

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

KLEMEN ŠTER

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PO TEMELJNIH
FUNKCIJAH V PODJETJU SAVA TIRES d. o. o.**

Ljubljana, junij 2009

KLEMEN ŠTER

IZJAVA

Študent **Klemen ŠTER** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da dovolim njegovo objavo na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI VIDIK TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA.....	2
1.1 Osnovni opis managementa	2
1.2 Funkcija planiranja.....	3
1.2.1 Konkurenčna prednost podjetja.....	4
1.2.2 Porterjev model analize konkurenčne panoge.....	4
1.3 Funkcija organiziranja.....	5
1.3.1 Ravnanje z ljudmi pri delu	6
1.4 Funkcija vodenja	7
1.4.1 Motivacija v organizaciji.....	9
1.4.2 Komuniciranje v organizaciji	9
1.5 Funkcija kontroliranja	10
2 ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PO TEMELJNIH FUNKCIJAH V PODJETJU SAVA TIRES	11
2.1 Osnovna predstavitev podjetja	11
2.2 Funkcija planiranja	13
2.2.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires	13
2.2.2 Predlogi za razvoj funkcije.....	14
2.3 Funkcija organiziranja.....	15
2.3.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires	15
2.3.2 Predlogi za razvoj funkcije.....	16
2.4 Funkcija vodenja	18
2.4.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires	18
2.4.2 Predlogi za razvoj funkcije.....	20
2.5 Funkcija kontroliranja	21
2.5.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires	21
2.5.2 Predlogi za razvoj funkcije.....	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Proces managementa v organizaciji</i>	2
<i>Slika 2: Nivo ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji</i>	4
<i>Slika 3: Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami</i>	5
<i>Slika 4: Stara (hierarhična) organizacijska struktura</i>	6
<i>Slika 5: Nova (sploščena) struktura</i>	6
<i>Slika 6: Osebne značilnosti vodje</i>	8
<i>Slika 7: Preprost model motivacije</i>	9
<i>Slika 8: Glavni vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti</i>	11
<i>Slika 9: Neto prodaja v milijonih EUR</i>	12
<i>Slika 10: Celotna prodaja (Št. pnevmatik v mio)</i>	12
<i>Slika 11: Korporacijska struktura</i>	15
<i>Slika 12: Organizacijska struktura Sava Tires d.o.o.</i>	15

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Spreminjajoča se družbena pogodba</i>	7
<i>Tabela 2: Načini vodenja organizacije</i>	8
<i>Tabela 3: Točke poslovnega načrta</i>	14
<i>Tabela 4: Značilnosti organizacije "kameleon"</i>	17
<i>Tabela 5: Projekti motiviranja in izobraževanja</i>	19
<i>Tabela 6: Aktivnosti oddelka Korporativnih komunikacij</i>	20
<i>Tabela 7: Davisova načela managementa odprtih knjig</i>	22

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Bilanca stanja podjetja sava Tires za leta 2003-2007</i>	2
--	---

UVOD

V obdobju, v kakršnem živimo, bo podjetjem, predvsem multinacionalnim, vse težje. Današnji čas je turbulenten, situacije se spreminjajo iz dneva v dan, nova naročila so ali pa jih ni. Podjetja in njihovi vodje se bodo morali takemu tempu sodobnega življenja prilagoditi, kajti v nasprotnem primeru je velika verjetnost njihovega propada. Ne bo dovolj, da bo podjetje »živelo« tako kot do sedaj, več bo moralo vlagati v inovacije in pridobivati konkurenčne prednosti pred svojimi najbližjimi tekmeci. Kar se tiče vodij takšnega velikega podjetja, kot ga obravnavam, se bo moral vsak od njih zavedati pomembnosti vloge, ki jo ima v podjetju. Veliko energije je bilo že vložene, a še več jo bo treba vložiti predvsem v izobraževanje tako sebe kot zaposlenih. Glavna naloga novodobnih managerjev ne bo v vodenju, kot smo ga poznali do sedaj, temveč v uspešnosti na področju motiviranja in zagotavljanja dolgoročnega varstva svojih zaposlenih. V takšen sklep nas je prisililo gospodarsko okolje, saj na zadnja vrata trka recesija, ki je v zadnjem obdobju že dosegla tudi slovenski trg, predvsem pa se še pogloblja. Prav zaradi tega je varnost ena glavnih prioritet, ki jo mora razumeti vsak vodja, ki hoče postati in biti uspešen tudi v prihodnje.

Predmet diplomske naloge je preučitev štirih temeljnih funkcij analize procesa managementa na dejanskem primeru podjetja Sava Tires. Te funkcije so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Glavni predmet obravnave je predstaviti vsako funkcijo posebej in jo zaznati tudi v podjetju, s tem pa poskušati preko novodobnih načinov izboljšati obstoječe stanje na različnih nivojih podjetja z mojimi predlogi za razvoj.

Namen takšne naloge je predvsem v tem, da kot študent in bodoči zaposleni poskušam svoje teoretično znanje, ki sem ga dobil v času šolanja in pisanja te diplomske naloge, implementirati skozi obstoječe stanje nekega podjetja, v mojem primeru podjetja Sava Tires. Želim ga izboljšati s svojimi predlogi in inovativnostjo, ki me odlikuje. Podjetju poskušam svetovati tudi s predstavitvijo novih pristopov, ki bi se jih v prihodnosti lahko posluževali.

Strukturo diplomske naloge zajemata dve obširnejši poglavji, ki sta posledično razdeljeni po logičnem razporedu na več podpoglavij. Tako je prvo poglavje razdeljeno na pet podpoglavij, in sicer na uvodno besedo o managementu na splošno ter na predstavitev vseh funkcij managementa posebej preko teoretičnega vidika. Drugi del oziroma drugo poglavje diplomskega dela pa se nanaša na študijo primera podjetja Sava Tires. Tudi to poglavje je razdeljeno na podpoglavja. Prvo govori o obravnavanem podjetju na splošno, naslednja štiri pa ponovno nanašajo na funkcije managementa, toda preko dejanskega stanja v podjetju, ki sem ga pridobil z intervjuji vrhnjega managementa v podjetju. Vsako podpoglavje funkcije pa je zaključeno z mojimi predlogi in izboljšavami, ki bi jih ponudil podjetju, da bi bilo boljše in uspešnejše. Zato so predstavljeni predvsem novi pristopi, ki bi jih podjetja lahko v prihodnosti implementirala v svoj proces.

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabljal več različnih **metod dela**, ki so se prepletale med seboj. V prvem poglavju - teoretičnem, sem uporabil splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, ki sem jo poskušal nadgraditi z metodo deskripcije. Drugo poglavje pa je predvsem praktično-empirično raziskovalno delo, kjer predstavljam stanje obravnavanega podjetja s poglobljeno, razlagalno študijo primera tudi s pomočjo metode kvalitativnega intervjuja vrhnjega managementa. Končujem z uporabo kvalitativne metode »nabora dobrih praks«, ki so razvidne kot predlogi za razvoj v vsaki obravnavani funkciji posebej.

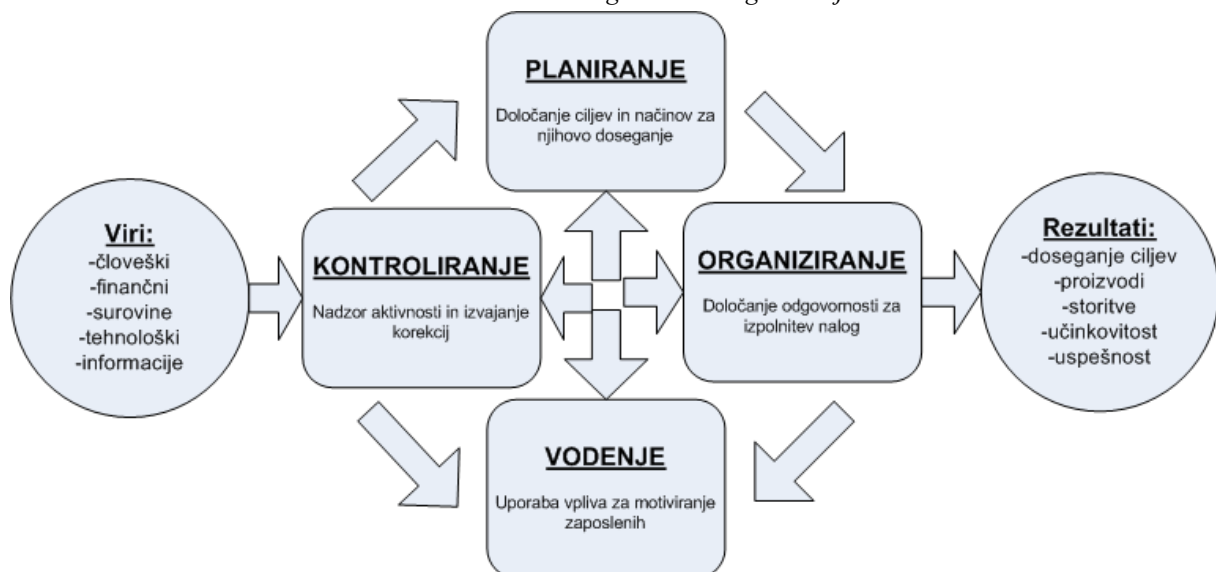
1 TEORETIČNI VIDIK TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA

1.1 Osnovni opis managementa

Beseda **management** izhaja iz 16. stoletja, iz tako imenovane dobe Shakespeara, ima pa latinske, italijanske in francoske korenine. Latinska beseda »manus« pomeni roko in moč, iz italijanščine pa prihaja beseda »maneggiare«, kar na grobo pomeni upravljati z lastnino in posli, podoben pomen pa ima francoska beseda »manegerier«. V drugi polovici 16. stoletja se že prvič uporabi tudi beseda management oziroma njen samostalni manager. Vse od takrat pa beseda pridobiva na pomenu (Dimovski et al., 2003, str. 3).

Od prvih zametkov uporabe besede pa do danes se je opredelilo že veliko različnih definicij te besede. Naj izpostavim samo eno, in sicer definicijo Možine, ki navaja, da je management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma nalog in aktivnosti v organizaciji, ki jih zaposleni opravljajo (Dimovski et al., 2003, str. 3). Prav po tej definiciji bom skušal po najboljših močeh analizirati proces managementa v obravnavanem podjetju Sava Tires.

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 4, slika 1.

1.2 Funkcija planiranja

Bistvena funkcija managementa je funkcija planiranja, ki se od vseh štirih najbolj dotika vrhnjega, strateškega managementa, saj se vsaka odločitev oziroma plan določa s strani vrhnjega managementa in s tem tudi nosi posledice svojih odločitev za celotno podjetje (Dimovski et al., 2003, str. 91). Planiranje najlažje definiramo kot vnaprejšnje zamišljanje vsega procesa dela in njegovega rezultata in skrb, da se ves proces stvarno izvede v skladu s to vnaprej zamišljeno podobo (Lipovec, 1995, str. 225). Na tem mestu je treba definirati še to, da beseda planiranje običajno vključuje dve besedi in sicer besedo »cilj« in »plan«, saj pomeni določanje ciljev organizacije in definiranje sredstev za njihovo uresničitev. Celoten proces pa se začne v prvi fazi, in sicer z opredelitvijo poslanstva in strateških ciljev za celotno organizacijo (Dimovski et al., 2003, str. 92).

Kot sem že omenil, je prva naloga strateškega managementa opredelitev **poslanstva**, ki ga najlažje opredelimo kot sorazmerno trajne namene, ki jim podjetje sledi in jim bo sledilo na dolgi rok in ki se nanašajo na strateška poslovna področja, konkurenčno arena, temeljne smotre, odnose, ki jih bo razvilo s svojimi udeleženci ter vneslo v to shemo tudi organizacijsko kulturo, ki jo bo uveljavljalo v celotnem podjetju. V tej definiciji poslanstva pa bi lahko opazili tudi zametke vizije, ki pomeni predvsem to, kako vodstvo podjetja gleda na prihodnost podjetja, kako ga bo razvijalo ter v čem se bo organizacija razlikovala od drugih podjetij v tej panogi (Pučko, 2008, str. 19–20). Ob vsem tem lahko na kratko dodam še to, da poslanstvo predstavlja krajšo bodočnost, vizija pa je neki dolgoročni strateški cilj, ki je lahko usmerjen v prihodnost tudi za 10 let ali več.

Druga naloga managementa je **opredelitev ciljev** na vseh ravneh organizacije. Vse se seveda začne pri vodstvu, ki najprej postavi planske cilje, v katere spadajo že omenjeno poslanstvo in vizija podjetja. Vsi nadaljnji cilji pa morajo sovpadati z že sprejetimi plani na vrhu hierarhične piramide (Slika 2). Na tem mestu se bom osredotočil na novodobne pristope, tako imenovane pristope »učeče se organizacije«, in s tem poskušal hierarhično piramido čim bolj sploščiti in decentralizirati, s tem pa odpraviti centralne planske oddelke, da namesto njih pridemo do decentraliziranega planskega osebja. Ta uvede svoje planske skupine, pri katerihčasni nižji managerji oblikujejo strateške načrte in jih poskušajo hitro doseči, saj imajo dnevne stike z okoljem, v katerem poteka nek projekt, seznanjeni pa so tudi z vso problematiko in hitrostjo, ki bi bila primerna za doseg planov (Dimovski et al., 2003, str. 96–97).

Slika 2: Nivo ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 94, slika 19.

1.2.1 Konkurenčna prednost podjetja

Definicija konkurenčne prednosti Bourgeoisa, Duhaime in Stimperta (1999) je, da je to niz faktorjev in sposobnosti, ki jih ima podjetje in kar mu omogoča boljše poslovanje v odnosu do konkurence. Definicija je sestavljena iz dveh delov. Prvi del temelji na poudarku glede boljšega poslovanja v primerjavi s konkurenco, drugi del pa na trajnosti te prednosti, saj je bolj pravilo kot izjema, da podjetja svojo prednost ohranjajo leto ali dve, potem pa jih konkurenca prehitijo. Podjetja zaspijo na svojih lovorikah, ne da bi to prednost nadgrajevala iz leta v leto ter s tem izboljševala tudi svojo konkurenčnost naproti drugim v panogi. Prava prednost podjetja pa izhaja iz tega, da razvije tako prednost, ki je težko posnemljiva ter tako edinstvena, da mine veliko časa, da se konkurenca sploh približa tem, tako imenovanim revolucionarnim odkritjem, ki podjetju nesejo »zlata jajca« še vrsto let po razvoju. Podjetja torej poskušajo graditi trajno konkurenčno prednost, ki pa je po že omenjenih avtorjih¹ razdeljena na pet dejavnikov. Prvi dejavnik je čas oziroma dolgotrajne naložbe organizacije. Drugi dejavnik so pretekli dosežki. Medsebojna povezanost sposobnosti podjetja je tretji dejavnik. Četrti dejavnik, eden najpomembnejših, je stalen proces investicij. Zadnji dejavnik pa je vzročna nejasnost, kar pomeni že omenjeno nezmožnost posnemanja novega proizvoda (Dimovski et al., 2003, str. 113–114).

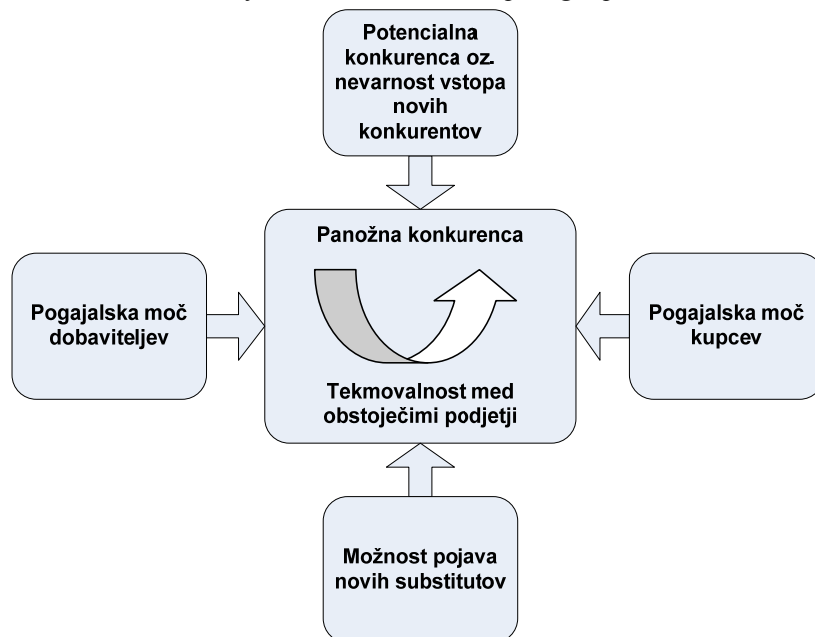
1.2.2 Porterjev model analize konkurenčne panoge

Najboljši način za prikaz analize konkurenčnosti panoge je preko Porterjevega modela petih silnic. Namen te analize je najbolje pozicionirati naše podjetje v panogi, kjer se potem lahko na najboljši možni način tudi brani pred konkurenčnimi silami. Te sile konkurenčnosti so (Porter, 1985): pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti vstopa

¹ Bourgeois, Duhaime, Stimpert.

novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije in konkurence med obstoječimi podjetji v panogi (slika 3) (Dimovski et al., 2003, str. 116).

Slika 3: Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami



Vir: Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2003, str. 322.

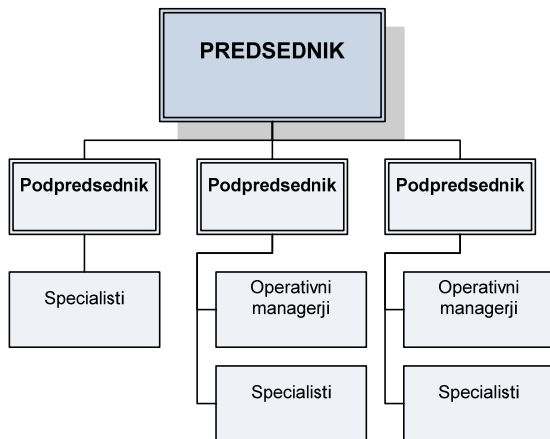
Pogajalska moč dobaviteljev se največkrat opazi takrat, ko dobavitelj brez večjih problemov zase spreminja svojo ceno in kakovost proizvodov. Najmočnejši pa so dobavitelji takrat, ko nadzorujejo panogo, ni bližnjih substitutov, obstajajo visoki stroški zamenjave dobavitelja ... Prav tako je lahko za podjetja nevarna prevelika moč kupcev, saj nam prav tako lahko znižujejo ceno ter zahtevajo povečanje kakovosti, predvsem je to opazno pri večjih kupcih, ki imajo vse niti v svojih rokah. Tretja silnica je nevarnost vstopa novih podjetij v panogo, saj je to potencialna konkurenca, ki pa jo poskušamo onemogočiti že na začetku, in sicer z vstopnimi ovirami, ki so lahko: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zakonodaja, visoke zahteve po kapitalu ... Naslednja silnica so substituti. Konkurenca tukaj naraste na celotno gospodarstvo, saj lahko izvenpanožna podjetja prav tako proizvedejo izdelek, ki je konkurenčen našemu in s tem znižuje našo konkurenčnost na trgu. Zadnja silnica pa je konkurenca med obstoječimi konkurenti, kjer je intenzivnost najbolj odvisna od števila konkurentov, stopnje rasti panoge, značilnosti proizvoda, omejitve zmogljivosti ... (Jaklič, 2002, str. 322–329).

1.3 Funkcija organiziranja

Druga funkcija procesa managementa je funkcija organiziranja. Njeno bistvo, po pričevanju Dafta, je v tem, da z razvijanjem resursov organizacije dosežemo strateške cilje/plane organizacije. Razvoj resursov pa se odraža predvsem v delitvi dela znotraj organizacije na posamezne oddelke in delovna mesta, pristojnosti in odgovornosti ter mehanizme za usklajevanje različnih nalog v podjetju. Začetek vsakega dobrega organiziranja podjetja se

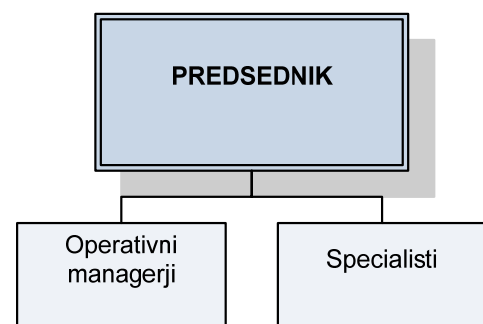
začne z organizacijsko strukturo, s katero poskušamo razpoložljive resurse izkoristiti po najboljših možnih močeh. Vsaka organizacijska struktura določa formalne odnose poročanja, število hierarhičnih ravni s kontrolnimi razponi managerjev na določenih položajih. Prav tako določa združevanje posameznikov v oddelke, oddelki pa tako oblikujejo celotno organizacijo. Dobra organizacijska struktura pomaga tudi do učinkovitejše komunikacije, boljše koordinacije in integracije med oddelki (Dimovski et al., 2003, str. 126). Na tem mestu se je najbolje vprašati, katera organizacijska struktura je najboljša. Nobena, saj ni neke šablone, ki bi podjetju točno ustrezala. Je pa treba upoštevati standarde in zakonitosti, ki podjetje lahko pripeljejo do hitrejše, učinkovitejše in boljše pretočnosti informacij skozi vse ravni v hierarhiji, s tem pa do boljših odločitev ter na koncu do uspešnejšega poslovanja. Glavni namen dobre novodobne strukture je predvsem v tem, da je zmožna hitre prilagoditve ter s tem boljšega spopada s krizami novega tisočletja.

Slika 4: Stara (hierarhična) organizacijska struktura



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 128, slika 30a in 30b.

Slika 5: Nova (sploščena) struktura



Kako pa preiti do uspešne organizacijske strukture? Na prvem mestu je potrebna decentralizacija odločanja na nižje ravni v hierarhični lestvici, toda ne glede vseh odločitev. Centralizirane odločitve morajo biti predvsem o strateških ciljih ter o generalnem razvoju podjetja v prihodnosti. Odločitve pa je treba centralizirati tudi v spremenljivih in negotovih časih, kakršni so trenutno, saj celotnemu gospodarstvu grozi močna kriza, ki se prenaša iz finančnega sektorja (Dimovski et al., 2003, str. 129). Ob decentralizaciji moči je potrebna reorganizacija kontrolnega razpona, saj mora vsak zaposleni vedeti, komu je odgovoren in seveda kdo je njegov nadrejeni. To je predvsem pomembno zaradi tega, da ne pride do dvojnega vodstva ter s tem do dvoje različnih navodil (Dimovski et al., 2003, str. 127).

1.3.1 Ravnanje z ljudmi pri delu

Kot najpomembnejši del funkcije organiziranja izpostavljam ravnanje z ljudmi pri delu (HRM²), saj po moji presoji to najbolj vpliva na uspešnost podjetja. V novodobnem okolju, kjer je razvoj zelo hiter, je pomembno, da se okolju prilagajajo tudi zaposleni. Danes se

² Human Resource Management.

zaposleni učijo iz dneva v dan, izobražujejo se do smrti. Torej se od delavcev pričakuje, da so kreativni, pametni, samoiniciativni, a še vedno ubogljivi.

Tabela 1: Spreminjajoča se družbena pogodba

	Nova pogodba	Stara pogodba
Zaposleni	Zaposljivost, osebna odgovornost, partner v napredku poslovanja, učenje.	Zagotovljeno delo, kolesce v mašineriji, vedenje.
Delodajalec	Stalno učenje, kompenzacije s spodbudami, priložnosti za kreativni razvoj, izzivalne naloge, informacije in viri.	Tradicionalni kompenzacijski paket, standardni programi usposabljanja, rutinska dela, omejene informacije.

Vir: Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 178.

Ena glavnih tem novodobnih managerjev je ukvarjanje s človeškimi viri ter z njihovo spreminjajočo se naravo kariere. Dobro znanje o tem lahko koristi tako zaposlenim kot organizacijam, saj managerji s tem pridobijo ustrezne odzive na spremembe, prav tako pa tudi nove načine dela. Tako imenovana stara družbena pogodba se poslavlja, prihaja pa nova (Tabela 1). Stara pogodba je pretežno bazirala na sposobnosti, lojalnosti ter pripadnosti zaposlenega podjetju, ta pa je v zameno pričakoval plačo, delo, napredovanje, usposabljanje ... A časi so se spreminjali, dolgoročnega monotonega dela je bilo vse manj. Podjetja so se zmanjšala, prestrukturirala, nekatera zamenjala lastnike in tako so delala predvsem na principu projektov. Za zaposlene pa je to pomenilo horizontalno premikanje med delovnimi mesti. Predvsem v učeči se organizaciji se je pričakovalo, da bo vsak zaposleni motiviran in pripravljen na nenehne izzive preko nabiranja novega znanja in sposobnosti. Elementi novodobne pogodbe pa bazirajo na konceptu zaposljivosti in ne doživljenjske zaposlitve. Predvsem se mora posameznik sam zanimati za svojo kariero, saj mu organizacija tega ne bo več počela, razen ponujala priložnosti za samoizboljšave z delavnicami, seminarji, izobraževanji ... Opažajo pa se tudi novi trendi zaposlovanja. Predvsem mlad kader se raje zaposluje v manjših, hitro rastočih podjetjih, kjer je tveganje večje, s tem pa tudi plača.

Vsak zaposleni se bo moral v prihodnosti zavedati, da je sam svoj gospodar ter sam oblikuje svojo kariero, s tem pa tudi moč nasproti konkurentom na trgu delovne sile. Podjetja pa se bodo morala zavedati, da je dober kader treba zadržati v podjetju in ga nenehno izobraževati, saj bo podjetje le tako uspešno in bo s tem imelo konkurenčno prednost.

1.4 Funkcija vodenja

Tretja in prav tako pomembna funkcija je funkcija vodenja. Organizacijsko vodenje je področje, ki se ukvarja s preučevanjem človeških odnosov, vodenja in uspešnosti v organizaciji. Definicija vodenja, kot jo opisujejo Rozman, Koletnik in Kovač (1993), pa je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Za uspešno vodenje je seveda potreben prav tak vodja. Kot je razvidno s slike 6, so značilnosti vodje pomembne na vseh ravneh neke osebe. Tako na vodenje poleg osebnih

potez vplivajo tudi fizične, družbene značilnosti ter značilnosti, povezane z delom. Katere pridejo bolj do izraza, je odvisno od podjetja do podjetja, predvsem od situacije, v kateri se vodja znajde. Ker pa je vodjo težko opredeliti po nekih šablonah, ga obravnavamo predvsem po njegovi avtokratičnosti ali demokratičnosti. Avtokratski vodja je vodja, ki se zanaša predvsem na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja, svojo avtoriteto pa centralizira. Demokratični vodja pa se zanaša predvsem na ekspertno in referentsko moč, saj z njima lahko vpliva na podrejene, ki jim delegira. Sodobni vodja se bo moral v turbulentnem okolju spremeniti in dobiti še štiri dodatne kvalitete in sicer sposobnost pokazati svoje slabosti, intuicijo sinhronnega vodenja na podlagi informacijske tehnologije, sposobnost razumevanja in inspiracije svojih zaposlenih ter sposobnost razkritja njihovih drugačnosti (Dimovski et al., 2003, str. 207, 217, 221, 222).

Slika 6: Osebnostne značilnosti vodje



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 221, slika 56.

Kot je jasno to, da ni definiranega vodje, se podobno dogaja tudi pri načinu vodenja. Ni nekega univerzalnega modela, ki bi vodji dajal navodila, kako voditi organizacijo. Poznamo pa nekaj pristopov, ki vodji lahko olajšajo težave na poti do ustreznih rezultatov. Ti pristopi oziroma načini so prikazani v spodnji tabeli (Dimovski et al., 2003, str. 224):

Tabela 2: Načini vodenja organizacije

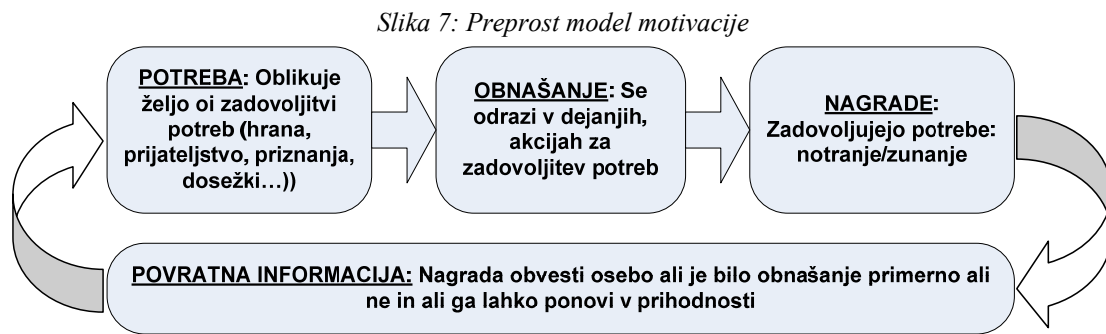
Načini vodenja:
• Vodenje z izjemami: vodja se ukvarja z odkloni, izjemami, ostalo pa prenese na podrejene.
• Vodenje s pravili odločanja: zaposleni se odločajo po konceptu, ki ga sestavi vodja.
• Vodenje z motiviranjem: vodje motivirajo, nastane poseben odnos partnerstva.
• Vodenje s soudeležbo: sodelovanje zaposlenih pri odločitvah.
• Vodenje z delegiranjem: vodja delegira obveznosti, ki jih je treba spoštovati.
• Vodenje s cilji: usmerjanje zaposlenih k doseganju ciljev.

Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 224.

Kot je razvidno iz naštetih pristopov, je najboljši način tak, da se vodja s pristopi prilagaja glede na situacijo, v kateri se znajde, saj bo tako najlažje ocenil, kako svoje zaposlene pripraviti do tega, da nekaj naredijo in to naredijo dobro.

1.4.1 Motivacija v organizaciji

Motivacija ima v organizaciji pomembno mesto, saj je motivirati zaposlene glavni način, kako lahko vodja vpliva na dobro vzdušje, klimo produktivnost. ipd. v organizaciji. Motivacija se nanaša na sile znotraj in zunaj osebe, te pa sprožajo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem tudi vztrajati. Osnovno načelo motivacije nam prikazuje spodnja slika, njen pomen pa je v tem, da nam pokaže, kako lahko sprememba obnašanja vodi v večjo uspešnost organizacije.



Vir: Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 233, slika 63.

Ko obravnavam motivacijo v organizaciji, se ne morem izogniti raznim teorijam na to temo. Predstavil bom Maslowovo motivacijsko teorijo, ki sloni na hierarhiji potreb. Maslow je potrebe, ki jih ima vsak zaposleni, razdelil na pet podpotreb, ki jih je treba zadovoljiti hierarhično od najnižje pa vse do vrha piramide. Na najnižji ravni so fiziološke potrebe, saj na tej ravni zaobjamemo predvsem osnovne potrebe, kot so hrana, voda, v okolju podjetja pa plača, ogrevanje prostorov ... Višja raven je potreba po varnosti v okolju brez nasilja ter z zagotovljenim delovnim mestom. Naslednja stopnja je potreba po pripadnosti. Z njo izražamo predvsem željo po sprejetju v družbo, imeti ljubljeno osebo oziroma biti del neke skupine. Predzadnji nivo je potreba po samospoštovanju, zadnja pa po samouresničitvi. Ko vodja omogoči, da so vse potrebe zagotovljene, šele lahko zaposlenim ponudi vrh lestvice potreb, kjer lahko delavec razvije ves svoj potencial in ga kreativno nadgrajuje za bodoče izzive (Dimovski et al., 2003, str. 233–234).

1.4.2 Komuniciranje v organizaciji

Ker je komuniciranje tako vpeto v sfere našega življenja, se sploh ne zavedamo njegovega pravega pomena, ki je predvsem v tem, da nas vsakodnevno komuniciranje privede do želenih rezultatov. Literatura nam predstavlja veliko različnih definicij tega pojma, predstavil pa bom teorijo Možine, ki navaja, da je »komuniciranje proces prenašanja informacij z medosebnim sporazumevanjem«, saj »se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb«. Poslovno komuniciranje se nanaša predvsem na komuniciranje v organizaciji ter na komuniciranje med organizacijami, kajti to je tisto, kar organizacijo drži skupaj in jo povezuje v uspešno (Možina et al., 2004, str. 20, 21).

Komuniciranje v organizaciji poteka v treh smereh, in sicer navzdol, navzgor ter horizontalno. Poteka preko formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalov. Formalni kanali potekajo po hierarhiji organizacije na osnovi določenih pravil, ki jih morajo spoštovati vsi. Najbolj opazen je formalni komunikacijski kanal, ki teče navzdol, saj sem spadajo navodila za delo, razni postopki ter informacije, ki jih zaposleni dobijo s strani vrhnjega managementa. Nič manj pomembna pa ni tudi smer komuniciranja navzgor, saj zaposleni svojemu managementu preko teh kanalov sporočajo svoje probleme in težave, predlagajo inovacije, se pritožijo ter sporočajo uspešnost, ki jo dosegajo na svojem delovnem mestu ali oddelku. Tretja, horizontalna smer, se uporablja predvsem v učečih se organizacijah, kjer komunikacija poteka predvsem znotraj oddelkov oziroma med njimi, kjer rešujejo probleme in nove načine reševanja stvari. V neformalne komunikacijske kanale spada tako imenovana »hoja naokrog«, kjer se vodje iz svojih pisarn preselijo med zaposlene, drugi način pa je »grozd«. Gre za sistem, ki bazira na podlagi razširjanja govoric po celotni organizaciji (Dimovski et al., 2003, str. 245–247). Manager organizacije mora kot dober vodja vedno in povsod ustvarjati ozračje, ki bazira na zaupanju in odprtosti, saj s tem lahko svoje zaposlene spodbudi, da med seboj komunicirajo pošteno ter nemoteno. Potrebno je, da v podzavesti vedo, da lahko izražajo svoja mnenja, pa naj bodo ta negativna ali pozitivna (Dimovski et al., 2003, str. 251).

1.5 Funkcija kontroliranja

Zadnja funkcija v procesu analize managementa v organizaciji se imenuje funkcija kontroliranja. Pomen kontrole v novih učečih se organizacijah se spreminja in postaja vse bolj kompleksen, nanaša pa se na vse sfere podjetja. Včasih so managerji kontrolirali uspešnost podjetja skozi finančne kazalnike, sodobni vodje pa prehajajo tudi na novodobne pristope z nefinančnimi kazalniki. Bistvo kontrole je v tem, da mora biti vsak dober manager usmerjen v to, da bo organizacija poslovala dobro ter dosegala cilje, ki si jih je zadala. Vsaka organizacija se lahko poslužuje treh strategij kontrole. Prva je birokratska kontrola, kjer z uporabo pravil, standardizacije ter drugih birokratskih mehanizmov poskušamo standardizirati in kontrolirati vedenje zaposlenih. Uspeh te strategije tiči v managerjevih pristojnostih in njegovi avtoritativnosti. Druga strategija kontrole je tržna kontrola, ki deluje na principu cenovne konkurence. Kontrola deluje samo v podjetjih, kjer se proizvodi lahko cenovno opredelijo in je na trgu konkurenca. Vodje lahko s to strategijo svojo prodajo in stroške primerjajo s preteklimi obdobji, prav tako pa s svojimi konkurenčnimi podjetji. Zadnja strategija je vedenjska kontrola, ki temelji na skupnih vrednotah ter zaupanju med zaposlenimi. Ta strategija že močno izpodriva birokratsko, kajti sodobna družba se bolj nagiba k svobodnemu izražanju in obnašanju naproti pravilom, ki jih zavirajo pri ustvarjalnosti. Kot del zadnje strategije pa je treba omeniti, da se v nekaterih podjetjih že oblikuje samokontrola, ki izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika in ne celotne skupine oziroma podjetja (Dimovski et al., 2003, str. 274, 282–286).

Slika 8: Glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti



Vir: Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 287, slika 78.

Cilj vsake organizacije je narediti takšno kombinacijo vseh treh kontrol, ki najbolj izpolni potrebe oddelka ali organizacije. Takšno kombinacijo najlaže predstavimo z novim pristopom, imenovanim uravnoteženi sistem kazalnikov (slika 8), ki integrira različne kontrole. Preko tega pristopa pa managerji dobijo tudi celovito sliko uspešnosti podjetja preko štirih glavnih vidikov: finančne uspešnosti, trženjskega vidika, internega poslovnega procesa ter zmožnosti organizacije za rast. Sistem managerju pomaga opredeliti tiste kazalnike, ki so v določenem trenutku ključni za organizacijo, s tem pa združuje različne vidike poslovanja preko že omenjenih kontrol (Dimovski et al., 2003, str. 286–288).

2 ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PO TEMELJNIH FUNKCIJAH V PODJETJU SAVA TIRES

2.1 Osnovna predstavitev podjetja

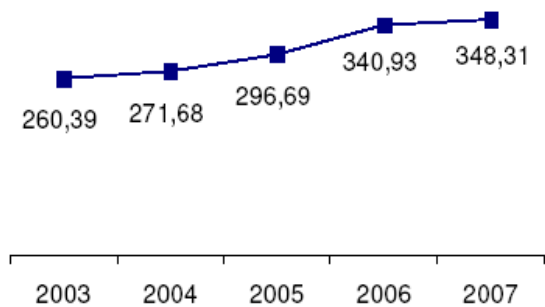
Podjetje Sava Tires, d. o. o., je začelo s poslovanjem 1. julija 1998, danes pa je to podjetje v 100-odstotni lasti prav tako gumarske družbe Goodyear Tire & Rubber Company s sedežem v Akronu, Ohio, ZDA. Iz tega je razvidno, da je slovensko podjetje svojo 80-letno slovensko gumarsko tradicijo v pozitivni luči videlo povezovanje z multinacionalnim in uspešnim podjetjem, kot je že omenjeni Goodyear (www.sava-tires.si). Podjetje Goodyear proizvaja pnevmatike, gumeno-tehnične izdelke in kemikalije trenutno že v več kot 60 tovarnah v več kot 26 državah sveta. Vsega skupaj pa celotna Goodyear skupina, vključujoč Savo Tires, zaposluje preko 70.000 zaposlenih. Leta 2004 je Goodyear proizvedel in prodal 223 milijonov pnevmatik preko svojih prodajnih organizacij širom sveta, s tem pa ustvaril približno 18,4 milijard ameriških dolarjev neto prodaje (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, 2008, str. 9).

Podobno kot Goodyear se tudi Sava Tires ukvarja z proizvodnjo in trženjem kakovostnih pnevmatik petih blagovnih znamk³ (Goodyear, Dunlop, Fulda, Sava in Debica), ki so namenjene vsem vrstam prevoznih sredstev, zagotavlja pa tudi celovite rešitve ter odličen servis. Sava Tires kar 90 odstotkov proizvedenih pnevmatik proda v evropske in druge države preko koncerna Goodyear in njihovih prodajnih mrež. Ostalih 10 odstotkov pa se proda predvsem v Sloveniji in bližnjih balkanskih državah (Hrvaška, BiH, Srbija, Črna gora, Makedonija in Albanija), kjer skupina Sava s svojimi petimi blagovnimi znamkami dosega v povprečju tudi 50-odstotni tržni delež (Sava Tires, d. o. o., 2009).

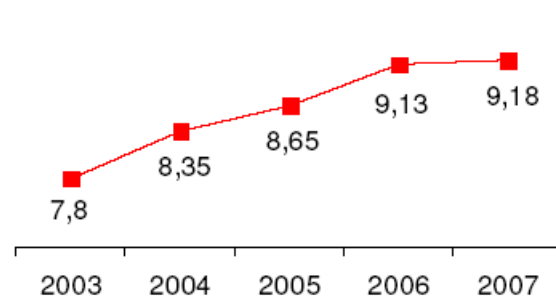
Proizvodni program koncerna je torej namenjen zelo široki paleti uporabnikov. Tako vidimo, da proizvajajo in tržijo pnevmatike za osebna, terenska, poltovorna in tovorna vozila, kmetijsko, gradbeno ter industrijsko mehanizacijo in za motorna kolesa (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, 2008, str. 10).

Leto 2007 pa je bilo odločilno za podjetje, saj je bilo to prvo leto z novo organizacijsko strukturo, imenovano Goodyear Dunlop CSEE⁴. Organizacija CSEE je poslovna skupina, ki zajema 12 držav, in sicer Slovenijo, Češko, Slovaško, Madžarsko, Bolgarijo, Romunijo, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Črno goro, Makedonijo in Albanijo. S tem so povezali več kot 1.600 sodelavcev iz raznolikih kulturnih in poslovnih okolij (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, 2008, str. 9).

Slika 9: Neto prodaja v milijonih EUR



Slika 10: Celotna prodaja (Št. pnevmatik v mio)



Vir: Letno poročilo družbe Sava Tires za poslovno leto 2007, str. 8.

Podjetje posluje z dobičkom. Najnovejši podatki so iz leta 2007 in takrat je čisti dobiček znašal 21,28 milijonov EUR, kar je 12 % povečanje v primerjavi z letom 2006. Investicije so se s 13,35 milijonov EUR v letu 2006 zmanjšale na 7,36 milijonov EUR v letu 2007. Podjetje Sava Tires pa je v letu 2007 zaposlovalo 1511 ljudi, predvsem v tovarni v Kranju (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, 2008, str. 8).

³ V nadaljevanju BZ.

⁴ Srednja jugovzhodna Evropa.

2.2 Funkcija planiranja

2.2.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires

V podjetju Sava Tires sta bila poslanstvo in vizija z letom 2007 na novo napisana in predstavljena javnosti, prav tako pa naj bi bila kmalu napisana na uradni spletni strani ter oglasni deski na sedežu podjetja ter v vseh proizvodnih halah. Dostopna sta vsem, tako da lahko vsakdo pogleda in preceni, ali bi bilo smotrno sodelovati s tem podjetjem.

POSLANSTVO: »Obstajamo zato, da zagotavljamo osebno skrb za naše kupce. To počnemo s poslovno strastjo in visoko tehnološkimi inovacijami ter tako ustvarjamo edinstvena večstranska razmerja s kupci. Na ta način uživamo izjemne izkupičke« (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, str. 9).

VIZIJA: »Z edinstvenim partnerstvom s kupci bomo zmagovali za prihodnost« (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, str. 9).

V družbi pa se prav tako zavedajo tudi svojega temeljnega poslanstva, ki ga vidijo predvsem v (Interni vir podjetja Sava Tires, 2008):

- postati **odlično podjetje**, ki z visoko konkurenčnimi stroški proizvaja in trži avtoplašče blagovne znamke Sava in pridružene blagovne znamke koncerna Goodyear;
- uresničiti **rast blagovne znamke Sava** v zahodni Evropi in povečati njen tržni delež ter zadržati visok skupni tržni delež na domačem trgu;
- dosežati **donosnosti naložb**, ki bodo večje od povprečnih v zahodni Evropi.

Ključni dejavniki uspeha podjetja so predvsem v ljudeh in organizacijski interni kulturi, ki vlada, dobri strategiji BZ in produktov, predvsem zato, ker je vsaka BZ usmerjena predvsem v svoje področje in hoče biti v tem najboljša. Sava, na primer, predstavlja v svojem koncernu s svojo tradicijo dobro izbiro, v primerjavi z BZ Fulda, kjer je v ospredju nemška tehnologija, ter dobro sinergijo med ceno in kakovostjo. Naslednji dejavnik uspeha vidi podjetje tam, kjer je to najpomembnejše, in sicer v stalnih spremembah in izboljšavah na vseh ravneh od proizvodnje pa vse do planiranja in organiziranja dela. Prav zaradi tega pa Sava Tires v bodočnosti želi biti pozicionirana pri širši javnosti kot proizvajalec, ki proizvaja visoko zmogljive pnevmatike, ki bi zadovoljile še bolj zahtevnega uporabnika cest. Prav tako pa smatrajo za ključni dejavnik uspeha sedanosti in prihodnosti nenehno razvijanje rešitev, ki so po meri trga in kupcev. V ta segment spadajo maloprodajna mreža Vulco za avtomobilske voznike, Truck Force pa za voznike tovornjakov. Obe mreži pa sta hitra pomoč in svetovanje, ko se voznik znajde v situaciji, ki mu ni znana (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, 2008, str. 15).

Sava Tires deluje po poslovnem načrtu. Pripravijo ga člani EXCOM-a⁵ na podlagi smernic koncerna in zajemajo cilje za naslednje leto in plane za naslednja tri leta. Pripravljeno vsebino na večjih srečanjih avgusta in septembra usklajujejo, potrdi pa jo regijsko vodstvo. Na podlagi Poslovnega načrta tovarne izdelava vsak vodja organizacijske enote svoj individualni poslovni načrt, ki služi za spremljanje učinkovitosti aktivnosti posameznikov.

Tabela 3: Točke poslovnega načrta

Poslovni načrt obravnava naslednje točke:
• Analiza tržnih deležev
• Proizvodnja in prodaja pnevmatik
• Okoljevarstvo, varnost in industrijska higiena
• Cilji kakovosti
• Zadovoljstvo odjemalcev prve opreme
• Pričakovanja (sedanja in prihodnja) odjemalcev prve opreme
• Podatki o proizvodnji
• Razvoj osebja
• Načrtovanje investicij
• Ekonomičnost proizvodnje – stroški
• Merljive veličine o odnosih med zaposlenimi

Vir: Interni vir podjetja Sava Tires, 2008.

2.2.2 Predlogi za razvoj funkcije

Za funkcijo planiranja v podjetju menim, da je dobro, a ne odlično organizirana. Podjetje bi moralo iz togega tradicionalnega planiranja preiti paradigme preteklosti ter se posvetiti uveljavljanju sodobnih pristopov. Seveda je treba dodati, da se v majhni meri to že dogaja, saj se je leta 2007 odprl nov regijski center Goodyear z vodstvom na Češkem, s tem pa povezal kulturno in zgodovinsko povezane narode, predvsem narode držav jugovzhodne Evrope. Veliko dodatnega napora bi bilo treba vložiti v posodobitev organizacijske strukture ter planiranja v matičnem podjetju Sava Tires, še vedno pa je podjetje kot del velike korporacije včasih premalo fleksibilno pri svojih odločitvah, saj se določene strategije oblikujejo na višjih nivojih in niso v skladu z lokalnimi zahtevami.

Druga težava, ki jo kot del multinacionalnega podjetja občuti Sava Tires, je ime. Brez dvoma bi moralo podjetje več dati na **promocijo** svoje lastne BZ predvsem v tujini, saj pnevmatike Sava v tujini ne slovijo po veliki kvaliteti, temveč bolj po povprečnosti, v kateri se odraža tudi cena. Srž tega problema vidim predvsem v promoviranju izključno celotne skupine Goodyear, njene podružnične znamke pa zaostajajo za izkoriščanjem vsega možnega potenciala. Drugi del težav s promoviranjem pa se vidi na domačem trgu, in sicer v tem, da se še vedno zgodi, da ljudje Sava Tires zamenjujejo s poslovno skupino Sava, ki pa z obravnavanim podjetjem

⁵ Executive committee ali izvršni odbor direktorjev.

nima nič skupnega, razen seveda imena. Treba bi bilo oglaševati na podlagi slovenske, domače kakovosti.

Kot najpomembnejši predlog v funkciji planiranja bi izpostavil **implementacijo e-poslovanja** v sfere podjetja, kar pomeni prodajo in nakup preko internetnih strani. S tem bi podjetje lahko brez posrednikov ponudilo konkurenčnejše cene v primerjavi z drugimi prodajalci, prav tako pa bi se moderniziralo in vstopilo na nov trg s prodajo svojih izdelkov. Glavna nevarnost tega početja bi bila lahko v tem, da bi konkurirala svoji maloprodajni mreži Vulco, vendar je ta segment prodaje po mojem prepričanju namenjen popolnoma drugemu slogu in navadam kupcev. Bi pa takšen sistem prodaje prinesel veliko pozitivnih stvari, seveda poleg povečanja prodaje, ki jih podjetje lahko izkoristi ob uveljavitvi e-trgovine, kot je na primer izdelava svoje podatkovne baze, kjer bi se zabeležili vsi nakupi, ki bi potencialne kupce ob potrebi lahko obvestili o novostih, akcijah ... Prav tako pa s tem podjetje dobi nek vpogled v nakupne navade ter se lahko hitro in učinkovito prilagodi posamezniku ali skupinam uporabnikov njegovih spletnih portalov.

2.3 Funkcija organiziranja

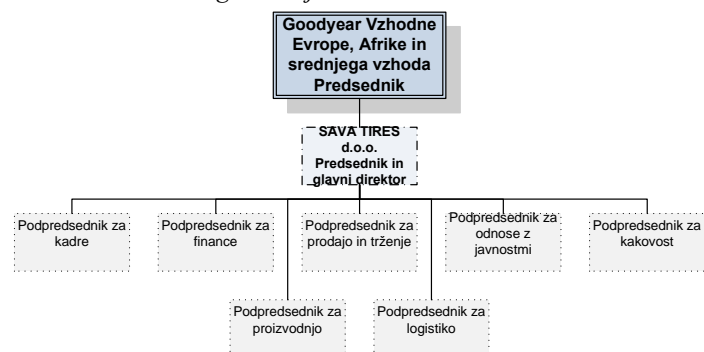
2.3.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires

Organizacijska struktura podjetja Sava Tires je zgrajena iz dveh delov. Prvi del je namenjen celotni korporacijski strukturi, ki se nanaša na podjetje Goodyear s sedežem v ZDA. Ta struktura nam pokaže, da je celotna korporacija razdeljena na tri večje dele ali divizije, in sicer na divizijo razvoja in proizvodnje pnevmatik, kemijsko divizijo ter na inženirske produkte. Ker je ta struktura naravnana zelo na široko, se osredotočam predvsem na divizijo pnevmatik ter s tem na obravnavano podjetje Sava Tires. Pravo organizacijsko strukturo podjetja vidimo na sliki 12. Kot je razvidno z nje, je to precej toga in funkcijsko organizirana struktura, ki bi jo bilo v prihodnosti treba temeljito spremeniti, saj jo že načenja tok časa, ker je premalo fleksibilna za spremembe na trgu predvsem v današnji krizi.

Slika 11: Korporacijska struktura



Slika 12: Organizacijska struktura Sava Tires d. o. o.



Vir: Interni vir podjetja Sava Tires, 2008.

Kar se tiče odnosov s človeškimi viri, podjetje smatra svoje zaposlene kot eno od temeljnih konkurenčnih prednosti. Predvsem cenijo in razvijajo svojo bogato raznolikost in s spodbudo

razvijajo svoje sodelavce z izobraževanjem, prevzemanjem zahtevnejših nalog ter seveda tudi z ustrežno materialno motivacijo. V letu 2007 je podjetje, kot že vsa prejšnja leta, nadaljevalo z intenzivnim investiranjem v znanje svojih zaposlenih. To je zadevalo tako celotno podjetje s poslovnimi prioritetami, kakor tudi ciljno usposabljanje za predvidena delovna mesta. Da bi podjetje izvedelo, kakšne so želje in pričakovanja zaposlenih, je v letu 2007 izvedlo tudi raziskavo OTI⁶, katere namen je bil ugotoviti mnenja o organizaciji CSEE, o vodenju, internih procesih, vrednotah, organizacijski strukturi in jasnosti ciljev. Raziskava je bila le del aktivnosti novega transformacijskega programa »Zmagujmo za prihodnost«, kjer podjetje želi zagotoviti delovna mesta ter zaposlene na njih, da bi uživali in z veseljem hodili na delo. Kot ustaljeno delo vodstva pa še vedno ostaja projekt prenove plačilnega sistema, sistema nagrajevanja inovacij, sistema medsebojnega komuniciranja preko vseh ravni ter z usposabljanjem vodij za delo s človeškimi viri (Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007, 2008, str. 11). Vodje so v okviru vodenja sistema splošno odgovorni za kakovostne rezultate dela v okviru svoje organizacijske enote, usposobljenost zaposlenih za izvajanje delovnih nalog, preventivno delovanje preprečevanja nastajanja možnih napak s pomočjo stalnega nadzora dela ter preventivnega vzdrževanja za preprečitev ali ponovitev napak, zagotovitev izdelave potrebne dokumentacije v svoji enoti ter obvladovanja proizvodov z napakami (Interni vir podjetja Sava Tires, 2008).

2.3.2 Predlogi za razvoj funkcije

Iz dejanskega stanja podjetja je razvidno, da zaposleni podjetju veliko pomenijo, a to še ne pomeni, da je vse v najlepšem redu. Vedno se da še veliko postoriti, predvsem moti njihova klasična funkcijska organizacijska struktura, saj je preveč toga, torej premalo fleksibilna. Največji problem klasičnih organizacij je v njihovi nezdravi hierarhiji. Bechard zdravo organizacijo definira kot sistem, ki spreminja surove materiale v dobrine, stalno spremlja tok informacij, deluje z namenom, je osnovana na timskem delu, spoštuje potrošnika, prepušča odprt sistem komunikacije, spodbuja inovacije in kreativnost, se sama uči, spodbuja učinkovito delo, usklajuje privatno in profesionalno življenje zaposlenih ter ima značilnosti socialno osveščene organizacije (Dimovski et al., 2003, str. 168). Sava Tires bi se morala približati organizaciji, kot jo je definiral Miller Doug, in sicer gre za model **organizacije prihodnosti** kot »kameleon«. To pa predvsem zato, ker bo moralo tudi podjetje kot kameleon spreminjati svojo zunanjo in notranjo podobo z zahtevami okolja (Dimovski et al., 2003, str. 167).

⁶ Organisational Transitions Inventory.

Tabela 4: Značilnosti organizacije "kameleon"

Značilnosti organizacije prihodnosti »kameleon«:
• Velika prilagodljivost glede na spremembe v okolju
• Obveza posameznikov , da bodo stremeli k skupnim rezultatom ter tako tudi osebno in skupno rasli
• Predanost timskega delu
• Močno jedro pristojnosti , zgrajeno iz znanja in izkušenj
• Zaznavanje in priznavanje raznolikosti
• Spreminjanje organizacije se začne s spreminjanjem vedenja zaposlenih, ki se začneja na vrhu.

Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 167.

Drugi predlog na podlagi funkcije organiziranja pa spada v odnose med človeškimi viri, predvsem med **privabljanje in zadrževanje uspešne delovne sile** v podjetju. Planiranje človeških virov je definirano kot predvidevanje potreb po človeških virih v prihodnosti ter opis teh ljudi. Podjetje bi moralo še več delati na dolgoročnem izobraževanju svojih zaposlenih, s tem pa bi lahko prišli do položaja, da bi lahko uporabili inštrument internega zaposlovanja, kar pomeni da bi lahko svoje zaposlene prezaposlovali ali jim ponudili napredovanje. Kar se tiče eksternega zaposlovanja, bi se moralo podjetje Sava Tires posluževati novih pristopov. Na razpolago je več novodobnih načinov in eden od njih je uporaba interneta. Moram priznati, da spletna stran že ponuja možnost zaposlovanja, vendar je problem v tem, da samo ponuja, v realnosti pa ne funkcionira, saj se spletna stran premalo osvežuje z novimi podatki, prav tako z oglasi za delovna mesta.

Obstajajo pa tudi drugi, netradicionalni načini zaposlitve. Med njimi bi izpostavil način, kjer podjetje svoje nove zaposlene išče med socialno šibkim in brezposelnim prebivalstvom. V tem primeru bi se moralo podjetje povezati z regionalnimi centri za socialno pomoč, prav lahko pa tudi z organizacijo Karitas ali z Rdečim križem. Takšna podjetja bi morala država spodbujati in nagradjevati (Dimovski et al., 2003, str. 184). Ko imamo delovno silo, je pomembno, da jo vzdržujemo, saj podjetje stane nenehno menjavanje zaposlenih.

To kompleksno vprašanje je treba v podjetju nadgraditi na več nivojih. Prvi nivo so vzpodbude za boljše in hitrejše delo s tako imenovanimi bonusi na plače. V tem primeru je treba biti zelo previden, da s kvantiteto ne pokvarimo kvalitete proizvodov, kajti v tem primeru smo stvari poslabšali in ne izboljšali.

Drugi nivo so ugodnosti, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim. Sava Tires svojim zaposlenim nudi nakup pnevmatik svojega koncerna dvakrat letno po znižani ceni. To je dobra vzpodbuda, ki bi jo lahko nadgradili še z drugimi – na primer z vstopnicami za fitnes, možnostjo najema službenih apartmajev na morju ... Moram priznati, da je nekaj od tega podjetje v preteklosti že imelo, toda takih načinov vzpodbud se ne poslužuje več, kar pa je z mojega vidika škoda, saj Sava Tires zaposluje pretežno nižje kvalificirane delavce, ki si dopust ob cenah rednih aranžmajev težko privoščijo. Eden od načinov bi bil lahko tudi

dogovor s turističnimi agencijami o skupnem sodelovanju, s tem da zaposleni dobijo ugodnosti v obliki popustov ob nakupu katerega koli aranžmaja pri omenjeni agenciji (Dimovski et al., 2003, str. 191–193).

Tretji nivo je z vidika podjetja najpomembnejši. Gre za nagrajevanje inovativnosti, zato mora biti temeljno vprašanje vsakega podjetja in tudi Sava Tires, kako inovativnost čim bolj pospeševati ter kako inovatorje ustrezno motivirati in nagraditi. Samo ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja vodi v boljše dosežke, s tem pa se delodajalcu naložba v to lahko hitreje povrne. Nagrade, ki jih prejmejo zaposleni, lahko razdelimo na dve večji skupini, in sicer na materialne ter nematerialne nagrade. K materialnim spadajo poleg denarnih vzpodbud tudi delnice ter različna darila in vrednostni boni. Prav tako pa so učinkovite tudi nederarne nagrade, in sicer ustne in pisne pohvale, plakete, javno podeljena priznanja, nastop na pomembnih sestankih ali prireditvah, bolj zveneč naziv delovnega mesta ... Ključni problem pri nagrajevanju inovativnosti, ki se nam poraja, pa je, kdaj je delavec upravičen do posebne nagrade, saj zakonsko določenih pravil o tem ni, razen v primeru izumov. Vsako podjetje se mora o tem izraziti v kolektivni pogodbi in točno določiti pogoje, ki jih mora izpolniti delavec, ki je upravičen do nadomestila za neko inovacijo (Zirnstein et al., 2008, Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju). Veliko je bilo napisanega o nagrajevanju, vendar je glavna naloga vodstva podjetja v tem, da spodbudi zaposlene, da poskušajo kaj narediti na tem področju, saj je inovacija lahko zelo različna. Za izum se lahko smatra nek nov računalniški čip ali pa samo nova organizacija skladiščenja izdelkov, kjer podjetje pridobi na času ali prostoru. Predlog vzpodbude in zadrževanja zaposlenih bi moral biti v podjetju Sava Tires med prvimi in najpomembnejšimi plani prihodnosti.

2.4 Funkcija vodenja

2.4.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires

Zadnje čase podjetja pretresajo velike spremembe, kar se tiče vodilnih delavcev. Nekaj jih je odšlo iz podjetij, prav tako pa so nekateri z napredovanjem prešli na višje nivoje. Ko se je leta 2007 organizacijska struktura spremenila in je Sava Tires postala del organizacijske strukture Goodyear Dunlop za srednjo in jugovzhodno Evropo, je s staro strukturo odšla tudi kadrovska direktorica, letos februarja pa je podjetje zapustil tudi direktor logistike ter postal vodja logističnih operacij za območje celotnega Sredozemlja. Vrhovni management se je tako prenesel na sedež organizacije CSEE, kjer potekajo glavne odločitve za celotno regijo (Nuredini, 2009, Iz Sava Tires odhajajo vodilni).

Podjetje posebej poudarja motiviranje svojih zaposlenih. Za doseg kakovostnih rezultatov dela se v organizacijski enoti poslužujejo procesov in sistemov, ki zagotavljajo nenehno izobraževanje in usposabljanje kadrov. Takšne cilje poskušajo spodbuditi pri svojih zaposlenih s posameznimi projekti ali programi, predstavljenimi v naslednji tabeli.

Tabela 5: Projekti motiviranja in izobraževanja

Projekti motiviranja in izobraževanja zaposlenih:
• Ciljno usmerjeno usposabljanje.
• Funkcionalno izobraževanje.
• Delavec meseca in nagrade zaposlenim.
• Letni inovacijski projekti.

Vir: Interni vir podjetja Sava Tires, 2008.

Projekti in programi izobraževanja se izvajajo stalno po programih, s pomočjo medsebojnega komuniciranja v podjetju pa se zbirajo tudi nove ideje za izboljšave, ki jih izvajalci oziroma vodje poskušajo tudi neposredno uvesti v prakso. Kakšno je zadovoljstvo v podjetju, poskušajo vsakoletno ugotoviti tudi z že omenjeno raziskavo OTI.

V zadnjem času je podjetje začelo delovati tudi v okviru **timskega izobraževanja**, saj je po spremembi organizacijske strukture prineslo manj vodstvenih nivojev, s tem pa se je potreba po učinkovitem tiskem delu še povečala. Sava Tires preko podjetja Glotta Nova že 2 leti izvaja učne delavnice z naslovom »Vodenje in oblikovanje tima«. To podjetje je zasebni izobraževalni center za odrasle, ki se ukvarja z izobraževanjem in usposabljanjem z visoko dodano vrednostjo lastnega znanja in inovativnosti (<http://www.glottanova.si>). Delavnice predvsem na praktičen način poskušajo zaposlenim približati, kako ustvariti okolje za učinkovito delo v timu, kako oblikovati tim ter seveda kako ga voditi. Na delavnicah obravnavajo tudi, kakšno je uspešno komuniciranje in vzpostavljanje vlog v timu. Posebnost delavnice pa je v tem, da morajo udeleženci aktivno sodelovati, kar pomeni, da je takšen način zanimivejši, zabavnejši, predvsem pa je takšno znanje dolgoročnejshe. Podjetje Sava Tires je do sedaj organiziralo že devet delavnic, kar pomeni, da je sodelovalo že 131 sodelavcev na ključnih delovnih mestih tako v tovarni kot v službah podjetja in vsi so pohvalili izvedbo le-teh (Motl, 2003, Timsko delo: s pomočjo aktivnega učenja do večje učinkovitosti).

Tudi na področju **komuniciranja** je v podjetju v letu 2007 prišlo do sprememb. Preoblikovala se je prodajna in marketinška funkcija. Tržne komunikacije so postale del marketinškega spleta, vključenega v nov oddelek Marketing, odnosi z javnostmi, ki predstavljajo celovito komuniciranje podjetja z okoljem pa so postali organizirani v samostojnem oddelku, imenovanem Korporativne komunikacije. Ta oddelek je osredotočen predvsem na interese podjetja Sava Tires in njegove javnosti, ki želi biti informirana o podjetju. Aktivnosti, ki jih v Korporativnih komunikacijah izvajajo, pa so predstavljene v tabeli 5 (Laurenčič, 2003, Korporativne komunikacije). Poudariti je treba, da podjetje komuniciranje razume kot investicijo v prihodnost in ne kot strošek.

Tabela 6: Aktivnosti oddelka Korporativnih komunikacij

Aktivnosti oddelka Korporativnih komunikacij
• Določitev ciljev in izdelava strategij komuniciranja s posameznimi javnostmi.
• Priprava in posredovanja sporočil javnosti.
• Spremljanje in analiziranje objav v medijih o Savi Tires.
• Organiziranje različnih družabnih dogodkov, podelitev, otvoritev ...
• Priprava gradiv za podjetje (letna poročila, ekološka poročila ...).
• Izdaja mesečnika Profil, skrb za spletno stran in njeno ažurnost.
• Skrb za dosledno uporabo celotne grafične podobe Save Tires.
• Upravljanje s korporativnim sponzorstvom, prispevki

Vir: Laurenčič, Korporativne komunikacije, 2003, Profil, str. 4.

2.4.2 Predlogi za razvoj funkcije

Kot je razvidno iz dejanskega stanja v okviru funkcije vodenja, se je podjetje po letu 2007 močno preoblikovalo na vseh področjih in funkcija vodenja ni izjema. Zaradi organizacijskih sprememb, ki so prinesle manj vodstvenih nivojev, se je potreba po učinkovitem timskem delu še povečala in v podjetju jo poskušajo vnesti skozi že omenjene delavnice. Vodstvo bi se moralo osredotočiti še na druge možnosti izobraževanja in spodbujanja svojih zaposlenih k skupnemu delovanju. Na spletu lahko hitro najdemo veliko podjetij, ki se ukvarjajo z **nekovencionalnimi oblikami izobraževanja**, kot so predvsem dejavnosti na prostem. Lahko bi svoje zaposlene poslali v Postojnsko jamo, adrenalinske parke ..., kjer bi z zdravo tekmovalnostjo dvigovali delovno motivacijo preko različnih družabnih iger.

Prav tako pomembna ideja za razvoj zaposlenih je **opolnomočenje**, kjer bi vrhovno vodstvo lahko dalo več moči nižjim managerjem. Takšen prenos moči zaposlene spodbuja na različnih nivojih. Dobijo več svobode in večjo moč odločanja predvsem o stvareh, ki se tičejo oddelka, v katerem delujejo, spodbuja pa tudi nove ideje, ki se lahko implementirajo v organizacijo. Program je zelo motivacijsko naravnani, prav tako pa omogoča zaposlenim svobodnejše izvajanje nalog preko štirih elementov: informacije, znanja, moči in nagrade. Ti elementi nam povedo, kaj ljudje dobijo z uvajanjem takega motivacijskega programa. (Dimovski et al., 2003, str. 242, 243). Glavna pozitivna lastnost opolnomočenja se opazi v fleksibilnosti in hitrosti poslovanja, predvsem pa v višji morali zaposlenih. Treba pa je paziti tudi na slabe strani takšnega uvajanja, saj managerji s tem izgubijo del nadzora, zaposleni pa s tem, da so bolj izpostavljeni, niso nujno zadovoljni. Zato je pomembno, da opolnomočenje v podjetju zaživi s počasnim uvajanjem.

Kot je razvidno iz predlogov za razvoj, so ti osredotočeni predvsem na motiviranje zaposlenih k boljšemu delu in moj naslednji predlog ne odstopa od tega. Govorim o **rotaciji delovnih mest**, kar pomeni premeščanje zaposlenih z enega delovnega mesta na drugega. S tem podjetje pridobi predvsem kompleksnejšega sodelavca, ki dobi širši pogled na delo v podjetju, večjo produktivnost ter hitrejši odziv na spremembe ter nakupne navade potencialnih kupcev (Dimovski et al., 2003, str. 239–240).

Naslednji predlog je **uveljavitev konsolidacijskega priročnika**, saj nisem zaznal, da ga Sava Tires že ima. Takšen priročnik bi bilo treba narediti na vrhu koncerna, se pravi v Goodyearu, od koder bi ga potem posredovali naprej vsem matičnim organizacijam. Konsolidacijski priročnik je pomemben inštrument vodenja. V njem določimo tako računovodska pravila kot tudi načela, ki jih podjetje poskuša predstaviti svojim zaposlenim. Je kot organizacijsko sredstvo, inštrument vodenja ter informiranja družb, ki so vključene v konsolidacijo. S takšnim priročnikom lahko matična družba Goodyear določi pravila, ki bi se nanašala na celoten proces konsolidiranja ter s tem poenoti politiko in postopke koncerna za pripravo vsakoletnih konsolidacijskih poročil oziroma računovodskih izkazov. Namen takšnega poročila je predvsem v tem, da poskušamo čim bolj poenotiti računovodske izkaze ter s tem preprečiti nepravilnosti in zamude pri pripravi pravih poročil (Zrinski, 2007, Zakaj pripraviti konsolidacijski priročnik).

2.5 Funkcija kontroliranja

2.5.1 Dejansko stanje v podjetju Sava Tires

V podjetju Sava Tires izvajajo kontrolo preko analize podatkov o realizaciji. Takšne podatke dokumentirajo in jih primerjajo s postavljenimi cilji v poslovnih ali drugih podrejenih načrtih podjetja. Analize in ugotovitve trendov se izvajajo na področju kakovosti in njenih stroškov ob neustreznosti, o sposobnostih proizvodnje ter odpadkih, ki jih proizvodnja ima. Vsaka poslovna enota zase je odgovorna za zbiranje podatkov, ki jih mora statistično urediti in predstaviti na rednih sestankih. Rezultati kontrole pa so kasneje vidni v poslovnih poročilih. Na podlagi teh poročil se vsakoletno naredijo primerjave in kasneje akcijski načrti za izboljšavo le-teh z namenom, da se problemi in odstopanja kratkoročno in dolgoročno odpravijo. Takšen način kontrole je posredovan iz koncerna Goodyear in se ga morajo vsa podjetja posluževati, saj se pridobljeni podatki redno primerjajo med sabo in se po potrebi tudi predebatirajo na predvidenih sestankih ali konferencah na sedežu podjetja Goodyear ali po regijah (Interni vir podjetja Sava Tires, 2008).

Podjetje pa še vedno uvaja tudi svoje kontrolne sisteme, ki niso povezani z matičnim podjetjem. Takšna kontrola je tako imenovana končna kontrola, ki deluje že vse od leta 2001, v letu 2004, ko pa je bil postavljen nov distribucijski center v Kranju, je postala kontrola popolnoma avtomatizirana, kar omogoča veliko razbremenitev vseh zaposlenih v podjetju. Kontrola je končna in zadnja aktivnost celotnega procesa proizvodnje, kontrolira pa predvsem kakovostne standarde vsakega proizvoda posebej (Malovrh, 2003, Končna kontrola: začela se je prenova).

Cilj vsake organizacije in s tem tudi obravnavane je zagotoviti najboljšo kontrolo, ki bi zagotavljala dobre delovne pogoje in kakovostne izdelke na vseh področjih. Podjetje svojo

kakovost javnosti najlažje predstavi preko mednarodnih ISO⁷ standardov. Sava Tires jih ima več, predstavljam pa samo nekaj najpomembnejših. Prvi je standard kakovosti ISO-TS 16949, ki ureja medsebojne odnose med proizvajalci in njihovimi dobavitelji. Drugi, prav tako pomemben, je ISO 14001, ki se nagiba na sistem varovanja okolja. Iz tega je moč sklepati, da se podjetje Sava Tires močno zaveda varovanja okolja, v katerem deluje, in ga poskuša na čim boljši način tudi ohranjati in ne posegati vanj. Naslednji standard je standard kakovosti ISO 9000, ki so ga nadgradili že dvakrat. Tako so prešli iz ISO 9001 standarda že na ISO 9002 standard, s tem pa bili med prvimi v Sloveniji in Evropi, kjer jim je bil ta standard podeljen glede na kakovost. Ne moremo pa izpustiti enega najpomembnejših standardov, in sicer OHSAS⁸ 18001, ki govori o odgovorni skrbi za poklicno zdravje in varnost pri delu. Vsi ti certifikati niso samoumevni, temveč je bilo podjetje zelo aktivno, da je prišlo do takih visokih standardov na različnih področjih. Prav tako pa podjetje ne sme zaspati na lovorikah, saj se kaj hitro lahko zgodi, da jih tudi izgubi (Sava Tires d. o. o., 2009).

2.5.2 Predlogi za razvoj funkcije

Podjetje ne sme, kot je že omenjeno, zaspati na svojih lovorikah, ampak se mora znova in znova posluževati novih metod kontrole in pridobitev ter ohranjanja standardov, ki nekaj pomenijo v svetu.

Moj prvi predlog, ki bi ga lahko uvedlo podjetje Sava Tires, je **management odprtih knjig**. Gre za nov pristop, kjer podjetje svojim zaposlenim daje na razpolago vse finančne informacije ter s tem ponuja zaposlenim vpogled v finančno situacijo organizacije. Prednost takšnega načina vodenja managementa je v tem, da zaposleni lahko participirajo pri podjetju. Točno vedo, kaj so naredili in zakaj je podjetje uspešno. S tem pa vsak zaposleni začne razmišljati kot lastnik in se tako tudi obnaša, saj se ne počuti več samo kot neka številka v podjetju, ampak je njegov doprinos podjetju viden in ovrednoten. Takšen pristop sodobnim managerjem je lepo predstavljen skozi Davisova načela managementa odprtih knjig, ki so predstavljena v spodnji tabeli (Dimovski et al., 2003, str. 288, 289).

Tabela 7: Davisova načela managementa odprtih knjig

Davisova načela managementa odprtih knjig
<ul style="list-style-type: none"> • Preobrnite poslovanje v igro, v kateri lahko vsak zaposleni zmaga. • Odprite knjige zaposlenim in delite z njimi finančne informacije. • Naučite zaposlene brati temeljna finančna poročila. • Pokažite zaposlenim vpliv njihovega dela na finančne rezultate organizacije. • Povežite nefinančne cilje s finančnimi rezultati poslovanja. • Opolnomočite zaposlene, tako da jim dopustite sprejemanje odločitev na določenih poslovnih področjih. • Definirajte odgovornosti posameznih članov in skupno dosegajte rezultate poslovanja. • Management naj skupaj z zaposlenimi proslavi uspeh poslovanja. • Management naj oblikuje bonuse, ki se navezujejo na končni rezultat poslovanja. • Spodbujajte zaposlene, da razmišljajo kot lastniki podjetja in ne kot najeta delovna sila.

Vir: Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 289, tabela 46.

⁷ International Organization for Standardization.

⁸ Occupational Health and Safety Management Systems – Specification.

Drugi predlog je kompleksen predlog, sestavljen iz več že znanih konceptov v procesu managementa. To so po mojem mnenju zelo pomembni koncepti, ki bi se jih morala posluževati vsa podjetja, in sicer gre za **koncept ciljnih stroškov**, **koncept nenehnih izboljšav** ter **benchmarking**. Prvi koncept govori o tem, da moramo ciljne stroške ugotoviti že pred proizvodnim procesom in ne šele po koncu, kar pomeni, da ugotavljamo, koliko nek proces sme stati in ne, koliko bo stal. Drugi koncept je koncept nenehnih izboljšav, ki se naslanja na vzpostavitev sistema, kjer bodo zaposleni motivirani za nenehno izboljševanje poslovnih in proizvodnih procesov. Naslanja pa se tudi na že omenjeni koncept z nenehnim obvladovanjem stroškov na vseh ravneh organizacije. Tretji in v tako velikem koncernu, kot je Goodyear, najpomembnejši je koncept benchmarkinga kjer podjetja, ki so v koncernu, delujejo nekako povezano. Vsako podjetje svoje najboljše prakse predstavi drugim in s tem nenehno izboljšujejo drug drugega (Dimovski et al., 2003, str. 292–295).

Glavni namen tega sistema so nenehne izboljšave in doseganje najboljših rezultatov. Moram priznati, da podjetje že ima nek osnovni del benchmarkinga, vendar bi ga bilo potrebno še močno nadgraditi, da bi prišli do ravni, o kateri govorim na tem mestu. Kot vidimo, ti trije koncepti niso tako različni eden od drugega, dopolnjujejo se in povezujejo, prav zato je bil moj predlog takšen, da bi jih podjetje lahko uveljavilo v svojih procesih.

SKLEP

V diplomskem delu sem prišel do zaključka, da mora vsako podjetje, predvsem pa večja, najti svojo formulo uspešnosti. Ni pa skrivnost, da se ena od formul dotika procesa managementa preko opisanih funkcij. Potrebna je velika harmonija vseh funkcij, saj ni mogoče biti konkurenčen na trgu, če ena od njih stagnira ali zaostaja za drugimi. Podjetje mora začeti pri postavitvi temeljnih ciljev organizacije in izhajati iz predpostavk, ki so napisane na vrhu hierarhične lestvice s pomočjo njihovih podrejenih skozi celotno podjetje. Ti cilji izhajajo iz funkcije planiranja, navezuje pa se na funkcijo organiziranja, in sicer preko dobre organizacije in implementacije teh ciljev v podjetje. Druga funkcija nas usmerja predvsem k temu, kako naj bodo določene aktivnosti organizirane, da bo na daljši rok prišlo do zastavljenih ciljev. Ne smemo pa pozabiti, da vse to deluje preko področja vodij oziroma funkcije vodenja, kjer morajo vodje poskrbeti, da vse deluje po načrtani poti. Vodje morajo biti dovolj močni in iznajdljivi, da so zmožni voditi in motivirati določeno skupino ljudi do postavljenih ciljev. Na koncu pa ne smemo pozabiti tudi na kontrolo oziroma funkcijo kontrole, ki vse pretekle in nadaljnje aktivnosti spremlja in o njih poroča. Poroča o odmikih in razhajanjih načrtane poti. Vse štiri funkcije se vrtijo iz kroga v krog, kajti ob razhajanjih je treba postaviti nove cilje, s tem pa nov organizacijski postopek. Tako pa prihajamo do vedno novih aktivnosti, ki vodijo do novih ciljev.

Pri obravnavi funkcije planiranja sem prišel do zaključka, da podjetje sledi trendom modernega sveta in se z njim razvija. Tako počasi, a vztrajno iz togega dolgoročnega planiranja prehaja na nove pristope, tudi z uveljavitvijo novega regijskega centra svoje

matične organizacije. Kot rečeno podjetje že deluje v tej smeri, tako bi izpostavil druga dva predloga, ki se nanašata na boljše promoviranje BZ ter uveljavljanje e-poslovanja v podjetju.

Funkcija organiziranja se dotika mnogih področij. V diplomskem delu sem najprej izpostavil organizacijsko strukturo, ki pa se od leta 2007 že spreminja in prilagaja novim potrebam. Drugi del problema oziroma rešitve za podjetje pa so človeški viri. Podjetje Sava Tires se mora zavedati, da je to prvi in najpomembnejši plan njihove prihodnosti, pa naj gre za obstoječe ali novo zaposlene sodelavce. Podjetje mora na vsakem koraku privabljati uspešno delovno silo, na drugem koncu pa jo tudi zadrževati.

Tretja funkcija se dotika vodenja. Nanaša se predvsem na motiviranje in komuniciranje vodij do svojih podrejenih. Podjetje kot na vseh drugih tudi na tem področju že deluje kar uspešno, a jasno je da je potrebno dobro delo tudi v prihodnosti. Glavni predlog se nanaša na konsolidacijski priročnik, ki bi moral priti z vrha matične organizacije, nanašati pa bi se moral na celoten koncern. Vodstvo Save Tires ne sme pozabiti na opolnomočenje svojih zaposlenih, kajti s tem se motivacija sodelavcev dvigne na višji nivo.

Zadnja, a nič manj pomembna funkcija kot prejšnje, je funkcija kontroliranja, kajti brez nje bi se prejšnje teze lahko hitro podrle, saj je potrebna kontrola nad vsem, kar se dogaja v podjetju. Obravnavana organizacija ima mnogo kontrolnih sistemov, potrdila o njih pa so pridobili z ISO in ostalimi standardi. Problem sistemov, ki jih obvladujejo, pa je v tem, da se rezultati pokažejo šele na koncu procesa. Podjetje bi se moralo posluževati skupka večih konceptov, ki bi se nanašali predvsem na sprotno kontroliranje preko celega procesa, prav tako pa takšne izsledke sporočati svojim zaposlenim preko analiz kontrol ter na koncu managementa odprtih knjig z izsledki finančne uspešnosti.

Kar se tiče mojih predlogov za razvoj, ti izhajajo predvsem iz teoretičnih praks, naučenih v času študija pretežno iz literature in člankov. Možnost implementiranja v dejansko podjetje je zelo majhna, predvsem pa veliko težja, kot jo je le opisati in predstaviti v diplomski nalogi. Potrebno je poudariti, da podjetje Sava Tires na trgu deluje zelo usklajeno in uspešno. To pa pomeni, da je bilo moje delo še toliko težje, toda vedno se je treba boriti in reševati zagate na nove, še nepreizkušene načine, kajti ravno to lahko podjetju prinese tisto konkurenčno prednost, preko katere je lahko uspešno navzven – do javnosti in navznoter preko zadovoljnih sodelavcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Glotta Nova. Najdeno 28. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.glottanova.si>
3. Gvin. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>
4. Interni viri podjetja Sava Tires d. o. o.
5. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Laurenčič, J. (2003). *Korporativne komunikacije*. Profil, (2), str. 4.
7. *Letno poročilo družbe za poslovno leto 2007*. (2008) Kranj: Sava Tires.
8. Lipovec, F.(1995). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
9. Malovrh, M. (2003). *Končna kontrola: začela se je prenova*. Profil, (9), str. 3.
10. Motl, N. (2003). *Timsko delo: s pomočjo aktivnega učenja do večje učinkovitosti*. Profil, (9), str. 5.
11. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
12. Nuredini, L. (2009). *Iz Save Tires odhajajo vodilni*. Dnevnik, (56), str. 23.
13. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Razlaga besede management. Najdeno 13. marca 2009 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Management>
15. Sava Tires d.o.o.. Najdeno 20. marec 2009 na spletnem naslovu <http://www.sava-tires.si>
16. Zirnstein, E., Franca, V. (2008). *Nagrajevanje in inovativnost v delovnem razmerju*. Revija HRM, (22), str. 1.
17. Zrinski, J. (2007). *Zakaj pripraviti konsolidacijski priročnik*. Finance, (34), str. 18.

Priloge

1. Bilanca stanja podjetja Sava Tires za leta 2003-2007

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja sava Tires za leta 2003-2007

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povprečje rasti
Sredstva	243.605.708	301.289.831	333.318.055	347.805.688	347.957.021	2,17%
Dolgoročna sredstva	243.605.501	183.333.036	182.752.776	182.378.100	175.687.994	-1,95%
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	40.963.478	43.284.976	43.108.054	43.167.967	-0,14%
Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	1.551.553	0	0	1.115.280	n.p.
Neopredmetena sredstva	0	39.411.924	43.284.976	43.108.054	42.052.687	-1,43%
Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	n.p.	n.p.	0	n.p.	n.p.	n.p.
Kratkoročna sredstva	207	116.295.404	149.670.029	164.542.823	171.842.922	7,15%
Zaloge	0	25.435.350	30.852.098	24.403.505	30.072.791	-1,27%
Kratkoročne poslovne terjatve	0	57.937.525	60.677.748	62.054.528	65.105.517	3,58%
Obveznosti do virov sredstev	243.605.708	301.289.831	333.318.055	347.805.688	347.957.021	2,17%
Vpoklicani kapital	114.470.830	63.793.875	63.838.454	63.821.294	63.821.297	-0,01%
Osnovni kapital	0	63.793.875	63.838.454	63.821.294	63.821.297	-0,01%
Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	0	0	0	n.p.
Kapitalske rezerve	6.296.418	68.715.391	85.987.525	85.964.417	85.964.417	-0,01%
Rezerve iz dobička	2.221.046	3.493.045	3.495.490	3.494.546	3.494.550	-0,01%
Preneseni čisti poslovni izid	55.626.183	29.168.793	51.797.170	68.612.873	53.584.598	1,71%
Čisti poslovni izid poslovnega leta	23.772.989	24.705.343	15.804.527	18.971.728	21.119.238	15,60%
Finančne in poslovne obveznosti	10.333.106	88.918.650	104.981.267	99.303.564	110.784.542	2,73%
Dolgoročne obveznosti	n.p.	n.p.	0	1.100.417	956.882	n.p.

Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	n.p.	0	0	0	n.p.
Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	n.p.	0	0	0	n.p.
Kratkoročne obveznosti	n.p.	n.p.	104.981.267	98.203.146	109.827.660	2,28%
Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	n.p.	40.823.298	40.790.077	40.771.092	-0,06%
Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	n.p.	64.157.969	57.413.070	69.056.568	3,75%
Čisti prihodki od prodaje	0	272.353.518	296.770.401	340.523.303	348.313.348	8,34%
Poslovni odhodki	1.395	246.641.595	281.908.744	311.090.795	327.098.759	7,72%
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	-1.395	29.894.309	20.125.849	23.534.793	25.719.806	13,05%
Finančni prihodki	26.382.599	10.042.213	1.359.894	6.962.784	7.617.470	136,68%
Finančni odhodki	1.038.740	8.605.033	5.608.361	6.047.438	5.679.920	0,64%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	25.342.464	26.099.081	15.800.574	18.974.793	21.119.238	15,61%
Povprečno število zaposlenecv na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	0	1.567,60	1.617,55	1.589,59	1.527,73	-2,82%
Delež kapitala v financiranju	95,76	68,73	66,28	69,25	65,52	-0,57%
Delež dolgov v financiranju	4,24	29,51	31,5	28,55	31,83	0,53%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	n.p.	1,31	1,43	1,68	1,56	4,76%
Pospešeni koeficient likvidnosti	n.p.	1,02	1,13	1,43	1,29	6,79%
Obračanje zalog 1	n.p.	18,25	9,4	10,82	11,58	11%
Obračanje kratkoročnih	0	9,24	5,01	5,55	5,49	4,69%

poslovnih terjatev						
Dnevi vezave zalog 1	0	20	38,84	33,73	31,53	-9,90%
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	n.p.	38,85	72,85	65,71	66,49	-4,47%
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	96,06	9,11	5,15	5,55	5,85	6,57%
Čista donosnost sredstev	10,85	9,6	4,97	5,57	6,07	10,52%
Čista donosnost kapitala	11,34	11,89	7,38	8,22	9,01	10,49%
Stopnja zadolženosti	0	0,03	0,02	0,02	0,02	-1,50%

Vir: Gvin (www.gvin.com).