjetja v prihodnosti, saj moram ugotoviti, da so v letošnjem letu izvedena dela na tem področju že dala prve pozitivne trende v podjetju. Pridobili smo večja dela zasaditev in zatravitve na avtocestnem programu, večjih proizvodnih in trgovskih obratih in centrih ter na hidroelektrarni, kar precej izboljšuje dohodkovno in likvidnostno situacijo, ob tem pa smo še preoblikovali del kratkoročnih kreditov v dolgoročne, kar nam še bistveno izboljša tudi finančno sliko podjetja.

Prekvalificirali smo tudi že del delovne sile z internimi in eksternimi tečaji v pridobivanje znanj na področju storitev in ravnanja s strankami ter dela na terenu. Zmanjšali smo število administrativnih delavcev za 40 %. Ostaja nam še rešitev problema

delovnih invalidov, saj je 15 % stopnja invalidnih oseb odločno prevelika, za kar pa smo v dogovorih z invalidskimi organizacijami v Sloveniji o prevzemu teh delavcev, primere, ki pa jih ne bomo morali rešiti na ta način pa bomo poizkušali rešiti z zavodom za zaposlovanje. Pridobiti pa še moramo nov kader na področju trženja, vsaj enega s predznanjem trženja naših proizvodov in storitev.

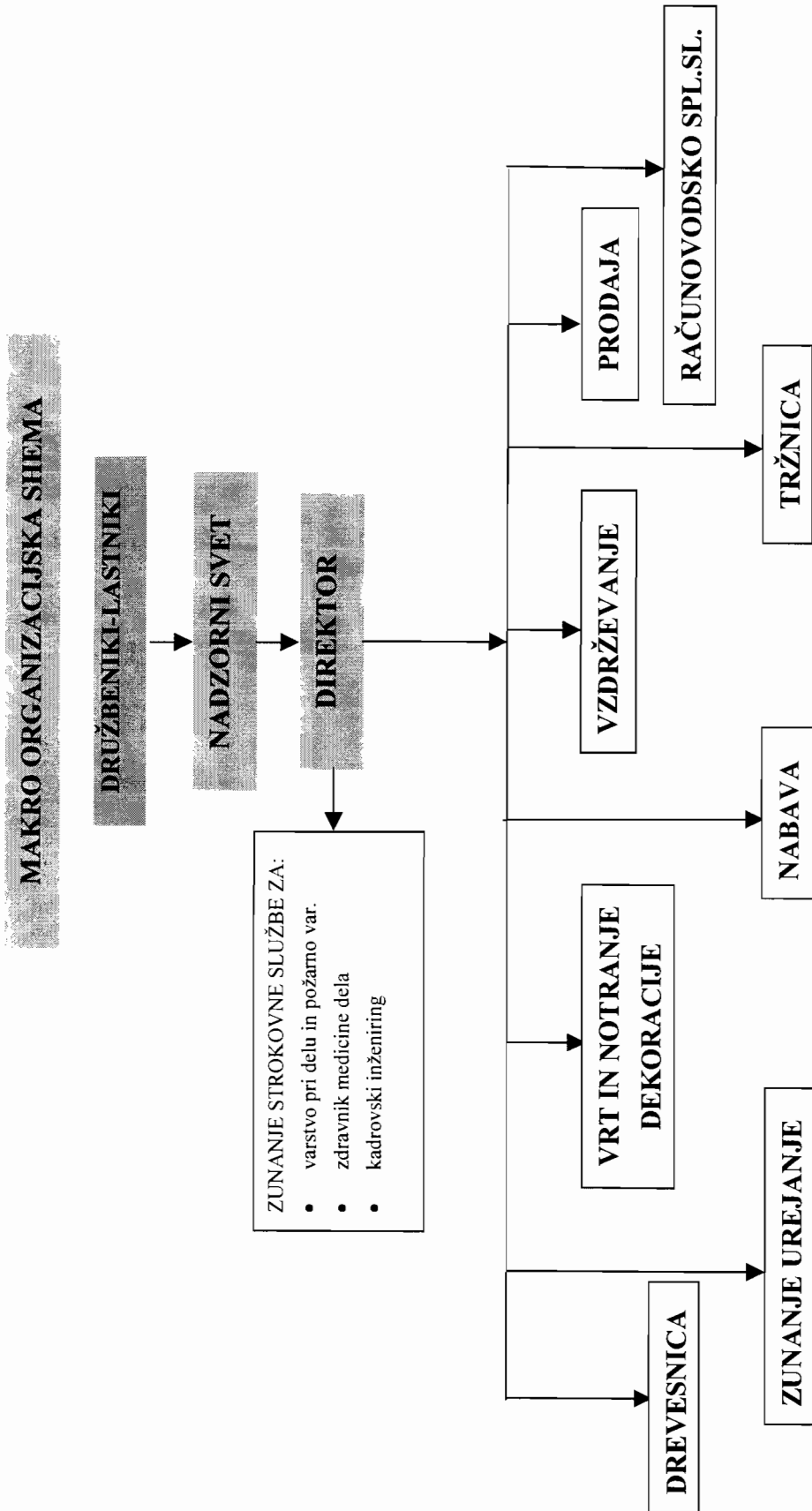
Sicer pa ima naše podjetje prav gotovo perspektivo še v naprej, saj novodobni trendi, ekološka osveščenost ljudi, dvig kulture okolja govorijo ravno nam v prid, pri tem pa se odpirajo tudi novi trgi vzhoda, ki bo v bližnji prihodnosti pričel ali pa že stopa po poti razvitih držav, kjer bo tudi ta dejavnost v porastu in se bodo odpirala tudi nova tržišča za nas.

Menim, da naše podjetje deluje v res precej posebnih okoliščinah, saj na njega vplivajo vsa negativna makroekonomska dogajanja v preteklosti in sedanjosti (denacionalizacija, vremenske razmere s sušo in poplavo, neupoštevanje naše dejavnosti v kmetijski politiki države, kar izvzema pomoči pri naravnih katastrofah, rast cen energentov, ipd.), torej je nujno z ukrepi v podjetju preiti na dejavnosti oziroma področja dela v stroki, ki so manj odvisna od vsakodnevne politike tako doma kot v svetu, ter manjše odvisnosti od vremenskih pogojev. Rešitve so posebne in verjetno značilne le za podjetja v naši dejavnosti pa še to ne vse, saj po mojem poznavanju tega področja se praktično z vsemi temi problemi ne ubada nobeno podjetje v državi, pač pa se ukvarjajo le z nekaterimi izmed njih. Torej je potrebno v takšnih in podobnih podjetjih te težave odpraviti oziroma zmanjšati njihov vpliv na minimum.

## LITERATURA

- Armistead Colin, Rowland Philip 1995: *Improving the Chances of Success for BPR Initiatives by Learning from the Success and Failures of Operations Management Philosophies, Examining Business Process Re-engineering*. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page, str. 217-229.
- Burke Gerrard, Peppard Joe: *Examining Business Process Re-engineering*. London: Kogan Page, 1995. str 144-145.
- Česen Primož: *Reinženiring Poslovanja*. Ekonomska fakulteta, 1998. str 36.
- Devenport H. Thomas: *Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, Mass, 1993. str 5, 29.
- Dixon J. Rob et al.: *Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directors*. California Management Review. Berkeley: Graduate School of Business Administration, 36 (1994), 4. str. 93-107.
- Dubrovski Drago: *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management. 1998.
- Dubrovski Drago: *Krizni management*. Koper, Visoka šola za management 2003.
- Gašparin Janez: *Učinkovito orodje za prenovo poslovnih procesov*. ( URL: <http://www.drustvo-informatika.si/dsi2002/prispeliReferati7gasparin.doc>), 10.12. 2002
- Grin Keith: *Utopian Re-engineering, Examining Business Process Reengineering*. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page, 1995, str. 82-107.
- Hammer Michael, Champy James: *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London Nicholas Brealey Publishing, 1993, str 12, 42, 130, 200-213.
- Harmon Paul: *Business Process Change: A Managers Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2003. str 12-27.
- Jeraj Miro: *Model prenove poslovnih procesov*. Organizacija: revija za management, Kranj: Moderna organizacija, 34 (2001) 7, str. 435-441.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Končina Miroslav, Mirtič Ksenija: *Kako rešiti podjetje iz krize?* Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. str. 67.

- Kovačič Andrej et al. : *Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah*. Uporabna informatika, Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 7 (2000), 1, str. 22-27.
- Kovačič Andrej et al.:*Prenova informacijskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. str 4-10, 59-63, 78, 679.
- Kovačič Andrej, Peček Bojan: *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004, str 47.
- Poh Hean Lee, Chew Wan Wan: *BPR: Definitions and Models revisited, Examining Business Process Re-engineering*. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page, 1995. str 135-152.
- Rant Živa: *Ljudje v procesni organizaciji*. Organizacija: revija za management, Kranj: Moderna organizacija, 35 (2002) 5, str. 296-302.
- Repovž Leon: *Menedžment podjetij v krizi*. Bančni vestnik, Ljubljana, 1993, 11, str. 14.
- Slatter Stuart: *Corporate Recovery, A Guide to Turnaround Management*. London: Penguin Books, 1984. str. 61.
- Tavčar Mitja: *Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja*. Organizacija in kadri, Kranj, 23, 1990, 5-6, str. 396-414.
- Turk Ivan et al.: *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 1987.
- Zairi Mohamed: *Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness*. Business Process Management Journal, Bradford: MCB University Press, 3, 1997, 1 str. 64-80.
- Poslovna poročila Vrtnarstva Celje 1994-2005*  
*Akt o sistemizaciji delovnih mest, Vrtnarstvo Celje 2002.*





**MAKRO ORGANIZACIJSKA SHEMA**

