

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ŠTIRI TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA V PODJETJU  
JORAS CENTER**

Ljubljana, november 2021

ANDRAŽ PETEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andraž Petek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Štiri temeljne funkcije managementa v podjetju Joras Center, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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/-a, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNI VIDIK ŠTIRIH TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev managementa</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Funkcija planiranja</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 Analiza SWOT.....	4
1.2.2 Porterjeva analiza panoge .....	5
<b>1.3 Funkcija organiziranja</b> .....	<b>6</b>
1.3.1 Funkcijska organizacijska struktura.....	6
1.3.2 Divizijska organizacijska struktura.....	7
1.3.3 Matrična organizacijska struktura.....	8
1.3.4 Timska organizacijska struktura .....	9
1.3.5 Mrežna organizacijska struktura .....	9
<b>1.4 Funkcija vodenja</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 Funkcija kontroliranja</b> .....	<b>12</b>
<b>2 ŠTIRI TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA V PRAKSI</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Predstavitev podjetja Joras Center d. o. o.</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Poslovanje podjetja po letih</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 Funkcija planiranja v podjetju Joras Center d. o. o.</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Funkcija organiziranja v podjetju Joras Center d. o. o.</b> .....	<b>16</b>
<b>2.5 Funkcija vodenja v podjetju Joras Center d. o. o.</b> .....	<b>17</b>
<b>2.6 Funkcija kontroliranja v podjetju Joras Center d.o.o.</b> .....	<b>17</b>
<b>3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO</b> .....	<b>18</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>19</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>21</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>23</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Celotni prihodki podjetja Joras Center d. o. o. po letih .....	14
Tabela 2: Čisti poslovni dobiček podjetja Joras Center d. o. o. po letih.....	15
Tabela 3: SWOT Analiza.....	16

## KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri temeljne funkcije managementa .....	2
Slika 2: Hierarhična piramida ciljev oziroma planov .....	4
Slika 3: Matrika analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti .....	5
Slika 4: Porterjeva analiza panoge .....	6
Slika 5: Vertikalna funkcijska organizacijska struktura .....	7
Slika 6: Divizijska organizacijska struktura .....	8
Slika 7: Matrična organizacijska struktura .....	8
Slika 8: Timska organizacijska struktura.....	9
Slika 9: Mrežna organizacijska struktura.....	10
Slika 10: Kontinuum vodenja .....	11
Slika 11: Nosilni stebri vodenja.....	11
Slika 12: Joras Center ponoči .....	14

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Nagrada za prodajalca leta 1997 .....	1
Priloga 2: Nagrada Golden Dealer leta 1999 .....	2
Priloga 3: Nagrada za trgovca leta 2002 .....	3
Priloga 4: Nagrada Golden Dealer leta 2002 .....	4
Priloga 5: Nagrada za prodajalca leta 2008 .....	5
Priloga 6: Urbanova nagrada Občine Ribnica .....	6

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**MBO** – (angl. Management by objectives): cilji menedžmenta

**SWOT ANALIZA** – (angl. Strengths, weaknesses, opportunities, threats): analiza prednosti, slabosti, priložnosti in groženj

## UVOD

Živimo v času, ki ga težko primerjamo s prejšnjimi obdobji. Gre namreč za čas, v katerem v večini držav sveta vlada kapitalizem, visoko tehnologijo pa je počasi moč zaznavati tudi v revnejših predelih sveta. S pojmom kapitalizem zajemam to, da se dandanes ugled posameznika meri iz vidika finančne uspešnosti. Za vse najbogatejše ljudi tega sveta pravimo, da so uspešni kljub temu, da ne poznamo njihovega osebnega življenja, njih samih. Sta na primer Bill Gates ter Jeff Bezos kljub vsem milijardam zares srečna? Večina ljudi (nas) misli, da smo. In tu se čuti ta moč kapitalizma, saj večina ljudi hrepeni po denarju in moči. Menim, da je v tem trenutku na svetu več podjetij kot kadarkoli prej, saj so ljudje lačni uspeha in imajo željo po tem, da ustanovijo svoj lastni posel, ki jih bo veselil. Prav zaradi tega so managerji oziroma vodje v podjetjih pod velikimi drobnogledi.

Kot študent smeri Management, sem kar nekaj časa razmišljal o svoji diplomski nalogi. Prihajam namreč iz družine, kjer so praktično vsi ožji člani lastniki svojega podjetja, zato sem imel po eni strani grenke po drugi pa sladke skrbi. Sam sem namreč že zaposlen v družinskem podjetju svojega očeta, a ker smo v podjetju zaposlene samo štiri osebe, se kljub uspešnosti podjetja nisem odločil za analizo le tega. Odločil sem se podjetje babice in dedka po mamini strani, saj slednje deluje že od zgodnjih sedemdesetih in zaposluje več kot 15 ljudi, zato sem verjel, da bom imel na voljo več informacij ter lažje pod drobnogled vzel managerja – mojo teto Ksenijo.

Odločil sem se, da bom v svoji diplomski nalogi pisal o štirih temeljnih managerskih funkcijah, saj menim, da te veljajo za ključne pri uspešnem vodenju podjetja. In sicer o funkciji planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Najprej sem predstavil teoretični vidik funkcij, nato pa želel prikazati ter razložiti kako se le te kažejo v določenem podjetju.

Veliko sem razmišljal tudi o namenu svoje diplomske naloge ter se ukvarjal z vprašanjem kaj želim s to nalogo doseči. Ker gre za podjetje moje babice in dedka in bo le to naslednje leto praznovalo že častitljivih 50 let, sem želel nekako počastiti ta njun doprinos družini ter tudi samemu gospodarskemu okolju ribniške občine. Obenem se imam tudi za razgledanega študenta, ki želi s svojim pridobljenim znanjem na Ekonomski fakulteti podjetju in zaposlenim morda odpreti nova obzorja ter svetovati.

Slednje je bil tudi moj cilj pri oblikovanju strukture diplomske naloge. Tako sem to na začetku razdelil na dve večji poglavji, in sicer teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem najprej obravnaval pojem managementa, nato pa po zaporedju še funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Empirični del sem otvoril s predstavitvijo zgodovine podjetja na podlagi pogovora z lastnikoma in analiziral kako se posamezne funkcije kažejo v podjetju, poleg pa sem izdelal tudi predloge za izboljšavo.

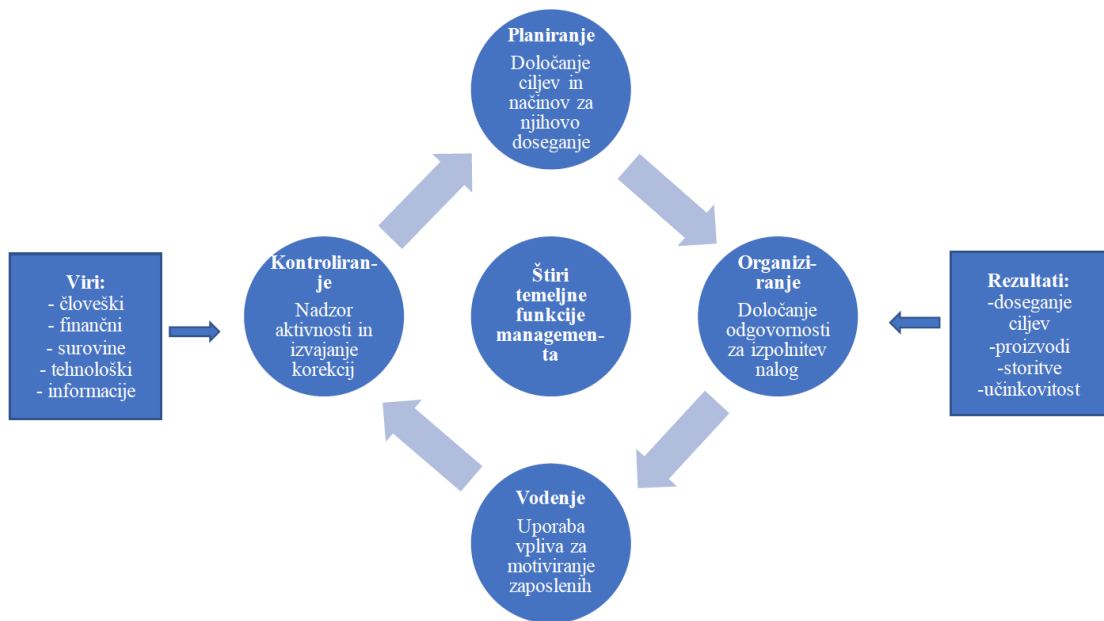
# 1 TEORETIČNI VIDIK ŠTIRIH TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA

Teoretični del bom pričel z opredelitvijo managementa kot pojma in nadaljeval s predstavitvijo štirih osnovnih funkcij, in sicer funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja ter funkcije kontroliranja.

## 1.1 Opredelitev managementa

Besedo management je bilo prvič moč zaslediti že v 16. stoletju, davnega leta 1589, razvila pa se je iz angleškega glagola »to manage«. Skozi leta je beseda management dobivala na svoji širini definicije, a sam bi vendarle govoril o sodobni opredelitvi managementa. Za očeta sodobnega managementa velja Peter Drucker (1954), avstro-ameriški avtor, profesor, svetovalec za vodenje podjetij itd., ki je leta 1954 kot prvi uporabil pojem »cilji managementa« (angl. Management by objectives). Bistvo tega postopka je definiranje ciljev ter njihovo doseganje. Šlo je za postopek, ki je managerjem omogočal opravljanje dela korak za korakom v mirnem, a hkrati produktivnem delovnem okolju, kar spodbuja rezultate in uspešnost organizacije (Wikipedia, 2020). Tudi Daft (2009), 55 let pozneje, »opredeljuje management kot uspešno in učinkovito doseganje ciljev organizacije skozi procese planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja« (Dimovski in drugi, 2014, str. 13). In prav te štiri temeljne managerske funkcije bodo rdeča nit moje zaključne naloge v nadaljevanju. Le te so prikazane tudi na sliki 1.

Slika 1: Štiri temeljne funkcije managementa



Vir: lastno delo.

## 1.2 Funkcija planiranja

Funkcija planiranja velja za najpomembnejšo izmed štirih temeljnih funkcij, saj opredeljuje cilje organizacije ter poti za njihovo uspešno izpolnjevanje. Gre za funkcijo, ki je najbolj povezana z vrhnjim managementom, a to še ne pomeni, da so za planiranje zadolženi zgolj v vrhnjem managementu, pač pa zaposleni v sodobnih organizacijah na vseh hierarhičnih ravneh (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

Ni pa bilo vedno tako. Včasih so bili za načrte in strategije zadolženi le zaposleni v vrhnjem managementu, medtem ko so se zaposleni na ostalih hierarhičnih ravneh prilagajali zahtevam in direktivam vodstva v celoti in niso sodelovali pri procesu vzpostavljanja strateških ciljev. V 70. letih 20. stoletja je bilo moderno, da so zaposleni v vrhnjem managementu za planiranje najemali specialiste, ki so zanje zbirali podatke ter na podlagi njih oblikovali strateške plane. Prav zaradi tega pa je prihajalo do težav, saj ti specialisti niso bili v stiku z nižjimi managerji, dobavitelji, konkurenti oziroma niso poznali dogajanja v resničnem življenju. Bili so izobraženi za neke tržne ideale, ki pa so v resničnem življenju le malokrat prisotni. Posledično so bili plani formalno določeni in v hitro spreminjajočem se okolju pogosto neprimerni (Daft & Marcic, 2011, str. 104).

Da bomo zastavljene cilje dosegli, potrebujemo konkreten načrt ali plan. In prav to je planiranje, torej določanje ciljev v prvi fazi ter definiranje sredstev oziroma poti za doseg ciljev v drugi fazi. Ko v vrhnjem managementu opredelijo **poslanstvo, vizijo ter strateške cilje**, se proces planiranja prične. Tudi Daft in Marciceva (2011, str. 99-100) poudarjata, »da sta poslanstvo in vizija organizacije ključni izhodišči za snovanje strategij« (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

Prvo ključno izhodišče pri oblikovanju strategije organizacije je torej **poslanstvo**. To je v ISJFR-ju (2014) definirano kot »kar je smisel, bistvo dejavnosti, obstoj koga« oziroma povedano drugače, s poslanstvom opredelimo razlog obstoja podjetja oziroma organizacije. Torej v poslanstvu predstavimo dejavnosti ter značilnosti organizacije, po katerih se razlikujemo od konkurence. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, vključuje pa tudi »odgovore na vprašanja, kaj je osnovno poslovno področje organizacije, kakšna je širina poslovne dejavnosti, koga podjetje dojema kot svojo konkurenco, kakšne odnose namerava razvijati s svojimi zaposlenimi in katere so temeljne vrednote, za katere si bo organizacija prizadevala« (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

Kot sem že omenil, je poleg poslanstva organizacije, ključna tudi **vizija** organizacije. Ta ima preprosto definicijo, saj vizija pomeni, kje se organizacija oziroma podjetje vidi v prihodnosti (Dimovski in drugi, 2014, str. 30). S tem želimo organizaciji sporočiti spremembe, ki si jih želi vodstvo. Še posebej ključnega pomena pa je vizija v podjetjih, ki želijo uvesti velike spremembe, so potrebna strateškega preobrata ali pa želijo odpraviti finančne težave.

Daft in Marcic (2011, str. 100) menita, da iz poslanstva ter vizije, ki sta na vrhu hierarhične piramide **glede na pomen** izhajajo strateški cilji oziroma plani. Te oblikuje vrhnji oziroma strateški management in se nanašajo na organizacijo kot celoto ter so vezani na daljše časovno obdobje. Iz njih se nato oblikujejo taktični cilji oziroma plani, ki se oblikujejo na ravni večjih organizacijskih enot, vezani pa so na obdobje do neke enega leta. Povsem na dnu hierarhične piramide se nahajajo operativni cilji oziroma plani, ki so izrazito kratkoročnega značaja. Njihova bistvena naloga je, da podpirajo taktične cilje oziroma plane, oblikujejo pa se na ravni manjših organizacijskih enot ali posameznikov (Dimovski in drugi, 2014, str. 31). Na sliki 2 je prikazana hierarhična piramida ciljev oziroma planov.

*Slika 2: Hierarhična piramida ciljev oziroma planov*



*Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003).*

Da pa bo podjetje doseglo izbrane cilje ter se prilagodilo konkurenci in dinamičnemu okolju, potrebuje eno ali več **strategij** za njihovo uresničevanje. Pri oblikovanju definicije besede strategija so si bili avtorji zelo neusklajeni, zato pod besedo strategija ne najdemo univerzalne razlage, ki bi povezala več definicij v eno. Beseda strategija sicer izvira iz starogrških besed stratos (vojska) in ago (voditi) ter v vojaškem izrazoslovju pomeni »generalova umetnost«, kot navajata Vila in Kovač (1997). Za uspešno doseganje ciljev pa si v vrhnjem managementu lahko pomagajo z nekaterimi strateškimi orodji, kot sta analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis, v nadaljevanju analiza SWOT) ter Porterjeva analiza panoge.

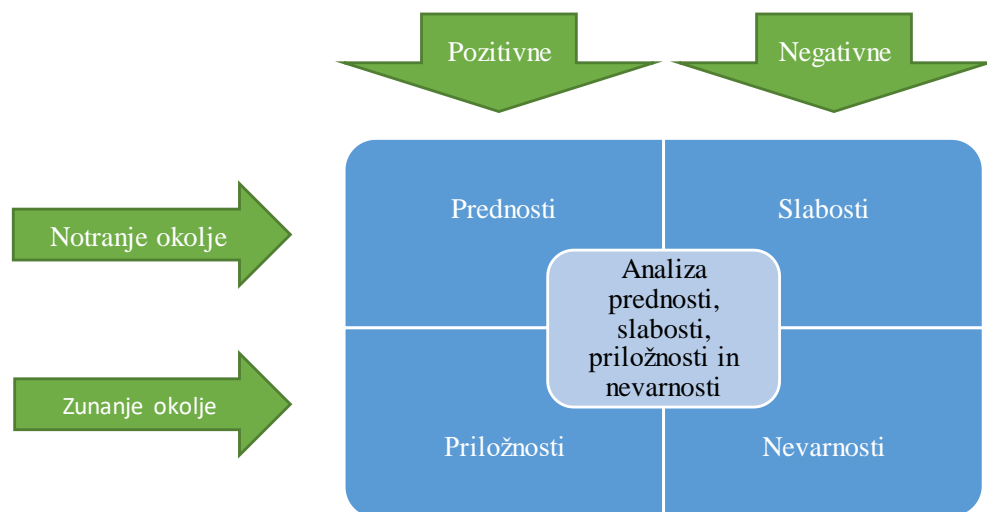
### 1.2.1 Analiza SWOT

Večina podjetij uporablja analizo SWOT v strateški fazi, saj velja za eno najpopularnejših strateških orodij za podrobno analizo notranjega in zunanjega okolja. Z njo poskušamo prepoznati in preučiti tako notranje kot zunanje okolje ter posledično prepoznati določene trende ali vzorce, ki imajo na podjetje bodisi pozitiven bodisi negativen vpliv. Prednosti



tako veljajo za pozitivne notranje dejavnike, ki podjetju pomagajo doseči izbrane cilje ter učinkovito skrbeti za svoje stranke. Medtem ko slabosti na drugi strani veljajo za negativne notranje dejavnike, ki ovirajo oziroma zavirajo uspešnost podjetja. Pri preučevanju zunanjega okolja, matrika preučuje priložnosti ter nevarnosti za podjetje. Priložnosti so torej pozitivni zunanji dejavniki, ki podjetje vzpodbujajo, da stopi izven svojih okvirjev, kot je na primer širitev na nove trge ter izkoristi svoje prednosti v povezavi s konkurenco. Medtem ko nevarnosti na drugi strani veljajo za negativne zunanje dejavnike, zaradi katerih podjetje odlaša (cona udobja) z doseganjem ciljev, ki so popolnoma uresničljivi (Namugenyi, Nimmagadda & Reiners, 2019, str. 1146–1147). Na sliki 3 je prikazana matrika analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

*Slika 3: Matrika analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti*

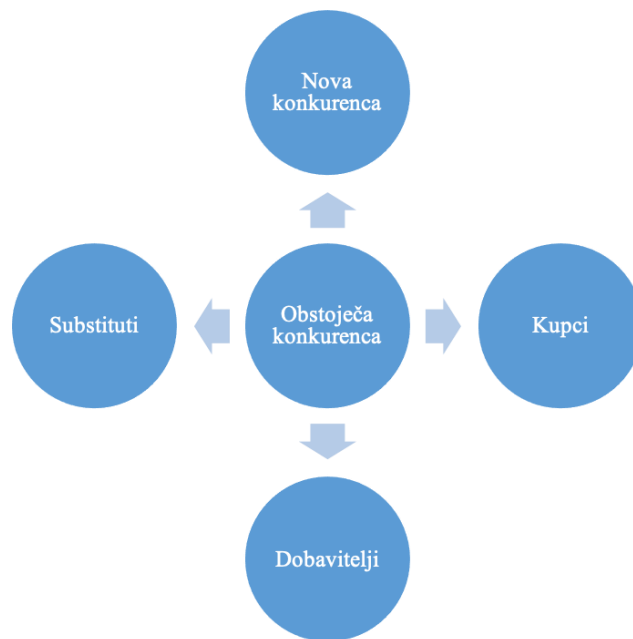


*Vir: lastno delo.*

### 1.2.2 Porterjeva analiza panoge

Porter (1998) je v svojem delu zapisal, da konkurenčnost industrije ni odvisna samo od obstoječe konkurence, pač pa tudi od drugih dejavnikov, ki jih je prikazal s pomočjo petih sil. Ti dejavniki so grožnja nove konkurence, grožnja substitutov, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev ter seveda že obstoječa konkurenca. Vseh pet dejavnikov vpliva na prisotnost konkurence v industriji ter dobičkonosnost. Prav to prepoznavanje strukture industrije pa velja za začetek strateške analize, saj na podlagi poznavanja trga oziroma panoge lahko podjetja oblikujejo strategije, s katerimi bodo na trgu tudi nastopila (Dimovski in drugi, 2014). Na sliki 4 je prikazana Porterjeva analiza panoge.

Slika 4: Porterjeva analiza panoge



Vir: lastno delo.

### 1.3 Funkcija organiziranja

Druga v vrsti štirih osnovnih managerskih funkcij je funkcija organiziranja. Njeno bistvo je način izvedbe in uresničitve postavljenih planov organizacije. Prav tako pa se ukvarja z dodeljevanjem nalog, te pa združuje v organizacijske enote ter jim razporeja vire. S tem organizacija doseže, da se oblikujejo strukture nalog in odnosov med svojimi zaposlenimi. Pri tem pa se managerji odločajo med dvema konceptoma, in sicer obliko in strukturo. Za obliko je značilno, da managerji določijo kako bodo zaposleni izvajali določeno delo, pri strukturi pa gre za bolj stabilne odnose med zaposlenimi, tako da jim dajo managerji proste roke pri opravljanju del. Torej, če vse skupaj povežemo, funkcija organiziranja pomeni »proces ustvarjanja sestava medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev« (Dimovski in drugi, 2014, str. 13).

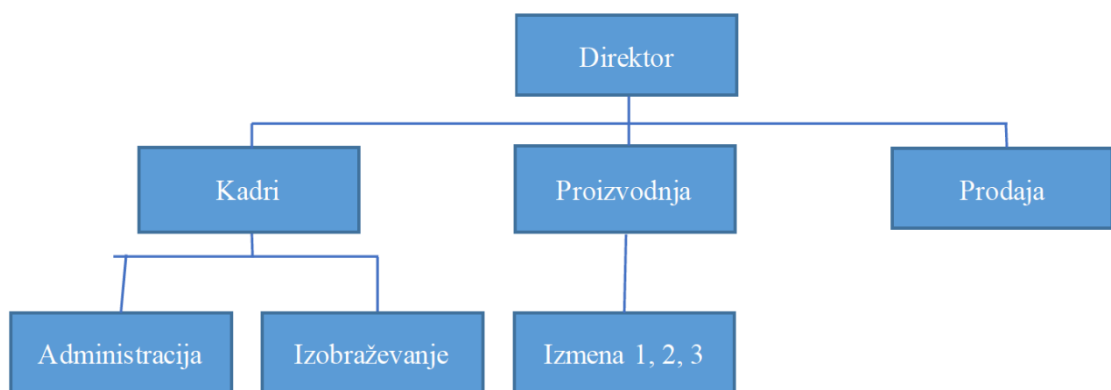
V nadaljevanju bom predstavil nekatere najbolj pogoste organizacijske strukture, katere je avtor Daft (2012) v svojem delu razvrstil na tradicionalne in inovativne organizacijske strukture, med seboj pa se razlikujejo po načinu razvrščanja v oddelke in odnosu šef-delavec.

#### 1.3.1 Funkcijska organizacijska struktura

Prva tradicionalna organizacijska struktura je vertikalna funkcijska organizacijska struktura. Zanj je značilno, da združuje posameznike, ki imajo podobno predznanje ter

veščine in posledično se managerji in zaposleni v oddelku, zaradi svoje ekspertize, dobro ujemajo. To zelo dobro vzpodbuja poglobljen razvoj posameznih veščin ter specializacijo znanja na eni strani. A na drugi strani to razvrščanje posameznikov v oddelke glede na skupno stroko povzroča meje med posameznimi oddelki ter posledično slabo komunikacijo in koordinacijo. Omenjena organizacijska struktura je zelo primerna za podjetja z enim proizvodom ali storitvijo (Dimovski in drugi, 2014). Na sliki 5 je prikazana vertikalna funkcijska organizacijska struktura.

Slika 5: Vertikalna funkcijska organizacijska struktura

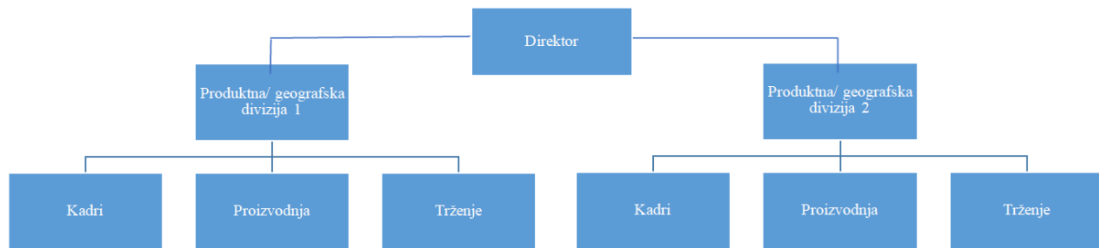


Vir: lastno delo.

### 1.3.2 Divizijska organizacijska struktura

Druga tradicionalna organizacijska struktura je divizijska organizacijska struktura, za katero je značilna oddelčna povezava glede na output oziroma glede na končni produkt, stranko, storitev ali program. Divizije lahko razporejamo po regijah ali izdelavi produktov tako, da ločimo geografsko in produktno organizacijsko strukturo. Prav iz tega lahko izhaja konkurenčna prednost organizacijske strukture, saj lahko produkt oziroma storitev prilagodimo določenemu izdelku ali regiji (kultura). Vse zgoraj naštetu vzpodbuja decentralizacijo odločanja ter fleksibilnost divizije zaradi njene specifičnosti na eni strani, na drugi strani pa, zaradi slabe koordinacije med divizijami, raste potreba po podvajanju resursov ter posledično višjih stroškov in manjši učinkovitosti. Omenjena organizacijska struktura je zelo primerna za velika podjetja z več proizvodi ter podjetja, ki delujejo v nestabilnih poslovnih okoljih (Dimovski in drugi, 2014). Na sliki 6 je prikazana divizijska organizacijska struktura.

Slika 6: Divizijska organizacijska struktura

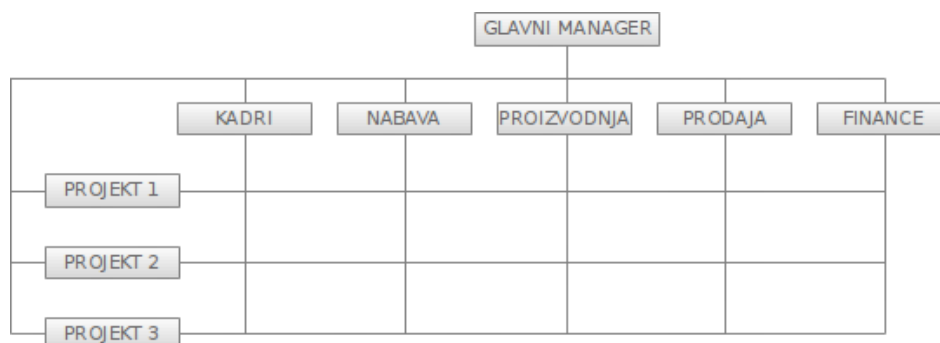


Vir: lastno delo.

### 1.3.3 Matrična organizacijska struktura

Zadnja izmed tradicionalnih organizacijskih struktur je matrična organizacijska struktura. Opredelil bi jo kot mešanico funkcijske in divizijske organizacijske strukture ter je zelo primerna za podjetja, katerih delovanje temelji na projektih (npr. gradbena). Matrika sestoji iz projektnih managerjev na eni strani ter funkcijskih managerjev na drugi strani. Prvi so popolnoma odgovorni za uspeh projekta, drugi pa skrbijo za tehnično podporo projektom. Posledično, za uspešno matrično organizacijsko strukturo potrebujemo dobro medsebojno sodelovanje projektnih ter funkcijskih managerjev, ki o svojem delu nato poročajo glavnemu managerju. Omenjena matrika ima kar nekaj slabosti. Prva je vsekakor to dvojno vodenje ter posledično potencialno visoka konfliktnost med vertikalno in horizontalno linijo managementa. Potrebno je tudi veliko število sestankov za koordinacijo, od zaposlenih pa zahteva veliko mero tolerance ob tem, ko morajo upoštevati dvojno avtoriteto. A prav to dvojno vodenje se na drugi strani kaže kot zelo učinkovito, saj so resursi učinkovito porabljeni. Prav tako je ta struktura primerna za spreminjajoče se poslovno okolje (Dimovski in drugi, 2014). Na sliki 7 je prikazana matrična organizacijska struktura.

Slika 7: Matrična organizacijska struktura



Vir: Wikipedija (2020).

### 1.3.4 Timska organizacijska struktura

Prva izmed dveh inovativnih organizacijskih struktur, ki jo bom predstavil je timska organizacijska struktura. Zanj je značilno, da je izrazito nehierarhična struktura, saj imajo vsi zaposleni v timu svojo besedo oziroma lahko povejo svoje mnenje, ali pa predstavijo svojo idejo v skupno dobro tima. Ponavadi so sestavljeni iz več različnih profilov posameznikov, saj se tako lahko oblikuje širša slika. Za timsko organizacijsko strukturo je značilno tudi veliko sestankov (tedensko). A prav različni profili (karakterji) zaposlenih in veliko število sestankov sta po eni strani slabost te strukture, saj lahko pride do nesoglasij interesov ter veliko porabljenega časa za sestanke pri usklajevanju idej in mnenj. So pa zato meje med funkcijskimi oddelki praktično nične in posledično jih zaznamuje kratek odzivni čas, kar kaže na veliko fleksibilnost te strukture (Dimovski in drugi, 2014). Na sliki 8 je prikazana timska organizacijska struktura.

*Slika 8: Timska organizacijska struktura*



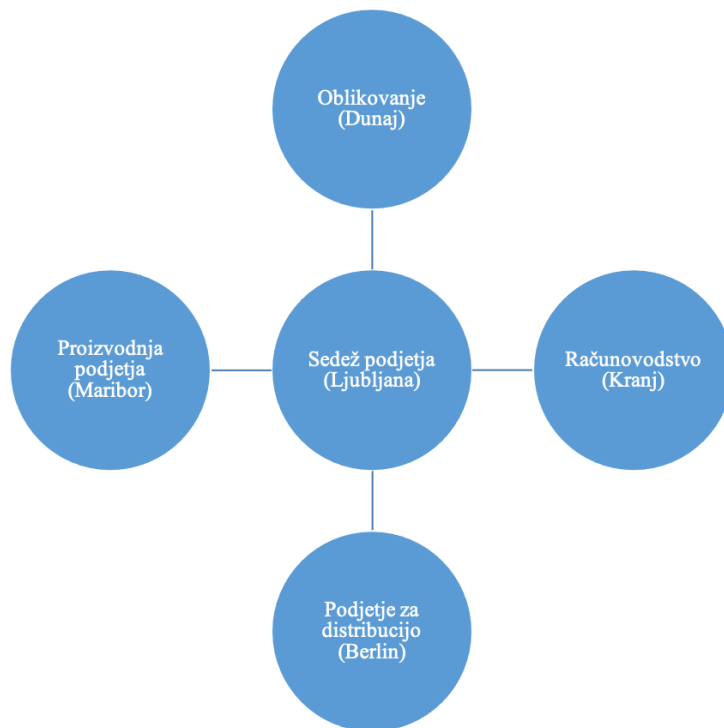
*Vir: lastno delo.*

### 1.3.5 Mrežna organizacijska struktura

Zadnja organizacijska struktura, ki jo bom obravnaval je mrežna organizacijska struktura. Po Daftu (2012) gre za inovativno organizacijsko strukturo, za katero je značilno, da podjetje za izvedbo določenega procesa, projekta ali storitve itd. poišče zunanje izvajalce, ki so za izbrano operacijo bolj specializirani in jo bodo izvedli učinkoviteje. S to učinkovitostjo mislimo na kakovost ali pa nižjo ceno. Zgoraj omenjeno dajanje poslov podizvajalcem imenujemo outsourcing. Prednosti omenjene organizacijske strukture so vsekakor nižji stroški administracije, zaradi črpanja znanja po celem svetu pa postanejo podjetja lahko tudi globalno konkurenčna. Vse to vzpodbuja fleksibilnost delovanja podjetja. A vedno imamo poleg prednosti tudi slabosti. Te se vsekakor kažejo v oteženi

kontroli resursov ter predvsem manjši lojalnosti sodelavcev, zato ima management zelo zahtevno nalogo pri vodenju podjetij z omenjeno strukturo. Na sliki 9 je prikazana mrežna organizacijska struktura.

*Slika 9: Mrežna organizacijska struktura*



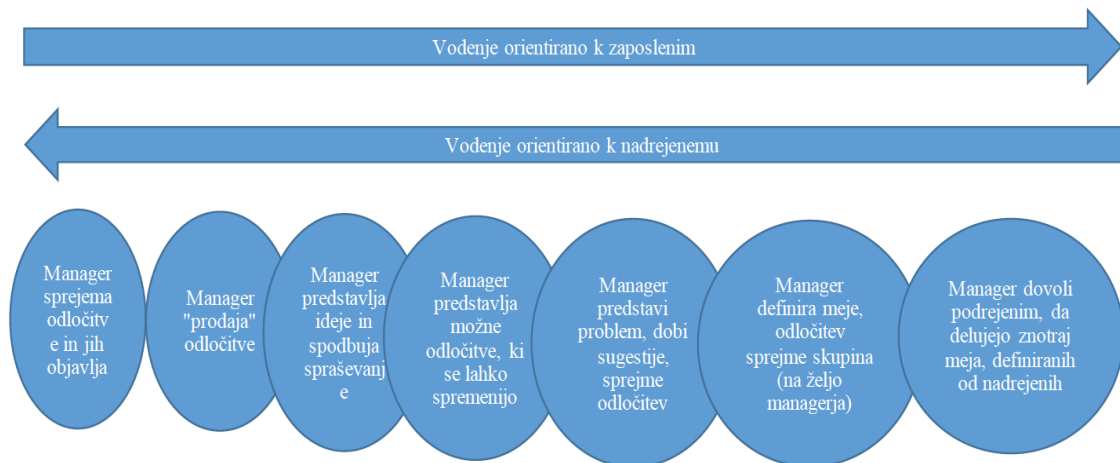
*Vir: lastno delo.*

#### **1.4 Funkcija vodenja**

Tretja izmed štirih glavnih funkcij managementa je funkcija vodenja. Gre za managersko funkcijo, pri kateri igra ključno vlogo motivacija zaposlenih za doseg določenega cilja. Vodenje opredelimo kot »sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji oziroma usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije« (Dimovski in drugi, 2014, str. 15).

Bruce E. Winston in Kathleen Patterson pa v svojem delu »An integrative definition of leadership« (2006) opisujeta vodjo kot osebo, ki ima to odgovornost, da vpliva na enega ali več svojih zaposlenih, da dosežejo zastavljen cilj. Pri tem se mora vodja zavedati kvalitete vsakega posameznega zaposlenega ter pri njih odkriti področja, ki jih je možno izboljšati. Vodja se mora tudi odločiti kakšen pristop bo uporabil do svojih zaposlenih. Lahko je avtorski in se zanaša na legitimno in prisilno moč, lahko pa je demokratični ter delegira pristojnosti drugim in spodbuja sodelovanje. Obstajajo tudi kombinacije obeh pristopov, na koncu koncev pa mora vsak vodja izbrati pristop do svojih zaposlenih sam. (Dimovski in drugi, 2014, str. 80) Na sliki 10 je prikazan kontinuum vodenja.

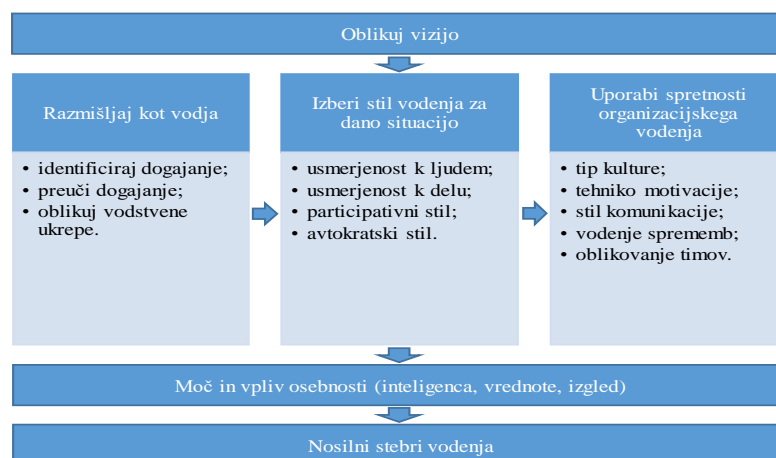
Slika 10: Kontinuum vodenja



Vir: lastno delo.

Da bo vodenje učinkovito, je najprej potrebno oblikovati vizijo, s katero bomo dolgoročno ustvarjali dobiček. Le tega bomo dosegli ob izkoriščanju konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz strategije. Torej potrebno je jasno opredeliti kakšno organizacijo si želi manager in kje jo vidi v prihodnosti. Oblikovanje vizije in osredotočenje nanjo je prva naloga izmed petih, ki jih ima uspešen vodja po mnenju Joela DiGirolama (2010). Druga naloga uspešnega vodje je oblikovanje oziroma vzpostavitev sposobnega tima, ekipe. Temu sledi uspešno motiviranje svojega tima in morda še najpomembnejša točka, to je ohranjanje dobrega odnosa s svojimi zaposlenimi. Saj se bodo v timu samo tako počutili v redu ter vprašali po potrebnih informacijah, vprašanih itd. Prav to je tudi ključna točka pete naloge. DiGirolamo (2010) jo je opredelil kot zadovoljstvo zaposlenih, da ne zapustijo tima. Na sliki 11 so prikazani nosilni stebri vodenja.

Slika 11: Nosilni stebri vodenja



Vir: lastno delo.

## **1.5 Funkcija kontroliranja**

Četrta in s tem zadnja funkcija katero bom obravnaval v svoji diplomski nalogi je funkcija kontroliranja. Gre za funkcijo, ki preprosto povedano skrbi za to, da vse teče tako, kot je treba. Kontrola je na svetu prisotna že zelo dolgo, saj so jo uporabljali že stari Rimljani, skozi leta pa je bila velikokrat prav kontrola kriva za marsikateri spor, saj je preveč posegala v človekovo osebno življenje, a to nima zveze s kontrolo, ki jo bom predstavil sam. Kontroliranje samo po sebi predstavlja učinkovito »orodje«, s katerim managerji preverjajo aktivnosti zaposlenih in če je organizacija na pravi poti, kar se tiče doseganja zastavljenih ciljev in planov. Z razvojem informacijske ter komunikacijske tehnologije je kontrola samo še dobila na svoji pomembnosti. Namreč z nadgradnjo sistemov in procesov kontrole, podjetja dvigujejo kakovost proizvodov in storitev na eni strani, na drugi strani pa minimizirajo stroške ter dobavne čase proizvodov. Tudi Daft (2012) opredeljuje kontrolo kot »sistematičen proces urejanja aktivnosti organizacije, da bi dosegli vsa pričakovanja in napovedi, določene v planih, ciljnih in standardih uspešnosti« (Dimovski in drugi, 2014, str. 112).

## **2 ŠTIRI TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA V PRAKSI**

V svojem raziskovalnem delu naloge bom prikazal kako se omenjene managerske funkcije kažejo v praksi, in sicer v dotičnem primeru podjetja Joras Center. Le tega sem najprej predstavil skozi njegovo zgodovino, zelo natančno in kronološko po letnicah. Raziskovalni del sem nadaljeval s predlogi za izboljšanje na posameznih področjih.

### **2.1 Predstavitev podjetja Joras Center d. o. o.**

Začetki podjetja segajo v leto 1972, ko se je moj dedek Andrej Joras začel ukvarjati z avtoličarstvom. Ker je posel dobro tekkel in je povpraševanje preseglo kapacitete, je v tujini leta 1976 kupil lakirno-sušilno komoro, ki je bila takrat druga v Sloveniji. S tem je tudi zmanjšal izpuste v okolje ter pripomogel k boljši okoljski sliki. Leto za tem je zaposlil še dodatnega avtoličarja ter povečal delavnico za 150 kvadratnih metrov, kolikor je tudi imel zazidljivega prostora.

Že od samih začetkov je bila poleg prisotna tudi moja babica Marija, na katero je bila od leta 1984 naprej tudi pisana dejavnost Marija Joras s. p. Posel je še naprej dobro tekkel, tako da sta se z ustanovitvijo Slovenije leta 1991 odločila za odprtje trgovine, ki se je ukvarjala s prodajo lakov, barv ter karoserijskih rezervnih delov, kot zanimivost pa lahko dodam, da je bila to prva računalniško vodena trgovina v ribniško-kočevski regiji. Prav tako so v Italiji kupili računalniško vodeno mešalnico barv. To je bila v tistem času najnovejša tehnologija, ki je podjetju omogočala velike zasluge, saj je ribniško-kočevska regija od nekdaj slovela po močni kovinski industriji, zato so praktično vsa podjetja barve kupovala v trgovini Joras.



Prav osamosvojitve Slovenije pa je za podjetje predstavljala nevarnost, saj se je pokazala možnost vstopa novih konkurentov. Tako se je v ribniško-kočevski regiji na hitro odprlo kar nekaj manjših avtohiš, ki so zrasle na kreditih. Ker sta imela željo po prodaji avtomobilov tudi babica in dedek, sta bila kot že uveljavljena podjetnika prisiljena ukrepati tako, da sta tudi sama začela intenzivno iskati zastopništvo za prodajo vozil kot pooblaščen prodajalec uvoznika. V tistem času namreč so bile avtohiše v tej regiji zgolj B-prodajalec. To pomeni, da so bile podrejene drugim avtohišam. Babica in dedek pa sta želela biti samostojna in neodvisna od ostalih, zato sta želela postati A-prodajalec. Tako sta pričela z iskanjem blagovnih znamk.

Velika želja so bile nemške blagovne znamke Volkswagen, Audi in Opel, a se je zatikalo pri pogojih. Porsche Slovenija Group, ki je uvoznik med drugim tudi za Volkswagen in Audi je kot pogoj za pridobitev teh dveh blagovnih znamk navedel oddaljenost od drugega prodajalca iste blagovne znamke vsaj 50 km. Ker je v niti ne 30 km oddaljenem Kočevju že bila avtohiša, ki je prodajala ti dve blagovni znamki, je bila prošnja zavrnjena, a z možnostjo pridobitve blagovne znamke Seat. Avtohiša Vis, ki je bila uvoznik za vozila blagovne znamke Opel pa podjetju ni želela dati svoje znamke kot A-prodajalcu, pač pa samo kot B-prodajalcu.

Leta 1993 se je v podjetju zaposlila tudi moja mati Saša. Skupaj so se odločili, da bodo pod svoje okrilje vzeli blagovno znamko vozil Seat. Temeljito so morali predstaviti projekt, ki je bil odobren, a pod pogojem, da se podjetje seli na večjo lokacijo od tedanje. Tako je podjetje leta 1994 kupilo 6.500 kvadratnih metrov veliko parcelo v ribniški obrtni coni, ki pa še ni imela urejene infrastrukture. S Porsche Slovenija Group so se dogovorili, da dobijo omejeno število vozil za prodajo še na tedanjo lokacijo, pod pogojem, da se bodo v doglednem času selili na novo lokacijo. Tako so že leta 1995 podjetju odobrili prodajo vozil blagovne znamke Seat še na stari lokaciji, sočasno s tem pa se je podjetje širilo tudi na avtomehanični oddelek ter zaposlilo še enega avtomehnika. Po ureditvi infrastrukture ter izgradnji avtohiše z mehanično delavnico, so se konec leta 1997 selili na novo lokacijo, na kateri podjetje deluje še danes.

Prav tega leta je podjetje začelo dosegati dosežke, ki niso ostali spregledani niti na mednarodni ravni. Tako so leta 1997 za znamko Seat postali slovenski prodajalec vozil leta. Imeli so namreč največji tržni delež prodanih avtomobilov glede na področje, ki ga podjetje pokriva. To območje pa poleg Ribnice obsega še Belo Krajino, Kočevsko ter Cerkniško-Postonjsko. Še večji uspeh je podjetje doseglo leta 1999, ko je prejelo mednarodno nagrado Golden Dealer. Zopet je šlo za nagrado na področju tržnega deleža, spektakularna podelitev pa je potekala na Portugalskem v Lizboni, kjer so vsako državo zastopali njihovi najboljši predstavniki. Obe omenjeni nagradi nista ostali edini, saj je podjetje prejelo nagrado za prodajalca leta za znamko Seat še v letih 2002 in 2008 ter nagrado Golden Dealer leta 2002 v Barceloni. Leta 2003 je podjetje v svoj prodajni program uvedlo še blagovno znamko vozil Škoda, ki je tekom let močno pridobila na svojem ugledu. Leta 2014 pa je podjetje postalo prav tako pooblaščen serviser za vozila

znamke Volkswagen. Zadnjo pomembnejšo nagrado je podjetje osvojilo leta 2014, ko je prejelo občinsko Urbanovo nagrado za dosežke v gospodarstvu Občine Ribnica. Kasneje je bilo do nagrad precej težje priti, saj so se ljudje začeli odločati za nakupe rabljenih vozil, posledično pa je bilo težko izpolniti zastavljene plane, ki jih postavi Porsche Group. Slike vseh nagrad bom uvrstil med priloge. Na sliki 12 je prikazan Joras Center ponoči.

*Slika 12: Joras Center ponoči*



*Vir: Joras Center Facebook (2020).*

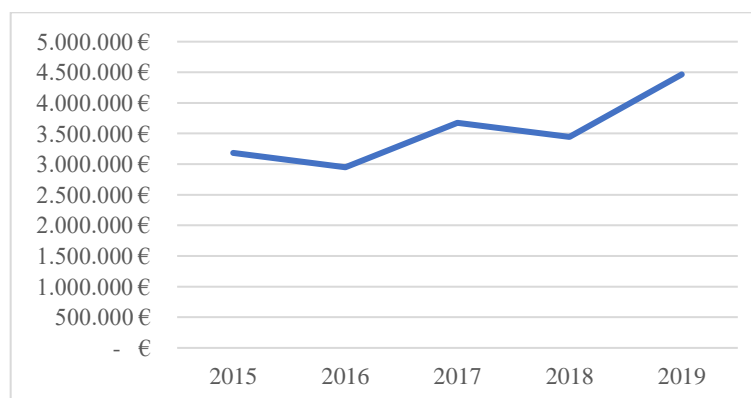
## 2.2 Poslovanje podjetja po letih

*Tabela 1: Celotni prihodki podjetja Joras Center d. o. o. po letih*

	2015	2016	2017	2018	2019
	3.185.268 €	2.949.043 €	3.675.208 €	3.447.347 €	4.465.006 €

*Vir: Dun & Bradstreet (2021).*

Slika 13: Celotni prihodki podjetja Joras Center d. o. o. po letih



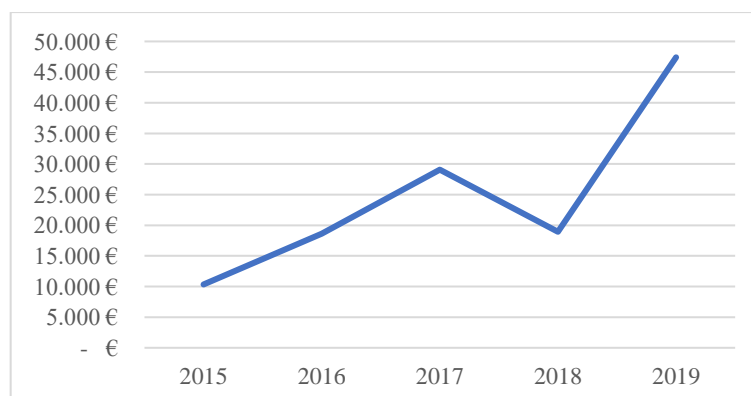
Vir: Dun & Bradstreet (2021).

Tabela 2: Čisti poslovni dobiček podjetja Joras Center d. o. o. po letih

	2015	2016	2017	2018	2019
	10.338 €	18.605 €	29.090 €	18.920 €	47.408 €

Vir: Dun & Bradstreet (2020).

Slika 14: Čisti poslovni dobiček podjetja Joras Center d. o. o. po letih



Vir: Dun & Bradstreet (2020).

### 2.3 Funkcija planiranja v podjetju Joras Center d. o. o.

Kot sem že dejal v teoretičnem delu, se funkcija planiranje prične z oblikovanjem poslanstva ter vizije. Joras center d. o. o. je uspešno, priznано in uveljavljeno podjetje z več kot 40-letno tradicijo poslovanja na področju prodaje in servisiranja vozil Volkswagen koncerna. Podjetje zastopa prodajo blagovnih znamk vozil Seat in Škoda, hkrati pa je pooblaščen servisier za blagovno znamko Volkswagen, Seat in Škoda. Ponujajo celotno storitev od prodaje do servisiranja, vzdrževanja, zavarovanja vozil in

imajo izbiro tako novih kot rabljenih vozil. Vizija podjetja Joras Center d. o. o. temelji na ohranjanju družinske tradicije in kvalitete, katere vrednota je pošteno in kvalitetno opravljeno delo ter izjemno zadovoljstvo strank. Sledijo tudi standardom ISO 9001-2000 ter zahtevam VW koncerna. Z nenehno skrbjo in prilagajanjem trgu ter raznolikim programom vozil koncernskih vozil dosegajo visok nivo kvalitete storitev in aktivno sodelujejo pri dovršenosti in utrjevanju koncernskih znamk na svetovni ravni. Prav na podlagi poslanstva ter vizije pa se oblikujejo strateški cilji, ki jih oblikuje vrhnji management. Ker gre za družinsko podjetje, bi v vrhnji management umestil mojo teto, direktorico Ksenijo ter oba lastnika, moja stara starša Marijo in Andreja. Eno izmed ključnih orodij pri oblikovanju strateških ciljev pa je SWOT analiza. Po skupnem pogovoru oziroma intervjuju smo oblikovali sledečo SWOT tabelo 3.

*Tabela 3: SWOT Analiza*

	Dobro za podjetje	Slabo za podjetje
Notranje okolje	Vitka kadrovska struktura	Kadrovska podhranjenost
Zunanje okolje	Širitev programa	Virus Covid-19

*Vir: lastno delo.*

SWOT analizo je potrebno tudi razložiti. Za prednost podjetja smo skupaj navedli vitko kadrovska strukturo. S tem je mišljeno majhno število zaposlenih, zato v podjetju ne prevladuje nobena hierarhija. Vsak izmed zaposlenih lahko v vsakem danem trenutku komunicira z vsakim ter izrazi svoje mnenje. A kolikor je vitka kadrovska struktura na eni strani prednost, je na drugi strani slabost, ki se kaže kot kadrovska podhranjenost. Slednje velja predvsem za obdobje, ko je posla preveč, zato zaposleni na različnih položajih delajo po več nalog hkrati in ne samo svojih. Slednje lahko privede do slabše produktivnosti zaposlenih ter polovičarstva. Priložnost za podjetje smo našli v širitvi programa. S tem je mišljen prodajni program, katerega bi lahko širili z dodajanjem blagovnih znamk, za začetek na primer Volkswagen, za katerega že obstajajo uradni serviserji. A s tem zopet sovpadajo veliki denarni vložki ter posledično posojila in krediti. Za glavno nevarnost smo navedli trenutno situacijo glede virusa CoVid-19. Krizo v avtomobilski industriji je že moč čutiti. Ker bo imel virus velik vpliv na svetovno gospodarstvo ter posledično na plače zaposlenih, ljudje verjetno prvotno ne bodo razmišljali o menjavi avta, pač pa bodo prednost dali čemu drugemu.

## **2.4 Funkcija organiziranja v podjetju Joras Center d. o. o.**

Glede na to, da začetki podjetja segajo skoraj 50 let nazaj, so temu primerni tudi odnosi na ravni šef-delavec. Moja babica in dedek sta na papirju le lastnika, a temu v praksi še zdaleč ni tako. Sta šefa »stare šole«, zato od svojih zaposlenih v vsakem danem trenutku pričakujeta kar se da veliko, saj je po njunem mnenju slednje recept za uspešno vodenje. Morda se ne izpostavljata več tako osebno, ampak posredno preko direktorice Ksenije,

od katere zahtevata rezultate. Dedek še vedno aktivno deluje v delavnici, kjer je s strani mehanikov zelo strahospoštovan. Babica še vedno vsak dan prihaja v salon, kjer ima svojo mizo, od tam pa nadzoruje ali vse teče, kot si je zamislila. Sam bi se zato pri organizacijski strukturi podjetja opredelil za matrično organizacijsko strukturo. Že res, da je ta bolj značilna za gradbena podjetja, kjer so v igri projekti, a sam sem se odločil zanjo zato, ker je prvo kot prvo tradicionalna. Zaposleni ne morejo v vsakem danem trenutku povedati svojega mnenja, še posebej ne pred lastnikoma. Drugo kot drugo za matrično organizacijsko strukturo je značilno, da je kombinacija vertikalne in divizijske strukture. Na eni strani imamo namreč prodajo vozil ter servis na drugi strani. Če je direktorica Ksenija skupaj s še dvema prodajalcema odgovorna za prodajo, je delavec Boštjan Šporar kot vodja oddelka za servis odgovoren za mehanike ter izvedbo njihovega dela. Se pravi imamo dve diviziji. Nad njima pa kot neka strica iz ozadja bdita lastnika Marija in Andrej. Edina razlika, ki jo vidim sam, je v tem, da vodja oddelka za servis ne poroča o rezultatu direktno lastnikom, ampak direktorici Kseniji in nato ona naprej lastnikom. Zato gre v tem delu bolj za vertikalno organizacijsko strukturo, a z delčki divizijske, saj povezuje zaposlene z isto ekspertizo (prodaja/avtomehanika).

## **2.5 Funkcija vodenja v podjetju Joras Center d. o. o.**

Za vsakim uspešnim podjetjem stoji uspešen vodja. Direktorica Ksenija Joras Kos sedaj že nekaj časa opravlja svojo funkcijo in sodeč po grafih uspešno, saj krivulja čistega dobička vseskozi (z nekaj manjšimi padci) narašča. Na vprašanje kakšen tip vodje je odgovarja: »Definitivno preveč demokratičen. Vseskozi iščem "win-win" kombinacijo, torej, da sem zadovoljna tako jaz kot tudi zaposleni«. Za dobrega vodjo je značilno, da zna spodbujati zaposlene ter jih motivirati. Motivacija ponavadi izhaja iz sistema nagrajevanj, ki ga izberejo podjetja. Zato me je zanimalo kako kot vodja oblikuje plače svojih zaposlenih: »Prodajalci ne potrebujejo kdo ve kakšne izobrazbe, zato nekega posebnega sistema nagrajevanj ni. Imajo dogovorjeno neto plačo, na katero dobijo stimulacijo za vsak prodan avto ter 1-% provizijo od zneska financiranja. Pri avtomehanikih pa plačo oblikujemo glede na širino znanja, ki ga imajo. K plači pa pripomore tudi staž v podjetju, zato plača z leti seveda lahko naraste«.

## **2.6 Funkcija kontroliranja v podjetju Joras Center d.o.o.**

Tako kot v vseh večjih ter srednje velikih podjetjih, tudi v podjetju Joras Center izvajajo kontrolo. Na začetku leta sprejmejo prodajne in poprodajne cilje, nato pa direktorica vsake tri mesece (kvartalno) organizira sestanek, kjer preverjajo, če dosegajo zastavljene cilje. V primeru, da jih ne, poiščejo vzvode za njihovo dosego. Ker podjetje poleg prodajnega salona sestavlja tudi avtomehanična delavnica, se ta kontrola porazdeli. Tako Nejc Peterlin, ki je v podjetju zaposlen kot servisni svetovalec tudi kontrolira, da vsi servisni procesi potekajo ustrezno. Preverja prav tako servisna poročila in zaključuje delovne naloge znotraj tekočega meseca, ki jih konec meseca preda direktorici Kseniji.

Prav ona je tista, ki skrbi za kakovost prodajnih procesov v prodajnem salonu ter za ISO standarde, ki jih skladno s tovarniškimi standardi preverjajo ISO pooblaščenici. Direktorica nato preda rezultate prodajnega salona ter mehanične delavnice Mariji in Andreju, saj imata kot lastnika pri vsem še vedno zadnjo besedo.

### 3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

Sam vidim SWOT tabelo nekoliko drugače, zato bi predlagal izboljšave. Prednost podjetja vidim v lokaciji. Od Kolpe do Ljubljane namreč ni prodajalca avtomobilov ter uradnega servisa, ki bi se lahko primerjal s podjetjem Joras Center d. o. o. Morda bi bilo potrebno narediti več na promoviranju, saj je podjetje na tem področju nekoliko slabše. Posledično bi se več ljudi morda pri nakupu vozila namesto v Novo mesto ali Ljubljano odpravili v Ribnico. Glede na področje, ki ga podjetje Joras Center d. o. o. pokriva imajo zelo visok tržni delež, a majhno absolutno število prodanih vozil, kar je vsekakor slabost. Največ predlogov za izboljšavo bi omenil pri priložnostih. Podjetje je pred kratkim postavilo električno polnilnico. Glede na to, da bodo električni avtomobili slej ko prej zavladali svetu, bi zaposleni lahko že sedaj pričeli z izobraževanji na tem področju, s čimer bi bili pri prehodu na električne avtomobile v prednosti. Prav tako vidim priložnost dodajanja blagovne znamke v njihov prodajni program. Slovenci smo narod, pri katerem je avto zelo velik statusni simbol. Nemške blagovne znamke pa že od nekdaj veljajo za prestižnejše od ostalih. Glede na to, da je podjetje del Porsche Groupa, bi se lahko dogovorilo za prodajo kakšne bolj luksuzne blagovne znamke verige Porsche, kot sta Volkswagen in predvsem Audi. A prav iz tega izhajajo nevarnosti za podjetje. Prvo kot prvo ima podjetje majhen trg, na katerem ni toliko ljudi, ki bi si lahko privoščilo luksuzen avtomobil kot na primer v Ljubljani. Ter drugi in še večji razlog – investicije. To nevarnost lahko razložimo na primeru pogojev, ki jih mora podjetje izpolniti za prodajo blagovne znamke Volkswagen. Prvi pogoj je samostojen salon v velikosti 500 kvadratnih metrov. Pri tem bi vsak kvadratni meter stal (približno) 1.000 evrov in hitro smo na številki 500.000 evrov. Tako da se je potrebno vprašati, ali tvegati, ali se zadovoljiti z obstoječim?

V podjetju vlada izrazito tradicionalna organizacijska struktura, pri kateri velikokrat človek dobi občutek, da se zaposleni bojijo svojih nadrejenih. V tem primeru ne toliko direktorice, pač pa lastnikov. Lastnika sta izrazito nezaupljiva, saj v večini priznavata le svoje mišljenje, ki pa je čedalje večkrat za časom. Kar bi predlagal prvo, je to, da direktorici bolj zaupata, saj podjetje vodi odlično, kar lahko potrdijo tudi finančni rezultati. S tem, ko je treba za vsako strateško odločitev vprašati njiju, gre veliko časa, ki pa ga podjetja v tem dejavnem in hitrem okolju pogosto nimajo. Spodbujati bi bilo potrebno mnenja zaposlenih, saj pregovor: »več glav, več ve« ne obstaja brez razloga. S tem ne mislim, da lahko vsak zaposleni govori kar koli želi in da je njegova funkcija ista direktorjevi, ampak to, da direktor prisluhne mnenju zaposlenih ter na koncu na podlagi vseh zbranih mnenj povleče pravo odločitev, a več o tem v funkciji vodenja.

Menim, da podjetju ne more škoditi, če ima direktor/ica demokratičen pristop. Prav tako sem mnenja, da so časi avtokratičnih vodij minili, ker je vsekakor potrebno prisluhniti tudi drugim mnenjem. Ljudje smo si različni in imamo lahko za isto stvar, primer povsem drugačen pogled, zato se je kot vodja potrebno postaviti ter prisluhniti čim večim mnenjem, pogledom. Da potem lahko razumemo isto stvar, problem tudi iz druge perspektive. Vsekakor pa mora biti vodja še vedno tisti, ki ima zadnjo besedo ter udari po mizi, če je to potrebno. Direktorici zato predlagam, naj ne išče vedno "win-win" kombinacije, saj to ni vedno mogoče. O problemu naj dobro premisli in odloči tako kot ona misli, da je prav za podjetje, tudi če z vidika zaposlenega ne bo "win" kombinacije. Kar se tiče sistema nagrajevanja (tu mislim predvsem na plače), je podjetje po mojem mnenju zelo socialno. S pomočjo spletne strani Gvin.com sem ugotovil, da je podjetje v letu 2019 kar 329.114 evrov namenilo za plače zaposlenih. Če v obzir vzamemo, da je bilo v podjetju zaposlenih 12 ljudi, znese to na mesečni ravni v povprečju 2.285,51 evrov na posameznika. Že res, da gre za bruto plačo in zgolj neko povprečje, a menim, da se marsikdo v Sloveniji ne bi branil take mesečne bruto plače. Še bolj me je impresioniral podatek, da je podjetje v primerjavi z letom 2018 za 13,4 % povečalo stroške plač in kljub temu povečalo čisti poslovni izid za kar 150,6 %. Pri tem pa je potrebno dodati ključen podatek, in sicer da se število zaposlenih ni povečalo. Torej če se zopet dotaknemo številke, se je strošek plače na zaposlenega v povprečju povečal za 270,9 evrov. Če vsemu temu dodamo še stimulacije za prodajalce ter znanje in staž avtomehaničnikov, kot sem omenil zgoraj, menim, da dobimo zgled uspešnega ter urejenega podjetja. Zato tu nimam pripombe, kar se tiče izboljšav.

Kar se tiče same kontrole v podjetju, nimam pripomb. Menim, da imajo procese dobro pod kontrolo ter da uspešno sledijo zastavljenim ciljem. Edina težava, ki jo morda vidim sam je v dojemanju avtoritete zaposlenih. V podjetju je namreč direktorica Ksenija. A kot sem dejal imata zadnjo besedo pri vsem lastnika. Gre za dve različni generaciji, zato velikokrat pride do nasprotnih si mnenj ter posledičnih sporov. Ko le pride do teh, obe strani težko odstopata od svojih mnenj, zato dajeta zaposlenim različna navodila. Seveda je položaj za zaposlene neprijeten, saj ne vejo koga v takih primerih poslušati oziroma s kom »potegniti«. Sam bi zatorej predlagal več komunikacije za doseg skupnega mnenja ali pa, da data lastnika direktorici proste roke pri odločitvah. Ona je namreč tista, ki je odgovorna za rezultat podjetja, tako da dokler podjetje dobro posluje, sam direktorice ne bi preveč omejeval. Gre za primer, kjer odlično pride do izraza moč karakterjev.

## **SKLEP**

V svojem diplomskem delu sem prišel do kar nekaj zaključkov, a verjetno glavni je ta, da mora vsako podjetje v osnovi najti konkurenčno prednost, ki ga bo delalo boljšega od ostalih podjetij. Postati boljši od konkurence, ali vsaj imeti uspešno podjetje pa je veliko lažje ob upoštevanju štirih temeljnih funkcij managementa. Na začetku je bistveno opredeliti poslanstvo ter vizijo, saj tako v podjetju lahko oblikujejo cilje podjetja,

dolgoročne in kratkoročne. Ti cilji izhajajo iz funkcije planiranja in se nato navezujejo na funkcijo organiziranja, katere bistvo je način izvedbe in uresničevanje postavljenih ciljev oziroma planov podjetja. Pri tem manager določi, kakšno organizacijsko strukturo bo izbral, saj najbolje pozna sposobnosti svojih zaposlenih, da bo iz njih potegnil maksimalen učinek. Tu se že nakazuje tretja funkcija, in sicer vodenje, katerega bistvo je to, da manager oziroma vodja skrbi, da vse teče tako, kot mora oziroma da podjetje uresničuje cilje po začrtani poti. A to seveda ni lahka naloga, saj vodja vodi skupino med seboj značajno različnih ljudi, zato mora za optimalno vodenje pogosto prilagoditi načine vodenja posameznikom. Kot zadnja pa sledi še funkcija kontroliranja, katere glavna naloga je kontroliranje začrtanih poti. Torej poroča o morebitnih odmikih oziroma če podjetje še vedno deluje po začrtani poti.

Funkcija planiranja v podjetju Joras center je na visoki ravni, kar potrjuje tudi nenehna rast v prometu. Ker gre za družinsko podjetje, so za planiranje oziroma zastavljene cilje odgovorni oba lastnika in direktorica podjetja. Na podlagi pogovora so mi pomagali oblikovati oziroma predstaviti SWOT analizo na svojem primeru, sam pa sem jim predstavil nekaj predlogov za izboljšavo. Sam vidim možnost za napredek predvsem v promoviranju, izobraževanju zaposlenih ter morda uvedbi nove blagovne znamke v prodajo.

Pri funkciji organiziranja v podjetju sem prepoznal matrično organizacijsko strukturo, ki velja za tradicionalno. Na vrhu te strukture sta lastnika, ki imata pod seboj direktorico, od katere zahtevata rezultate. Ti rezultati zadevajo dve diviziji podjetja, in sicer: prodajo avtomobilov ter mehanično delavnico. Ker sta lastnika v podjetju prisotna že več kot 50 let, sta izjemno nezaupljiva do vseh ostalih, tudi do direktorice. Predlagam modernizacijo podjetja na področju komunikacije in vzpodbujam lastnika, da data direktorici bolj proste roke, saj se bo tako veliko pridobilo tudi na času.

Pri razlaganju funkcije vodenja sem se dotaknil dela direktorice ter predstavil njene načine vodenja. Opisala se je kot zelo demokratičen tip vodje, ki vedno išče "win-win" za obe strani. To vedno ni v redu, zato sem tudi slednje omenil pri predlogih za izboljšavo. Včasih je potrebno izbrati dobitno kombinacijo z vidika podjetja, ker vedno ne bo obstajala optimalna možnost za obe strani. Za sistem nagrajevanja je v podjetju odlično poskrbljeno.

Funkcijo kontroliranja mi je bilo še najtežje razložiti na široko, saj gre za majhno oziroma srednje veliko podjetje. Lastnika in direktorica imajo dobro oblikovane načine kontroliranja, edino pripombo, ki sem jo iznašel pa je v dojemanju avtoritete s strani zaposlenih. Menim, da sem s svojo diplomsko naloga opravil dober vpogled v delovanje podjetja Joras. Kot študent, ki je pravkar zaključil študij na Ekonomski fakulteti sem predstavil tudi predloge za izboljšavo, za katere menim, da bi jih lastnika in direktorica lahko preučili.



## LITERATURA IN VIRI

1. Daft, R. L. (2009). *Principles of Management*. South-Western: Cengage learning.
2. Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. South-Western: Cengage learning.
3. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management*. South-Western: Cengage learning.
4. DiGirolamo, J. (2010). *Leaders and the Leadership Process*. Pridobljeno 12. marca 2021 iz [http://turbochargedleadership.com/docs/Leaders\\_and\\_the\\_Leadership\\_Process\\_DiGirolamo\\_2010.pdf](http://turbochargedleadership.com/docs/Leaders_and_the_Leadership_Process_DiGirolamo_2010.pdf)
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dun & Bradstreet. (brez datuma). Gvin. *Joras Center d.o.o. Izkaz poslovnega izida*. Pridobljeno 1. oktobra 2021 iz <https://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=158373&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
9. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
10. Facebook. (26. september 2018). *Joras Center. Naslovne slike*. Pridobljeno 28. oktobra 2021 iz: <https://www.facebook.com/jorascenter.si/photos/a.426071037432835/2088077851220880>
11. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. (brez datuma). Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti. *SSKJ. Poslanstvo*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3581042/poslanstvo?View=1&Query=osebje&All=osebje&FilteredDictionaryIds=130>
12. Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). *Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts*. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154. Pridobljeno 9. decembra 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/336545778\\_Design\\_of\\_a\\_SWOT\\_Analysis\\_Model\\_and\\_its\\_Evaluation\\_in\\_Diverse\\_Digital\\_Business\\_Ecosystem\\_Contexts](https://www.researchgate.net/publication/336545778_Design_of_a_SWOT_Analysis_Model_and_its_Evaluation_in_Diverse_Digital_Business_Ecosystem_Contexts)
13. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction*. New York: The Free Press.
14. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Wikipedia. (brez datuma). *Organizacijska struktura*. Pridobljeno 9. januarja 2021 iz [https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_struktura](https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_struktura)
16. Wikipedia. (brez datuma). *Peter Drucker*. Pridobljeno 9. februarja 2021 iz [https://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)

17. Wikipedia. (brez datuma). *Swot analysis*. Pridobljeno 11. novembra 2020 iz [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)
18. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). *An integrative definition of leadership*. International journal of leadership studies, 1(2), 6-66. Pridobljeno 9. februarja 2021 iz [https://www.researchgate.net/publication/282715619\\_An\\_integrative\\_definition\\_of\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/282715619_An_integrative_definition_of_leadership)

## **PRILOGE**

*Priloga 1: Nagrada za prodajalca leta 1997*



*Vir: lastno delo.*

*Priloga 2: Nagrada Golden Dealer leta 1999*



*Vir: lastno delo.*

*Priloga 3: Nagrada za trgovca leta 2002*



*Vir: lastno delo.*

*Priloga 4: Nagrada Golden Dealer leta 2002*



*Vir: lastno delo.*

*Priloga 5: Nagrada za prodajalca leta 2008*



*Vir: lastno delo.*



*Priloga 6: Urbanova nagrada Občine Ribnica*



*Vir: lastno delo.*