

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZBOLJŠANJE POSLOVANJA IZBRANEGA DRUŽINSKEGA
MIKRO PODJETJA**

Ljubljana, april 2017

Miloš Nakićenović

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miloš Nakićenović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izboljšanje poslovanja izbranega družinskega mikro podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Jakom Vadnjalom,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO SVETOVANJE.....	4
1.1 Pojem in namen svetovanja v MSP	4
1.2 Potek svetovalnega procesa	5
1.2.1 Vstopna faza in preliminarna diagnoza.....	5
1.2.2 Diagnoza	7
1.2.3 Iskanje rešitev in načrtovanje ukrepov.....	8
1.2.4 Implementacija.....	9
1.2.5 Zaključek svetovalnega procesa.....	9
2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO V MSP	10
2.1 Opredelitev družinskega podjetja	10
2.2 Prednosti in slabosti družinskih MSP.....	10
2.2.1 Prednosti.....	11
2.2.2 Slabosti.....	12
2.3 Proces zamenjave generacij.....	13
3 SEDANJE STANJE PODJETJA	14
3.1 Opredelitev problematike podjetja	15
3.2 Finančno stanje	16
3.3 Naložbe.....	17
3.4 Lokacija	18
3.5 Zaposleni	18
3.6 Marketing	20
3.7 Organizacijska struktura in poslovni procesi.....	20
3.8 Analiza privlačnosti panoge	21
3.8.1 Pogajalska moč kupcev	22
3.8.2 Pogajalska moč dobaviteljev.....	22
3.8.3 Nevarnost substitutov	23
3.8.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov	24
3.8.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	24
3.9 Trenutna perspektiva za nadaljnje poslovanje podjetja.....	26
4 PREDLAGANE REŠITVE.....	27
4.1 Definiranje poslanstva, vizije, ciljev in vrednot podjetja	27
4.2 Določitev generične strategije podjetja	29
4.3 Izboljšanje komunikacije, motivacije in zavzetosti zaposlenih.....	31
4.4 Uvedba notranjega podjetništva in pomen inovacij	32
4.4.1 Notranje podjetništvo	32
4.4.2 Pomen inovacij.....	33
4.5 Benchmarking dobrih praks.....	33
4.5.1 Pomen benchmarkinga	34
4.5.2 Neizkoriščene kapacitete, pravilo kocka-kvadrat in ogrevanje rastlinjakov....	34

4.5.3 Asortiman/ponudba in ekonomija povezanih proizvodov	39
4.6 Vitko podjetje	39
4.6.1 Pomen vitkega podjetništva	40
4.6.2 Potek poslovnih procesov in zmanjševanje zalog.....	40
4.6.3 Vitko obnašanje zaposlenih	47
4.7 Optimizacija prisotnosti podjetja na spletu	49
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prihodki od prodaje za celotno podjetje v letih 2011–2015 (v EUR)	16
Tabela 2: Spremljanje doseganja urnih količin posajenih sadik	51
Tabela 3: Dolgoročne spremembe v podjetju	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Obrat enega od rastlinjakov v vrtnariji pri polnih kapacitetah	35
Slika 2: Vertikalno gojenje rastlin.....	36
Slika 3: Horizontalne cevi za geotermalno energijo	37
Slika 4: Klasična razporeditev sadilnih miz v rastlinjaku (levo), razporeditev miz na koleških z večjim izkoristkom prostora (desno)	38
Slika 5: Označen prostor za odlaganje orodij.....	42
Slika 6: Cev za zalivanje, napeljana nad sadilnimi mizami	44
Slika 7: Palica za določanje višine rezanja (levo zgoraj), formular za identifikacijo škodljivcev pri sadikah (desno zgoraj), kozarci za ločevanje in dezinfekcijo škarij in skalpelov (levo spodaj), označevanje platojev za presajanje z zastavico (desno spodaj).....	49

UVOD

Malain srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) v današnjem času pogosto nimajo jasno opredeljenih ciljev, vizije, glavnih (angl. *core*) dejavnosti, kompetenc in načrtov za razvoj. V praksi večina lastnikov, ki so običajno tudi managerji podjetja, opredeljuje našteve stvari bolj intuitivno, brez formalnega strateškega načrtovanja in se posveča predvsem vsakdanjim operacijskim in prodajnim aktivnostim, strateškemu načrtovanju, kot ga poznamo v večjih podjetjih, pa se praviloma ne posvečajo dovolj. To omogoča MSP večjo fleksibilnost in hitrost pri odločanju (Kraus, Reiche, & Reschke, 2008, str. 2–6).

Pomanjkanje formalnega strateškega načrtovanja lahko hkrati pomeni, da lastniki/managerji v klasičnih MSP nimajo ustreznih veščin in duha, usmerjenega k rasti, inovativnosti in povečanju dobičkonosnosti, kar jih razlikuje od podjetniško naravnanih podjetij. Glavni razlogi, zaradi katerih v takšnih podjetjih strateško načrtovanje ni bolj zaznано, so: pomanjkanje časa, strateških tehnik in procesov, zaupanja in odprtosti. Lastniki MSP pogosto dajejo informacije o poslovanju svojega podjetja le bližjim sorodnikom in prijateljem, predvsem kadar gre za finančne podrobnosti, kar je razlog, da ne dobijo dobrih objektivnih mnenj in nasvetov. To lahko vodi v poslabšano poslovanje podjetja. V začetnem obdobju lastniki običajno delajo na širjenju poslovanja, po dosegu določenega obsega prihodkov od prodaje pa poslovanje podjetja iz leta v leto pogosto le vzdržujejo na enaki ravni. Osebne preference, življenjski stil in družina začnejo igrati bolj pomembno vlogo v oblikovanju poslovanja podjetja, podjetje se začne obnašati v nasprotju z ekonomsko logiko. Spremembe v okolju zahtevajo ustrezen odziv podjetij, kar obravnavanim podjetjem pogosto povzroča težave. Nenehno spreminjajoče se okolje začne vplivati na poslovanje podjetja, če se podjetje ne odzove, zaide v težave (Beaver, 2007, str. 11–13). Podjetje tako težko vzdržuje svoje nekdanje konkurenčne prednosti.

Podjetja zaradi vpliva globalizacije in vse hitrejših sprememb pogosto zapravljajo čas, tako da se odzivajo na spremembe v okolju, ki so se že zgodile, namesto da so že vnaprej pripravljena nanje, kar je razlog, da potrebujejo veliko časa, da dohitijo svojo konkurenco (Bouhali, Mekdad, Lebsir, & Ferkha, 2015, str. 72). Taka podjetja si svojo konkurenčnost velikokrat poskušajo ohraniti s cenovnim prilagajanjem drugim igralcem na trgu, za takšen korak pa nimajo ustreznih stroškovnih prednosti. To jih privede do zmanjšanja dobičkonosnosti svojega poslovanja (Porter, 1980, str. 41–42).

Zaposleni se lahko počutijo preveč odvisni od lastnika in so ranljivi, zato ne delijo mnenj z drugimi in naredijo le tisto, kar se od njih pričakuje. Pomanjkanje skupnih in jasno definiranih ciljev in vrednot lahko povzroči nezaupanje in nezavzetost zaposlenih oziroma to vpliva na njihovo motiviranost (Pech, 2009, str. 27, 29). Zaradi tega ne moremo pričakovati, da si bodo prizadevali ustvarjati boljše poslovne rezultate.

Lastniki, ki so v postkomunističnih državah v večini primerov prva generacija vodilnih v družinskih podjetjih, nimajo izkušenj v pripravljanju druge generacije, da nadaljuje z uspešnim poslovanjem podjetja, ker so praviloma ustanovitelji oziroma podjetja niso podedovali. Inovativnost v takšnih podjetjih je zelo skromna (Duh, Tominc, & Rebernik, 2009, str. 265). Starejše kot je družinsko podjetje, manj je inovativno (Laforet, 2013, str. 219). Iz teh razlogov je smiselno proučiti, kako naj bi potekal prenos podjetja z ene na drugo generacijo, saj je v Sloveniji, ki je tudi postkomunistična država, pomanjkanje takšnih izkušenj. Hkrati je pomembno proučiti pomen inovativnosti za obstoj in nadaljnji razvoj podjetja.

Najpogostejše ovire, s katerimi se srečujejo MSP v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), so: omejen dostop do finančnih sredstev, predraga delovna sila, pomanjkanje visoko specializirane delovne sile, problemi pri uvajanju nove tehnologije, spremembe v organizacijski obliki, problemi pri administrativnih regulacijah, problemi z infrastrukturo in s slabim povpraševanjem (Muller, Gagliardi, Caliandro, Bohn, & Klitou, 2014, str. 26–28; Gallup Organization, 2007, str. 17). Ekonomska kriza je še dodatno vplivala na zmanjševanje povpraševanja, kar je posledično privedlo do tega, da podjetja zmanjšujejo stroške, obseg proizvodnje in plače ter odlašajo realizacijo načrtov za razvoj in investicije s ciljem, da bi ohranila dobičkonosnost (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009, str. 19; Kubena, Okes-Voysey, & Vizjak, 2012, str. 23).

Internet ima vse večji vpliv na poslovanje podjetij. Neustrezna optimizacija spletnih strani bo odganjala potencialne stranke ali pa spletne strani sploh ne bodo našle (Egri & Bayrak, 2014, str. 336–339). Podjetja morajo ne glede na svoj položaj najti načine, kako ostati konkurenčna. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju je izboljšanje procesov v podjetju nujno za njegov obstanek.

Podjetja pogosto zapravljajo čas in denar zaradi neustreznih poslovnih procesov. Hitri napredki v tehnologiji, globalizacija, spremembe kupčevih preferenc in vse večja tekmovalnost med konkurenti zahtevajo od podjetij prenovitev in razvoj obstoječih proizvodnih sistemov in spremembo načina razmišljanja vseh zaposlenih. Usvajanje novih managerskih pristopov je potrebno za obstanek in razvoj. Uvajanje vitke proizvodnje bi pomagalo pri eliminaciji vseh nepotrebnih elementov v poslovanju podjetja. Na ta način bi podjetje postalo bolj produktivno, zmanjšali bi se stroški proizvodnje in potreba po fizičnem delu in drugih virih (Arslankaya & Atay, 2015, str. 223). Da bi podjetja bila konkurenčna, morajo opazovati obnašanje svojih konkurentov ter na osnovi tega iskati najboljše rešitve. Samo podjetja, ki se zavedajo, da ne morejo biti dobra na vseh področjih, so pripravljena na kontinuirano iskanje novih znanj, kar vključuje koncept benchmarkinga. To pomeni, da morajo podjetja izboljšati svoje poslovanje z uvajanjem dobrih praks, ki jih drugi že imajo (Prašnikar, Debeljak & Ahčan, 2005, str. 257, 272). MSP bi se morala poglobiti v koncepta vitkega podjetništva in benchmarkinga ter potencialne načine njune uporabe.

Vodilni v podjetju bi morali razmisliti o predlaganih izboljšavah s strani zaposlenih ter odobriti in uvesti tiste, ki imajo večjo verjetnost, da bodo poslovale dobičkonosno. Neizvajanje potencialno uspešnih poslovnih rešitev bo podjetje slej kot prej vodilo v stagnacijo zaradi pomanjkanja inovacij in notranjega podjetništva (Bhatia & Khan, 2013, str. 853).

V magistrskem delu opisujem problematiko, s katero se srečuje družinsko mikro podjetje. Podjetje se srečuje z večino zgoraj naštetih težav, ki so značilne za taka podjetja v našem poslovnem okolju. Zaradi zaupnosti podatkov ga ne bom imenoval. Če želi obstati, potrebuje izboljšanje svojega poslovanja. Proučiti je treba mogoče vzroke težav v podjetju ter na osnovi tega podati nasvete za njegovo nadaljnje poslovanje oziroma skozi svetovalni proces opredeliti potencialne načine in rešitve za izboljšanje trenutnega stanja.

Podjetje ima registriranih več dejavnosti. Ena od njih je gojenje enoletnih sadik okrasnega cvetja, kar se izvaja v vrtnariji, in predvsem na to dejavnost se osredotočim v magistrskem delu. Vrtnarija ima svoje cilje, misijo, vizijo in vrednote, vendar ti niso jasno definirani. V zadnjih letih je zaznan padec prihodkov od prodaje, možnost konkuriranja s ceno je vse manjša, uporablja se stroškovno neučinkovita tehnologija, prepoznavnost podjetja je majhna in za njega vedo predvsem starejše generacije kupcev. Spletna stran podjetja je bila narejena vrsto let nazaj in od takrat ni bila optimizirana. Ves čas se proizvodno-prodajni poslovni prostori ogrevajo na kurilno olje, kar je danes eden od najdražjih načinov ogrevanja in predstavlja enega od najvišjih deležev od celotnih stroškov vrtnarije. Zaradi večletnega upada prihodkov lastniki niso pripravljene za večje investicije v cilju izboljšanja položaja podjetja. Hkrati prihaja obdobje zamenjave generacij, kjer naj bi mlajša generacija sčasoma pridobivala vse več pooblastil. Starša nista zainteresirana za večje širjenje posla, slednjega pa bi prepustila hčerki in ob tem ohranila nadzor. Za širitev nista motivirana, ker podjetje zagotavlja dovolj dohodka, da ju preskrbi do upokojitve. Na hčerki je, da posel razvija naprej, ona pa želi obdržati privilegije, ki jih zagotavlja družinsko podjetje. Vrtnarija se nahaja na manj frekventni lokaciji. Podjetje načrtuje svoje prihodke, količino in asortiment proizvodov na osnovi prodaje iz prejšnjih let. Investiranja v nove dodatne proizvode/storitve se ne izvajajo. Obravnavano podjetje se pogosto znajde v težavah zaradi »velikih igralcev«. Ti imajo nižje cene nekaterih vrst rastlin, ki predstavljajo proizvode, od katerih je podjetje najbolj odvisno. Podjetje ne bo napredovalo, če ne bo začelo izvajati določenih ukrepov.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, ali obstajajo možnosti za izboljšanje poslovanja podjetja in ali ga je mogoče usposobiti za optimalno delovanje?

Namen magistrskega dela je raziskati potencialne rešitve za obravnavano podjetje. Na osnovi trenutnega stanja predlagam smernice nadaljnjega razvoja podjetja (cilji, vizija, poslanstvo in vrednote) in generično strategijo in načine za izboljšanje njegovega poslovanja s pomočjo uvajanja koncepta vitkega podjetništva, benchmarkinga dobrih praks

ter uporabe notranjega podjetništva. **Cilj** je ohraniti podjetje na stabilni ravni, tako da potencialne rešitve ne bi preobremenile njegovega trenutnega finančnega položaja.

Kot je razvidno iz opisane problematike, so težave, s katerimi se podjetje sooča, pogoste in tako iste tudi v drugih MSP. To odpira prostor drugim za nadaljnje raziskave na teh področjih in predlaganje drugih potencialnih rešitev za MSP v težavah.

V magistrskem delu izvedem teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih raziskav ter člankov tujih in domačih avtorjev v kombinaciji s praktičnimi implikacijami s področij, ki se navezujejo na obravnavano temo. Združujem spoznanja avtorjev predvsem s področij: strateškega načrtovanja in umeščanja, družinskega, vitkega in notranjega podjetništva, benchmarkinga dobrih praks in optimizacij spletnih strani v cilju oblikovanja potencialnih rešitev/nasvetov za izboljšanje poslovanja podjetja. Pri tem uporabim teoretična znanja s podiplomskega študija in praktične izkušnje, pridobljene v stiku z lastnikom in zaposlenimi v obravnavanem podjetju.

Informacije glede obravnavane teme pridobim s pomočjo proučevanja in interpretacije primarnih in sekundarnih virov. V prvem delu magistrskega dela se posvetim teoretičnim opredelitvam v zvezi z družinskim podjetništvom in s svetovalnim procesom. V nadaljevanju naloge pri analiziranju podjetja in podajanju rešitev za nastali položaj združim teoretično in praktično znanje. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem opisujem svoje ugotovitve glede možnosti izboljšanja poslovanja obravnavanega podjetja.

1 POSLOVNO SVETOVANJE

Iskanje pomoči svetovalca ni le izhod v sili, kot to nekateri dojemajo. Svetovanje se lahko aplicira v različnih funkcijah v podjetju. Pod svetovalni proces lahko kategoriziramo vsako obliko zagotavljanja pomoči glede določene zadeve, procesa in strukture ene ali več nalog, kjer svetovalec ni odgovoren za opravljanje naloge, ampak da pomaga tistim, ki so za to zadolženi (Steele, 1975, str. 2–3).

Svetovalec uporablja svoje strokovno znanje, vpliv in praktične usposobljenosti, da olajša spremembe v določenem podjetju, ki je poiskalo njegovo pomoč, vendar nima formalne avtoritete, da vpelje ukrepe, ki jih je priporočal. Spremembe rešijo določene težave, izboljšajo zmogljivost, organizacijsko učinkovitost in pomagajo zaposlenim v organizaciji, da se naučijo novih stvari (Scott, 2000, str. 4).

1.1 Pojem in namen svetovanja v MSP

MSP se soočajo s kompleksnimi nalogami, če želijo razvijati svoj posel, zaradi česa je smiselno prositi za zunanjo pomoč. Podjetja s pomočjo svetovalca pridobijo: neodvisno

profesionalno mnenje, evalvacijo podjetja, perspektivo o trenutnem in nadaljnjem marketingu in razvoju trga, ideje, kako doseči in spopadati se z rastjo, priporočila za vodilne/managerje in zaposlene ter pomoč pri oblikovanju strateškega pristopa. Svetovalec lahko podaja svoje mnenje na različnih področjih, ko gre za MSP, kot so: finance, nabava, proizvodnja in prodaja (Kubr, 2002, str. 547–552).

Pri svetovanju je zaupanje v svetovalca s strani vodilnih v podjetju ključnega pomena. Kakovost svetovalnih storitev je odvisna od tega, kako precizno je diagnoza postavljena, kar je odvisno od količine informacij, ki jih svetovalec pridobi. Kar je lahko legalno, ni nujno, da je tudi etično, zato je treba poudariti, da dober svetovalec ne bo delil podatkov s svojimi kolegi, ki bi lahko razkrili, katero je obravnavano podjetje (Mingaleva, 2013, str. 1740–1741).

1.2 Potek svetovalnega procesa

Svetovalni proces se začne s spoznavanjem strankinih potreb. Če se stranka odloči za sodelovanje, se najprej naredi preliminarna diagnoza in potem še podrobnejša diagnoza težav, s katerimi se srečuje podjetje, oblikujejo se potencialne rešitve, priporočila in po potrebi vpeljejo ukrepi. S tem se medsebojno sodelovanje zaključi oziroma pride do prekinitve svetovalnega procesa (Kurpius, Fuqua, & Rozecki, 1993, str. 601–606; Kubr, 2002, str. 153–257; Bruckman & Iman, 1980, str. 42–46).

V literaturi se opredelitev faz v svetovanju razlikuje od avtorja do avtorja. Potek svetovalnega procesa razporedim v pet faz zaradi lažjega razumevanja celotnega postopka: vstopno fazo, v kateri se stranki spoznavata, ki vključuje preliminarno diagnozo in oblikovanje pogodbe o sodelovanju, fazo natančnega definiranja težav, fazo, v kateri se iščejo potencialne rešitve in intervencije, evalvacijo z vpeljavo in na koncu prekinitve svetovalnega procesa.

1.2.1 Vstopna faza in preliminarna diagnoza

Svetovalca lahko pokliče potencialna stranka ali on njo. Svetovalec lahko najde stranko na različne načine, na primer: stranka zanje sliši od drugih (reklamiranje od »od ust do ust«), svetovalec pokliče svoje potencialne stranke, promocije na konferencah/sejmih, prejšnje strankine dobre izkušnje glede določenega svetovalca in druge.

V začetni fazi se svetovalec sestane s potencialno stranko. Stranka in svetovalec se poskušata čim bolj spoznati, pogovorita se o razlogih, zakaj je svetovalec bil poklican, ter se dogovorita o obsegu projekta in pristopu k reševanju problema/-ov. Stranka pri tem išče svetovalca, specializiranega za svoje težave, svetovalec pa preverja, ali ustreza tej nalogi. Vzpostavlja se medsebojno zaupanje, usklajujejo pravila poslovanja, oblikuje skupna vizija in optimizem za izpeljavo svetovalnega projekta. Hkrati se preverja, ali stranki odgovarja

svetovalčev pristop k sodelovanju in obratno (Kubr, 2002, str. 153–154; Kurpius et al., 1993, str. 601–602; Bruckman & Iman, 1980, str. 42).

Da bi pridobil zaupanje, se mora svetovalec pripraviti že za prvo srečanje. Stranki mora pokazati, da se spozna na pogoste težave, ki jih imajo podobna podjetja v okolju, v katerem podjetje posluje. Svetovalec mora proučiti: proizvode/storitve, ki jih podjetje prodaja, bilance stanja in poslovne izide podjetja, trende, naravo in lokacijo trgov, analizo konkurentov, zgodovinsko in trenutno ekonomsko klimo, možnost za rast in nadaljnjo perspektivo podjetja, trenutno zastavljene cilje in dosežke.

Svetovalec mora pokazati sočutje/empatijo do potencialne stranke in oblikovati preliminarno diagnozo. Preliminarna diagnoza je na en način osnutek bolj detajlne diagnoze, ki bo pozneje narejena. Proučuje aktivnosti lastnika in drugih ključnih ljudi, ki vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja, ter poskuša zaznati smer, v kateri se giblje podjetje, brez spuščanja v detajle. Naloga svetovalca je, da zazna potencialne težave, rešitve in priložnosti.

Težave so lahko prisotne tudi na manj očitnih področjih. Pogosto je ena težava povezana z drugimi vidiki delovanja podjetja. Kar je trenutno zaznano kot prednost ali zanemarljiva slabost v podjetju, lahko dolgoročno to ne bo. Preliminarna diagnoza povzema celotno težavo, ki jo je treba rešiti. Rešitev je treba prilagoditi strankinim ciljem in virom.

Raziskati je treba cilje podjetja, koliko dela so zaposleni zmožni narediti, tehnične kapacitete in na osnovi tega oceniti potencial za spremembe. Pogovarjanje z zaposlenimi ter pregled proizvodnih prostorov in procesov lahko peljeta do sklepov, kaj se da izboljšati in kje so trenutne težave (Kubr, 2002, str. 155–161, 163–165, 168). V magistrskem delu preliminarno diagnozo obravnavanega podjetja opredelim že v uvodu, natančno definirane težave pa opišem v četrtem poglavju.

Na osnovi narejene preliminarne diagnoze se lastniku prikaže predlog, ki vključuje opis tega, kje so težave nastale in kako naj bi potekal postopek njihovega reševanja (Kubr, 2002, str. 171–174). Če se za sodelovanje odločita obe strani, potem se oblikuje pogodba o poteku svetovalnega procesa, s čimer se zaključi vstopna faza. Pogodba je lahko pisna ali ustna. Pri tem je treba poudariti; da je ne glede na to, kakšna je pogodba, psihološki učinek ključen pri medsebojni kooperaciji. Vzpostavljena atmosfera zaupanja in spoštovanja ne more zamenjati dobro sestavljene legalne pisne pogodbe (Kubr, 2002, str. 174–175, 178). V primeru tega magistrskega dela je pogodba verbalna zaradi dolgoročnega poznanstva med svetovalcem in družino, ki vodi obravnavano podjetje. Iz istega razloga tej družini ustreza svetovalčev pristop.

1.2.2 Diagnoza

Težave, s katerimi se podjetje srečuje, se razlikujejo glede pomembnosti in narave (npr. nanašajo se na tehnične ovire ali človeške vire, lahko so očitne ali prikrite, trenutne ali potencialne). Ključno je minimizirati čas in resurse ter ohraniti zlato nit glede smeri, kako naj bi se podjetje razvijalo v prihodnosti. Zato je smiselno v izdelavo diagnoze vključiti lastnika/-e in zaposlene v podjetju, kar jih bo verjetno spodbudilo, da razmišljajo v smeri sprememb, jim dalo nadzor nad položajem, omogočilo lažje razumevanje težav in naredilo celoten proces diagnoze bolj učinkovit (Kubr, 2002, str. 180–181).

Koncentracija mora biti usmerjena v to, kar želimo doseči. To so lahko različni cilji: povečanje prihodkov, zmanjšanje stroškov, časovne omejitve/roki, poslovanje v skladu z zakonskimi predpisi, rast v prihodnosti, obdržati obstoječa ali odpreti nova delovna mesta, obvladovati nove tehnike in znanja ter drugo. Cilji, ki ne bi prinesli značilnih izboljšav v poslovanju podjetja (preširoko so zastavljeni, preveč tvegani in predragi), morajo biti eliminirani (Kubr, 2002, str. 182).

Identificirati je treba naravo težave (npr. slaba učinkovitost, pomanjkanje idej, kako uporabiti/investirati odvečni kapital, potreba po izboljšanju poprodajnih storitev), lokacijo težave (npr. določena stavba, poslovni prostor, proizvodna linija), kdo je odgovoren za nastali položaj in na koga vse to vpliva, v kakšni meri in od kdaj je prisotna in simptome za nastalo težavo (npr. na padec prihodkov od prodaje lahko vpliva previsoka cena proizvodov/storitev). Na težave je treba gledati z več različnih tehničnih vidikov s pomočjo različnih ekspertiz (ekonomsko, tehnično in druga specializirana znanja) (Kubr, 2002, str. 183–184, 186).

Več kot je zbranih detajlov v zvezi s poslovanjem podjetja, boljša bo diagnoza. Zbiranje podatkov o različnih dogodkih, zaposlenih, strankah, proizvodih/storitvah, virih, inputih, outputih in procesih bo dalo bolj jasno sliko o tem, kaj se dogaja v podjetju. Svetovalec lahko informacije pridobi iz različnih zapisov iz podjetja (npr. letna poročila in reklamni letaki) ali zunanjih virov (npr. tržne cene proizvodov/storitev in analiza konkurence), s pomočjo lastnih opazovanj v živo (npr. kako poteka proizvodnja ali prodaja, čas, porabljen za določeno operacijo) in s pomočjo mnenj različnih deležnikov v podjetju (npr. ankete, intervjuji in kolektivni sestanki) (Kubr, 2002, str. 188–198; Bruckman & Iman, 1980, str. 44).

Zbrane podatke je treba analizirati, zložiti in sintetizirati. Glavni kriteriji pri klasifikaciji podatkov so čas (npr. trendi, nepričakovana ali periodična nihanja), mesto ali poslovna enota, v kateri je težava, odgovorne osebe in vzroki (npr. nezadostno število zaposlenih, pomanjkanje materialov, nezadovoljni kupci in tako naprej) (Kubr, 2002, str. 200–201).

Odvisno od narave težave in cilja svetovalnega projekta se uporabljajo različne tehnike za analizo. To so lahko statistične metode (npr. iskanje povprečnih vrednosti, korelacije, frekvenčna porazdelitev in druge), matematične funkcije (kako neodvisne spremenljivke vplivajo na odvisno) in grafi, različna razmerja (npr. vrednost proizvedenih dobrin v primerjavi s številom zaposlenih), analiza vzroka/-ov, različna primerjanja (sedanji rezultati v primerjavi s tem, kar se lahko doseže v prihodnosti, benchmarking dobrih praks in druge), analiza prihodnosti (potencialne izboljšave, podjetniške priložnosti, spremembe v trendih, tehnologiji, okolju in produktivnosti podjetja), in na koncu sinteza zbranih informacij, na osnovi katere se lahko oblikujejo načrti, kako rešiti ali izboljšati trenutno stanje podjetja (Kubr, 2002, str. 201–208).

Po končani diagnozi je treba podati povratne informacije vsem, ki so vključeni v svetovalni projekt (vodilni v podjetju in določeni zaposleni), in videti, kakšno je njihovo mnenje glede postavljenih sklepov. Včasih se šele takrat pokažejo nove ugotovitve glede nastalih težav (Kubr, 2002, str. 208–211).

Pri identifikaciji ene težave se pogosto porajajo potencialne rešitve. V magistrskem delu je diagnoza poslovanja podjetja obravnavana v četrtem poglavju, definiranje potencialnih rešitev pa v petem.

1.2.3 Iskanje rešitev in načrtovanje ukrepov

Vsaka organizacija je edinstvena. Kar je bilo uspešno drugje, mora biti prilagojeno obravnavanemu podjetju. Pri načrtovanju ukrepov je treba identificirati, kaj se da spremeniti in kako bi se spremembe razlikovale od trenutnega načina poslovanja. Potencialne rešitve lahko najdemo pri konkurentu, v literaturi, v podjetju, pri dobaviteljnih specializirane opreme in na drugih mestih. Pozorni moramo biti na to, kje se lahko porajajo težave pri vpeljavi, kako se bodo nanje odzvali zaposleni in kupci in kdaj je najboljši čas za njihovo vpeljavo. Svetovalec mora pri tem uporabiti svoje znanje in izkušnje drugih (Kubr, 2002, str. 213–217).

Kreativno razmišljanje pri iskanju rešitev s strani svetovalca in zaposlenih v obravnavanem podjetju je zaželeno (npr. viharjenje možganov, »breakthrough« ideje). Cilj je generirati čim več idej, se v vsako poglobiti, analizirati in na osnovi tega izbrati le najboljše. Podjetje bo težko realiziralo več idej hkrati predvsem zaradi časa in stroškov (razmisliti je treba, kateri so stroški in beneficije za vsako od idej). Najpogostejše ovire pri kreativnem razmišljanju so, da zaposleni ne upajo predlagati rešitev in niso vajeni timskega dela. Do pravih idej se lahko pride, če vsi udeleženci v podjetju sodelujejo pri oblikovanju, evalvaciji in realizaciji novih idej (Kubr, 2002, str. 217–223). Za spodbujanje kreativnega razmišljanja obstajajo različne rešitve in nekatere od njih opišem v petem poglavju.

1.2.4 Implementacija

V fazi implementacije mora svetovalec dati natančna navodila, kako bo podjetje poslovalo naprej. Odvisno od težavnosti uvajanja rešitev so v tej fazi smiselni občasna ali redna pomoč, prenos znanja in/ali nadzor s strani svetovalca. Izbrati je treba pravi čas za vpeljavo rešitev, nekatere spremembe se bodo izvajale sproti med delom, nekatere večje spremembe pa je treba uvesti v času zunaj sezone (ko je najmanj prometa v podjetju) (Kubr, 2002, str. 229–234).

Ko so rešitve enkrat vpeljane, jih je včasih težko obdržati. Vsakič ko nastane težava v uporabi novih tehnik in načinov dela ali tehnologij, bodo zaposleni imeli tendenco, da se vrnejo na stari način poslovanja, na katerega so navajeni. Poostren nadzor od vodilnih v podjetju je na začetku priporočljiv. Po nekem času nekatere rešitve niso več primerne in zahtevajo spremembe, zato je občasen nadzor ključnega pomena. Izboljšave lahko predlagajo: zaposleni, vodilni v podjetju, kupci/stranke in svetovalec (Kubr, 2002, str. 242–244).

1.2.5 Zaključek svetovalnega procesa

Prekinitev svetovalnega procesa je najboljšo narediti v času, ko sta obe sodelujoči stranki zadovoljni. Svetovalec mora omogočiti klientu, da samostojno opravlja delo naprej (Kubr, 2002, str. 245–247).

Evalvacija prenesenega znanja in dosežkov podjetja je pomemben del v času zaključka svetovalnega dela. Preveriti je treba, ali vpeljeni ukrepi učinkovito izboljšujejo poslovanje podjetja. Primerjanje trenutnega stanja podjetja s stanjem, ki je bilo pred začetkom svetovanja, nam bo jasno pokazalo beneficije in ustvarjene dosežke. Če je prišlo do ovir, bomo lahko pojasnili razloge. Pozitivni rezultati svetovalnih storitev so lahko na novo uvedene: **zmožnosti** (veščine in znanja), **sistemi poslovanja** (na primer boljši marketing, proizvodnja, način nagrajevanja in vzdrževanja), **strateške zveze** oziroma poslovna partnerstva, **priložnosti** (na primer novi trgi ali poslovni prostori, tehnološke spremembe v proizvodnji in cenejše surovine) in **vedenja/obnašanja** (na primer boljša komunikacija managerja in zaposlenih, zaposlenih in kupcev). Pri tem je predvsem treba gledati dolgoročno učinkovitost rešitev. Evalvacijo je dobro delati tudi v vmesnem obdobju, če narava projekta to dovoljuje, v fazi diagnoze in pri načrtovanju rešitev. Če se določene težave ne da trenutno rešiti ali pride do težav po zaključku svetovalnega projekta, je svetovalca smiselno vnovič najeti (Kubr, 2002, str. 248–254).

Izdaja posebnega poročila o uspešnosti svetovanja ni obvezna, vendar je vseeno dobro pogledati, kaj je bilo narejeno v času projekta in kaj bi se lahko naredilo bolje. Hkrati je treba pogledati, katere so možne izboljšave v prihodnosti, kako bo podjetje vzdrževalo doseženo, to nadzorovalo in naprej razvijalo svoje poslovanje (Kubr, 2002, str. 255–256).

Faza implementacije in zaključek svetovalnega procesa v podjetju sta obravnavana v končnih sklepih magistrskega dela.

2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO V MSP

Članice EU in znanstvene študije različno definirajo družinska podjetja, zaradi česar je točen delež teh podjetij težko definirati. Družinska podjetja na splošno predstavljajo več kot 60 % vseh evropskih podjetij različnih velikosti in iz različnih sektorjev. Velik delež vse delovno sposobne populacije je v njih zaposlen (odvisno od študije od 40 % do več kot 70 % vseh zaposlenih). V evropski ekonomiji na splošno v sektorju družinskih podjetij prevladujejo MSP, predvsem mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenih. V Sloveniji je podobno večina podjetij male in srednje velikosti, večina pa je tudi družinskih (Avšič, 2008; European Commission, 2009, str. 4; Mandl, 2008, str. 39, 48).

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Družinska podjetja so na splošno tista podjetja, na katera ima družina vpliv. Podjetje katerekoli velikosti je družinsko, če je večina pravic odločanja v lasti ene ali več fizičnih oseb, ki so ustanovile podjetje, ali so pridobile lastniški delež v podjetju, ali imajo te pravice njihovi zakonci, starši, otroci ali otroci neposrednih dedičev. V takšnem podjetju je najmanj en član družine ali sorodnik formalno vključen v upravljanje podjetja (European Commission, 2009, str. 4, 8).

Družinska podjetja lahko ločimo od drugih predvsem z vidika lastništva in managementa/strateškega nadzora. Podjetje se klasificira kot družinsko, če imajo družina in njeni sorodniki delež v lastništvu podjetja in/ali so finančno vključeni pri ustanovitvi in poslovanju. Drugi glavni kriterij je, da ima družina vpliv in nadzor pri odločanju v poslovanju in so vodilni v podjetju (na primer direktor, managerji) njeni člani ali sorodniki. Tovrstna podjetja predstavljajo glavni vir prihodkov za družino in občasno več generacij dela v njih in jih vodi, kar ustvarja močno medsebojno povezanost med družino in podjetjem. Družina je središče podjetja, formalno in neformalno vpliva na posel (Mandl, 2008, str. 17–18, 54).

2.2 Prednosti in slabosti družinskih MSP

Veliko izzivov, ki vplivajo na poslovanje družinskih podjetij, vpliva na poslovanje MSP na splošno. Hkrati obstajajo izzivi, ki so značilni predvsem za družinska podjetja (European Commission, 2009, str. 4). Proučiti je treba ene in druge, da bi boljše razumeli položaj, v katerem se nahaja obravnavano družinsko mikro podjetje.

2.2.1 Prednosti

Družina na splošno ima veliki vpliv na MSP. MSP v večini primerov finančna sredstva za vzpostavitev in nadaljnji razvoj pridobijo iz prihrankov lastnika ali od družinskih članov, glede na to, da imajo omejen dostop do drugih sredstev. Družina ustanovitelju pogosto daje moralno spodbudo, manager pa dobro pozna vse zaposlene (Kubr, 2002, str. 548).

Družinski člani, ki vodijo in so zaposleni v podjetju, delajo na dolgoročnem obstoju podjetja oziroma njihov primarni interes ni kratkoročna maksimizacija dobička. Cilj jim je predvsem zadovoljiti potrebe naslednjih generacij, ki bi prevzele podjetje, in ohraniti dobro ime v lokalni skupnosti. Podedovanje že razvitega posla je pomemben dejavnik za prihodnji razvoj, ker takšna podjetja že imajo izkušnje, razvito mrežo sodelavcev, ugled in bazo strank, kar novo osnovanim podjetjem manjka.

Prenos znanja v družinskih podjetjih vključuje vrednote, ki se prenašajo z generacijo na generacijo. Vključenost, požrtvovalnost in solidarnost zaposlenih družinskih članov so pogosto prisotne. To je koristno za poslovanje (zlasti v gospodarsko težkih časih). Tvegano vedenje je običajno na minimumu, ker bi napaka v investicijah lahko značilno vplivala na družinski proračun ter zmanjšala možnosti za prihodnje, mlajše generacije.

Takšna podjetja se osredotočajo predvsem na lokalno skupnost: sodelujejo z lokalnimi dobavitelji, zaposlujejo lokalne prebivalce, imajo omejeno zunanjo trgovino, poznajo kulturo in potrebe kupcev ter so družbeno odgovorna. Mreženje je bolj razvito v družinskih podjetjih. Pogosto imajo dobro razvite zveze z dobavitelji, bankami, s poslovnimi partnerji in kupci, kar je posebej ugodno v času recesije (na primer daljši roki plačila s strani dobaviteljev, kupci dojemajo družinska podjetja kot bolj zanesljiva).

Zaradi medsebojne bližine družinskih članov je komunikacija med njimi bolj učinkovita. Takšna podjetja se glede na svojo velikost lažje prilagajajo spremembam v okolju (večina družinskih podjetij so MSP). Vodilni se več posvečajo zaposlenim glede izobraževanja, ker želijo svoje družinske člane dobro usposobiti za opravljanje dela.

Stabilnost poslovanja je njihov glavni cilj. Stabilnost podjetje obdrži zaradi kakovosti proizvodov in storitev, zaradi česar lahko obstane več generacij. Do novih investicij pride pogosto le v primeru diverzifikacije, ko nekateri družinski člani želijo odpreti svojo dejavnost pod isto streho (Mandl, 2008, str. 56–69).

Družinski člani so bolj predani poslu in družini, kar motivira druge uslužbence, da se počutijo kot del skupine. Družinska podjetja imajo pogosto akumulirano znanje in stabilno kulturo. Zaposleni so pripravljeni imeti bolj fleksibilen delovni čas, izplačilo plač in delati nadpovprečno količino dela brez dodatnega plačila nadur. Izplačilo plač in finančno stanje podjetja se usklajujeta in družinski člani predvsem razmišljajo o dolgoročnem obstoju

podjetja. Odločitve se sprejemajo hitreje, ker za to pogosto odloča manjše število ljudi. Zanesljivost in ponos prevladujeta pri opravljenem delu, kar gradi tradicijo in sliko podjetja, ki jo ustvarja na trgu (za dobavitelje, kupce in kooperante) (Vadnjal, 1999, str. 11–13).

Agencijski stroški glede poslovnih interesov so manjši v družinskih podjetjih, če je v vlogi principal – agent ista oseba, ki opravlja funkcijo lastnika in managerja (nadrejenega in podrejenega). Ti stroški so manjši, če imajo zaposleni družinski člani visoko stopnjo medsebojne zaupnosti in enakih vrednot. V tem primeru so stroški nadzora nižji (Chrisman et al., 2004, Dyer, 2006 in Dyer, 2003 v Duh, 2010, str. 47).

2.2.2 Slabosti

Pogoste težave, s katerimi se srečujejo MSP, so: legalne ovire, otežen dostop do financ, surovin in trgov, pomanjkanje tehnične in managerske podpore ter neprepoznavanje poslovnih priložnosti. V MSP si lastnik pogosto ne more privoščiti visoko specializiranih delavcev, zato mora večino administrativnih in operacijskih dolžnosti opraviti sam. Pomanjkanje podatkov o trendih na trgu, preživljanje namesto rasti, občutljivost na ekonomske padce/križe in pomanjkanje kapacitet za večje spremembe so zelo pogoste težave, s katerimi se srečujejo MSP. Takšna podjetja težko dosežejo visoko produktivnost, ker po navadi ne morejo kupiti potrebne surovine v tako velikih količinah, da bi jih dobili po zelo nizkih cenah, kot to lahko naredijo velika podjetja, zaradi česar težko dosežejo ekonomijo obsega (Kubr, 2002, str. 549–550).

Na družinsko podjetje vplivajo različni življenjski dogodki družinskih članov (na primer poroka, ločitev, upokojitev, rojevanje otrok). Na prvem mestu niso ekonomski kazalci uspešnosti, ampak življenjski stil lastnika in zaposlenih družinskih članov. Zaposleni nimajo določenega delovnega časa, ker ne vedo, kdaj točno začnejo in kdaj končajo z delom. Vloge niso točno določene, zato pride do konfliktov med vodilnimi in podrejenimi.

Mlajša generacija bo mogoče bolj nagnjena k inovacijam in spremembam, starejši pa k ustaljenim proceduram in tradiciji. Podjetje je lahko edini vir prihodkov za družino, kar pomeni, da so odvisni le od uspešnosti podjetja. Družinski člani so pogosto pripravljene žrtvovati svoje osebne interese v imenu skupnega poslovanja (na primer tako, da delajo več ur ali da sprejmejo nižje dohodke).

Velikokrat v družinskem poslu ne pride do zmanjševanja števila zaposlenih ali zapiranja podjetja, čeprav ekonomski kazalci »govorijo« drugače. Možnosti za širitev podjetja na druge trge je običajno omejena. Funkcijo sprejemanja odločitev v družinskih MSP ima v večini primerov družina, kar lahko temelji le na čustvih in osebnem managerskem stilu ter preferencah (zasebnem življenjskem stilu). Zaposlovanje pogosto poteka na osnovi osebnih poznanstev družinskih članov in sorodnikov in ne na osnovi kvalifikacij.

Pogovori o različnih zadevah v zvezi s poslovanjem podjetja potekajo zunaj delovnega časa doma. Pomanjkanje formalnih odgovornosti zaposlenih in neformalna vključenost drugih, ki niso zaposleni, ampak so le družinski člani, lahko vodita do konfliktov in večje kompleksnosti pri sprejemanju odločitev.

Izobrazba je bolj neformalna in osredotočena predvsem na tehnične vidike poslovanja podjetja. Znanje v opravljanju managerskih funkcij lastniki/vodilni v podjetju neradi delijo z drugimi in tuji kapital težko sprejemajo v strahu pred propadom podjetja in izgubo nadzora. Rast ni primaren cilj v družinskih podjetjih, kot to lahko zasledimo v podjetniško naravnanih podjetjih. Do propada pride bolj pogosto zaradi konfliktov med družinskimi člani kot zaradi tveganih investicij. Proces zamenjave generacij lahko vodi do konflikta interesov med dediči. Če ima več družinskih članov funkcijo vodje, lahko pride do težav v usklajevanju interesov (v razmerju principal – principal) in ustvari se dilema, koga poslušati (Mandl, 2008, str. 55–69; Vadnjal, 1999, str. 13–15, Kallmuenzer, 2015, str. 8–9).

Če se določeni družinski člani zaposlujejo, napredujejo in se jim omogoči bolj fleksibilen delovni čas na osnovi tega, da so v sorodstvu z vodilnimi, to povečuje **agencijske stroške** glede tistih, ki to niso, ter lahko pride do napačne izbire (angl. *adverse selection*) zaradi nekompetentnosti družinskega člana. Agencijski stroški glede družinskih članov naraščajo, če ne delijo enakih ciljev in interesov, hkrati pa so nesebični eni do drugih, zaradi česar lahko pride do medsebojne eksploatacije/izkoriščanja. To lahko povzroči dodatne stroške nadzora in usklajevanja ter **moralnega hazarda**. Nadrejeni bi težko nadzirali takšne podrejene zaradi informacijske asimetrije, kar bi ti lahko zlorabili zaradi lastnih interesov (Mandl, 2008, str. 61, 67; Kallmuenzer, 2015, str. 8, 11; Ferrari, 2014 str. 2–3; Duh, 2010, str. 47–48).

2.3 Proces zamenjave generacij

Eden od glavnih problemov, s katerimi se soočajo družinska podjetja, je podedovanje podjetja oziroma zamenjava generacij. V Sloveniji je delež družinskih podjetij, ki jih je podedovala druga ali tretja generacija, zelo nizek (pod 20 %) zaradi njihove majhne starosti (Mandl, 2008, str. 39). Na osnovi tega lahko sklepamo, da podjetja v Sloveniji nimajo veliko izkušenj na tem področju.

Na ta proces vplivajo različni čustveni, managerski in poslovni dejavniki, na katere je treba biti pozoren. Svetovalec mora obdržati profesionalno vlogo v tem procesu in kot predmet razprave podati zadeve, kot so oporoke, obveznosti družine v primeru smrti enega od članov in podobno. Identificirati je treba prednosti in slabosti obravnavanega podjetja in na osnovi tega oblikovati urejen proces nasledstva, ki bo zaščitil interese deležnikov. Ko so navedene stvari prepoznane, je treba sprejeti odločitev, kdo bo dedič oz. kdo bodo dediči.

Krizne načrte je treba sestaviti za primer izrednih dogodkov, kot je prezgodnja smrt vodilnega v podjetju ali ločitev (Kubr, 2002, str. 560–561).

Proces zamenjave generacij bi se moral začeti takoj, ko se član družine, ki naj bi podedoval podjetje, redno zaposli v podjetju in začne opravljati določene managerske funkcije (Walsh, 2011, str. 5).

Ta proces je treba videti kot strateško priložnost, kjer bi nova generacija vodilnih prinesla novo znanje in inovacije v poslovanje podjetja. Prevzem poslovanja s strani dedičev je treba dojemati kot kontinuirano ustvarjanje organizacijskega znanja in ne kot enostranski transfer znanja s prejšnje na novo generacijo družinskih članov. Obstanek podjetja skozi generacije je odvisen od možnosti, da se poslovanje obnavlja in izboljšuje skozi inovacije. Nova generacija bi morala prinesiti sveža spoznanja in izkušnje v družinsko podjetje ter prispevati s svojim znanjem v obstoječo akumulirano bazo znanj (Duh, 2014, str. 710–711).

Spremembe v lastništvu in managementu podjetja predstavljajo značilen izziv za družinska podjetja. Transfer je treba izvesti učinkovito v smislu načrtovanja, vpeljevanja in usklajevanja na različnih področjih (osebnem, finančnem, ekonomskem in administrativnem področju) (Mandl, 2008, str. 57).

Proces zamenjave generacij bi se moral začeti tako, da se razvijejo skupni cilji in vizija prihodnosti podjetja, kar bi vključevalo cilje trenutno vodilnih in njihovih potreb, ko se enkrat upokojijo, ter cilje mlajših, ki bi prevzeli posel. Na osnovi tega je treba izdelati načrt, kako naj bi se ti cilji ustvarili, in vse udeležence seznaniti z njim. Identificirati je treba, kdo bo prevzel lastništvo nad podjetjem, kdo bo prevzel katere managerske funkcije v njem ter kdo bo dajal podporo pri uvajanju dediča/-ev na te funkcije. Načrt o dedovanju podjetja mora biti narejen zato, da bi se minimiziral čas prenosa lastništva in da bi se pravično zadovoljile potrebe vseh udeležencev. Dedovanje podjetja se lahko opravi v obliki odkupa ali podaritve podjetja mlajši generaciji ali pa kot kombinacija obeh pristopov. V primeru odkupa/nakupa podjetja se financiranje lahko uredi na primer v obliki neposrednega takojšnjega izplačila ali plačila s časovnim zamikom. Pri tem je smiselno imeti časovni načrt za implementacijo (Evans, 2013).

3 SEDANJE STANJE PODJETJA

Obravnavano podjetje je družba z omejeno odgovornostjo, ki se ukvarja z naslednjimi dejavnostmi: vodovodne inštalacije, napeljava ogrevalnih in hladilnih sistemov, računovodske storitve in vrtnarstvo. Poleg tega ima kot dejavnost zavedeno vgradnjo solarnih sistemov, vendar je ta posel vrsto let nazaj opustilo. V magistrskem delu se osredotočim predvsem na izboljšanje poslovanja vrtnarske dejavnosti, ostale pa je vredno le omeniti kot komplementarne dejavnosti. Podjetje samo vodi računovodstvo, vzdržuje

vodovodne napelje in skrbi za gretje v rastlinjakih ter na ta način znižuje stroške poslovanja vrtnarije.

Podjetje je bilo registrirano leta 2000 in se je z vrtnarstvom začelo ukvarjati leta 2003. Obravnavana vrtnarija se ukvarja s proizvodnjo in trženjem rož in zelenjave. Prodaja na prvem mestu na drobno končnim kupcem/fizičnim osebam z izjemo nekaj cvetličarn, ki kupujejo od nje sadike na debelo. Za svoje obratovanje potrebuje zemljišče in opremljene rastlinjake. Vrtnarija pridobiva prihodke v času spomladanske in jesenske sezone. Takrat prodaja v veliki večini enoletne sadike cvetja, nekaj manj sadik zelenjave in trajnic, zemljo v sedemdesetlitrskih vrečah (v ponudbi ima le dve vrsti zemlje) in v manjši meri lonce/korita za rože. Kot storitev prodaja in nasaja rože za stranke, jim svetuje pri izbiri in nasaditvi ter ureja nekaj mestnih gred v lastništvu lokalne občine.

Sadike enoletnega cvetja zajemajo tiste, ki so namenjene za balkonska korita, grobove, skalnjake in javne površine. Te trajajo le do konca sezone, spomladi se kupujejo ene vrste, ki se zavržejo jeseni in jih nadomestijo jesenske.

Spomladanska ponudba je bogata glede števila različnih vrst enoletnih rastlin. Po številu prodanih rož največje število zajema bršljanka (lat. *Pelargonium peltatum*), vendar ima podjetje v ponudbi številne druge, kot so: pelargonije, petunije, milijon zvončki, okrasne koprive, mlečke in tagetes. Zraven ima v ponudbi več različnih vrst sadik: zelenjave (na primer okoli pet vrst paradižnika, buče, kumare), začimb (timijan, peteršilj, majaron, rožmarin) in čajev (na primer jagodna in čokoladna meta, žajbelj).

Jesenska ponudba zajema predvsem prodajo mačeh, krizantem (rezane in v loncih) in aranžmajev. Jeseni podjetje ustvari malo prihodkov in to sezono jih ima predvsem zaradi rednih strank, ki kupujejo rože pri njih spomladi, ter zaradi potrebe po zamenjavi rož v mestnih gredah z jesenskimi sortami. Niso razmišljali v smeri, da bi razvijali ponudbo in povečali prihodke v tem času.

Trajnice se prodajajo zraven enoletnih sadik v času obeh sezon (na primer različne vrste netreskov, sivka in hojhere/ognjeni dež). Jesenska prodaja trajnic je zanemarljiva, spomladi se jih proda nekaj več. Po tem, ko določene vrste trajnic zmanjka, se večinoma ne vlaga v razmnoževanje ali nabavo novih. Direktor meni, da tega ni treba narediti, ker je preveč drugih vrst, ki se ne prodajajo.

3.1 Opredelitev problematike podjetja

Identificirati je treba materialne, finančne in tehnične zmožnosti za reševanje nastalih težav. Pri tem je treba biti pozoren na prejšnje izkušnje zaposlenih, njihovo motivacijo in način, ki so ga uporabili za reševanje (Kubr, 2002, str. 185). Vse te stvari so opisane v naslednjih podpoglavjih znotraj četrtega poglavja.

3.2 Finančno stanje

Komunikacija in porazdelitev obveznosti med svetovalcem in vodilno osebo v podjetju sta pomembni. Za izdelavo tega magistrskega dela in svetovalnega projekta sem zaprosil direktorja podjetja za informacije glede finančnega stanja, ki niso razvidne iz javno objavljenih letnih poročil. Ugotovitve opišem v nadaljevanju.

Pri analizi finančnega stanja je treba primerjati enaka časovna obdobja iz leta v leto, opazovati razlike v prihodkih od prodaje ter poskušati določiti, zakaj je prišlo do padcev ali rasti. Proučevanje časovnega obdobja, vzroka in učinka, ki jih imajo določeni dogodki v podjetju in okolju, v katerem posluje, nam lahko dajejo dobre smernice, zakaj je prišlo do določenih težav (Kubr, 2002, str. 189–190).

Tabela 1: Prihodki od prodaje za celotno podjetje v letih 2011–2015 (v EUR)

Leto	Čisti prihodki od prodaje v EUR
2011	145.101
2012	131.553
2013	129.615
2014	77.246
2015	99.161

*Vir: Obravnavano podjetje, Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2015, 2015;
Obravnavano podjetje, Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2014, 2014;
Obravnavano podjetje, Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2013, 2013;
Obravnavano podjetje, Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2012, 2012.*

Prihodki od prodaje v obravnavanem podjetju iz leta v leto upadajo. Leta 2014 je bil en zaposleni težko bolan in nekaj časa ni mogel opravljati svoje dejavnosti, zaradi česar takrat vidimo drastičen upad prihodkov od prodaje. Podjetje je takrat tudi ustvarilo letno izgubo v višini 14.378 EUR.

V letu 2015 so se prihodki od prodaje izboljšali v primerjavi z letom 2014, vendar je trend upada v prihodkov iz leta v leto še zmeraj prisoten na ravni celotnega podjetja. Možnost investicij v novo, bolj stroškovno učinkovito tehnologijo, zaloge in proizvodne prostore je omejena. Podjetje ima potrebo po izboljšanju finančnega stanja, če želi normalno poslovati.

Proučiti je treba različne finančne vidike v poslovanju podjetja, kot so: cena porabljenih materialov, prodajne cene proizvodov, višina plač, obseg dela in število zaposlenih, ter kazalce učinkovitosti (izkoriščenost virov, rast, dobičkonosnost in produktivnost). Vzroki slabega finančnega položaja so lahko: slabo organizirana proizvodnja, drag in/ali

neučinkovit marketing, nezadostna količina kapitala ali visoka cena kapitala in drugi (Kubr, 2002, str. 162). Našteti vzroki so obravnavani v nadaljevanju.

Na osnovi podatkov, pridobljenih od direktorja, podjetje vsako leto ustvari okoli 40.000 EUR prihodkov samo od prodaje iz vrtnarske dejavnosti. Celotni stroški v vrtnariji so stroški materiala (potaknjenci, lončki, zemlja, kurilno olje, gnojila), kapitala (rastlinjaki in njihova oprema), reklamiranja in dela (pri proizvodjanju, upravljanju, prodaji in nabavi). Skupaj znašajo okoli 30.000 EUR. Podjetje vodo za zalivanje pridobiva brezplačno iz lastnega izvora, zato je ne moremo zajeti med stroške. Največji strošek v vrtnariji predstavljata nabavna cena potaknjencev za obe sezoni (okoli 19 % celotnih stroškov) in pozimi v času priprave za spomladansko sezono porabljena količina kurilnega olja (okoli 21 % celotnih stroškov). Stroški delovne sile (uprava, nabava, prodaja, proizvodnja) predstavljajo okoli 36 % celotnih stroškov.

V začetne stroške lahko vračunamo še strošek nabave in postavljanja rastlinjakov ter manjše montažne hiše, v kateri kupci plačujejo za izbrane proizvode. Do novih investicij na tem področju ni prišlo že vrsto let.

V vrtnarskem poslu na višino stroškov proizvodnje enoletnih sadik za spomladansko prodajno sezono vpliva dolžina zime. Proizvodnja se začne v začetku januarja, prodaja pa približno v sredini aprila. Če bo zimsko obdobje daljše ali bolj hladno, bo podjetje moralo vlagati v dodatno porabo kurilnega olja za ogrevanje rastlinjakov. Ko se en od rastlinjakov aktivira, se mora ne glede na napolnjenost s sadikami v celoti ogrevati. Na začetku to predstavlja velik strošek. Stroški ogrevanja in dela v enem rastlinjaku na enoto proizvoda/sadiko so najnižji, ko je ta popolnoma zapolnjen. Stroški se na ta način porazdelijo.

Spomladi kupci začnejo z nakupi sadik, ko zunanje temperature ne gredo več pod ničlo, po navadi je to nekje v polovici aprila, prodaja pa se zaključi konec maja. Vsi prihodki od spomladanske sezone se zato generirajo samo takrat. Naslednjič vrtnarija ustvari nekaj prihodkov šele v kratki jesenski sezoni. Vse enoletne sadike, ki se ne prodajo na koncu spomladanske ali jesenske sezone, se zavržejo, kar predstavlja strošek za podjetje in zmanjša dobičkonosnost poslovanja.

3.3 Naložbe

Vrtnarija ima v lasti okoli 850 m² površine, ki je pokrita z rastlinjaki, ter približno enako količino površine, ki ni pokrita. Kapacitete v rastlinjaki so delno nezapolnjene zaradi zmanjšane povpraševanja. Površina zunaj rastlinjakov je zelo malo izkoriščena. Pred ekonomsko krizo je podjetje dobro poslovalo. Danes je obseg proizvodnje zmanjšan in prilagojen sedanjemu povpraševanju.

Podjetje ima v lasti še dostavno vozilo kombi furgon, ki se uporablja predvsem za dejavnost napeljave hladilnih in ogrevalnih sistemov ter za potrebe nabave sadik in dostavljanja večje količine blaga manjšim cvetličarnam.

Med naložbe lahko štejemo prazne lončke različnih premerov (več 1.000 premera od 9 do 12 cm in okoli 200 kosov z večjimi premeri), sadilne platoje, palete z vrečami zemlje, umetna gnojila, nabavljene potaknjence, ogrevalne sisteme in kurilno olje, sadilne mize in vloženo delo zaposlenih.

3.4 Lokacija

Vpliv lokacije na poslovanje celotnega podjetja je pomemben dejavnik pri identifikaciji težav (Kubr, 2002, str. 184). Podjetje prodaja svoje proizvode na fizični lokaciji, ki ima slabe povezave. Proizvode prodaja na drobno fizičnim osebam ali na debelo manjšim poslovnim subjektom predvsem z ožjega geografskega območja, na katerem se podjetje nahaja, ima pa tudi nekaj strank z drugih koncev. Proizvodnja in prodaja se izvajata v rastlinjakih, kar je način prodaje podjetja na področju vrtnarske dejavnosti. Lokacija vrtnarije je na približno 600 metrih nadmorske višine. Zima na tej lokaciji lahko traja dlje časa. Vreme je pomemben dejavnik glede na to, da se podjetje ukvarja v glavnem z enoletnimi sadikami rož, ki jih prodaja spomladi in jeseni. V primeru daljše zime oziroma zakasnele pomladi se spomladanska prodajna sezona začne pozneje, kar podjetju povzroči dodatne stroške ogrevanja rastlinjakov. To vpliva na zmanjšanje prihodkov od prodaje. Če se otopli šele v polovici meseca maja, se namreč nekatere redne stranke odločijo, da ne bodo imele rož to leto, ter gredo kmalu za tem na dopust. Večina strank iz okolice kupuje v obravnavani vrtnariji zaradi rastlin, ki so prilagojene tej klimi. Gostota naseljenosti v ožjem geografskem območju je relativno nizka.

3.5 Zaposleni

Preden se svetovalec loti reševanja problema, je smiselno, da se sestane in pogovori z vsakim od družinskih članov posebej. Potrebno je, da vzpostavi odnos zaupanja pred srečanjem, ki vključuje vse družinske člane na enem mestu. Nezaupanje s strani vodilnih v podjetju lahko vodi do tega, da svetovalcu ne dajo vseh relevantnih informacij, kar ima za posledico napačno zastavljene cilje in potencialne rešitve svetovalca. Družinska podjetja redko sprejemajo pomoč svetovalca. Izogibajo se pogovoru s svetovalcem o problemih v podjetju (Kubr, 2002, str. 560). To je moč zaznati tudi v obravnavanem podjetju, zaradi česar ime podjetja, točna lokacija in imena zaposlenih v magistrskem delu niso navedeni. Pogovori z vsakim zaposlenim posebej in skupni pogovori so bili izvedeni večkrat v času pisanja magistrskega dela, pri tem pa je bil definiran večji del problematike podjetja.

Vsak od zaposlenih v podjetju se raje posveča vsakdanjim ustaljenim operacijskim aktivnostim. Lastnica da hčerki prednost v razvijanju vrtnarije in se ločeno lotevata manjših sprememb, ki niso kapitalsko intenzivne. Manjše spremembe so pravilna poteza,

vendar nimata točno določenih ciljev, kaj je treba narediti. Hči opravlja predvsem naloge, ki ji mati/lastnica poda, in je motivirana za prevzem posla in uvajanje novosti v vrtnariji. Mama kot lastnica že razmišlja o upokojitvi. Ker zaposleni ne poznajo natančnega načrta, kako bo potekalo prihodnje poslovanje podjetja, vključno z zamenjavo generacij, lahko sklepam, da je v obravnavanem podjetju težava v medsebojni komunikaciji.

Podatki o zaposlenih v podjetju, kot so: starost, spol, družinski status, kvalifikacije, poklic, delovna doba opravljanja določenih storitev, zaslužek/višina plače in nagrad, lahko podajo dobro sliko o tem, zakaj v podjetju prihaja do težav (Kubr, 2002, str. 190). MSP si ne morejo privoščiti visoko kvalificiranih specializiranih kadrov in svoje delavce pogosto plačujejo le s povprečnimi plačami in z zavarovanjem (Kubr, 2002, str. 549). Tako je tudi v obravnavanem podjetju.

V podjetju so bile v času pisanja tega magistrskega dela zaposlene štiri osebe: mati, oče, hči in en delavec, ki ni v sorodstvu. Za poslovanje obravnavane vrtnarije so največ zadolženi mati in hči, vendar občasno pomagata druga dva zaposlena.

Mati je hkrati tudi lastnica in direktor podjetja. Opravlja več dejavnosti. Izdeluje ponudbe, naročilnice in pogodbe za zadeve, s katerimi se podjetje ukvarja, presaja, skladišči in prodaja rože, opravlja računovodske storitve za svoje in nekaj drugih manjših podjetij. Mati prejema povprečno plačo za polni delovni čas v Sloveniji. Po izobrazbi je diplomirani ekonomist. Naredila je diferencialne izpite za vrtnarskega tehnika za lažje opravljanje dela v vrtnariji.

Hči pomaga materi pri opravljanju naštetih dejavnosti, predvsem pa opravlja večino del v zvezi z vrtnarijo. Dela za polovičen delovni čas za povprečno plačo za vrtnarsko dejavnost v Sloveniji. Po končani spomladanski sezoni prejme še nagrado zaradi nadpovprečne količine dela v višini nekaj svojih plač. Po izobrazbi je vrtnarski tehnik.

Oče se ukvarja z napeljavo vodovodnih, grelnih in hladilnih sistemov (na primer vgradnja različnih kotlov na drva in klimatskih naprav). To dejavnost opravlja preko 20 let. Ima razvito bazo strank, izkušnje, prepoznavnost in mrežo sodelavcev. Prejema povprečno plačo za to dejavnost v Republiki Sloveniji. Občasno pomaga pri delu v vrtnariji, predvsem pri tehničnih zadevah. Oče je nekaj let pred upokojitvijo.

Zaposleni, ki ni v sorodstvu, dela za polni ali polovični delovni čas, odvisno od količine dela, in prejema povprečno plačo za opravljeno delo. Usklajeno dela z drugimi zaposlenimi, zaradi česar želi ostati v obravnavanem podjetju tudi v prihodnje.

Na vrhuncu sezone v aprilu in maju podjetje za kratek čas zaposli dodatne delavce, da bi zagotovilo boljšo postrežbo strank, ki takrat obiskujejo vrtnarijo. Razlog je v tem, da ima

vrtnarija spomladi večje število strank in s kapacitetami, ki jih ustvarijo redno zaposleni, ne more zadovoljiti takratnega povpraševanja.

3.6 Marketing

Podjetje ima zelo skromen marketing. Edina sredstva, ki jih porabi za reklamiranje, so plačevanje oglasov v lokalnem občinskem časopisu in sredstva za vzdrževanje stare spletne strani. Drugi način oglaševanja, ki ni kapitalsko intenziven in v veliki meri prisoten v obravnavanem podjetju, je ugled, ki so ga pridobili s pomočjo širjenja prepoznavnosti »od ust do ust« zaradi visoke kakovosti proizvedenih sadik, nadpovprečno kakovostne zemlje in korit, ki jih prodajajo, ter opravljanja storitev, kot sta svetovanje strankam in pomoč pri nasaditvi.

Spletna prisotnost podjetja je neučinkovita, spletna stran podjetja ni primerno optimizirana za današnji čas, od družabnih omrežij je podjetje prisotno le na Facebooku, kjer dosega ožjo skupino ljudi brez plačanega promoviranja.

3.7 Organizacijska struktura in poslovni procesi

Kubr navaja, da čeprav imajo MSP večjo moč od večjih v prilagajanju in odgovarjanju na spremembe, ta moč pade na ničlo, ko je treba narediti večje spremembe (Kubr, 2002, str. 549). Obravnavano podjetje izvaja veliko različnih dejavnosti, zaradi katerih ostane zelo malo časa za medsebojno komunikacijo in usklajevanje oziroma to povzroča težave managementu poslovanja. Podjetje hkrati nima dovolj kapitala za večje investicije.

Nenehno prilagajanje podjetja je danes nuja, če želi obstati. Večina podjetij propade v prvih nekaj letih poslovanja ali ostane majhna. Izkušnje zaposlenih lahko liberalizirajo poslovanje podjetja ali ga zaustavijo. Te človeka s časoma navajajo na določene ustaljene poti oziroma komfortno cono, iz katere se težko premakne, kar na stalno spreminjajočem se trgu lahko pripelje do stagnacije in statičnosti v poslovanju podjetja (Marcouse, Machin, Anderson, Watson, & Black, 2014, str. 19, 48–49). Potek del v obravnavanem podjetju je zadnjih nekaj let ostal približno enak. Poskušali so s širjenjem ponudbe, predvsem na področju enoletnih sadik. Prilagojena je bila obstoječa ponudba, tako da je povečana količina sadik, ki se prodaja, in zmanjšana količina tistih, ki se ne. Širjenje zaznamovanosti podjetja ali zniževanje stroškov gretja in potaknjencev ni bilo zaznano ali je zanemarljivo.

Tehnična opremljenost obravnavanega podjetja ima svoje pomanjkljivosti. Avtomatizacija poslovnih procesov je majhna in se večina dela opravlja predvsem ročno. Podjetje uporablja relativno neučinkovito tehnologijo. Rastlinjaki se odpirajo in zapirajo ročno zaradi zračenja, kar zahteva prisotnost zaposlenih v bližini delovnega mesta včasih po večkrat na dan, odvisno od vremenskih vplivov. Če je prevroče, preveč vlažno ali premrzlo v rastlinjakih, bodo nekatere vrste rastlin propadle, zaradi česar je odpiranje in zapiranje

rastlinjakov nujno. Rastlinjakov, ki imajo avtomatsko prezračevanje, si podjetje ne more privoščiti. Rastlinjaki se ogrevajo na kurilno olje, kar je danes eden od najdražjih načinov ogrevanja. Namakalni sistemi ne zalivajo dobro vseh rastlin, zaradi česa niso v uporabi že nekaj let ter se včasih večkrat na dan ročno zaliva. Na splošno povedano, podjetje nima dovolj kapitala za večje finančne investicije.

Podjetje ima v lasti tri rastlinjake: prvega z 200 m², drugega z 250 m² in tretjega s 400 m². Proizvodnja v času priprave na spomladansko sezono se začne v najmanjšem rastlinjaku, ko se ta napolni s sadikami, pa se začne uporabljati drugi po velikosti. Do takrat, ko zunanje temperature ne padajo več pod ničlo, se drugi rastlinjak napolni s sadikami in se proizvodnja preseli še v tretjega, ki ni ogrevan. V tem času so nekatere sadike v najmanjšem rastlinjaku že pripravljene za prodajo oziroma so dovolj zrasle in jih lahko zaposleni ponudijo prvim strankam.

Proizvodnja se začne tako, da podjetje za vsako sezono od znanega dobavitelja nabavlja večino potaknjencev. Potem jih presaja v ustrezne lončke (odvisno od vrste in velikosti sadike se izbere velikost lonca), gnoji in zaliva, dokler niso pripravljene za prodajo. Če odkrije škodljivce (na primer polže), jih odstrani, sadike, ki so jih napadli, pa izloči. Hkrati tudi izvaja preventivno prašenje gojitvenih prostorov. Ko se prva tura potaknjencev razraste, se od njih naprej režejo novi potaknjenci, ki se sadijo naprej. Potrebno količino sadik določene vrste rastline se načrtuje na osnovi prodanih količin v prejšnjih letih.

Za spomladansko sezono se proizvodnja začne v začetku januarja, na jesensko sezono pa se podjetje začne pripravljati kmalu po zaključeni spomladanski sezoni (pospravijo se ene sadike in začne se z nabavo, razmnoževanjem in razraščanjem drugih). Proizvodnja se opravlja v rastlinjakih tako, da se rože sadijo v lončke in potem zlagajo na platoje. Gojenja rož na odprtem, na polju brez loncev, podjetje ne izvaja, v svoji lasti pa ima površine, ki so primerne za to.

3.8 Analiza privlačnosti panoge

Michael E. Porter je povedal, da konkurenčne sile oblikujejo strategijo podjetja in analiza teh lahko podjetju pomaga, da ustvari svoj položaj v panogi, v kateri posluje, ter na ta način zmanjša svojo občutljivost na spremembe v okolju. Te sile so: nevarnost vstopa novih konkurentov, rivalstvo med obstoječimi konkurenti, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in nevarnost substitutov (Porter, 1979, str. 137, 141). Vsako od naštetih sil analiziram v naslednjih podpoglavjih in opišem njihov vpliv na trenutni poslovni model obravnavanega podjetja.

3.8.1 Pogajalska moč kupcev

Kupci, ki kupujejo robo v velikih količinah, ustvarjajo odvisnost podjetja od njih. Od preferenc določenega kupca, ali želi dražje proizvode z višjo stopnjo diferenciacije ali da so cenejši, je odvisno, ali bo kupoval v določenem podjetju ali ne (Porter, 1979, str. 140–141).

Podjetje ima dosti rednih kupcev, ki so v preteklosti kupovali več. V vmesnem času so določeni izgubili službo in se jim je nakupna moč zmanjšala. V primeru večjih stroškov, kot so tisti, ki nastajajo v primeru daljše zime, podjetje ne more dvigovati prodajne cene sadik, ker ti proizvodi predstavljajo želje in ne potrebe, brez katerih kupci ne morejo. Kupci, ki živijo v bližini vrtnarije in potrebujejo manjšo količino rož zanemarljive vrednosti, nimajo visoke pogajalske moči in bodo v njej kupovali. Cena sadik ne bo veliko vplivala na njihovo odločitev. Če gre za večjo količino in vrednost sadik, se cenovno občutljivim kupcem bolj splača nakup tam, kjer so cenejše. To je odvisno od kupčevih preferenc.

Vrtnarija ima veliko dolgoletnih strank, ki želijo bolj kakovostne (razraščene in zdrave) sadike in nasvete pri nasaditvi ter zato plačujejo rahlo višjo ceno od tiste, ki jih imajo večje trgovske verige. Takšni kupci želijo zanesljivega prodajalca, kot je obravnavana vrtnarija, in imajo nizko pogajalsko moč. Ena od storitev, ki jih podjetje ponuja, je, da nasaja rože v korita v lasti kupcev. Stranke prinesejo svoja korita ali jih kupijo v vrtnariji in izberejo rože za presaditev. Čez nekaj tednov jih prevzamejo. V vmesnem času se presajene rože razrastejo v rastlinjakih in zato bolj cvetijo. Sadike, ki jih ponuja podjetje, niso pretrpele transporta in skladiščenja brez svetlobe in rednega zalivanja, zaradi česar so bolj zdrave.

Novih kupcev ni veliko, ker je rast prebivalstva na lokaciji, kjer se nahaja vrtnarija, počasna. Večina strank je starejša, ima drugačne okuse glede izbire rož (na primer kupujejo predvsem klasične rdeče ali roza bršljanke). Mlajše stranke pogosto želijo rože, ki ne zahtevajo veliko oskrbe, kot je večina večletnih rož. Novih strank je zelo malo.

3.8.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Izvedeti je treba čim več o lastnostih materialov, ki jih podjetje uporablja, in o proizvodih, ki jih prodaja naprej, kot so: nabavna cena, velikost zalog, tehnične značilnosti in kdo so dobavitelji (Kubr, 2002, str. 190). To lahko ustvari boljšo sliko o tem, kako učinkoviti sta njihova nabava in uporaba.

Podjetje nabavlja lonce in platoje, v katerih se rože zlagajo od enega grosista, od katerega je na začetku nabavilo rastlinjake, opremo za ogrevanje in zalivanje rož. Ta grosist se ukvarja z veleprodajo vrtnarske opreme za komercialne namene. On ni edini dobavitelj te opreme v Sloveniji in v primerjanju cene in kakovosti ni najcenejši, ampak je zanesljiv glede dobavnih rokov in količine naročenih proizvodov.

Dobavitelji lahko izvajajo svojo pogajalsko moč tako, da odjemalcem dvigujejo nabavno ceno proizvodov/storitev. Dobavitelji, ki imajo veliko moč, na ta način povečujejo lastno dobičkonosnost in zmanjšujejo dobičkonosnost svojih strank (Porter, 1979, str. 140).

Drugi grosist, od katerega se nabavlja, je eden od največjih dobaviteljev potaknjencev enoletnih sadik v Sloveniji. Veliko majhnih vrtnarij jih od njega kupuje in naprej presaja, razrašča, razmnožuje in prodaja končnim kupcem. Robo nabavlja iz Nemčije in Nizozemske. Podjetja, od katerih nabavlja, niso zainteresirana za manjše odjemalce, zaradi česar so manjša podjetja v veliki meri odvisna od njega. Obravnavana vrtnarija nabavlja od njega zemljo, potaknjence in nekaj že razraščenih sadik. Stroški nabave potaknjencev ji predstavljajo okoli 19 % celotnih stroškov.

Na slovenskem trgu grosistično prodajo enoletnih sadik rož izvaja še nekaj podjetij, vendar vrtnarija nima izkušenj z njimi. Obstajata še dva manjša dobavitelja, od katerih vrtnarija nabavlja trajnice in vrtnice, vendar v zelo majhnem obsegu.

3.8.3 Nevarnost substitutov

Drugi proizvodi/storitve lahko zamenjajo tiste, ki jih ponuja določeno podjetje. Verjetnost zamenjave se povečuje, če se njegovi proizvodi/storitve ne diferencirajo na način, ki ustvarja edinstveno vrednost za kupca (Porter, 1979, str. 142).

Substituti za proizvode/storitve, ki jih ponuja vrtnarska dejavnost, bi bili vsi proizvodi/storitve, ki ustvarjajo občutek zadovoljstva pri kupcu in se uporabljajo za polepšanje notranjosti in zunanosti hiše, za pridelavo hrane namesto sadik zelenjave (na primer različna živina) ali kot darila namesto buketov in aranžmajev (na primer čokolade). V tem smislu je veliko različnih stvari, ki bi lahko nadomestile ponudbo proizvodov/storitev, ki jih imajo vrtnarije.

Menim, da se je bolj smiselno osredotočiti na substitute za proizvode/storitve, ki jih ima le obravnavana vrtnarija. Od sadik rož ima predvsem enoletne sadike in nekaj trajnic. Podjetje ne prodaja drugih skupin rastlin, kot so: notranje rastline, okrasno drevje, bonsaji, druga velika drevesa, okrasne grmovnice, iglavci, žive meje, sadno drevje, jagodičevje, vodne rastline (na primer lokvanji) in druge. Od vzpenjavk, ki uspevajo v slovenskem podnebnju, ima v ponudbi le nekaj sadik ene vrste okrasnega bršljana in glicinije. Nima drugih pogosto prodajanih, kot so različne sorte okrasne in navadne trte, kovačnika in »plazečih« se vrtnic. Jesensko ponudbo lahko nadomestijo umetne rože. Prej navedene skupine rastlin bi lahko zamenjale rastline, ki jih ponuja vrtnarija. Glede na to, da obstaja veliko drugih ponudnikov, ki imajo navedene skupine v svoji ponudbi, je nevarnost substitutov visoka.

3.8.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Na ožji lokaciji, kjer se nahaja obravnavana vrtnarija, je verjetnost vstopa novih konkurentov majhna. Glede na trenutno majhno povpraševanje na tem področju se za vstop verjetno ne bo odločil drug ponudnik. Dobičkonosnost obravnavanega podjetja je majhna, kar odvrta vstop novih.

Na širšem geografskem območju je vstop novih konkurentov mogoč zaradi bližine tržnih centrov, dobre infrastrukture in mest z večjim številom prebivalcev.

Novi vstopajoči konkurenti prinašajo na določeno področje nove kapacitete, vire in želje po pridobitvi in širjenju lastnega tržnega deleža. Potrebna je visoka pripravljenost obstoječih v odvrtaanju potencialnih vstopajočih podjetij. Diferenciacija proizvodov in storitev ter stroškovne prednosti so nekatere od njih. Podjetje, ki bi imelo bolj avtomatizirane in učinkovite procese (na primer novejšo tehnologijo) od obstoječega podjetja, bi ga lahko izrinilo ali mu prevzelo tržni delež (Porter, 1979, str. 138–139).

Obravnavano podjetje se diferencira tako, da ponuja nadpovprečno kakovost proizvodov in storitev, zaradi česar ima dolgoletno bazo stalnih strank. Od stroškovnih prednosti ima akumulirano znanje in izkušnje v različnih procesih v podjetju, reciklira že uporabljeno zemljo od neprodanih sadik in ima lastno vodo za zalivanje sadik. Na ta način ovira vstop novih podjetij. Po drugi strani podjetje uporablja zastarelo tehnologijo, proizvodni proces je počasen, za ogrevanje uporablja drage vire, izolacija rastlinjakov bi lahko bila boljša, treba je vlagati velik več fizičnega dela kot pri bolj razvitih ponudnikih (veletrgovine, vrtni centri in grosistične vrtnarije).

3.8.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Visoka stopnja rivalstva nastaja v primeru velikega števila konkurentov, ker vsi želijo svoj tržni delež. Med seboj imajo majhno stopnjo diferenciacije glede ponujenih proizvodov/storitev, imajo visoke fiksne vstopne stroške in kvarljivo robo. Širjenje kapacitet zahteva velike vložke in izstopne ovire so visoke zaradi navezanosti vodilnih na določen posel (Porter, 1979, str. 142–143). Vse naštetu se lahko zazna v obravnavanem podjetju.

Na ožjem geografskem območju trenutnih konkurentov vrtnarije je le nekaj manjših cvetličarn. Na širšem geografskem območju, na katerem se nahaja obravnavana vrtnarija, lahko med obstoječe konkurente uvrstimo vse cvetličarne, vrtnarije, vrtno centre, črpalke in trgovine z živili, ki zraven svojih proizvodov/storitev občasno ali redno prodajajo sadike rož in zelenjave. Naštetih konkurentov je veliko in vsak želi svoj tržni delež pri prodaji sadik.

Diferenciacija med proizvodi/storitvami je majhna, vendar obstaja in bi se lahko še izboljšala. Obstaja neinformiranost dobrega dela kupcev, ki ne vidijo razlike med kakovostjo in ceno sadik ter se odločijo za nakup na osnovi cene. Kakovost svetovanja pri nakupu sadik je manjša pri konkurentih v primerjavi z obravnavano vrtnarijo. Drugi imajo manjše število zaposlenih v času prodajne sezone in se zato strankam ne morejo tako posvečevati. Svetovanje je zelo pomembno, ker ne morejo biti vse sadike sajene skupaj ter marsikateri kupec ne ve, kako pogosto jih je treba zalivat ali gnojiti ter ali trpijo veliko sonca ali ne. Zaposleni hkrati pomagajo pri izbiri najbolj razraščanih sadik, jih nosijo namesto stranke in jih velikokrat pakirajo v njihov avto. Prodajno osebje je uslužno, zaradi česar se bistveno poveča prodaja. Zaposleni so motivirani, da obdržijo obstoječe stranke.

Kakovost proizvodov v obravnavani vrtnariji je nadpovprečna, ker se sadike dlje časa razraščajo in se v prodajo dajejo le najboljše. Nekateri konkurenti manj časa namenijo za razraščanje rastlin v cilju zniževanja stroškov gretja in dela.

Podjetje večino sadik proizvaja samo, zaradi česar te sadike ne pretrpijo stresa kot pri preprodajalcih v času skladiščenja in transporta. Nekateri večji konkurenti nabavljajo že gotove sadike poceni na debelo predvsem iz Nemčije in Nizozemske in jih zato prodajajo ceneje. Podjetje na primer goji in prodaja svojo najbolj prodajano vrsto rastline bršljanke v lončku premera 12 cm po 1 EUR, veletrgovci pa v svojih prodajnih enotah v manjših lončkih premera 10 cm po ceni od 0,60 do 0,70 centa. Manjši lonci so bolj praktični, ker je sadika v njih prej pripravljena za prodajo, zavzema manj prostora v rastlinjaku, pri transportu in skladiščenju ter se za proizvodnjo porabi manj materiala (manj zemlje in manjši lončki so cenejši). Veletrgovci imajo značilno višjo marketinško moč. Reklamirajo predvsem sadike rastlin, ki predstavljajo glavni delež prodaje v obravnavanem podjetju in so na splošno najbolj popularne vrste (na primer krizanteme, mačehe, bršljanke). Po drugi strani se kupci zaradi višje kakovosti proizvodov in storitev naslednjo sezono vrnejo v vrtnarijo. Podjetje nasaja sadike rož v balkonska korita za stranke, česar večina konkurentov ne počne.

Komplementarnih proizvodov, ki sodijo k ponudbi rastlin, kot so: semena, različni substrati in lubje, pokrivne folije za zemljo, hobi rastlinjaki, oprema za fontane, cevi za vodo, orodje za vrt, sveče, umetne rože in pesek za na grobove, držala za korita in ograje, obravnavano podjetje nima na zalogi in jih ne prodaja. Te proizvode lahko zasledimo pri uspešnejših konkurentih v širši okolici (predvsem večji vrtnarski centri in vrtnarije).

V vrtnarskem poslu obstajajo visoki vstopni stroški predvsem pri poslovanju vrtnarij, ker te že na začetku potrebujejo veliko parcelo, rastlinjake in opremo za proizvodnjo sadik. Enoletne sadike, ki jih proizvajajo, niso kvarljive, ampak se lahko gojijo le za eno sezono in se po koncu te sezone običajno zavržejo, ker zahtevajo posebne pogoje, da bi preživele zimo. Vsaka večja širitev proizvodnih kapacitet zahteva vložek v nove rastlinjake in njihovo opremo (na primer ogrevalni in namakalni sistemi ter sadilne mize). To povečuje

izstopne ovire, enkrat ko je veliko kapitala vloženega v določeni posel, ga je težko prekiniti. Vsemu temu se še lahko doda navezanost na ta posel na osnovi dolgoletne tradicije in izkušenj na tem področju. To lahko opazimo v obravnavani vrtnariji in tudi v nekaterih drugih vrtnarijah in cvetličarnah. Med njimi je veliko družinskih podjetij.

Druge vrtnarije so začele zamenjevati peči, ki uporabljajo kurilno olje, za tiste, ki uporabljajo trenutno cenejše palete in imajo zalogovnike. To jim prinaša prihranke in možnost, da lahko konkurirajo s ceno in ustvarijo večje dobičke. Nekatere od vrtnarij nabavljajo lončke in platoje pri cenejših dobaviteljih ter na ta način znižujejo stroške materialov. Pri cvetličarnah je nekoliko drugače. Te večinoma nimajo stroškov s potaknjenci in imajo majhne stroške gretja, ker nabavljajo že razraščene rože od slovenskih grosistov. Grosisti nabavljajo rože od velikih proizvajalcev iz tujine, ki uporabljajo sodobnejše tehnologije in na ta način značilno znižujejo stroške gretja in dela. Kupujejo potrebne materiale v velikih količinah, zaradi česar jih dobivajo po izredno nizkih cenah.

Nekateri konkurenti imajo v ponudbi večjo količino večletnih rastlin z večjimi premeri loncev, za katere lahko postavijo višje cene. Te rastline kupec kupi in nima potrebe po tem, da vsako leto kupuje nove. Obravnavana vrtnarija ima takšne rastline v zanemarljivi količini.

3.9 Trenutna perspektiva za nadaljnje poslovanje podjetja

Glede na do sedaj ocenjeni položaj podjetja lahko sklepam, da je perspektiva podjetja negotova. Podjetje nima v ponudbi marsikatero vrsto rož, ki jih imajo uspešnejši konkurenti (na primer vrtni centri, druge vrtnarije in cvetličarne). Posluje skoraj vse leto, ko proizvaja, presaja in razrašča sadike rastlin, vendar prodaja poteka večinoma jeseni in spomladi. Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi, opredelitve skupnih ciljev in motivacije za širitev pelje do nedefinirane prihodnosti podjetja. Na osnovi analize prihodkov od prodaje iz prejšnjih let lahko sklepamo, da obstaja možnost, da prihodki od prodaje iz leta v leto rahlo padajo. Vrtnarija bo imela dovolj prometa do upokojitve vodilnih, za nadaljnji razvoj pa bo morala poskrbeti hči. Stroški gretja in potaknjencev obremenjujejo celotne stroške podjetja, pri marsikaterem od konkurentov pa so ti nižji. Od zalog podjetje nima veliko rož v loncih večjih premerov, pri katerih bi lahko zaslužilo več. Proizvodno-prodajni prostori se nahajajo na slabo frekventni lokaciji daleč od večjih mest in glavnih medmestnih cest, kar vpliva na število kupcev in prihodke od prodaje. Vrtnarija vlaga v marketing zanemarljivo malo sredstev in se zanaša predvsem na lokalno zaznamovanost podjetja med starejšimi generacijami, kar nima velike perspektive glede širitve baze strank.

Podjetje težko konkurira s cenami, zaradi česar privablja stranke, ki iščejo višjo kakovost proizvodov, vendar njihove potrebe zadovoljuje glede enoletnih sezonskih sadik. Podjetje je odvisno od dobaviteljev kurilnega olja, rastlinjakov, njihove opreme, loncev, platojev, zemlje in potaknjencev. Za naštete stvari obstajajo cenejši dobavitelji ali alternative.

Obstaja veliko substitutov za proizvode, ki jih podjetje proizvaja (na primer enoletne lahko zamenjajo večletne sadike rož, namesto sadike zelenjave lahko kupci gojijo zelenjavo iz semen), in ti proizvodi predstavljajo želje in ne potrebe, brez katerih kupci ne morejo. Na ožjem trgu, na katerem podjetje posluje, je dobro zaznano in pozna domačo kulturo ter na ta način odvrta vstop novih konkurentov. V širši okolici, predvsem zraven prometnih cest in večjih mest, je nevarnost vstopa novih konkurentov visoka. Marsikateri kupec se lahko odloči za novega ali obstoječega konkurenta, do katerega ima boljšo prometno povezavo. Za izboljšanje trenutnega stanja ni veliko narejenega. Inovativnost na delovnem mestu je majhna, proces proizvodnje pa je delno učinkovit. Proces dela v podjetju je približno enak že vrsto let. To lahko vodi v njegovo stagnacijo.

4 PREDLAGANE REŠITVE

Nove zmožnosti, ki jih lahko usvojijo v podjetju, so iznajdljivost zaposlenih glede uporabe nove tehnologije, inovativnost, kreativnost in podjetniško obnašanje na splošno. Potrebna je samoiniciativnost na delovnem mestu glede uvajanja novih proizvodov/storitev, organiziranja novih izboljšav in upravljanja s financami v podjetju, kar bo neposredno vplivalo na zmogljivost podjetja (Kubr, 2002, str. 249).

4.1 Definiranje poslanstva, vizije, ciljev in vrednot podjetja

Strateško načrtovanje ima izredni pomen za poslovanje ne glede na velikost podjetja. Poslanstvo, vizija, cilji in vrednote so temelji, ki definirajo, kako bo podjetje poslovalo oziroma v kateri smeri se giblje. Pri tem je pomembno, da vodilni v podjetju strateško razmišljajo oziroma da se osredotočajo in dajejo prednost le tistim stvarim, s katerimi bodo izboljšali svoje poslovanje, določijo mogoče scenarije v prihodnosti in kako se bodo odzivali (Bouhali et al., 2015, str. 75–76).

Strategija določa, katere proizvode in storitve bo podjetje ponujalo, na katerem trgu in na kateri način bo zaščitilo in vzdrževalo svoje konkurenčne prednosti. Pri tem je smer nadaljnega poslovanja v MSP pogosto treba prilagoditi osebnim in družinskim preferencam oziroma jih kombinirati s komercialnimi cilji (Beaver, 2007, str. 12–13). Obravnavano podjetje trenutno ponuja vrtnarske proizvode (predvsem enoletne sadike rož in zelenjave) in storitve na manjšem slabo naseljenem geografskem področju. Vzdržuje svoje konkurenčne prednosti z nadpovprečno visoko kakovostjo storitev in z uporabo kakovostnih materialov (na primer zemlja v lončkih). K obstoječi ponudbi predlagam, da podjetje doda druge kategorije večletnih sadik rastlin, kot so: večletne vzpenjavke (na primer trte), notranje rastline, okrasno drevje, bonsaji, druga velika drevesa, okrasne grmovnice, iglavci, žive meje, sadno drevje, jagodičevje, vodne rastline (na primer lokvanji) in druge. Širitev v navedene druge kategorije naj bi se začela z manjšimi investicijami, s testiranjem povpraševanja in na osnovi tega s prilagajanjem količine

oziroma ponudbe s strani podjetja ter z odstranitvijo določenih kategorij v primeru nezainteresiranosti kupcev. Podjetje obratuje skoraj vse leto, vendar ima samo sezonsko prodajo (spomladi in jeseni). Z uvedbo drugih skupin rastlin zraven obstoječe ponudbe bi lahko prihodke od prodaje ustvarjalo zunaj teh dveh sezon. Glede na to, da ima družina, ki vodi podjetje, v lasti zazidljivo zemljišče zraven frekventne medmestne ceste in večjega mesta, je smiselno proučiti investicijo v manjšo izključno prodajno enoto na tej lokaciji v cilju izboljšanja prihodkov. Nova poslovna enota na tej lokaciji bi lahko podjetju zagotovila boljšo prodajo, potencial za rast, nove stranke in širjenje prepoznavnosti. Proizvodnja bi ostala na starem mestu. Lastnica podjetja želi, da njena hči popolnoma prevzame vrtnarsko dejavnost v podjetju (funkcijo nabave, evidence, proizvodnje, prodaje, računovodstva). S to vizijo se hči strinja in predlagam, da jo podjetje obdrži v prihodnosti.

Dobro definirana, realna, dosegljiva in razumljiva strategija ima veliko možnosti, da bo uspešna ne glede na glavne cilje in ambicije udeležencev. Strategija mora vsebovati vizijo, ki jo bo imel lastnik in vodilni, služila bo kot vodič pri odločitvah, oblikovanju, različnih poslih in razvoju podjetja. V MSP pogosto ni uradno definirane strategije, ampak se smer poslovanja podjetja oblikuje intuitivno. Strateško razmišljanje je pri tem ključno (Beaver, 2007, str. 14). Trenutno se vodilni in zaposleni večinoma posvečajo vsakodnevnim poslom in premalo časa namenijo strateškemu razmišljanju, zato v naslednjih podpoglavjih predstavim način razmišljanja in nekaj tehnik, ki bi lahko izboljšale poslovanje podjetja z aktivnim vključevanjem udeležencev.

Vizija daje napotke o tem, kaj bi ohranili in kaj bi spremenili (Collins & Porras, 1996, str. 65–66). Vizija, ki jo predlagam podjetju, je, da se diferencira od konkurentov glede kakovosti svojih proizvodov in nadpovprečnih storitev tudi v prihodnosti, da na osnovi tega gradi svojo prepoznavnost, obseg poslovanja in prihodke od prodaje.

Uspešna podjetja so pozorna na velikost prihodkov in odhodkov. Pazijo, kaj od robe nabavljajo, odklanjajo tvegane naložbe, po potrebi podaljšujejo plačilne roke do dobaviteljev in se pogajajo glede nabavnih cen. Hkrati nadzorujejo svoje zaloge, zmanjšujejo tiste, ki so drage, in tiste, ki zavzemajo veliko prostora. Delajo na izboljšanju učinkovitosti procesov v podjetju na področjih proizvodnje, prodaje in marketinga. Osredotočajo se na izboljšanje prodaje proizvodov, do katerih kupci niso cenovno občutljivi, in prenehajo s proizvodnjo in prodajo tistih, ki so na meji dobičkonosnosti (Beaver, 2007, str. 15). Obravnavano podjetje ima relativno drage dobavitelje, zaradi česar priporočamo zmanjševanje odvisnosti od njih. To lahko doseže tako, da začne ustvarjati lastno bazo matičnih rastlin, od katerih bi pozneje proizvajalo potaknjence ter na ta način zmanjševalo stroške nabave istih. Trenutno ti stroški predstavljajo okoli 20 % celotnih spremenljivih stroškov. Glede loncev in platojev priporočam povpraševanje in testiranje drugih dobaviteljev glede cene, kakovosti in nabavnih rokov. Če se drugi izkažejo za bolj ugodne in vsaj enako zanesljive, priporočam zamenjavo. Lastnica in glavna odgovorna v podjetju redno pregleduje in načrtuje potrebne količine različnih vrst enoletnih sadik glede

na povpraševanje v preteklosti, tako naj bi ostalo v prihodnosti. Glede na to, da podjetje večinoma naroča iste vrste sadik iz leta v leto, priporočam, da poveča testiranje proizvodnje in prodaje manjših količin novih vrst sadik. Če se izkažejo za donosne, naj nadaljuje z njihovo prodajo v prihodnosti. Hkrati predlagam, da podjetje zmanjšuje odvisnost od enoletnih sadik, ki zahtevajo ogrevanje rastlinjakov in nabavo drugih prej omenjenih kategorij rastlin, ki lahko preživijo mrzle zimske temperature. Trenutno ogrevanje rastlinjakov predstavlja okoli 20 % celotnih spremenljivih stroškov.

Potrebno je, da se podjetje strateško umesti na osnovi tega, kaj kupci želijo, pričakujejo in so za to pripravljeni plačati. Vrednote in smer poslovanja v podjetju morajo biti dobro definirane in integrirane v kulturo podjetja. Racionalna poraba finančnih sredstev omogoča, da se podjetje pripravi za negativne spremembe na trgu, ki bi vplivale na nabavno ceno materialov, opreme, povpraševanje in drugo. V podjetju je treba ustvariti takšno kulturo med zaposlenimi, da imajo aktivno vlogo in občutek o smeri poslovanja, učinkovito komunicirajo, se odzivajo na nenehne spremembe v okolju in to razumejo kot osnovni predpogoj za kontinuirani uspeh podjetja (Beaver, 2007, str. 16–17). Obstoječi kupci so pripravljeni plačati za bolj kakovostne sadike, zemljo, nasaditve rož in postrežbo pri nakupu, zaradi česar prihajajo v obravnavano vrtnarijo. Nadpovprečno kakovost bodo pričakovali v prihodnosti, zaradi česar je smiselno, da se podjetje razvija naprej v tej smeri. Podjetje mora obdržati takšno kakovost svojih proizvodov in storitev kot vrednoto, s katero bo ohranjalo svojo konkurenčno prednost. Pri finančnih vložkih mora biti previdno, izkoristiti, kar se da od obstoječih zalog, in to uporabiti v prihodnosti (na primer rezervne aluminjske konstrukcijske palice za rastlinjake, lonce za rastline različnih velikosti, ki so na zalogi).

4.2 Določitev generične strategije podjetja

Odločitev podjetja, katerim kupcem bo prodajalo in od katerih dobaviteljev bo nabavljalo, je treba videti kot eno od glavnih strateških odločitev. Podjetje mora iskati in obdržati kupce in dobavitelje, ki imajo najmanjšo pogajalsko moč, oziroma tiste, ki ne morejo škodljivo vplivati na njegovo poslovanje. Lahko prodaja svoje proizvode/storitve in pri tem ustvari visoko dobičkonosnost le, če proizvaja pri zelo nizkih stroških ali ima njegova ponudba posebne, edinstvene značilnosti. Glede na to, da se s časoma dejavniki, ki vplivajo na moč kupcev in dobaviteljev, spreminjajo, se mora podjetje na to pripravljati in prilagajati (Porter, 1979, str. 141–142).

Porter je definiriral tri generične strategije in pri tem poudaril, da je za podjetje smiselno, da izbere le eno. Ena je strategija stroškovne učinkovitosti, druga strategija diferenciacije in tretja ohranjanje fokusa oziroma razvijanje lastne tržne niše (Porter, 1980, str. 35). Podjetje, ki se nahaja v nedefiniranem položaju, mora sprejeti temeljno strateško odločitev. Če izbere strategijo stroškovne učinkovitosti, mora sprejeti potrebne ukrepe za dosego vloge vodilnega glede majhnih stroškov ali vsaj vlogo podjetja, ki se lahko primerja s

cenovno učinkovito konkurenco. To običajno vključuje agresivne naložbe za posodobitev proizvodnje in morda še vlaganje v nakup tržnega deleža (na primer s pomočjo marketinga in agresivne nizkocenovne politike). Po drugi strani se lahko usmeri na določeno tarčo/fokus ali doseganje edinstvenosti/diferenciacije. Slednji dve možnosti lahko vključujeta krčenje tržnega deleža in prodaje. Izbira med temi možnostmi nujno temelji na zmožnostih podjetja (Porter, 1980, str. 42). Glede na to, da podjetje nima izrazitih stroškovnih prednosti ali tržnega fokusa in se diferencira glede nadpovprečne kakovosti proizvodov in storitev, je smiselno, da v prihodnje izbere strategijo diferenciacije.

Podjetje se lahko diferencira na različnih področjih, kot so: dizajn, blagovna znamka, tehnologija, kakovost storitev in proizvodov, razvitost mreže distributerjev in druga. Najbolje je, da se diferencira na več področjih. Pri tem podjetje ne bo ignoriralo stroškov, ampak naj ne bi bili glavna prioriteta. Diferenciacija omogoča pozicioniranje v medsebojnem rivalstvu s konkurenco zaradi zvestobe kupcev blagovni znamki in zato njihove nižje občutljivosti na ceno. To podjetju dovoljuje, da do določene mere poveča marže, ker nima potrebe po pozicioniranju s pomočjo nizkih cen, in da doseže nizke stroške. Na ta način bi podjetje povečalo vstopne ovire, s pomočjo dovolj velikih marž bi zniževalo pogajalsko moč dobaviteljev ter omiljevalo pogajalsko moč kupcev, ker kupci nimajo podobnih alternativ glede kakovosti, zaradi česar bodo manj občutljivi na ceno. Podjetje, ki se je diferenciralo glede svojih proizvodov in storitev, ima večjo prednost glede substitutov. Pri diferenciaciji podjetje mogoče ne bo pomembno povečalo tržnega deleža. Ta strategija bolj ustvarja občutek ekskluzivnosti (Porter, 1980, str. 37–38).

Podjetje ima na ožjem geografskem področju nekaj konkurentov in se ne usmerja na razvijanje določene tržne niše, torej ne more izbrati strategije fokusa. Ima nekaj strank, ki prihajajo iz bolj oddaljenih koncev. Nima nizkih proizvodnih stroškov. Proizvodi in storitve, ki jih ponuja, so namenjeni širši množici, zato je smiselno, da se od zdaj naprej osredotoča izključno na strategijo diferenciacije na ravni industrije, v kateri posluje.

Strategija diferenciacije nalaga, da se podjetje močno usmeri v marketing, razvijanje proizvodov in/ali prodajnega nabora izdelkov, grajenje ugleda zaradi kakovosti, tradicije in znanja (Porter, 1980, str. 41).

Podjetje mora biti pozorno, da ne pride v nedefinirani položaj (angl. »*stuck in the middle*«). Kot sem omenil na uvodu magistrskega dela, podjetje se pogosto znajde v težavah zaradi »velikih igralcev«. Oni imajo nižje cene najpopularnejših enoletnih rastlin, »ki predstavljajo proizvode, od katerih je podjetje najbolj odvisno«. Ti konkurenti imajo visoko marketinško moč in veliko kupcev seznanijo s cenami, ki jih ponujajo.

Strategija diferenciacije je smiselna za prihodnje gibanje podjetja. Ker se podjetje večinoma ukvarja z enoletnimi sadikami, ki jih prodaja v loncih premera 10 ali 12 cm, mu to ustvarja velike težave. Veliki konkurenti (vrtni centri in večje vrtnarije) naročajo sadike

takšne velikosti od velikih proizvajalcev (iz Nizozemske in Nemčije), ki jih prodajajo po zelo nizkih cenah in so zaradi majhne velikosti poceni za transport. Zato jih lahko prodajajo po nizkih cenah. Ker podjetje uporablja zastarelo tehnologijo in ima visoke proizvodne stroške takšnih sadik, priporočam širitev proizvodnje in prodaje v druge skupine rastlin, ki ne zahtevajo ogrevanja in se lahko prodajajo v loncih večjih premerov. Gretje predstavlja podjetju zraven stroškov potaknjencev največji strošek in na ta način bi se odvisnost od njega zmanjšala. Sadike v loncih večjih premerov so drage za transport, zaradi česar jih je bolj smiselno proizvajati »doma«, kar pomeni, da bi podjetje za njih lahko dalo »normalno« maržo, ker veliki konkurenti takšnih sadik ne morejo prodajati poceni (imajo visoke stroške nabave).

Diferenciacija nosi s seboj tveganja. Razlika v ceni pri nizkocenovnih konkurentih in podjetju, ki ima strategijo diferenciacije, lahko postane prevelika, zaradi česar bodo kupci žrtvovali storitve in lastnosti proizvodov, ki jih ponuja podjetje višje kakovosti z ugledom, za tiste z nižjo ceno. Bolj ko je industrija »zrela«, večje so možnosti, da do tega pride (Porter, 1980, str. 46). To lahko vidimo pri enoletnih sadikah, ker jih v današnjih časih prodaja veliko podjetij (prodajajo jih na primer trgovinske verige, ki so specializirane izključno za živila, v času sezone jih lahko najdemo tudi na črpalkah). Nekaj let nazaj je podjetje zaradi manjših razlik v cenah in na splošno manjše konkurence imelo višje prihodke od prodaje, danes ima nekoliko manj strank. Nekaterim manjša razlika v ceni vseeno ne predstavlja težave in v podjetju kupujejo redno zaradi višje kakovosti, vendar se rahel padec v prodaji čuti iz leta v leto, zato menim, da je širitev v druge skupine rastlin nujna.

4.3 Izboljšanje komunikacije, motivacije in zavzetosti zaposlenih

Opazovanje zaposlenih in njihovi neformalni pogovori so nekatere od stvari, ki jih svetovalec mora narediti in na osnovi tega oceniti, ali se je treba v to bolj poglobiti v cilju izboljšanja trenutnega stanja v podjetju (Kubr, 2002, str. 192). Koerner in Fitzpatrick (v Sciascia et. al., 2013, str. 432) pravita, da je inovativnost v družinskem podjetju odvisna od komunikacije. Inovativno obnašanje družinskega podjetja je odvisno od vsebin družine, ki ga vodi in oblikuje, na kar značilno vplivajo medsebojne interakcije družinskih članov. Z večjo komunikacijo se lahko izoblikuje skupna strategija nadaljnjega razvoja, za razliko od avtorskega načina vodenja podjetja, kjer le lastnik oblikuje strategijo. Če v družini govorijo odprto, bo inovativnost večja. Če so družinski člani bolj zaprti, se izmenjava misli in mnenj slabše odvija in je težje priti do skupnih rešitev.

Iz prej navedene problematike izhaja, da lastnica/mati potrebuje več komunikacije s hčerko. Potrebno je, da se vsi zaposleni bolj zavzamejo za nadaljnji razvoj podjetja in da razmišljajo o tem, kaj se lahko izboljša v njegovem poslovanju.

Zaposleni, ki vidijo, da vodilni v podjetju delijo enake cilje in vrednote, so bolj motivirani za delo in ustvarjanje boljših rezultatov. Ustvari se medsebojno zaupanje. Podjetje lahko raste le do določene mere, če so vse odločitve na lastniku, porazdeljeno delo omogoči, da lastnik s časom operira predvsem na strateški ravni. Zaposlenima ni najbolj pomembno, da je lastnik dober vodja in manager, bolj jim je pomembno, da jim omogoči nadzor nad lastnim delom, da jim da občutek zaupanja in se ob tem dobro počutijo (Pech, 2009, str. 29–32). Spomini, ki jih imajo zaposleni v organizaciji, lahko dajejo koristne informacije. To so lahko dejstva, izkušnje, mnenja, prepričanja, vtisi, predsodki in spoznanja glede določene problematike v podjetju. Lažje je neposredno vprašati zaposlene kot poskušati zbrati podatke na posreden način. Skoraj vsak zaposleni bo imel predloge, kaj se lahko izboljša v poslovanju podjetja, vendar jih je treba vprašati (Kubr, 2002, str. 191). Zato priporočam redne sestanke, na katerih bi predvsem lastnica in njena hči kot dve glavni udeleženki v vrtnariji izmenjavali mnenja glede vsakdanjih dejanj in tega, kako bi jih izboljšali.

V prihodnosti bi zaposleni lahko usmerjali svojo delo v cilju zmanjševanja stroškov gretja in potaknjencev, ki predstavljata dva največja stroška zraven stroškov dela. S tem lahko pridobijo več denarja za plače, nagrade in večjo varnost, kar bo neposredno vplivalo na izboljšano motivacijo zaposlenih. Potencialni načini, kako bi se lahko zmanjšali stroški gretja in potaknjencev v prihodnosti, so opisani v naslednjih podpoglavjih.

4.4 Uvedba notranjega podjetništva in pomen inovacij

V sedanjem spreminjajočem se okolju se morajo podjetja odzivati, če želijo obstati. Vzpostaviti je treba kulturo v podjetju, ki bo omogočila stalne izboljšave in na ta način pripomogla k doseganju višjih prihodkov od prodaje, večji stabilnosti podjetja ter povečanju eksplicitnega in tihega znanja v podjetju. Kreativnost in inovativnost sta zaželeni lastnosti zaposlenih. Majhne ali večje fundamentalne/disruptivne inovacije lahko ustvarjajo popolnoma nove ali izboljšujejo obstoječe končne proizvode/storitve, proizvodnjo in druge procese v podjetju (Kubena et al., 2012, 13–14). Kontinuirano vlaganje v raziskave in razvoj bi moralo biti sestavni del MSP.

4.4.1 Notranje podjetništvo

K izboljšanju poslovanja podjetja pripomore način, kako so zaposleni usmerjeni v lastnem razmišljanju. Zaposleni, ki se hkrati obnaša kot podjetnik in na ta način želi izboljšati poslovanje podjetja, v katerem dela, se imenuje notranji podjetnik. To je lahko želja po kreiranju novega ali izboljšanju obstoječih proizvodov, storitev, tehnologije, procesa proizvodnje, strategije, konkurenčnega položaja in drugih stvari v podjetju (Antončič & Hisrich, 2003, str. 9). Uspešen notranji podjetnik pogosto potrebuje tim ljudi, ki so podobno usmerjeni oziroma so notranji podjetniki. Takšni zaposleni pomagajo pri klasifikaciji in konkretiziranju zamisli in ustvarjanju novih podjetniških projektov v

podjetju (Schlesinger & Kiefer, 2014). Koncept notranjega podjetništva je potreben za doseganje dolgoročnega obstoja in trajnostne učinkovitosti podjetja.

Notranji podjetniki delujejo znotraj že vzpostavljenih organizacij in so opisani kot notranjeorganizacijski revolucionarji, ki se borijo za spremembe in se načeloma ne ujemajo s kulturo podjetja ter na ta način ustvarjajo potencialne frakcije v organizaciji. Takšni zaposleni ponovno izumljajo smisel poslovanja podjetja, transformirajo in jih potiskajo na nove višje ravni, občasno s podporo vodilnih v podjetju, ampak večino časa brez (Teltumbde, 2006, str. 129). Menim, da to pomeni, da morajo zaposleni poleg delovnih obveznosti, ki jim jih nalagajo vodilni v podjetju, razmišljati, kako razvijati posel naprej, in uresničevati svoje zamisli s pomočjo popolne/delne pomoči ali brez pomoči vodilnih. To bi moralo veljati za vse zaposlene v podjetju.

4.4.2 Pomen inovacij

Večjo uspešnost ustvarjajo podjetja, ki se manj ozirajo na to, kaj delajo konkurenti, in se osredotočajo na ustvarjanje vrednosti s pomočjo inovativnosti (Kim & Mauborgne, 2004). Inovacije pri adaptaciji procesov v podjetju lahko vključujejo iskanje novih načinov poslovanja ali odstranjevanje obstoječih (Marcouse et al., 2014, str. 55). Vsako spremembo v obstoječem načinu poteka poslovnih procesov lahko vidimo kot inovacijo. Kot sem že prej omenil, se mora podjetje usmeriti v zmanjševanje odvisnosti od dobaviteljev glede cene gretja in cene potaknjencev, torej potrebuje spremembe na teh dveh področjih. To lahko naredi s pomočjo novih, bolj ugodnih dobaviteljev (glede loncev, platojev, zemlje, potaknjencev in že razraščeni rož), z ustvarjanjem lastne baze matičnih rastlin in z izboljšanjem procesa proizvodnje. Zaposleni lahko na primer vpeljejo finančno upravičeno novejšo tehnologijo ali ustvarijo lažji in bolj učinkovit potek dela, ki ne zahteva investicije ali so te zanemarljive vrednosti.

Inovacije, na katere bi se lahko podjetje osredotočilo, so širitev na druga področja, kot je proizvodnja rezanih svežih in suhih začimb ali čajev in sadik istih, ki so primerne za takojšnjo uporabo. Te lahko ponuja veleprodajnim trgovcem svežega sadja in zelenjave ali neposredno fizičnim osebam, restavracijam in manjšim zasebnim maloprodajnim trgovinam. Glede na to, da ima vrtnarija poleg rastlinjakov precej neizkoriščene površine, predlagam zasaditev kultur domačega sadja ali zelenjave, po kateri obstaja povpraševanje na slovenskem trgu (na primer izrazito zrele jagode, ker so hitro kvarljive in jih takšne redko uvažajo iz tujine, ker se lahko pokvarijo med transportom).

4.5 Benchmarking dobrih praks

Benchmarking je proces, ki vključuje: iskanje, opazovanje in pridobivanje informacij o poslovnih praksah (na primer izboljšani procesi ali strategija), ki vodijo v izboljšano

poslovanje podjetja. Te prakse je treba prilagoditi in vpeljati tako, da zadovoljijo potrebe organizacije.

Podjetje lahko išče uspešne poslovne prakse znotraj podjetja (na primer jih prenaša iz ene poslovne enote v drugo), pri konkurentih, v isti industriji (ne glede na geografsko lokacijo) in od podjetij, ki opravljajo popolnoma drugo dejavnost (Meade, 1998, str. 4–5).

4.5.1 Pomen benchmarkinga

Iskanje in aplikacija dobrih praks lahko imata značilen vpliv na izboljšanje poslovanja podjetja. Ta proces pomaga pri izbiri uspešnih načinov in likvidaciji drugih, ki so se pokazali kot neuspešni v podjetju ali pri drugih.

Benchmarking pomaga pri ustvarjanju inovativne kulture v podjetju, temelji na točnih podatkih, vidi trenutno učinkovitost procesov in potrebo po izboljšavah na določenih področjih. Pri tem je treba poudariti, da mora podjetje delno ohraniti svojo lastno unikatno razvojno pot (Meade, 1998, str. 7).

Ko podjetje išče »benchmark«, mora upoštevati vse vidike poslovanja: svoje proizvode, ceno in učinkovitost procesov, ki jih opravlja. Ključno je, da se organizacija osredotoča na izboljšanje vsega, kar bi vplivalo na njeno učinkovitost in kakovost poslovanja, in pri tem išče primere najboljše prakse v industriji (Lankford, 2002, str. 61).

Tukaj je ključno generirano znanje, ki nastane pri analizi drugih, in ne le posnemanje drugih. Cilj je razvijati nove ideje in procese, da bi izboljšali učinkovitost in kakovost proizvodov/storitev ter lastno poslovanje na osnovi praks drugih (Pemberton, Stonehouse, & Yarrow, 2001, str. 133–134).

4.5.2 Neizkoriščene kapacitete, pravilo kocka-kvadrat in ogrevanje rastlinjakov

Vrtnarija ima veliko nezasedene površine zaradi nezadostnega povpraševanja po enoletnih sadikah rož. Nekaj teh površin je znotraj rastlinjakov, nekaj pa zunaj. Površina znotraj rastlinjakov je lahko po potrebi ogrevana, kar jo ustvarja ugodno za razmnoževanje potaknjencev enoletnih ali večletnih rastlin ter za sajenje in pridelavo različnih sort sadja (na primer lubenic, jagod, melon) in zelenjave.

Ekonomije obsega lahko nastanejo zaradi fizičnih lastnosti proizvodnih enot. Pomemben primer tega je pravilo kocka-kvadrat. To pravilo govori, da se velikost proizvodnega prostora povečuje z danimi velikostmi (širina x dolžina x višina), pri čemer se tloris proizvodnega prostora povečuje za manj od teh velikosti (širina x dolžina). Primeri, v katerih to pravilo še posebej velja, so plinovodi, tankerji in cisterne. Pravilo kocka-kvadrat ni povezano s porazdelitvijo stalnih stroškov. V mnogih proizvodnih procesih je

proizvodna kapaciteta enaka volumnu proizvodnega prostora, medtem ko so stroški proizvodnje proporcionalni površini tlorisa proizvodnega prostora (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013, 73–74).

Za vrtnarijo to pomeni, da bi stroške gretja zmanjšala, če bi vlagala v večnadstropno gojenje sadik, ker bi za gojenje rastlin potrebovala manjši tloris oziroma bi lahko pregradila in uporabljala manj prostora, pokritega z rastlinjaki. Trenutno vrtnarija vertikalno goji le tako, da poleg navadnih sadik goji še sadike v loncih, ki se obešajo (obešanke) v rastlinjaki. Menim, da imajo rastlinjaki še veliko neizkoriščenega prostora pod mizami in na ravni, v kateri se nahajajo obešanke.

Slika 1: Obrat enega od rastlinjakov v vrtnariji pri polnih kapacitetah



Vertikalno gojenje rastlin v več ravneh je sistem komercialnega pridelovanja, kjer se rastline, živali, gobe ali druge oblike živih bitij umetno gojijo za hrano, gorivo, vlaknine in druge proizvode ali storitve tako, da se nalagajo vertikalno ena nad drugo (Banerjee & Adenaeyer, 2014, str. 42).

Nekatera podjetja v tujini so že izkoristila prostor v rastlinjakih, da bi prihranila pri gretju in prostoru, tako da zlagajo sadike rastlin v več ravni. Dva primera teh podjetij sta: Koppert Cress BV, ki se ukvarja z gojenjem mikro zelenja (Baan, 2012), in Deliscious, ki se ukvarja s proizvodnjo solate na Nizozemskem (Philips, 2015). S pomočjo uporabe LED-luči lahko gojita zelenjavo na več ravneh, zaradi česar prihranita pri prostoru. Od toplote LED-luči prihranita pri ogrevanju rastlinjakov. To je še en zanimiv »benchmark« za vrtnarijo. Glede na to, da ima podjetje omejeno možnost investicij, predlagam, da vgradi le v en del enega od rastlinjakov LED-luči in ga pregradi in preuredi tako, da lahko rože za začetek goji le na od dveh do treh ravneh.

Slika 2: Vertikalno gojenje rastlin



Vir: Philips, Horticulture case browser, 2016.

To bi služilo kot testna različica proizvodnje, ki bi se lahko naknadno širila. Stroški potaknjencev poleg stroškov gretja trenutno predstavljajo največji strošek v vrtnariji. S pomočjo vertikalnega razmnoževanja potaknjencev bi podjetje lahko privarčevalo pri porabi kurilnega olja. Zavzemajo namreč malo prostora, običajno niso visoke rasti in se sadijo v majhnih loncih, kar jih naredi primerne za vertikalni način gojenja (Slika 2).

Prostor pod sadilnimi mizami v rastlinjakih bi se lahko izkoristil za:

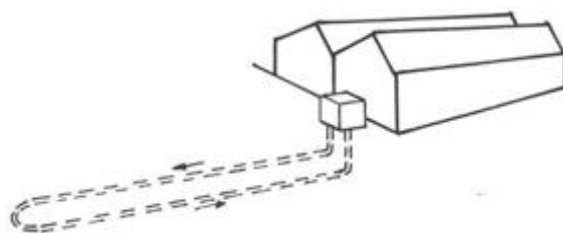
- kaljenje rastlin, ker rastline takrat ne potrebujejo veliko svetlobe (Baan, 2012),
- skladiščenje rastlin, ki so v fazi mirovanja (na primer krizanteme v času spomladanske sezone). Trenutno se te rastline v vrtnariji skladiščijo zunaj rastlinjakov, kar povzroča, da jih velik delež ne preživi zime,
- gojenje sadik tako, da se en del tega prostora dodatno osvetli s pomočjo LED-luči, specializiranih za komercialno gojenje rastlin v rastlinjakih. LED-luči imajo dolgo življenjsko dobo in majhno porabo električne energije, s čimer bi podjetje na dolgi rok privarčevalo (Morrow, 2008, str. 1949).

Poleg LED-luči, ki bi oddajale nekaj toplote, obstajajo drugi načini, kako bi podjetje lahko bolj učinkovito ogrevalo svoje rastlinjake. To sta predvsem ogrevanje rastlinjakov na različne biomase ali termalno gretje. Stroški kurilnega olja in plina naraščajo iz leta v leto ter predstavljajo visoki delež celotnih stroškov v marsikateri vrtnariji, ki jih uporablja (Latimer, 2009). Raziskava v rastlinjakih je pokazala, da je ogrevanje s pomočjo peletov dolgoročno izplačljiv način ogrevanja glede porabljenih financ in časa. Obstaja veliko modelov peči na pelete (vrsta biomase), ki se lahko avtomatsko polnijo ter potrebujejo delovno silo le občasno, da dopolni zalogo peletov. Nekatere takšne peči imajo možnost

avtomatskega doziranja in porabe samo toliko, kolikor je potrebno. Za primerjavo, peči na drva bi potrebovale dodatno delovno silo za sekanje, nadaljnje procesiranje in stalno ohranjanje toplote v rastlinjakih z ročnim dodajanjem novega lesa v ogenj (Sanford, 2010, str. 1, 4). Vrtnarija ima v lasti tri rastlinjake različnih velikosti, spomladi začne z ogrevanjem le enega, ki je najmanjši, in ga uporablja do približno polovice aprila. Drugi rastlinjak se ogreva le za kratek čas do konca hladnega obdobja, tretji pa sploh ne. Zato priporočam, da družina, ki vodi podjetje, razmisli o vgradnji ogrevalnega sistema na pelete le v prej omenjenem najmanjšem rastlinjaku. Prihranki pri vgradnji tega sistema bi nastali zato, ker se podjetje že ukvarja z vgradnjo različnih ogrevalnih sistemov.

Omenil bi še eno možnost, ki pride v poštev pri vrtnariji, to je uporaba geotermalne energije. Takšna vrsta gretja zahteva veliko začetno investicijo in majhne stroške nadaljnega vzdrževanja. S tem načinom ogrevanja bi se lahko podjetje znebil stroškov gretja, ki jih plačuje vsako leto, glede na to bi se rastlinjaki s pomočjo geotermalne energije sami ogrevali in hladili. Pri pogovoru s člani družine sem prišel do spoznanja, da lega vrtnarije ne dovoljuje visokoglobinskih vrtin, ki bi dovajale višje temperature v rastlinjake, kot je to naredilo podjetje Paradajz, d. o. o., nosilec blagovne znamke »Lušt« (Rman, Lapanje, & Mozetič, 2012, str. 8). Zato priporočam razmisliti o vgradnji toplotne črpalke s sistemom cevi na globini le nekaj metrov, ki ima stalno temperaturo okoli 10 °C (Slika 3) (Bartok, 2015). Po informacijah, ki sem jih dobil od zaposlenih v podjetju, so bili na geografskem področju, kjer se nahaja vrtnarija, že narejeni poskusi izdelovanja visokoglobinskih vrtin za potrebe geotermalne energije, ki bi proizvedle še višje temperature, vendar do teh temperatur niso prišli.

Slika 3: Horizontalne cevi za geotermalno energijo



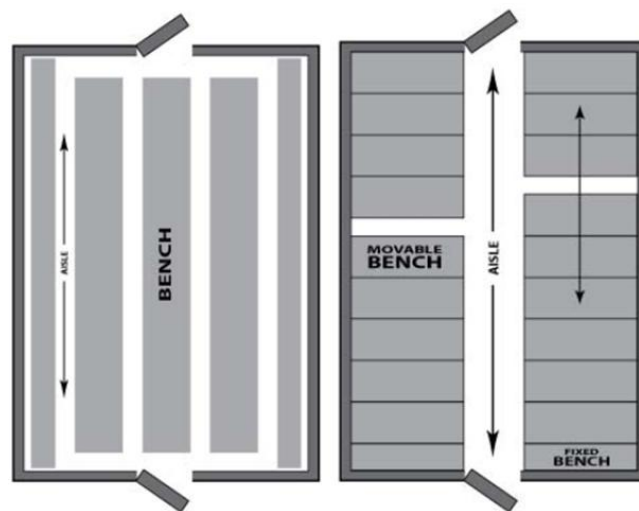
Vir: J. Bartok, Geothermal Heat for Greenhouses, 2015.

Takšen sistem ogrevanja s temperaturo okoli 10 °C bi uravnaval visoke temperature, ki nastanejo v rastlinjakih po koncu zime, kar bi zmanjšalo količino dela, ki se trenutno opravlja ročno (odpiranje in zapiranje rastlinjakov v cilju hlajenja) (Sawyer, 2013). Podjetje se mora usmeriti tako, da zmanjšuje stroške ogrevanja, torej so potrebni raziskave in poskusi na tem področju s strani zaposlenih. Tri različne načine, ki so že aplicirani v rastlinjakih drugih podjetij, ki zmanjšujejo stroške gretja, sem predstavil na kratko. Bolj poglobljen pristop je potreben od strokovnih oseb na tem področju. Ena od možnosti je brezplačno vprašati svetovalca iz mreže ENSVET, ki jo organizira Eko sklad, o tem, katera

od možnosti bi bila najboljša za vrtnarijo (Pridite po #nasvet, 2017). Po oceni stroškov za vsako od možnosti je treba od vodilnih v podjetju ugotoviti, katera investicija je najbolj izplačljiva.

Glede izboljševanja ogrevanja rastlinjakov je smiselno uvesti principe vitkega podjetništva, ki jih pozneje podrobno opišem. Poiskati je treba načine, kako bolj učinkovito ogrevati rastlinjake z majhnimi vložki. Na primer zapiranje manjših odprtin okoli vhodnih vrat in odprtih za ventilacijo bo znižalo stroške gretja. Boljši raspored in lažja premičnost sadilnih miz (na primer sadilne mize na kolesčkih) bi izboljšala izkoristek prostora, ki se ogreva (Slika 4). Če sadilne mize zavzemajo večji delež tlorisa v rastlinjaku kot prehodi, to omogoča zasaditev večjega števila sadik na enaki površini (Sanford, 2011, str. 10; Latimer, 2009).

Slika 4: Klasična razporeditev sadilnih miz v rastlinjaku (levo), razporeditev miz na kolesčkih z večjim izkoristkom prostora (desno)



Vir: S. Sanford., Reducing greenhouse energy consumption - An overview (A3907-01), 2011, str. 11.

Stranske stene v rastlinjakih ne dajejo veliko svetlobe, boljša izolacija teh sten bi pripomogla k ohranjanju toplote. To posebej velja glede stene na severni strani, ki je na splošno bolj hladna (Latimer, 2009). To v konkretnem primeru predstavlja prostor pod sadilnimi mizami. Ta prostor trenutno ni zaseden z rastlinami in ga je smiselno izolirati z dodatnim slojem PVC-folije ali s pomočjo bolj trdih materialov, kot sta les in beton, če se podjetje ne odloči za vertikalno gojenje in ne potrebuje te svetlobe pod mizami. Na ta način bi se večja količina toplote zadrževala v rastlinjakih v času ogrevanja.

4.5.3 Asortiman/ponudba in ekonomija povezanih proizvodov

Napovedovanje začetka sezone je težko, nikoli se ne ve, kdaj se bo zima končala in prodaja začela. To negotovost je treba zmanjšati z večletnimi rastlinami, že razraščeni za prodajo. Površina zunaj rastlinjakov je dobra za večletne rastline v loncih večjih premerov. Nekatere uspešne vrtnarije v Sloveniji že uporabljajo ta koncept ter se s prodajo enoletnih rastlin, ki zahtevajo ogrevanje rastlinjakov, ukvarjajo v manjši meri. Z drugimi besedami, osredotočajo se na ponudbo rastlin višje kakovosti (imajo večji premer loncev in večjo razraščenost ter so v višjem cenovnem rangu), ki ne zahtevajo dodatnega ogrevanja rastlinjakov. Primeri so Vrtnarstvo Breskvar, d. o. o., in vrtni center v okviru javnega zavoda Arboretum Volčji potok (Breskvar vrtnarstvo, 2016; Arboretum Volčji Potok, 2016). Obe podjetji imata široko ponudbo in visoko kakovost različnih proizvodov in storitev, kar je značilno za strategijo diferenciacije. To je še en »benchmark«, ki bi ga obravnavo podjetje moralo proučiti in vključiti v lastno poslovanje.

Podjetje bi z dodajanjem drugih skupin sadik v svojo ponudbo in gojenjem sadja in zelenjave za nadaljnjo prodajo lahko ustvarilo ekonomijo povezanih proizvodov. Ekonomije povezanih proizvodov obstajajo, ko podjetje doseže prihranke tako, da povečuje izbiro/varieteto proizvodov in storitev, ki jih proizvaja. To pomeni, da podjetje izkorišča lastne kompetence oziroma bi se lahko širilo na področju, na katerem je dobro, in ponudbo prilagajalo temu (Besanko et al., 2013, str. 63).

4.6 Vitko podjetje

Podjetja, ki nimajo nujno dovolj finančnih sredstev za izboljšanje poslovanja, morajo iskati načine, kako to narediti z majhnimi vložki. V vsakem podjetju obstajajo majhne vsakodnevne aktivnosti in stvari, ki povzročajo nepotrebno zapravljen čas in denar. To so lahko odvečne zaloge, sestanki, poslovni prostori, dokumentacija, potek proizvodnje in druge zadeve. Nepotrebno razsipavanje lahko nastane na vsakem koraku v poslovanju podjetja.

Koncept vitkega podjetništva je nastal po drugi svetovni vojni, ko je japonsko podjetje za proizvodnjo avtomobilov Toyota z omejenimi finančnimi sredstvi delalo na tem, da postane konkurenčno z do takrat bolj uspešnimi ameriški proizvajalci. To je naredilo tako, da se je kontinuirano diferenciralo in odstranjevalo nepotrebne izgube. Tako sta nastala dva glavna stebra eliminacije odpadkov, kot so pravočasno poslovanje (angl. *just in time*) in avtomatizacija z uporabo delovne sile (angl. *autonomation*). S pomočjo uporabe oglasnih desk, ki so vsebovale informacije o potrebnih kvotah, ki se ne smejo presegati (jap. *kanban*), z rednim spremljanjem proizvodnje z neprepustnostjo napak (jap. *baka/poka yoke*) in drugimi značilnostmi je nastal koncept, ki ga danes imenujemo vitka proizvodnja (Ohno, 1988, str. 1–6). Več o tem sledi v naslednjih podpoglavjih.

Podjetje nima dovolj finančnih sredstev za večje investicije, zaradi česa je smiselno, da se osredotoča predvsem na majhne kontinuirane izboljšave, ki bi prinesle trajnostno učinkovitost. Uvajanje koncepta vitkega podjetništva je zato smiselno.

4.6.1 Pomen vitkega podjetništva

Če podjetje kot organizacija razmišlja in posluje vitko, pomeni, da identificira področja, na katerih ustvarja nepotrebne odpadke in jih učinkovito eliminira, pri čemer izboljšuje kakovost, čas proizvodnje in zmanjšuje stroške. Vitko poslovanje pomeni uporabo manj materialov, investicij, zalog, prostora in delovne sile. Njegovi lastnosti sta predvidljivost nadaljnjih izboljšav in večja urejenost poslovnih procesov, kar omogoča lažje delo (Wilson, 2010, str. 9–10).

Odpadki lahko nastanejo na sedmih področjih, in sicer pri: transportu, čakanju, preveliki proizvodnji, proizvodih/polproizvodih z napako, nepotrebnih zalogah, premikanju in prenosu ter pri predolgem procesiranju. Zmanjšanje teh odpadkov, preprečevanje nastajanja novih in na splošno izboljšanje procesa proizvodnje se glede ekonomskih kazalcev predvsem zaznajo pri izboljšanju denarnega toka. Cilj vitkega podjetništva je predvsem zmanjševanje zagonskega časa, čakalnih dob in zalog ter ustvarjanje vrednosti za kupca. Pri tem je treba največ pozornosti posvečati takšnim vrednostim za kupce, ki se dejansko prodajajo (Wilson, 2010, str. 21–22).

Vitki način proizvodnje se lahko osredotoča na kontinuirano izboljšanje različnih področij v podjetju. To so lahko: management in strategija podjetja, marketing, prodaja, človeški viri, tehnologija, finance in poslovni procesi (Orr & Orr, 2014, str. 3–4).

4.6.2 Potek poslovnih procesov in zmanjševanje zalog

Stalno optimiziranje poslovnih procesov prinese podjetju večjo učinkovitost, fleksibilnost, trajnostni razvoj in obstoj v današnjem svetu hitrih sprememb in globalizacije. Kontinuirane izboljšave (jap. *kaizen*) vseh točk v procesu poslovanja podjetja (na primer od sajenja do prodaje sadike končnemu kupcu) so ključne. Na to je treba gledati kot na krožni proces, katerega cilj je, da ima učinkovit pretok brez odpadkov (na primer brez umrlih sadik zaradi preglobokega sajenja pri presajanju).

Najprej je treba ustvariti in ukoreniniti izboljševalno rutino (jap. *kata*), ki bi vključevala kontinuirano evalvacijo, predloge in uvajanje poslovnih procesov. Ta rutina bi se morala opravljati kot del vsakdanjosti v času pogovorov z drugimi zaposlenimi in sprehodov po rastlinjakih. Beleženje podatkov o kontinuiranih izboljšavah ustvari boljšo sliko o smeri, v katero se gibljejo spremembe. Na primer zapisovanje in primerjanje časa sajenja določene vrste iz leta v leto nam lahko pomaga, da določimo najboljši čas, ko jo je smiselno saditi.

Proizvodnja proizvodov na isti način iz leta v leto ne bo imela dolgoročne uspešnosti. Različni izzivi v podjetju ali na trgu so neizbežni. Pri tem se je treba osredotočiti na uvajanje najpomembnejših zadev (na primer zmanjšanje stroškov ogrevanja rastlinjakov). Težko je biti učinkovit na vseh področjih, posebej na začetku uvajanja vitkega podjetništva. Pogosto, ko se ena težava odstrani, se odkrijejo nove, ki do takrat niso bile vidne. Ko se odkrije boljši način poslovanja, ga je treba integrirati v standardni potek del v podjetju. Če se bodo kontinuirane izboljšave izvajale, se bo standard poslovanja pogosto spreminjal. Odstranjevanje odpadkov ni enkratna naloga, ker s tem, kako se podjetje spreminja, nastajajo novi. »Kaizen« se izvaja v notranjih procesih v podjetju, analizira težave in išče rešitve za zastavljeno vizijo. Pri tem je treba analizirati druge, vendar jih ne kopirati, ker ima vsako podjetje unikatno postavitev poslovnih procesov. Če se nekaj zdi smiselno, da bi bilo vpeljeno v vrtnariji, je to treba prilagoditi njenemu poslovanju. Kontinuiranih izboljšav ni treba izvajati v času izrednih dogodkov (na primer poplav zaradi počene cevi za vodo), ampak ko podjetje posluje s svojim ustaljenim tokom, ker to omogoči pregled celotne slike poteka procesov (Hartman, 2015, str. 131–137).

Za podjetje je adaptacija poslovnih procesov na trgu, kjer je povpraševanje za določeno blago ali storitev statično ali upada, ključnega pomena. V takšnem primeru se je treba osredotočiti predvsem na operacijsko učinkovitost in ne toliko na rast prihodkov od prodaje za ta segment. Če hoče podjetje obdržati dobičkonosnost in pri tem biti cenovno konkurenčno, mora stalno izboljševati svoje procese v cilju ponujanja enakega proizvoda/storitve po enaki ceni in z nižjimi stroški proizvodnje. Na ta način bi ustvarilo večjo dobičkonosnost (Marcouse et al., 2014, str. 56). To velja v podjetju glede proizvodnje enoletnih sadik rastlin, kar trenutno predstavlja največji delež prodaje v vrtnariji.

Eden od glavnih orodij vitkega podjetništva je **5s** (angleška okrajšava za *sort, set in order, shine, standardize and sustain*), ki podjetjem omogoča, da uredijo zaloge, opremo, administrativna dela in druga področja ter da se znebijo odvečnega. Orodje ima pet faz. V prvi fazi podjetje loči stvari, ki jih redno uporablja, tiste, ki jih uporablja občasno, in tiste, ki jih sploh ne uporablja. V naslednji fazi se pogosto uporabljane stvari nastavijo v bližini delovnega mesta, občasno uporabljane se dajo v skladišče in tiste, ki se ne uporabljajo, se zavržejo ali podarijo. Naslednji korak je čiščenje in urejanje ter manjše prenavljanje poslovnih prostorov. Ko je proizvodni prostor enkrat urejen, je treba standardizirati proces dela tako, da prostor ostane urejen (na primer pometanje prehodov v rastlinjakih vsako jutro, polnjenje in urejanje sadilnih miz s sadikami enkrat na teden). Zadnji korak/faza je vzdrževanje napredka oziroma izboljšanje poslovnih procesov tudi vnaprej. S pomočjo te metode podjetje zmanjšuje stroške vzdrževanja zalog, čas obračanja zalog in čas, porabljen za opravljanje vsakodnevnih operacij (Orr & Orr, 2014, str. 265; FastCap, 2014). Vzdrževanje pospravljenosti v proizvodnem prostoru lahko prinese velike prihranke denarja in časa. Velikokrat se je v vrtnariji zgodilo, da en zaposleni dlje časa išče nekatero potrebno orodje za določeno opravilo, ker ga je en drugi zaposleni pustil na drugem mestu.

Zato je smiselno označiti točen prostor, kamor določeno orodje sodi po končanem delu (Slika 5).

Slika 5: Označen prostor za odlaganje orodij



Vir: S. J. Vanek in D. L. Ingram, Principles and Approaches for Optimizing Efficiency in Nursery and Landscape Businesses (HO-110), 2014, str. 7.

Pogosto uporabljeno orodje je smiselno nastaviti zraven mesta, kjer se najbolj uporablja. Na primer skalpel, škarje, rokavice za enkratno uporabo in plastične trakce za označevanje rastlin je smiselno držati zraven miz, na katerih se presajajo potaknjenci iz manjših v večje lonce. Smiselno je obdržati le materiale in opremo, ki skoraj vsak dan dodajo vrednost končnim proizvodom (Hartman, 2015, str. 19). Manj uporabljeno orodje, dele (na primer konstrukcijske cevi za rastlinjake) in materiale (na primer manj uporabljene lonce za rože) je smiselno držati na manj frekventnih lokacijah v vrtnariji, da ne bi bili na poti. Rože, ki se zanemarljivo malo prodajajo, je smiselno podariti ali reciklirati, da bi se prostor, ki ga zajemajo, izkoristil za bolj prodajane vrste. Enkrat se je zgodilo, da je pri večjem naročilu trajnic bilo kupljeno nekaj vrst trajnic, ki jih podjetje že ima na zalogi in se zelo počasi prodajajo ter jih je celo namnožilo in jih je na ta način pridobilo ceneje, zaradi česar se je ustvarila nepotrebna zaloga. To se je zgodilo zaradi nepreglednosti vseh sort rastlin podjetja. Zlaganje rož po vrstah in postavljanje vseh rož na vidne pozicije bi zmanjšalo takšne ali podobne napake. Razmišljati je treba o času, ki se ustvari zato, ker so druge manj uporabljene stvari na poti in jih je treba vzdrževati. Manj ko je stvari (na primer duplo ali nepotrebno orodje) v proizvodnih prostorih, lažje je videti celotno sliko proizvodnje (Hartman, 2015, str. 21). Občasno so na primer v vrtnariji lonci različnih velikosti zloženi skupaj, kar ustvari nepotreben čas pri iskanju potrebne velikosti za sajenje. Zlaganje po

velikostih in odstranjanje tistih, ki se redko uporabljajo, bi naredilo celoten proces sajenja bolj učinkovit.

Če zaposleni niso prepričani, ali je določena stvar odvečna ali v odvečnih količinah, jo je treba označiti, da to potrdi nadrejeni. Potem se odstrani ali obdrži del proizvodnje. Vseh odpadkov ni mogoče naenkrat odstraniti, ampak če se proces odstranjevanja kontinuirano opravlja, se čez nekaj časa ustvarijo drastične izboljšave v poslovanju. Hkrati bi poudaril, da niso vse stvari, ki jih redko uporabljamo ali prodajamo, odpadki. Nekatere stvari, kot so rezervni deli ali tiste, ki se lahko uporabijo za nove razvojne projekte (na primer termostati, grelci), je treba shraniti, označiti in pravilno zložiti, vendar na manj frekventnih lokacijah. Potrebno je predvsem shraniti stvari, ki jih podjetje nujno potrebuje v primeru okvare, vse drugo je bolje kupiti v lokalni trgovini, ki je specializirana za to, ker bi drugače zavzemale preveč prostora zaradi pravilnega hranjenja in vzdrževanja takšnih zalog. Vse, kar ima organizacija v lasti, je strošek. Pogosto manj potrebni rezervni deli, stroji ali materiali se le porinejo v manj frekventne kote v proizvodnem prostoru ali skladišča, čeprav niso nujni, kar le ustvari dodaten strošek. Nekateri ne bodo nikoli uporabljeni ali se bodo znova našli na poti med opravljanjem vsakdanjega dela. Temu se je treba izogniti, zato je 5s orodje smiselno redno uporabljati. Rastline, ki se počasi prodajajo (več sezon), je boljše odstraniti, kot imeti dodatne stroške z vzdrževanjem, preden bo po njih prišel pravi kupec.

Pogosto uporabljeno orodje je treba imeti zmeraj na dosegu roke oziroma v bližini, kjer se določena delovna operacija izvaja. Hoja do drugega rastlinjaka ali skladišča po določeno orodje je v tem primeru le strošek. Po končani operaciji mora vsak zaposleni uporabljeno orodje vrniti na prej omenjeno hitro dosegljivo lokacijo. Čistočo in urejenost delovnega prostora v rastlinjaku je treba vzdrževati, koliko je to mogoče zaradi narave posla, ker bi tako imeli boljšo preglednost. Vse naštetu je treba integrirati v obstoječe poslovanje (Hartman, 2015, str. 22–26).

Cilj vitkega podjetništva je čim bolj učinkovit proizvodni proces. Eden od vidikov, ki ga je treba proučiti v vrtnariji, je hitrost pretoka blaga. Na primer hoja med sadilnimi mizami v vrtnariji je otežena, ker so vogali na prehodih pravokotni in preozki, zaradi česar zaposleni upočasnijo svojo hojo pri njih pri transportu platojev s sadikami iz rastlinjaka v rastlinjak. Razširitev prehoda le na teh mestih bi odpravila to težavo in izboljšala učinkovitost pretoka proizvodov.

Pravočasna proizvodnja (angl. *just in time*) je še ena od glavnih metod vitkega načina poslovanja podjetja. Cilj takšne proizvodnje je nabava materialov in proizvodnja proizvodov le, ko so potrebni oziroma za takrat, ko jih kupec naroči. Proizvodnjo je treba prilagoditi povpraševanju in jo na ta način omejiti. Proizvodi se morajo prilagoditi času, ko jih bodo kupci kupili, in nič prej (angl. *pull*), kar se razlikuje od tradicionalnega načina proizvodnje, kjer se proizvodi izdelujejo v večjih količinah v cilju delanja zalog (angl. *push*) (Kootanaee, Babu, & Talari, 2013, str. 7–8). Namesto velike količine nekaj sort

rastlin je treba delati na večjem številu različnih sort, ki bi bile proizvedene v manjših količinah. Ponudbo je treba prilagoditi izključno tistemu, kar kupci želijo kupiti, čeprav to zahteva le par sadik določene vrste. Če stranke niso seznanjene z določeno sorto, jih je treba o njej podučiti. Na ta način bi se testiralo povpraševanje po novih vrstah rastlin. Cenik je treba poenostaviti na manjše število različnih cen za sadike, da bi se zmanjšala možnost napake pri vračilu denarja ob nakupu, obremenjenost zaposlenih in množica pri blagajni (Hartman, 2015, str. 125–128). Seznanjanje strank o novih vrstah pri obisku vrtnarije je cenovno nezahteven marketing.

Podjetje je leta nazaj večinoma opustilo zalivanje rastlin s pomočjo razpršilcev. Danes tako zaliva le potaknjence, ki se koreninijo. Razlog za to je bil, da način, kako so bili razpršilci nameščeni, ni dobro zalival vseh sadik, zaradi česar so jih morali dodatno ročno zaliti. Zato so jih ugasnili in sadike zalivajo ročno. V podjetju bi morali razmisliti o izboljšanju sistema zalivanja s pomočjo razpršilcev (na primer dodajanje novih na mestih, kjer obstoječi niso dobro zalivali, narediti drugačen raspored sadik). Delavec bi na ta način lahko nadziral zalivanje sadik v več rastlinjakih, kar bi časovno bilo bolj učinkovito. Proces zalivanja bi se ustavil le v primeru napak (na primer zamašena razpršilka, dodajanje nove). Inštalacija cevi za zalivanje, ki so napeljane nad sadikami, bi zmanjšala čas zalivanja (Slika 6). Takšen način zalivanja ni finančno zahteven. Obstoječe cevi bi se lahko obesile na takšen način. Trenutno se cevi pogosto zapletajo po tleh med mizami, kar upočasni ta proces. Ker so na tleh, se umažejo in zaposleni se ob njih občasno spotikajo. Priporočam, da v vrtnariji razmislijo o spremembah na področju zalivanja.

Slika 6: Cev za zalivanje, napeljana nad sadilnimi mizami



Vir: Phytotronics, Hi-Hose Watering System, 2017.

Avtomatizacija omogoča zaposlenemu, da nadzira več proizvodnih procesov hkrati, ugiba le po potrebi in zmanjša porabljeni čas za opravljanje določenih del. Na področjih, kjer je to mogoče, bi lahko uporabili japonsko metodo avtomatizacije poslovnih procesov s

pomočjo delovne sile (angl. *autonation*, jap. *jidoka*). Takšen koncept pomeni uvajanje pametnih strojev, ki zaznavajo težavo in o tem obvestijo zaposlenega (Ohno, 1988, str. 7). Podjetje že uporablja en primer takšnega koncepta. Ko temperatura rastlinjakov pade pod določeno številko, so zaposleni o tem avtomatski obveščeni na svojih mobilnih telefonih s pomočjo naprave, ki to zaznava. Na ta način se izognejo možnosti, da jim rastline zmrznejo v času priprave na spomladansko prodajno sezono. Priporočam, da podjetje v prihodnje dela na uvajanju pametnih naprav, ki signalizirajo težave (na primer glede obveščanja, če je določena cev za napeljavo vode zamašena ali voda preseže določeno raven vodnih rezervoarjev). S tem bi zaposleni prihranili čas in trenutno vložen napor.

Naročanje in proizvodnja potaknjencev se ne smeta začeti prej, kot je to potrebno, ker se bodo zaloge sadik za prodajo sicer začele kopičiti. V preteklosti so nekatere vrste sadik bile pripravljene za prodajo, še preden se je začela prodajna sezona, kar je povzročilo, da prerastejo svoje lonce, listi so začeli rumeneti in odpadati, zato niso bile več primerne za prodajo. V prihodnje je zato treba bolje analizirati čas, potreben, da se ena sadika razraste in prilagodi času prodaje. Na ta način bi se proizvodnja omejila.

Čeprav je povpraševanje zelo variabilno, se podjetje lahko s pomočjo vitkega načina prodaje hitro odzove na tisto, kar kupci iščejo. Zaloge se lahko vodijo za vsak proizvod posebej (na primer vrsto rastline), prilagodijo času in velikosti povpraševanja in se tako poveča prodaja. Učinkovitost delovne sile se izboljša brez dodatnih stroškov. Izboljšave pogosto niso kapitalno intenzivne in se odplačajo v kratkem roku. To je zato, ker je dober del aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo pred uvedbo vitkega poslovanja, odvečen. Eliminiranje ali minimiziranje teh je ključno (Lukic, 2012, str. 89, 95, 97).

Pri pretoku blaga z enega konca na drugega lahko pride do nepotrebnih izgub. Pot, ki jo prepotuje blago do končnega kupca, mora biti čim krajša, če ne doda vrednosti prodanega blaga, ki jo kupec plača. Zamude v transportu lahko nastanejo zaradi: slabe postavitve in razporeditve poslovnih procesov (velika razdalja med operacijami), proizvodnje, večje od povpraševanja (nepotrebne zaloge), in ker podjetje uporablja več manjših skladišč (McBride, 2003).

V vrtnariji rastlinjaki niso razporejeni v isti ravni, nahajajo se eden nad drugim, kar povzroča večjo utrujenost zaposlenih, kot je potrebna pri transportu platojev s sadikami iz enega rastlinjaka v drugega. Iz istega razloga zaposleni ne morejo prenašati večje količine sadik naenkrat. Demontaža rastlinjakov in postavitvev teh v isti ravni bi izboljšali pretok blaga. Občasno pride do večje proizvodnje določenih vrst od povpraševanja. Vsi zaposleni, ki vsaj občasno delajo v vrtnariji, nimajo dostopa do točnega predvidenega števila sadik vsake vrste, ki jo je treba proizvesti do prodajne sezone. Zato nekateri zaposleni z dobrim namenom proizvedejo več, kot je potrebno, in so te sadike le zavržene po koncu sezone. Dobra seznanjenost vseh udeležencev glede načrtovanih količin sadik je zato smiselna. Velikokrat se določene vrste sadik nahajajo v vseh treh rastlinjakih, ker se proizvajajo

večkrat v manjših količinah med procesom priprave za prodajno sezono. Zaposleni zato pogosto ne poznajo točnega števila vsake od vrst na zalogi. Občasno zlaganje sadik po vrstah, ko ni strank v prodajni sezoni, bi izboljšalo trenutno stanje.

Predolga čakanja povzročijo zastoje v različnih proizvodnih procesih (McBride, 2003). V vrtnariji se je dogajalo, da za prve (zgodnje) stranke spomladi ni pripravljenih določenih sadik, ker so še v procesu proizvodnje (kaljenja in razraščanja), kar povzroči zastoj v prodaji. Zato je smiselno začeti voditi dnevnik, kdaj pride do povpraševanja po določenih vrstah in količinah sadik, ter se naslednjo sezono ustrezno pripraviti.

Pri proizvodnji v vrtnariji pogosto en zaposleni opravlja vse funkcije ter na ta način nepotrebno zapravlja čas pri procesu proizvodnje. Ko konča s sajenjem enega platoja sadik, ga nese na mizo, zalije in po potrebi prinese nove materiale (zemljo, lončke, potaknjence). Če bi več zaposlenih hkrati delalo in si razdelilo različna opravila, bi celoten proces bil bolj učinkovit. Na primer, če bi en zaposleni presajal potaknjence, drugi jih zlagal na mize in tretji prinašal potrebne materiale ter zalival sadike, bi bil proces proizvodnje hitrejši. To je zato, ker bi bil vsak zaposleni odvisen od drugega, kar bi spodbudilo vsakega zaposlenega, da kontinuirano dela in se specializira le za določena opravila (Cortes, 2014). Zato je smiselno pri večjem obsegu dela zaposliti druge udeležence v podjetju, ko nimajo veliko drugega dela, da delajo v vrtnariji in da si razdelijo opravila. Pri specializaciji za določena opravila je lažje za delo uvajati vsakega od udeležencev, posebej tiste, ki jim vrtnarstvo ni primarni posel (oče in delavec, ki nista v sorodstvu).

Težava je tudi v ostankih rož, ki se ne prodajo do konca sezone in jih lahko računamo kot nepotrebne ostanke, ter rastlin, ki jih občasno polži prek noči delno pojejo in jih lahko označimo kot blago z napako. Vrtnarija zato ustvarja nepotrebne odpadke. Takšne sadike zavzamejo določeno kapaciteto rastlinjakov, zahtevajo dodatno delo za odstranitev in nadaljnjo reciklažo. Določeno število sadik, ki jih je treba proizvesti od vsake sorte rastlin, je zato smiselno imeti in izvajati bolj pogosti nadzor glede škodljivcev že v času priprave za prodajno sezono. Uporabo table (jap. *kanban*), ki bi imela napisana ta točno potrebna števila določenih vrst rož, loncev določene velikosti, število litrov zemlje in drugih potrebnih komponent, s katero bi bili vsi zaposleni seznanjeni, je zato smiselno uvesti. Takšna tabla bi omogočila, da zaposleni ne ustvarjajo odvečnih zalog in prilagodijo čas proizvodnje zastavljenemu cilju (Ohno, 1988, str. 5–6).

Na osnovi zapisanega se lahko povzame, da nepotrebni **odpadki** lahko nastajajo na **sedmih področjih**, in sicer pri: **preveliki proizvodnji** nekaterih sadik, **čakanju** kupcev (zastoj prodaje), **transportu** platojev, **nepotrebnih procesih** obdelave proizvodov v času proizvodnje, nepotrebnih **zalogah**, nepotrebnih **gibih** (hoja med rastlinjaki, iskanje orodij) in **ostankih in blagu z napako** (Peters, 2009). Podjetje mora biti v prihodnosti pozorno na njihovo eliminiranje.

4.6.3 Vitko obnašanje zaposlenih

Konkurenca je močna na marsikaterem področju poslovanja večine podjetij v različnih industrijskih panogah. Potrebe kupcev so v glavnem že zadovoljene, zato se mora strategija podjetja koncentrirati na to, da zaposleni delajo to, v čemer so dobri in kar kupci želijo, in tako izboljšujejo učinkovitost podjetja. To bo peljalo v grajenje lojalnosti do blagovne znamke podjetja in širjenje prepoznavnosti od ust do ust (Orr & Orr, 2014, str. 24–25, 28).

Zaposleni, ki so srečni in zadovoljni s svojim delom, se bodo bolj potrudili pri uvajanju vitkih principov v poslovanje podjetja (Preston, 2014). Vključenost zaposlenih na več različnih področjih poslovanja, timsko delo in nagrajevanje bi mogli biti sestavni del vitkega podjetja (Wright & Lund, 2006 v Lukic, 2012, str. 96). Ko podjetje uvaja vitko (angl. *lean*) kulturo, je treba narediti spremembo pri nalogah zaposlenih. V podjetju, ki posluje vitko, je vloga nadzоровanja zaposlenih v manjši meri dajanje direktiv zaposlenim in v večji meri poslušanje njihovih mnenj o tem, katere so težave in katere možne rešitve. Povečana učinkovitost bi se morala usmeriti v povečanje produktivnosti. Če tega ni mogoče doseči na določenem področju, je treba zaposlene usmeriti na druga. Občutek, da so zaposleni odvečni zaradi povečane učinkovitosti, ne sme obstajati, ker sicer ne bodo motivirani, da sploh izboljšujejo obstoječe stanje. Če podjetje načrtuje zmanjšati število zaposlenih, je bolje, da to naredi pred vpeljavo vitkega podjetništva. Vsak zaposleni bi moral zapisovati v enem zvezku ali na tabli, kako bi izboljšal določene zadeve v podjetju, ali na drugi način seznaniti svoje sodelavce. Lastnik bi uspešne izboljšave lahko nagradil z različnimi darili (na primer brezplačno kosilo v restavraciji, napolnitev rezervoarja avtomobila zaposlenega, več dopusta).

Enkrat, ko se doseže določena izboljšava, jo je treba zabeležiti in integrirati v obstoječi potek del ter na ta način standardizirati procese v podjetju. Drugače se stvari vrnejo na staro že po kratkem času (lahko že po nekaj tednih). Na primer višino rezanja potaknjencev, ki se je pokazala za najbolj optimalno, je treba razložiti drugim zaposlenim. Če pride do poškodb med sadikami, se te odstranijo, in to bi moral biti del rednega poteka opravil v vrtnariji. Standardizacija del je edini način, da ne pride do kaotičnega poslovanja, drugače težave ostanejo skrite in izboljšave pozabljene (Vanek & Ingram, 2014, str. 2–5).

Nekatere sadike, ki se niso pravočasno prodale, se na primer skrajšujejo, da bi dosegle svojo optimalno višino. V preteklosti se je v vrtnariji zgodilo, da so zaposleni preveč skrajšali vrsto rože »grobelnik« ter nekaj starejših sivkinih sadik, ker so dobili le informacijo, da jih je treba urediti, brez natančnih napotkov. Lastnica lahko točno določi višino, do katere se bo rastlina skrajševala, s pomočjo palice, ki ima označene točne višine krajšanja. Na ta način se zaposlenim zlahka razloži, kaj je treba narediti. V času priprave na spomladansko sezono leta 2015 je bilo odkritih nekaj sadik, ki so jih napadle bilne uši in polži, in to slučajno, ko je zaposleni iskal eno orodje, potrebno za opravljanje dela. Zato je treba uvesti sistematizirano pregledavanje rastlin, ki bi se v času sezone izvajala vsak

teden. Za lažjo identifikacijo zajedavcev je smiselno narediti formular, ki ima na zadnji strani nalepljen opis in slike zajedavcev, ki napadajo rastline (Slika 7). Pregled sadilnih miz mora biti sistematiziran. Potrebno bo na primer podrobno pregledati po tri sadike na vsak m² v rastlinjakih. V zvezku se lahko beležijo informacije, kot sta, kateri zajedavci so bili opaženi in v koliki meri. Na ta način bi vsi zaposleni imeli uvid v trenutno stanje ter morebitne ukrepe, ki jih je treba izvesti (na primer prašenje rastlin proti določenim škodljivcem in nadaljnje redno spremljanje). Neprepustnost napak (jap. *poka-yoke*) oziroma redno spremljanje poteka proizvodnje (na primer pregled sadik in temperature v rastlinjakih), preprečevanje in pravočasno obveščanje drugih udeležencev in nadrejenih o zaznanih težavah bi moralo biti integriran del poslovanja podjetja (Hartman, 2015, str. 83).

Škarje ali skalpeli, ki se uporabljajo za rezanje potaknjencev ali krajšanje že razraščeni sadik, morajo biti redno dezinficirani, da bi se preprečila širitev morebitnih okužb. Smiselno je imeti nekaj kozarcev z napisi, ki bi ločevali čiste od uporabljenih. Velikokrat se je zgodilo, da se določeni potaknjenci preveč ukoreninijo, nekateri pa premalo, preden jih v vrtnariji presajajo v večje lonce. Ko en zaposleni ugotovi, da je določen plato s potaknjenci pripravljen za presajanje v večje lonce, ga je smiselno obeležiti z zastavicami, tako da naslednji, ki prevzame izmeno, ve, katere platoje je še treba presaditi (Slika 7). Signaliziranje drugim zaposlenim (jap. *andon*) je sestavni del vitke proizvodnje. Hitro postavljen in viden signal (na primer prej omenjene zastavice) izboljša učinkovitost procesa. Težave se začnejo reševati časovno bolj učinkovito. Čas, ki bi ga drugi zapravljali za iskanje težav in nadzor doseženega, je na ta način eliminiran (Beyondlean Ltd., 2017).

Prej navedene so majhne izboljšave, ki niso finančno zahtevne, prinašajo pa boljše učinkovitost v procesu proizvodnje v vrtnariji. To je cilj vitkega načina poslovanja, kjer ima vsak zaposleni vlogo managerja procesov in na ta način izboljšuje učinkovitost poslovanja (FastCap, 2011). Takšno vlogo morajo prevzeti zaposleni v vrtnariji, če želijo izboljšati trenutni položaj. Ko enkrat en zaposleni odkrije boljši način izvajanja določenega procesa, ga mora razložiti drugim vključenim (izboljššan pretok informacij). Na ta način imajo zaposleni funkcijo managerja, kar olajšuje delo njim in lastniku.

Predlagane ideje je boljše takoj preizkušati že v fazi viharjenja možganov (angl. *brainstorming*) ter na ta način preveriti, ali so ideje o določenih alternacijah proizvodnih prostorov, opreme ali materialov uspešne. Testne različice sprememb so lahko narejene iz preprostih materialov (na primer karton, vrv, žica in selotejp), ki se jih lahko pozneje nadomesti z bolj trajnimi (FastCap, 2011; Vanek & Ingram, 2014, str. 5).

Slika 7: Palica za določanje višine rezanja (levo zgoraj), formular za identifikacijo škodljivcev pri sadikah (desno zgoraj), kozarci za ločevanje in dezinfekcijo škarij in skalpelov (levo spodaj), označevanje platojev za presajanje z zastavico (desno spodaj)



Vir: S. J. Vanek in D. L. Ingram, *Principles and Approaches for Optimizing Efficiency in Nursery and Landscape Businesses (HO-110)*, 2014, str. 3, 9.

4.7 Optimizacija prisotnosti podjetja na spletu

Če spletna stran ni prilagojena pametnim telefonom ali tabličnim računalnikom, je velika verjetnost, da bo oseba, ki jih uporablja, šla na spletno stran konkurenta, če bo imela težavo dostopa do spletne strani podjetja (Aufreiter, Boudet, & Weng, 2014). Trenutno ima podjetje le eno spletno stran, ki zajema vse dejavnosti, s katerimi se ukvarja, in ni bila spremenjena od svoje postavitve pred več leti. V vmesnem času so se pojavile nove naprave, ki zahtevajo, da se jim spletne strani prilagajajo zaradi boljše preglednosti. Iz tega razloga predlagam, da podjetje prenovi obstoječo spletno stran.

Podjetje lahko širjenje svoje prepoznavnosti doseže z optimiziranjem spletne prisotnosti. Boljša spletna zaznavnost podjetja bi pripomogla k boljši informiranosti potencialnih in obstoječih kupcev o trenutni ponudbi vrtnarije. Podjetje bi moralo v to vlagati predvsem zaradi pridobivanja novih strank, ki iščejo višjo kakovost sadik in storitev.

Pri optimizaciji spletne strani se mora podjetje posvečati manjšim podrobnostim, kot so optimizacija slik, besedil, videov in zunanjih povezav (Sherin, 2012). Vse našteje morajo dobro opisovati zadevo, o kateri govorijo. Osredotočiti se je treba na vsebino, lahko

navigacijo po spletni strani in mreženje z drugimi spletnimi stranmi, ki že imajo ugled (Edwards, 2013). Pametno bi bilo, da zaposleni v podjetju vlagajo v pisanje lastnih besedil, snemanje slik in posnetkov (na primer na temo, kako pravilno presajati sadike), ki bi jih objavljali na družabnih omrežjih, v spletnih časopisih in na lastni spletni strani. Ta del bi morali prevzeti, ker bolj poznajo stvari, ki bi bile objavljene, od osebe, ki poklicno izdeluje spletne strani. Spletno stran bi lahko naredili v sodelovanju z izdelovalcem spletnih strani, s tem, da bi dober del obveznosti v zvezi s spletno prisotnostjo izvedli zaposleni v podjetju.

SKLEP

V fazi predlaganih rešitev sem podjetju podal smernice, kako naj bi naprej poslovalo v cilju izboljšanja trenutnega stanja. Trenutna rešitev v prihodnosti mogoče ne bo več učinkovita, zato sem predlagal predvsem trajnostne rešitve, kot je sprememba obnašanja zaposlenih tako, da prevzamejo vlogo notranjega podjetnika in procesnega managerja, ter s pomočjo principov vitkega podjetništva, da kontinuirano izboljšujejo poslovanje podjetja. Fazo implementacije bodo prevzeli zaposleni. S pomočjo takšnega načina razmišljanja in obnašanja bodo predlagali stalne izboljšave in nove rešitve danes in v prihodnosti.

Pravi čas za uvajanje sprememb, ki zahtevajo več časa, je najboljši med spomladansko in jesensko prodajno sezono (na primer zamenjava načina ogrevanja, izdelava nove spletne strani, nabava večje izbire večletnih sadik). Občasen nadzor s strani lastnice je priporočljiv, dokler novi načini obnašanja zaposlenih ne postanejo praksa. Predlagane rešitve bi vsem udeležencem v podjetju omogočile, da svoje delo opravljajo bolj samostojno, predvsem hči, ki bo prevzela posel v vrtnariji.

Navedeni predlogi bodo prinesli beneficije na marsikaterem področju poslovanja podjetja, kot so nove veščine in znanja, izboljšano trženje in proizvodnja, večje zadovoljstvo zaposlenih, boljša komunikacija in druge. Učinkovitost uvedbe teh predlogov bo najbolj vidna po določenem času poslovanja podjetja. Takrat je smiselno narediti še eno evalvacijo in še enkrat najeti svetovalca, če ponovno pride do težav.

Če bi podjetje ohranilo enak način poslovanja kot na začetku projekta, bi imelo višje stroške vzdrževanja nezapolnjenih kapacitet in gretja, enako ponudbo in približno enako povpraševanje. Podjetje je že začelo z izvajanjem ukrepov, nezapolnjene kapacitete v rastlinjakih prilagaja za gojenje sadja in zelenjave, ki bi bila uporabljena za nadaljnjo prodajo. Testne manjše serije je imela že po končani spomladanski sezoni leta 2016 v času začetka pisanja tega magistrskega dela. Na osnovi predlogov je začelo s pregrajevanjem rastlinjakov, tako da se ogreva le del, ki je zapolnjen s sadikami, oziroma tisti del, ki je v uporabi. Začelo je s širjenjem ponudbe večletnih sadik in s testnim gojenjem začimb in čajev.

Kratkoročne spremembe (1–5 let). Ker svetovalec ni zadolžen za uvajanje sprememb, to prepuščam vodilnim v podjetju ter hčerki, ki bo prevzela poslovanje vrtnarije. Udeleženci v podjetju morajo delo opravljati naprej. Priporočam, da se proces zamenjave generacij izvede tako, da hči začne opravljati kratkoročno vse več vodilnih funkcij, ki jih trenutno opravlja lastnica/mati (na primer nabavo, računovodstvo in nadzor kakovosti proizvedenih sadik). Na ta način bi se postopoma pripravljala na prevzem vrtnarskega posla v celoti.

Kratkoročni spremembi, ki jih je treba v podjetju začeti izvajati takoj, sta vodenje evidence o količinah prodanih sadik vsake od vrst rastlin, preizkušanje trga glede uvajanja novih sort (v manjših količinah) ter ustreznega odzivanja na osnovi doseženih rezultatov. Enako velja tudi glede vzgoja sadja, zelenjave, čajev in začimb v trenutno nezapolnjenih kapacitetah v rastlinjakih. Prostor nad in pod sadilnimi mizami je treba začeti takoj bolj optimalno izkoriščati za sadike različnih rastlin. Kratkoročno se lahko privarčuje pri gretju s pomočjo pregrajevanja rastlinjakov, poznejšega začetka ogrevanja ter zmanjševanja temperatur na minimalne, ki jih rastline potrebujejo za obstoj v času zime. Testiranje novih dobaviteljev glede cene, zanesljivosti, dobavnih rokov in kakovosti zemlje, loncev, potaknjencev in že razraščeni sadik se mora začeti takoj. Priporočam nakup le manjših količin potrebnih materialov in proizvodov pri novih dobaviteljih za preizkus. Če se dobavitelj izkaže za dobrega, predlagam delno zamenjavo starega za novega, predvsem zaradi preizkušanja zanesljivosti takšnega dobavitelja na dolgi rok. Sprememba zaposlenih v procesne managerje bi prinesla boljšo inovativnost na delovnem mestu in učinkovitost podjetja na splošno. To se mora začeti takoj. Kontinuirane izboljšave bodo že kratkoročno prinesle izboljšave v poslovanju podjetja, dolgoročno pa zaradi akumuliranih sprememb značilen napredek. Principi vitkega podjetništva se morajo začeti uvajati takoj. Kje pride do napak in kako lahko izboljšamo učinkovitost procesa, se lahko spremlja s pomočjo tabele, ki bi bila dostopna vsem zaposlenim. Primer takšnega spremljanja dosežkov, kjer zaposleni beležijo svoje dosežke, težave in izboljšave, predstavlja Tabela 2.

Tabela 2: Spremljanje doseganja urnih količin posajenih sadik

DOPOLDAN					
Ure	Zastavljena količina po urah	Dosežena količina	Razlog za doseženo količino	Izboljšave/dosežki v tem dnevu	Ime zaposlenega
7:00–8:00	400	240	Treba je ročno zaliti vse sadike, razpršilci ne pokrivajo dobrega deleža sadik.		Hči
8:00–9:00	400	340	Iskanje potrebnih orodjih pri blagajni in v drugem rastlinjaku je vzelo nekaj časa.	Boljša urejenost in preglednost potrebnega orodja za presajanje.	Hči

se nadaljuje

Tabela 2: Spremljanje doseganja urnih količin posajenih sadik (nad.)

Ure	Zastavljena količina po urah	Dosežena količina	Razlog za doseženo količino	Izboljšave/dosežki v tem dnevu	Ime zaposlenega
9:00–10:00	400	360	Nezadostno ukoreninjeni potaknjenci predstavljajo težavo pri presajanju.		Hči
10:00–10:30 (malica)					
10:30–11:00	200	120	Nezadostna količina zemlje/substrata, čas, zapravljen za dostavo novih vreč s substratom.	Dovolj potrebne zemlje, nastavljene ob sadilni mizi	Hči
11:00–12:00	400	360	Prehodi na vogalih so preozki, kar povzroča dodaten čas za transport platojev s posajenimi sadikami.		Hči
12:00–13:00	400	340	Prehodi drsijo zaradi pojava alg, ki jih povzroča vlaga, ker se na določenih področjih zaradi vdolbin zadržuje voda.		Hči
13:00–13:30 (kosilo)					
13:30–14:00	200	320	Iskanje loncev potrebne velikosti v drugem rastlinjaku je vzelo nekaj časa.	Dovolj loncev za nekaj dni je prineseno in nastavljeno v bližini sadilne mize.	Mati
14:00–15:00	400	360	Platoji so nastavljeni pod sadilnimi mizami, poseg po njih jemlje čas in energijo.	Platoji so nastavljeni na sadilni mizi v kotu, tako da so lažje dosegljivi.	Mati
15:00–16:00	400	340	Iskanje potaknjencev, ki so pripravljani za presejevanje, je vzelo nekaj časa.	Po zaznani težavi so bili označeni platoji z ukoreninjenimi potaknjenci. Naslednjih nekaj dni se bo vedelo, kaj je treba presaditi.	Mati

se nadaljuje

Tabela 2: Spremljanje doseganja urnih količin posajenih sadik (nad.)

16:00–17:00	400	340	Nekaj časa je vzelo odpiranje stranic v dveh rastlinjakih s ciljem prezračevanja.		Mati
17:00–18:00	400	240	Treba je bilo ročno zaliti vse sadike, vključno s tistimi ki jih razpršilci že zalivajo, zaradi njihovega slabega delovanja.		Mati
Skupaj:	4.000	3.360			

Komentarji/sklepi, ki jih lahko naredim na osnovi končanega delovnega dne iz Tabele 2, so bistveni za nadaljnji napredek poslovanja. Na osnovi težav v zgornji tabeli so širitev prehoda ob sadilni mizi za hitrejši prenos presajenih sadik, izravnava prehodov/odstranjevanje vdolbin in izboljšava razpršilnega sistema prepuščene očetu in pomožnemu delavcu zaradi narave težave in tehnične specializiranosti teh dveh zaposlenih na teh področjih. Te tri naloge bosta opravila v roku treh mesecev v času, ko nimata drugega dela. Enkrat na mesec bo lastnica preverjala in ocenjevala dosežene rezultate. Označevanje potaknjencev, ki so ukoreninjeni, je treba opraviti enkrat na vsakih nekaj dni, tako da med procesom presejevanja ne pride do zastojev zaradi njihovega iskanja. Substrat/zemljo in lonce je treba nastaviti v zadostni količine že pred začetkom presejevanja, na koncu delovnega dne ali na začetku (zjutraj). Za orodje je treba določiti točno mesto, kje se bo nahajalo na koncu oziroma na začetku sajenja. Vso potrebno orodje in materiale je treba v prihodnosti nastaviti čim bolj na dosegu rok v cilju zmanjševanja porabljene energije in časa pri presajanju. Zaposlenim priporočam, da na dolgi rok zamenjajo ročno odpiranje in zapiranje stranic v rastlinjaku za avtomatskega iz finančnih razlogov.

Izboljšave se na podoben način lahko razširijo na področja, kot je zmanjšanje in širjenje ponudbe na osnovi trenutnega povpraševanja glede različnih sort rastlin (na primer s pomočjo vodenja dnevnika). Podjetje nima evidence o vseh sortah trajnic, ker jih prodaja pod istim imenom/kodo na blagajni. Zato je treba to ustvariti in prilagoditi količino vseh sort. Seznanjenost vseh udeležencev s pomočjo oglasne deske (jap. *kanban*) o tem je smiselna, da ne bi prišlo do odvečnih ali premajhnih količin. Narejene količine, tiste, ki so poškodovane (na primer zaradi polžev), je treba redno spremljati. Urejenost in čistoča delovnega prostora morata biti redno vzdrževani zaradi učinkovitosti poslovanja vrtnarije. Predloge glede izboljšav je treba redno testirati in tiste, ki se izkažejo za dobre, tudi standardizirati. Na primer:

- testiranje prodaje novih sort rastlin se je izkazalo uspešno in se bodo zato tudi v prihodnosti prodajale,

- nastavitev potrebne količine substrata in loncev je izvedena pred začetkom presejevanja kot standardni potek dela, da ne bi prišlo do zastojev v tem procesu.

Širjenje seznanjenosti kupcev se lahko izvaja s pomočjo boljše spletne prisotnosti podjetja. Objava informacij na spletu s ponudbo ter podatki, kako je treba skrbeti za določene vrste rastlin, kdaj jih je treba presaditi, zalivati, in z drugimi detajli v zvezi z vrtnarjenjem pri potencialnem kupcu ustvari občutek, da imajo v takšni vrtnariji veliko znanja z različnih področij. Zaposleni (predvsem mati in hči) morajo delati na takšnih besedilih, slikah in posnetkih.

Ciljanje na mlajše generacije in tiste, ki nimajo veliko časa za oskrbo rastlin, s pomočjo uvajanja manjših testnih serij več različnih večletnih sadik v obstoječo ponudbo bi lahko že zdaj povečalo število kupcev.

Hči in lastnica morata izkoriščati akumulirano znanje pri svetovanju strankam kot prednost za pridobitev novih v prihodnosti, ker to lahko pospeši širjenje prepoznavnosti »od ust do ust«. Vrtnarija mora konkurirati s pomočjo višje kakovosti in se na ta način razvijati.

Kratkoročne spremembe glede ogrevanja, na katerih morajo zaposleni delati, so: pregrajevanje rastlinjakov, gojenje rastlin v več ravneh z delno namestitvijo LED-luči predvsem za proizvodnjo potaknjencev, postavitev miz na kolesčka tako, da se lahko po potrebi prilagaja njihov spored v cilju večje izkoriščenosti tlorisa v delu rastlinjaka, ki je ogrevan, in boljša toplotna izolacija stranic v rastlinjakih. Vse naštetje so finančno izvedljive spremembe. Oče in pomožni delavec bi prevzela tehnično izvedljivost, administrativni del (predvsem glede financ) pa bi prevzela mati.

Dolgoročne spremembe (5–10 let). Bolj pomembno tveganje, ki ga bo podjetje imelo v daljni prihodnosti predvsem glede finančnega vidika, je zamenjava načina ogrevanja rastlinjakov, zato poudarjam, naj bodo zaposleni posebej previdni glede investicij oziroma vložkov kapitala. Najem strokovnjaka na tem področju v cilju ocene investicije je nujen. Na dolgi rok bo podjetje izvedlo spremembe, ki so predvsem finančno zahtevne, prišlo pa bo tudi do zamenjave generacij (Tabela 3).

Tabela 3: Dolgoročne spremembe v podjetju

Naloga	Odgovorni nosilec	Opis
Zamenjava dobaviteljev	Lastnica	Popolna zamenjava nekaterih dobaviteljev za cenejše, ki so se izkazali za zaupljive v roku prvih 5 let uvajanja sprememb.

se nadaljuje

Tabela 3: Dolgoročne spremembe v podjetju (nad,)

Naloga	Odgovorni nosilec	Opis
Prenos lastništva	Lastnica + hči	Prenos bo opravljen v času, ko gre lastnica v pokoj. Hči bo do takrat samostojno opravljala večino vodilnih funkcij. Da ne bi prišlo do konflikta interesov med dvema generacijama, predlagam, da se prevzem nad lastništvom podjetja oblikuje v obliki podaritve v kombinaciji s plačilom rente. Višina rente je stvar dogovora med dvema strankama.
Povečanje prodaje novih in obstoječih izdelkov	Lastnica + hči	Na dolgi rok bo vpeljana prodaja določenih novih vrst sadik, sadja, zelenjave, začimb in čajev. Ustvarjen bo značilen delež novih kupcev. Na osnovi teh dveh se bodo generirali tudi značilno večji prihodki od prodaje. Na strategiji diferenciacije bo podjetje delalo tudi na dolgi rok na osnovi nadpovprečne kakovosti, akumuliranega znanja in velikega izbire proizvodov in storitev.
Nov, bolj učinkovit način ogrevanja	Lastnica + oče + zunanji izvajalci	Dolgoročno je treba uvesti nov način ogrevanja. Metoda, ki bo uvedena, je odvisna od tega, kaj bo strokovnjak na tem področju svetoval, in na osnovi takratnega finančnega stanja podjetja. Predlagani vrsti ogrevanja, ki jih je treba finančno primerjati in proučiti njuno izvedljivost, sta predvsem ogrevanje s pomočjo peči na palete in geotermalno ogrevanje. Ta zamenjava bo izpeljana v sodelovanju z zunanjimi najetimi strokovnjaki.
Avtomatsko prezračevanje rastlinjakov	Lastnica + oče + zunanji izvajalci	Vgrajevanje avtomatskega prezračevanja rastlinjakov glede na to, da je to finančno zahteven poseg, je treba načrtovati na dolgi rok. Začelo bi se z vgradnjo takšnega prezračevanja v dveh manjših rastlinjakih, ki sta najbolj uporabljena. Tako bi se bistveno zmanjšala količina dela, ki se je porabila za njuno ročno odpiranje in zapiranje. Glede na zahtevano strokovno znanje pri namestitvi takšnega prezračevanja predlagam najem zunanjih strokovnjakov.

Majhne stalne izboljšave s pomočjo podjetniškega načina razmišljanja v podjetju so priporočljive tudi v prihodnje. Tako bo podjetje vzdrževalo dosežene rezultate, nadziralo in razvijalo svoje poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
2. Arboretum Volčji Potok (b.l.). *Vrtni center*. Najdeno 27. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.arboretum-vp.si/prodaja/vrtni-center>
3. Arslankaya, S., & Atay, H. (2015). Maintenance Management and Lean Manufacturing Practices in a Firm Which Produces Dairy Products. V 11th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 20 oktober 2015(207), 214–224.
4. Aufreiter N., Boudet J., & Weng V. (2014). *Why marketers should keep sending you e-mails*. Najdeno 26. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-marketers-should-keep-sending-you-emails>
5. Avšič, V. (2008, 28. januar). Katera so družinska podjetja. *Finance*. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/203034/Katera-so-druzinska-podjetja?metered=yes&sid=471511798>
6. Baan R. (2012, 6. marec). *Innovation - Koppert Cress*. Pridobljeno 12. februarja 2017 s spletnega naslova <https://www.youtube.com/watch?v=VTeSHyOldg4>
7. Banerjee C., & Adenaueer L. (2014). Up, Up and Away! The Economics of Vertical Farming. *Journal of Agricultural Studies*, 2(1), 40–60.
8. Bartok J. (2015, 17. november). Geothermal Heat for Greenhouses. *eXtension*. Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://articles.extension.org/pages/27790/geothermal-heat-for-greenhouses>
9. Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *The Journal of Business Strategy*, 28(1), 11–19.
10. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy*. Hoboken, NJ: Wiley
11. Beyondlean Ltd. (b.l.). *Andon*. Najdeno 5. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.beyondlean.com/andon.html>
12. Bhatia, S., & Khan, P.N.U. (2013). Building an Intrapreneurial Culture: A Sine-Quanon for Organizations Today. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(8), 849–854.
13. Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181(2015), 72–78.
14. Breskvar vrtnarstvo (b.l.). *Ponudba*. Najdeno 27. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.drevesnica.eu/ponudba/>
15. Bruckman, J. C., & Iman, S. (1980). Consulting with small business: A process model. *Journal Of Small Business Management*, 18(2), 41–47.
16. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, september-october, 65–77.

17. Cortes, G. (2014, 5. december). Do your production plans include Lean Flow? (they should). *Greenhouse Management*. Najdeno 17. marca 2017 na spletnem naslovu: <http://www.greenhousemag.com/article/gm0414-maximizing-efficiencies/>
18. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 256–269.
19. Duh, M. (2010). Applying agency theory and the resource-based view in explaining performance differences between family and non-family businesses. *Naše gospodarstvo*, 56(1/2), str. 45–52.
20. Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(5), 699–714.
21. Edwards, V. (2013). *SEO Basics: 8 Essentials When Optimizing Your Site*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://searchenginewatch.com/sew/how-to/2259693/seo-basics-8-essentials-when-optimizing-your-site>
22. Egri, G., & Bayrak, C. (2014). The Role of Search Engine Optimization on Keeping the User on the Site. *Procedia Computer Science*, 36(3–5), 335–342.
23. European Commission (2009). *Final Report of the Expert Group – Overview of the Family-Business-Relevant Issues: research, networks, policy-measures and existing studies*. Najdeno 12. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
24. Evans, M. (2013, 28. avgust). 5 Steps To Create A Viable Succession Plan For Your Family Business. *Forbes*. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/allbusiness/2013/08/28/5-steps-to-create-a-viable-succession-plan-for-your-family-business/#40a4c8935248>
25. FastCap (2011, 12. december). *Lean Manufacturing - Kaizen Methodology - Lean FastCap Style* [video posnetek]. Najdeno 8. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=su9CulCZTBg>
26. FastCap (2014, 7. maj). *Lean Manufacturing - Lean Factory Tour – FastCap* [video posnetek]. Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu: https://www.youtube.com/watch?v=jYby_HczyDA
27. Ferrari, F. (2014). When the Daughter Joins Family Firm. Staffing, Adverse Selection and Organizational Justice in Family SMEs. *10th Workshop On Family Firm Management Research*. Bergamo, Italy, 23–24 may 2014. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=985110024074007086093011123108084119035010027046084035011113000074082100097094080066054055103048112024014067119089014114107093040059060073010086098120024111101117109000038075082102073125087116094000109065100115096092025003100074095005094015027097069069&EXT=pdf>
28. Gallup Organization. (2007). *Survey of the Observatory of European SMEs*. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf

29. Hartman B. (2015). *The Lean Farm: How to Minimize Waste, Increase Efficiency, and Maximize Value and Profits with Less Work*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.
30. Kallmuenzer, A. (2015). *Agency theory and the family business*. Najdeno 1. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Kallmuenzer/publication/286946463_Agency_theory_and_the_family_business/links/5852bd7f08ae f7d030a513f5/Agency-theory-and-the-family-business.pdf
31. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*. Najdeno 20. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>
32. Kootanaee, A. J., Babu, K. N., & Talari, H. F. (2013). Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement. *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1(2), 7–25.
33. Kraus, S., Reiche, B. S., & Reschke, C. H. (2008). Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice. V M. Terziovski (ur.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice* (str. 110–127). London: Routledge.
34. Kubena, M., Okes-Voysey, M., & Vizjak, A. (2012). *Innovation Excellence in Central & Eastern Europe – A PwC Experience*. Weinheim, Germany: Wiley-VCH Verlag & Co. KgaA.
35. Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.
36. Kurpius, D. J., Fuqua, D. R., & Rozecki, T. (1993). The consulting process: a multidimensional approach. *Journal Of Counseling And Development*, 71(6), 601–606.
37. Laforet, S. (2013). Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 204–224.
38. Latimer J. G. (2009). *Dealing with the High Cost of Energy for Greenhouse Operations*. Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://pubs.ext.vt.edu/430/430-101/430-101.html>
39. Lankford, W. M. (2002). Benchmarking: Understanding the Basics. *The Coastal Business Journal*, 1(1), 57–62.
40. Lukic, R. (2012). The Effects of Application of Lean Concept in Retail. *Economia - Seria Management*, 15(1), 88–98.
41. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues - Contract No. 30-CE-0164021/00-51 Final Report*. Vienna, Austria: KMU FORSCHUNG AUSTRIA - Austrian Institute for SME Research.
42. Marcouse, I., Machin, D., Anderson, P., Watson, N., & Black, A. (2014). *The Business Book*. New York: DK Publishing.
43. McBride D. (2003). *The 7 Wastes in Manufacturing*. Najdeno 8. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.emsstrategies.com/dm090203article2.html>
44. Meade, P. H. (1998). *A guide to benchmarking*. Dunedin, New Zealand: The University of Otago.

45. Mingaleva, Z. (2013). Ethical Principles in Consulting. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 84, 1740–1744.
46. Morrow R. C. (2008). LED Lighting in Horticulture. *Hortscience*, 43(7), 1947–1950.
47. Muller, P., Gagliardi, D., Caliandro, C., Bohn, N. U., & Klitou, D. (2014). *Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery: Final Report 2014*. European Commission. Najdeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf
48. Obravnavano podjetje (2015). *Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2015*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu: https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1272888000&id_prikaza=2&id=3896780#porocilo
49. Obravnavano podjetje (2014). *Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2014*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu: https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1272888000&id_prikaza=2&id=680474#porocilo
50. Obravnavano podjetje (2013). *Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2013*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu: https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1272888000&id_prikaza=2&id=191281#porocilo
51. Obravnavano podjetje (2012). *Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2012*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu: https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1272888000&id_prikaza=2&id=83170#porocilo
52. Organisation for Economic Co-operation and Development (2009). *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/cfe/smes/43183090.pdf>
53. Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland, Oregon: Productivity Press.
54. Pech, R. J. (2009). Delegating and devolving power: a case study of engaged employees. *Journal of Business Strategy*, 30(1), 27–32.
55. Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H., & Yarrow, D. J. (2001). Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage. *Knowledge & Process Management*, 8(2), 123–135.
56. Peters, E. (2009, september). Lean and green. *Digger*, str. 39-43.
57. Philips (2015, januar). *Case study Deliscious*. Beesd, the Netherlands: Royal Philips N.V. Najdeno 30. nobembra 2016 na spletnem naslovu http://images.philips.com/is/content/PhilipsConsumer/CaseStudies/PHIL_151012_CaseStudy_Deliscious_UK_A04.pdf
58. Philips (b.l.). *Horticulture case browser*. Najdeno 11. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.lighting.philips.com/main/products/horticulture/cases.html#page=1>

59. Phytotronics (b.l.). *Hi-Hose Watering System*. Najdeno 10. marca 2017 na spletnem naslovu <http://phytotronics.com/product/hi-hose-watering-system>
60. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.
61. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
62. Prabhat, S. (2011, 12. oktober). *Difference Between Management and Governance*. Najdeno 26. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-management-and-governance/>
63. Prašnikar, J., Debeljak, Ž., & Ahčan A. (2005). Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2), 257–275.
64. Preston, M. (2014, 26. september). *How to Introduce and Cultivate a Lean Culture*. Najdeno 8. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.leanapplication.com/blog/introduce-lean-culture>
65. *Pridite po #nasvet*. Najdeno 2. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://ensvet.ekosklad.si/>
66. Rman N., Lapanje A., & Mozetič S. (2012). *Vodič po strokovni ekskurziji – TRANSENERGY*. Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu http://transenergy-eu.geologie.ac.at/Downloads/Events/Public_Event/SL/vodic%20ekskurzija.pdf
67. Sanford S. (2010). *Biomass energy for heating greenhouses (A3907-04)*. Madison, WI: Cooperative Extension Publishing.
68. Sanford S. (2011). *Reducing greenhouse energy consumption - An overview (A3907-01)*. Madison, WI: University of Wisconsin-Extension, Cooperative Extension Publishing.
69. Sawyer J. D. (2013). *Heating a Greenhouse with Low Grade Geothermal (Earth Batteries)*. Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=cT8Ic2m7voI>
70. Sciascia, S., Clinton, E., Nason, R. S., James, A. E., & Rivera-Algarin, J. O. (2013). Family Communication and Innovativeness in Family Firms. *Family Relations*, 62(3), 429–442.
71. Schlesinger, L., & Kiefer, C. (2014, 12. avgust). Internal Entrepreneurs Don't Have to Be Lonely. *Harvard Business Review*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/08/internal-entrepreneurs-dont-have-to-be-lonely/>
72. Scott, B. (2000). *Consulting on the Inside: an Internal Consultant's Guide to Living and Working Inside Organizations*. Alexandria, VA, USA: The American Society for Training & Development.
73. Sherin, B. (2012). Relevance of search engine optimization in promoting online business. *Indian Journal of Computer Science and Engineering*, 3(3), 453–456.
74. Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book : A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners* (1st ed.). Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann.

75. Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Amherst: University of Massachusetts Press.
76. Orr, L. M., & Orr, D. J. (2014). *Eliminating Waste in Business: Run Lean, Boost Profitability*. New York, NY: Springer Science+Business Media.
77. Teltumbde, A. (2006). Entrepreneurs and Intrapreneurs in Corporations. *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 31(1), 129–132.
78. Vadnjal J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Najdeno 26. februarja 2017 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Jaka_Vadnjal/publication/266893453_DRUZINSKO_PODJETNISTVO/links/5770e14908ae0b3a3b7c54a2.pdf?origin=publication_detail
79. Vanek, S. J., & Ingram, D. L. (2014). *Principles and Approaches for Optimizing Efficiency in Nursery and Landscape Businesses (HO-110)*. LEXINGTON, KY, 40546: COOPERATIVE EXTENSION SERVICE UNIVERSITY OF KENTUCKY COLLEGE OF AGRICULTURE, FOOD AND ENVIRONMENT
80. Walsh, G. (2011). *Family Business Succession - Managing the All-Important Family Component*. Ottawa, ON: KPMG Enterprise.
81. Wilson, L. (2010). *How to Implement Lean Manufacturing*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.