

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRODUKTIVNOST V STORITVENIH MALIH IN SREDNJE VELIKIH
PODJETJIH**

Ljubljana, julij 2011

MATEJA JERAS

IZJAVA

Študentka Mateja Jeras izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Markom Jakličem, in da skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.7.2011

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

| | |
|---|----------|
| UVOD | 1 |
| 1 STORITVE, PRODUKTIVNOST TER MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA: PREGLED IN OPREDELITEV POJMOV | 6 |
| 1.1 Storitve: definicija in značilnosti..... | 6 |
| 1.1.1 Definicija storitev | 7 |
| 1.1.2 Lastnosti in značilnosti storitev | 11 |
| 1.1.3 Klasifikacija storitev..... | 13 |
| 1.2 Produktivnost in učinkovitost: koncept in definicija..... | 14 |
| 1.2.1 Povezava pojmov produktivnost, učinkovitost in uspešnost..... | 18 |
| 1.2.2 Pomembnost in družbena vloga produktivnosti ter konkurenčnost | 23 |
| 1.2.2.1 Globalni trendi produktivnosti | 24 |
| 1.2.3 Dejavniki produktivnosti..... | 25 |
| 1.2.3.1 Zunanji dejavniki, ki vplivajo na produktivnost v podjetju | 26 |
| 1.2.3.2 Notranji dejavniki izboljševanja produktivnosti | 28 |
| 1.2.3.3 Osnove izračunavanja in merjenja produktivnosti | 29 |
| 1.2.3.4 Prednosti in omejitve tipov merjenja produktivnosti | 32 |
| 1.3 Modeli storitvene produktivnosti | 33 |
| 1.3.1 Nekateri vidiki managementa storitvenega podjetja in produktivnost..... | 37 |
| 1.3.1.1 Management produktivnosti ter strateški in operativni management | 38 |
| 1.3.1.2 Obvladovanje kakovosti storitve | 41 |
| 1.3.1.3 Vodenje ljudi in uravnavanje storilnosti v storitvenem podjetju | 43 |
| 1.3.1.4 Projektno-procesni pogled na dejavnost storitvenega podjetja | 46 |
| 1.3.2 Posebnosti merjenja produktivnosti v storitveni panogi | 50 |
| 1.3.3 Promotorji rasti produktivnosti v storitvenem sektorju..... | 52 |
| 1.3.3.1 Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij..... | 52 |
| 1.3.3.2 Inovacije | 54 |
| 1.3.4 Ovire rasti produktivnosti v storitvenem sektorju | 58 |
| 1.3.5 Produktivnost storitvene panoge v Sloveniji in EU | 59 |
| 1.4 Mala in srednje velika podjetja: koncept in definicija..... | 61 |
| 1.4.1 Zakonska opredelitev malih in srednje velikih podjetij | 62 |
| 1.4.2 Kvalitativna in dinamična opredelitev malega in srednjega podjetja..... | 63 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1.4.2.1 | Mala podjetja | 65 |
| 1.4.2.2 | Srednje velika podjetja | 66 |
| 1.4.3 | Potencialne ovire za izboljševanje produktivnosti v malih in srednje velikih storitvenih podjetjih..... | 66 |
| 1.4.3.1 | Strateški dejavniki | 68 |
| 1.4.3.2 | Procesno-projektna organiziranost | 68 |
| 1.4.3.3 | Tržna dejavnost | 69 |
| 1.4.3.4 | Inovativnost in uporaba tehnologije | 69 |
| 1.4.3.5 | Kadri in management človeških virov..... | 70 |
| 1.4.3.6 | Pomanjkanje znanja o produktivnosti | 70 |
| 2 | MANAGEMENT PRODUKTIVNOSTI V MALIH IN SREDNJE VELIKIH STORITVENIH PODJETJIH..... | 71 |
| 2.1 | Merjenje produktivnosti v podjetju | 72 |
| 2.1.1 | Načrtovanje merjenja produktivnosti | 73 |
| 2.1.2 | Merjenje produktivnosti | 75 |
| 2.2 | Ocenjevanje produktivnosti..... | 77 |
| 2.3 | Planiranje produktivnosti..... | 77 |
| 2.4 | Izboljševanje produktivnosti | 78 |
| 2.4.1 | Strategija izboljševanja produktivnosti v podjetjih | 79 |
| 2.4.2 | Model poteka projekta izboljševanja produktivnosti | 84 |
| 2.4.3 | Izbira primernih pristopov izboljšav | 86 |
| 2.4.4 | Princip stalnih izboljšav kot osnova vseh pristopov izboljšav v podjetju..... | 89 |
| 2.4.5 | Primerjava nekaterih pomembnejših pristopov izboljšav | 92 |
| 3 | ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKOVALNEGA DELA: ANALIZA VZORCA PODJETIJ..... | 98 |
| 3.1 | Oblikovanje vprašalnika in pridobivanje podatkov..... | 98 |
| 3.1.1 | Vprašalnik/strukturiran intervju | 98 |
| 3.1.2 | Polstrukturiran ali fokusiran intervju | 99 |
| 3.1.3 | Omejitve vzorca in izhodišča za oblikovanje vprašalnika | 100 |
| 3.1.4 | Zasnova vprašalnika | 101 |
| 3.2 | Povzetek rezultatov strukturiranega intervjuja..... | 104 |
| 3.2.1 | Analiza intervjuvancev | 104 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.2.2 | Analiza odgovorov | 110 |
| 4 | POVZETEK UGOTOVITEV IN ZAKLJUČKI..... | 121 |
| | LITERATURA IN VIRI..... | 126 |

PRILOGA

KAZALO SLIK

| | | |
|-----------|--|----|
| Slika 1: | Grafična predstavitev metode dela..... | 4 |
| Slika 2: | Številčna ponazoritev zadetkov pregleda literature v bazi Emerald | 6 |
| Slika 3: | Spekter opredmetenosti izdelkov/storitev | 7 |
| Slika 4: | Lastnosti storitev | 12 |
| Slika 5: | Klasifikacija storitvenih dejavnosti..... | 13 |
| Slika 6: | Preprosta shema procesa | 15 |
| Slika 7: | Proizvodno in storitveno osredotočeno ustvarjanje dodane vrednosti..... | 17 |
| Slika 8: | Povezanost pojmov učinkovitost in uspešnost, model Sink& Tutle | 19 |
| Slika 9: | Model produktivnosti po Djelalu in Galluju | 21 |
| Slika 10: | Povezava: delovanje podjetja – produktivnost (učinkovitost) – uspešnost | 22 |
| Slika 11: | Model dejavnikov produktivnosti | 26 |
| Slika 12: | Model M..... | 27 |
| Slika 13: | Razširjeni Porterjev diamant | 27 |
| Slika 14: | Konceptualni okvir storitve po Parasuramanu | 34 |
| Slika 15: | Model produktivnosti storitev | 36 |
| Slika 16: | Model storitvene produktivnosti | 37 |
| Slika 17: | Management produktivnosti kot presek strateškega in operativnega managementa | 40 |
| Slika 18: | Management produktivnosti, uspešnost in učinkovitost | 40 |
| Slika 19: | Konceptualni model zaznavanja kakovosti storitve..... | 42 |
| Slika 20: | Klasični pristop projektnega vodenja..... | 49 |
| Slika 21: | Predstavitev projektnega vodenja in cikla..... | 50 |
| Slika 22: | Inoviranje v storitvenem sektorju..... | 57 |
| Slika 23: | Delež inovacijsko aktivnih podjetij v storitvah..... | 58 |
| Slika 24: | Produktivnost dela po posameznih dejavnostih glede na EU25 | 60 |
| Slika 25: | Prikaz omejitvenih dejavnikov na funkcije v prirejeni Porterjevi verigi dodane vrednosti:..... | 67 |
| Slika 26: | Faze cikla managementa produktivnosti..... | 72 |
| Slika 27: | Proces načrtovanja meril..... | 73 |
| Slika 28: | Prikaz sistema uravnoteženih kazalcev | 74 |

| | |
|--|-----|
| Slika 29: Nadzorni cikel planiranja, izvajanja, merjenja in ukrepanja | 75 |
| Slika 30: Osnovni okvir merjenja produktivnost v managementu po Kurosawi..... | 75 |
| Slika 31: Grafična predstavitev učinkov izboljševanja produktivnosti | 79 |
| Slika 32: Grafična predstavitev pristopov k izboljševanju produktivnosti..... | 80 |
| Slika 33: Štirje tipi problemov s produktivnostjo..... | 81 |
| Slika 34: Četverna paradigma odločanja..... | 87 |
| Slika 35: Najpogosteje uporabljeni programi izboljšav v slovenskih podjetjih | 93 |
| Slika 36: Velikost podjetja po številu zaposlenih..... | 104 |
| Slika 37: Velikost podjetij po zakonu o gospodarskih družbah | 105 |
| Slika 38: Profil in vplivnost intervjuvanca..... | 105 |
| Slika 39: Vključenost intervjuvanca v problematiko | 106 |
| Slika 40: Starost podjetij | 106 |
| Slika 41: Podjetja po skupinah dejavnosti..... | 107 |
| Slika 42: Konkurenčnost trgov podjetja | 107 |
| Slika 43: Prodaja v tujini | 108 |
| Slika 44: Podružnice v tujini | 108 |
| Slika 45: Intenzivnost sodelovanja s stranko..... | 108 |
| Slika 46: Stopnja prilagojenosti storitve stranki..... | 109 |
| Slika 47: Spremenljivost povpraševanja | 110 |
| Slika 48: Utečenost merjenja produktivnosti | 111 |
| Slika 49: Tip merjenja produktivnosti..... | 111 |
| Slika 50: Pogostnost merjenja produktivnosti | 112 |
| Slika 51: Področje merjenja produktivnosti | 112 |
| Slika 52: Zadovoljstvo s stanjem produktivnosti v podjetju | 113 |
| Slika 53: Organiziranost podjetja..... | 113 |
| Slika 54: Dokumentiranost procesov | 114 |
| Slika 55: Dejavniki opredelitve procesov..... | 114 |
| Slika 56: Elementi organizacije dela: zanka plan-izvedba-kontrola-poročanje | 115 |
| Slika 57: Elementi nadzora izvajanja dela..... | 116 |
| Slika 58: Povezanost ciljev posameznika in organizacije | 116 |
| Slika 59:Povezava plačila za delo in produktivnosti..... | 117 |
| Slika 60: Odnos do tehnologij | 117 |
| Slika 61: Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost | 118 |
| Slika 62: Oblika in sistematičnost aktivnosti za povečevanje produktivnosti..... | 119 |
| Slika 63: Uporaba tehnik za povečevanje produktivnosti | 120 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Lastnosti in značilnosti storitev po Kotlerju..... | 11 |
| Tabela 2: Preglednica nekaterih definicij produktivnosti skozi zgodovino: | 16 |
| Tabela 3: Primerjava definicij učinkovitosti in uspešnosti pri različnih avtorjih..... | 18 |
| Tabela 4:Primerjava elementov družbene produktivnosti in uspešnosti podjetja | 22 |
| Tabela 5: Prispevki posamičnih sektorjev k skupni delovni produktivnosti v EU in ZDA | 24 |
| Tabela 6: Tipologija mer produktivnosti..... | 31 |
| Tabela 7: Prednosti in omejitve posameznih tipov merjenja produktivnosti: | 32 |
| Tabela 8: Primerjava dveh nasprotnih pristopov k managementu produktivnosti in kvalitete | 45 |
| Tabela 9: Struktura slovenskega gospodarstva po dodani vrednosti in zaposlenosti | 60 |
| Tabela 10: Razvrstitev podjetij po velikosti glede na ZGD | 62 |
| Tabela 11: Specifika posameznih funkcionalnih področij malih in srednje velikih podjetij | 64 |
| Tabela 12: Štiristopenjski model položaja podjetja..... | 82 |
| Tabela 13: Metoda sedmih korakov | 85 |
| Tabela 14: Razdelitev tehnik glede na področja izboljšav | 88 |
| Tabela 15: Analogija čakanja v vrsti in zalog | 92 |
| Tabela 16: Primerjava nekaterih najpogosteje uporabljenih metod in tehnik za izboljšave v podjetju..... | 94 |

UVOD

Dandanes delujejo podjetja v vedno bolj tekmovalnem okolju. Spremenljivost okolja, odpiranje ekonomij, soodvisnost, globalna hiperkonkurenčnost so le nekateri od dejavnikov, ki narekujejo proaktiven pristop k učinkoviti izrabi vseh resursov, ki so podjetju na voljo. Proaktiven pristop je nujen, če želi podjetje preživeti oziroma uspevati. Stopnjo učinkovitosti rabe resursov v podjetju opredelimo z njegovo produktivnostjo. Rast produktivnosti podjetij (in posledično konkurenčnost gospodarstva ter blagostanje družbe) je odvisna od prizadevanja podjetij, da to produktivnost izboljšajo. Ta prizadevanja temeljijo na dobrih praksah, modelih, metodah in raziskavah, popisanih v literaturi o managementu in izboljševanju produktivnosti. Največji del teh praks, metod in modelov temelji na podatkih raziskav iz velikih proizvodnih podjetij.

Sodobna razvita gospodarstva so močno storitveno usmerjena. V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) na primer storitve generirajo 70 % vseh delovnih mest in bruto družbenega proizvoda (v nadaljevanju BDP). V teh gospodarstvih so skoraj vsa podjetja (v letu 2008 98,5 %; vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve¹, 2008) mala ali srednje velika. Če uporabimo analogijo, je to nekako tako, kot da bi poskušali o obliki in velikosti ledene gore soditi le po njenem vrhu nad vodo – veliko lahko sklepamo, a preveč poenostavljeno sklepanje se v določenih primerih lahko izkaže za usodno.

Problematika magistrskega dela. Nuja po ohranjanju konkurenčne prednosti in posledično potreba po izboljševanju produktivnosti naj bi lastnike in managerje malih in srednje velikih storitvenih podjetij (v nadaljevanju MSP) vodila k identifikaciji in uporabi najboljših tehnik, modelov in pristopov managementa ter izboljševanja delovanja. Ti so, kot je bilo že rečeno, najpogosteje zgrajeni na podatkih in modelih velikih proizvodnih organizacij. Upoštevati moramo, da obstajajo v MSP intenzivni omejitveni dejavniki, kot so omejenost virov (znanja, sredstev, časa), občutljivost na tveganje in majhen manevrski prostor, ki ne dopuščajo velikega eksperimentiranja in zahtevajo 'zadetek v črno' že v prvem poskusu. Nedefiniranost storitvene produktivnosti v literaturi (pomanjkanje modelov, smernic) in okolje, v katerem delujejo storitveni MSP (v nadaljevanju SMSP), k temu zagotovo ne pripomoreta. Storitve so poleg tega zaradi svoje neoprijemljivosti in njenega vpliva na zaznavano vrednost s strani kupca mnogo bolj občutljive na spremembe kot produkti. To velja tako za konfiguracijo virov kot tudi za sam proces 'proizvodnje' oziroma dobave storitve. Zato je potrebna še posebna pozornost pri uvajanju sprememb, te pa so po drugi strani nujne ob projektih izboljševanja produktivnosti v podjetju. Kot primer: za proizvodne dejavnosti so tudi za področje MSP dokaj dobro razviti tako koncepti produktivnosti in metode izboljšav kot tudi merilni instrumenti. V storitvenih panogah pa ti koncepti in modeli ne držijo ali pa ne držijo dovolj dobro. V proizvodnji se tako na primer lahko zanašamo na predpostavko konstantne kakovosti. Predpostavka trdi, da sprememba konfiguracije vložkov (pod pogojem nespremenjene kvalitete) v proces ne bo povzročila spremembe kakovosti izločka. V storitveni dejavnosti takšna sprememba lahko spremeni zaznano kakovost storitve.

¹ Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, v nadaljevanju AJ PES

Lahko se torej zgodi, da bodo modeli, zasnovani na proizvodnji, managerjem v storitveni panogi dali napačne smernice za delovanje (Grönroos & Ojasalo, 2004), to pa ima lahko v MSP, ki ima bistveno manjše dovoljeno okno za napačne odločitve kot velika podjetja, tudi zelo hude posledice.

V Republiki Sloveniji in v drugih tranzicijskih državah storitvene dejavnosti počasi dosegajo raven v razvitih državah, kjer se pomen storitvenega sektorja krepi že vse obdobje po drugi svetovni vojni pod vplivom različnih dejavnikov, čeprav po nekaterih trditvah (Svetličič & Sicherl, 2006) Slovenija za EU zaostaja 21 let v deležu zaposlitev v storitvenem sektorju ter 18 let v produktivnosti. To potrjuje veliko pomembnost aktivnega managementa produktivnosti in odličnosti v storitvenih organizacijah.

Namen tega dela je osvetliti vprašanje uporabnosti in prenosa modelov in metodologij produktivnosti na mala in srednje velika storitvena podjetja in zbrati podlage za oblikovanje primernega modela in/ali metodologij.

Razmah storitev v zadnjih nekaj desetletjih je povzročil izjemno raznolikost storitvenih panog. Tako je težko najti definicije in lastnosti, ki bi poenoteno opisale vse panoge. To je razvidno tudi iz trendov v literaturi, kjer se je v zadnjih desetih letih v pogledu na storitve na podlagi dela avtorjev, kot so Gummesson, Vargo in Lusch, Grönroos in Ojasalo, Johnston in Jones, Parasuraman, Edvardsson, ter mnogih drugih zgodil precejšen preobrat. Čeprav je novi pogled zastavljen močno teoretično in je predvsem trženjsko obarvan, pa odpira številne povsem praktične teme, kot je na primer način merjenja produktivnosti kupca, ki je vključen v ustvarjanje vrednosti v storitvenem procesu. Ključni izziv managementa produktivnosti v storitvenih panogah sta torej soudeležnost kupca v nastajanju vrednosti in neoprijemljiva narava storitev. Kljub velikemu potencialu in pomembnosti praktičnih implikacij tovrstnega raziskovanja je težko zajeti storitvene značilnosti na način, ki bi omogočal v praksi uporabno postavljanje modelov in merjenje produktivnosti v teh sektorjih (Jääskeläinen & Lönnqvist, 2009). Že klasična opredelitev produktivnosti – razmerje vložkov in izločkov proizvajalca – je na področju storitev preveč omejena (Grönroos & Ojasalo, 2004). Takšna opredelitev dobro deluje v pretežno proizvodnih dejavnostih, kjer sta vložek (stroški dela, opreme, material in drugo) in izloček (proizvedene enote) iz procesa preprosto opredeljiva. Ustreznost tradicionalnega, proizvodnega pogleda je torej za produktivnost storitev vprašljiva (Parasurman, 2010, str. 287), saj je večina storitev opredeljena kot aktivnost ali dejavnost, ki je pogosto sočasno proizvedena in porabljena prek interakcije med proizvajalci in kupci in je torej težje merljiva. Iz novih opredelitev storitev in hibridnih dejavnosti (Grönroos & Ojasalo, 2004; Vargo & Luch, 2004a, 2004b, 2008) izhajajo tudi novi modeli storitvene produktivnosti (Grönroos & Ojasalo, 2004; Johnston & Jones, 2004; Parasuraman, 2002). Pretežno marketinško usmerjeni raziskovalci storitev so pustili močan pečat v literaturi njihovega managementa. Kaže pa, da novo razviti modeli ne upoštevajo dovolj pomembne vloge operative pri oblikovanju in izvajanju storitev (Johnston, 2009). Pri preučevanju storitvene produktivnosti ostaja veliko odprtih vprašanj, ki čakajo na znanstvenike ne le s področja trženja storitev, temveč tudi s

področja operativnega managementa. Presenetljivo je tudi, kako malo empiričnih raziskav je opravljenih na področju storitvene produktivnosti glede na njen vpliv na organizacijske stroške (Johnston & Jones, 2005). Obstaja torej priložnost za poglobljeno delo operativno usmerjenih znanstvenikov, da uporabijo svoje znanje in veščine in poiščejo odgovor na ključna vprašanja na področju kakovosti, produktivnosti in učinkovitosti tržnih storitev (za notranje in zunanje stranke) ter prav tako pomembnih, a pogosto spregledanih neprofitnih in prostovoljnih sektorjev.

Namen in cilj magistrskega dela s temeljno hipotezo. Organizacije potrebujejo proaktiven pristop k managementu in formalne pristope k merjenju, vrednotenju, načrtovanju in izboljševanju produktivnosti. Modeli in metodologije managementa produktivnosti so managerjem v pomoč pri njihovih odločitvah in proaktivnem reševanju problematike s področja produktivnosti. Produktivnost se povečuje s sistematično uporabo novih znanj na podlagi pristopov, metod in tehnik (Starič, 1994). Modeli prikazujejo povezavo med posameznimi spremenljivkami, vzorci in njihovimi odnosi in omogočajo njihovo razumevanje in/ali napoved gibanja določenega dejavnika v modeliranem sistemu (Baumann & Groth, 1996). Preizkušene metodologije omogočajo vsaj grobo napoved izidov in učinkov izvajanih aktivnosti. Modelov in metodologij ni mogoče nekritično uporabljati v katerih koli podjetjih. Še posebno so glede uvajanja in spreminjanja nekaterih dejavnikov delovanja občutljiva tako storitvena kot mala in srednje velika podjetja. Medtem ko je management produktivnosti v velikih proizvodnih podjetjih (dovolj) dobro preučen, ob pregledu literature ugotovimo pomanjkanje poglobljenih študij s področja produktivnosti v malih in srednje velikih storitvenih podjetjih. Ustrezni modeli bi tem podjetjem in njihovemu managementu ponudili preprostejšo podlago za odločanje o dejavnikih managementa produktivnosti v podjetju – obsegu, vsebini, področju – in tako omogočili sprejemanje pravih in učinkovitih poslovnih odločitev. Temeljni in glavni **namen magistrskega dela** je tako preučiti, kateri dejavniki vplivajo na produktivnost v storitvenih MSP in kateri pristopi in tehnike pri managementu produktivnosti so v tem okolju dejansko uporab(lja)ni. Dobiti sem želela vpogled v priložnosti in izzive, s katerimi se soočajo MSP v storitveni dejavnosti, ko poskušajo izboljšati svojo produktivnost. Raziskati sem želela vprašanje postavitve modela produktivnosti v SMSP in zbrati podlage za oblikovanje ustreznega koncepta managementa v teh podjetjih.

Cilj magistrskega dela je zbir in strukturiranje parametrov za postavitev koncepta managementa produktivnosti v storitvenih MSP oziroma potrditev, ali je takšen enovit koncept sploh smiseln in mogoč, ter izvedba analize prisotnosti parametrov produktivnosti na vzorcu podjetij.

Temeljni hipotezi mojega magistrskega dela sta:

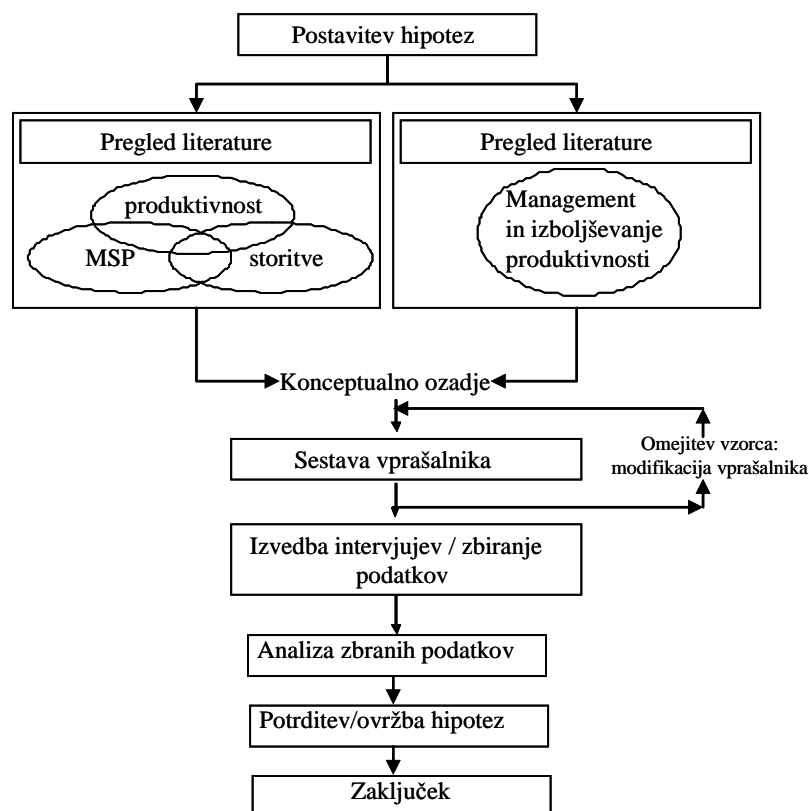
H1: Omejitveni dejavniki MSP (na primer pomanjkanje virov) ter omejitveni dejavniki storitvene panoge vplivajo na rast in management produktivnosti v teh podjetjih.

H2: Ob upoštevanju teh dejavnikov je mogoče postaviti konceptualni model managementa produktivnosti, uporaben za operativni management produktivnosti v malih in srednje velikih storitvenih podjetjih, oziroma obstoječe modele prilagoditi tako, da bodo uporabni za SMSP.

Metoda in viri. V magistrski nalogi sem v uvodu najprej opredelila in oblikovala temo magistrskega dela in postavila osnovni hipotezi, v teoretično-metodološkem delu sem postavila konceptualne in operativne opredelitve. Pri tem sem uporabila deskriptivni pristop, s katerim sem razčlenila najdeno literaturo, povezano s področjem storitev, storitvene produktivnosti, MSP in managementa produktivnosti. Na podlagi te členitve sem z dedukcijo poskusila izluščiti oziroma oblikovati temeljne koncepte, pojme in modele za razvoj koncepta produktivnosti v SMSMP. Deskriptivno sem nadalje poskusila opredeliti pojme in modele s področja literature o managementu produktivnosti in njegovih funkcijah.

V nadaljevanju sem prešla na praktični del naloge, v katerem sem na podlagi ugotovitev teoretično-metodološkega dela izbrala raziskovalno metodo, ki sem jo prilagodila glede na omejitve vzorca. Izvedla sem kvantitativno analizo in zbrala podatke o prisotnosti vplivnih parametrov produktivnosti na vzorcu podjetij. Zbrane podatke sem nato deskriptivno analizirala. V zaključku sem pregledala hipotezo in podala sklepne ugotovitve. Na sliki 1 je grafično predstavljena metoda dela.

Slika 1: Grafična predstavitev metode dela



Preučila sem tujo in domačo strokovno literaturo s področja storitvene produktivnosti, managementa produktivnosti ter produktivnosti v MSP in literaturo o izbranih metodah in tehnikah povečevanja produktivnosti. Na podlagi pregleda teorije sem oblikovala izhodišča za oblikovanja vprašalnika oziroma strukturiranega intervjuja, s katerim sem preverila nekatere

vidike managementa produktivnosti v storitvenih MSP v praksi. Izhodišča sem kritično presodila na podlagi izkušenj v svetovalni panogi na področju izboljšave produktivnosti. V 27 podjetjih sem izvedla strukturirane intervjuje oziroma zbrala podatke s pomočjo vprašalnika, kjer izvedba intervjuja ni bila mogoča. Oblikovala sem zaključek kot sintezo teoretičnih izhodišč in analize rezultatov strukturiranega intervjuja.

Kot vir sem uporabljala tujo in domačo strokovno literaturo v knjigah, člankih in drugih prispevkih, internet, interno gradivo, oblikovano v lastnem podjetju, in javno dostopno interno gradivo nekaterih drugih organizacij ter materiale z različnih izobraževanj. Prav tako sem uporabila dostopne diplome, magistrske in doktorske disertacije, ki se ukvarjajo s podobno temo. Internet sem kot vir uporabljala kritično, s presojo kredibilnosti virov.

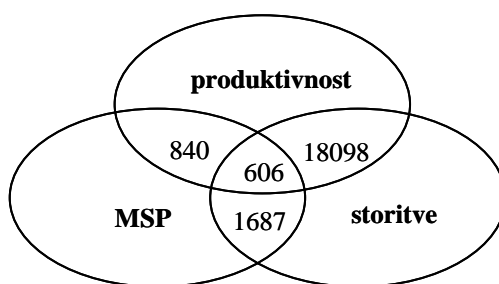
Zasnova. Magistrsko delo je razdeljeno na dva glavna dela: prvi, teoretično-metodološki del s pregledom literature, in drugi, praktični del z izvedbo analize vzorca podjetij. V prvem delu sem glede na namen in cilj tega magistrskega dela preučila literaturo in druge vire s področja storitev, storitvene produktivnosti in dejavnikov ter lastnosti MSP, ki so z njo povezani, ter managementa produktivnosti in metod njenega izboljševanja. V drugem, praktično orientiranem delu sem se posvetila izvedbi raziskave in analizi odgovorov vzorca podjetij glede na namen naloge. Podlaga za oblikovanje in zasnovanje dela so izhodišča teoretičnega pregleda prvega dela naloge.

Magistrsko delo je podrobneje razdeljeno na pet delov. V uvodu sem opredelila namen, cilj in obliko magistrskega dela ter metodo preučevanja. V drugem delu sem preučila osnovne pojme produktivnosti, dejavnikov produktivnosti, panoge storitev in njeno specifikko, specifikko MSP ter gibanje in trende produktivnosti v svetu in Sloveniji. V tretjem delu sem se osredotočila na management in merjenje produktivnosti v podjetjih ter nekatere pristope in tehnike izboljševanja produktivnosti. V četrtem delu sem na podlagi preučene literature in delovnih izkušenj oblikovala smernice za praktični del magistrske naloge, to je zasnovano vprašalnika/strukturiranega intervjuja in njegovo izvedbo, upošteva določene omejitve, ki izhajajo iz vzorca. Predstavila sem uporabo strukturiranega in polstrukturiranega intervjuja na osnovi vprašalnika, ki je namenjen opredelitvi stopnje razumevanja in aktivnega managementa produktivnosti v podjetju ter opredelitvi pristopov in postopkov, ki so v uporabi v določenem podjetju in se dotikajo problematike produktivnosti. Zbrane podatke sem predstavila analitično in so namenjeni začetni presoji stanja in oblikovanja smernic za nadaljnje delo na področju raziskav produktivnosti v storitvenih MSP. V zadnjem, petem delu sem predstavila zaključke, izpeljane iz pregleda literature in rezultatov strukturiranih intervjujev.

1 STORITVE, PRODUKTIVNOST TER MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA: PREGLED IN OPREDELITEV POJMOV

Ob povezovanju tako obširnih področij, kot so produktivnost, storitve in mala in srednje velika podjetja, naletimo na relativno majhno prekrivanje vseh treh področij. Pregled baze člankov Emerald dne 22. 3. 2011 nam pokaže stanje razporeditve člankov ob pregledu ključnih besed produktivnost (angl. *productivity*), storitve (angl. *services*) in mala in srednje velika podjetja oziroma MSP (angl. *small and medium sized enterprizes* ali *SME*), kot je to prikazano na sliki 2.

Slika 2: Številčna ponazoritev zadetkov pregleda literature v bazi Emerald



Med 606 članki, ki vsebujejo vse tri iskane ključne besede, nisem zasledila relevantnega članka, ki bi konceptualno obravnaval produktivnost v storitvenih MSP izven okvira posamezne panoge ali postavljala operativen model produktivnosti v teh podjetjih. Literatura je razpršena in sestavljena predvsem iz raziskav posameznih ožjih tematik, kot je na primer uporaba določene tehnike in njenega vpliva na produktivnost, raziskav posamičnih vidikov managementa storitev in vpliva na produktivnost ali management posameznih področij, ki vplivajo na produktivnost. Najpogosteje izpostavljene so inovativnost in uporaba tehnologij, management človeških virov (angl. *human resources management* – HRM) ter problematika merjenja produktivnosti in/ali storilnosti v storitvenih organizacijah. V podrobnejšem pregledu literature v nadaljevanju tega poglavja sem poskušala najti primeren model storitvene produktivnosti in poiskati dejavnike, ki jih je treba upoštevati, da bi lahko koncepte uporabljali tudi na področju managementa produktivnosti v SMSP. V nadaljevanju poglavja sem poskušala najprej poiskati primerno definicijo in opredelitev področja storitev, najti ustrezno generično opredelitev produktivnosti in poiskati model storitvene produktivnosti, ki bo uporaben tudi za MSP. Iz lastnosti MSP v literaturi sem poskušala določiti najpomembnejše vplivne dejavnike za management produktivnosti v SMSP.

1.1 Storitve: definicija in značilnosti

Angleški izraz *service* izhaja iz latinskega izraza *servio* (it. *servire*), ki pomeni delati za nekoga oziroma služiti nekemu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekemu oziroma narediti nekaj zanj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač v Snoj, 1998, str. 32). Slovenski izraz 'storitev' pa očitno izhaja iz besede 'storiti' oziroma opraviti, narediti, napraviti, dokončati, izvesti, opraviti, izvršiti,

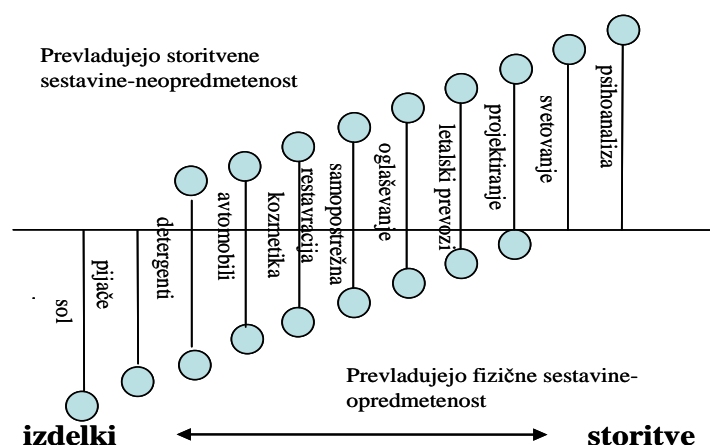
uresničiti, sprožiti ali celo ustvariti (MSWord 2003-Thesaurus: Slovenian) in kot prehodni glagol implicira, da je 'nekaj' storjeno 'od nekoga za nekoga', in morda celo lepše povzema naravo storitve. Praktična opredelitev definicije in značilnosti panoge storitev je zaradi širine in hitrosti spreminjanja področja kompleksna.

1.1.1 Definicija storitev

Analiza literature o konceptu storitev in njihovih značilnosti nam pokaže, da so se klasične, ločene definicije produkt/storitev v zadnjem času pokazale za preozke, generične opredelitve, značilnosti storitev pa z razvojem storitvene panoge postajajo zastarele. Še zlasti v zadnjem desetletju se je na raziskovalnem področju zgodil velik kvalitativni preskok v pogledu na temo samo, ki izhaja iz trženja storitev. Nekateri avtorji so na 'storitev' začeli gledati kot na perspektivo in ne kot na pojavnost tržne ponudbe. Ta preskok potegne za sabo tudi širše posledice na drugih področjih raziskav storitev, kot so organizacija, ravnanje s človeškimi viri in drugo. Razvoj raziskav je skoraj gotovo posledica hitro razvijajočega se, amorfnega in spremenljivega področja realnega sektorja storitev, katerega lastnosti raziskovalci težko povzamejo v ustrezne definicije. Razvoj sektorja je še posebno opazen po razvoju in razmahu interneta (okrog preloma tisočletja), ki približno sovpada z razvojem raziskav.

Podjetja po najstarejših, klasičnih definicijah lahko ponujajo fizične izdelke ali storitve, večina izdelkov in storitev pa ni jasno opredeljivih. Podjetja največkrat ponujajo produktno-storitveni paket, pri čemer so storitve različno pomembni deleži ponudbe. Kjer prevladujejo storitvene sestavine, je tako imenovana opredmetenost nizka, kjer prevladujejo fizične sestavine, pa je opredmetenost visoka (glej sliko 3).

Slika 3: Spekter opredmetenosti izdelkov/storitev



Vir: V. Zeithaml in M. J. Bitner, *Services marketing*, 1996, str. 7.

Storitvam, ki niso čiste storitve in imajo tudi elemente opredmetenosti, pravimo hibridi ali 'storitveni paketi' (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 7; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1994, str. 24). Fitzsimmonsova sta opredelila storitveni 'paket' kot skupek dobrin in storitev, ki so ponujene

v istem okolju. Opredeljujejo jih skupni dejavniki: podporno okolje (fizična lokacija, kjer je storitev ponujena in/ali izvedena), storitvene dobrine ali materiali (ki jih stranka kupi skupaj s storitvijo in so za izvedbo storitve nujno potrebni, na primer rezervni deli pri popravilu avtomobila), eksplicitna storitev (jasno določljive dobrobiti storitve, ki jih lahko ob nakupu zaznamo s čuti) in implicitna storitev (psihološke dobrobiti, izhajajoče iz nakupa storitve, na primer status, pridobljen z diplomo ugledne univerze). Z opredelitvijo storitvenega 'paketa' se že leta 1994 dokaj dobro približata novejšim definicijam storitev, ki produkte vključujejo v storitveno ponudbo.

Ta način opisovanja nekako zadošča potrebam raziskovalnega dela vsaj do preloma tisočletja. Kljub težavam pri opredelitvi, kaj točno storitve so, literatura v smislu konceptualnega opisa in empirične utemeljitve značilnosti storitev izraža v letih med 1970 in 2000 določeno soglasje (na primer Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985). Večina avtorjev poudarja nesnovnost storitve. V literaturi so historično uporabljani pristopi definiranja storitev z opisovanjem, naštevanjem in/ali primerjavo s snovnimi izdelki. Koncept se je osredotočal na vrsto izvedbe storitve, na aktivnosti, procese in medsebojno delovanje za posebno skupino tržnih ponudb z oznako 'storitve' (Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005). Kotler (1998, str. 464) tako povzame ugotovitve literature zadnjih trideset let in definira storitev 'kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni imeti kar koli v lasti'. Proizvodnja storitve je lahko (ali pa tudi ne) vezana na fizični izdelek. Rezultat znanstvenega dela v tem času je razvoj področja upravljanja storitev s trženjem storitev, ki se najaktivneje ukvarjajo z upravljanjem človeških virov, s postopki upravljanja, vodenja kakovosti in nekaterimi drugimi disciplinami (Gummerrson, Lusch & Vargo, 2010). Od leta 1980 do danes se v trženju storitev preučujejo relacijski pristopi. Ti zajemajo blago in storitve ter odnose med podjetji in potrošniki (angl. *business-to-customer* ali *B2C*) in med podjetji (angl. *business-to-business* ali *B2B*). Po letu 1990 internet, e-pošta in mobilne komunikacije ponujajo nove infrastrukture za komercialne in socialne odnose. Raziskave storitev morajo integrirati nov objekt preučevanja e-storitev, ki v temelju spreminja značilnosti storitev in zahteva nove poglede na temo. Tradicionalne razlike med izločki storitvenega in proizvodnega procesa so še posebno po uvedbi interneta vedno bolj zamegljene. (Coombs & Miles, 2000 v European Competitiveness Report, 2002). Povečana uporaba in interoperabilnost informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) ter porast e-trgovine so zmanjšali pomen nekoč razlikujočih značilnosti storitev, kot na primer težavno skladiščenje/shranjevanje in transportiranje storitev, ter potrebo po neposredni interakciji kupec-prodajalec za dobavo storitve. Še več, obstajajo dobre podlage za trditev, da tako kot določene panoge 'industrializirajo' svoje produkte in dobivajo značilnosti, ki so vedno bolj tipične za proizvodnjo, dobivajo marsikatero proizvodne firme značilnosti storitvenih dejavnosti.

Opredelitve storitev, ki so se od začetka osredotočale na lastnosti storitev, ki jih ločujejo od produkta, postajajo skozi čas opazno vedno bolj abstraktne in omogočajo kontekstualizacijo udejanjanja in različne razlage, saj morajo zajeti različne pojavnosti

'storitev'. Storitve na empirični ravni se vedno hitreje razvijajo, še posebno po razvoju interneta po letu 1990, in vključujejo vedno več različnih tipov ponudb, organizacij in strank.

Klasični opredelitvi storitev kot aktivnosti *per se* in ločevanju ponudbe na proizvod/storitve oporekata v 2004 Vargo in Lusch z odmevnim člankom v *Journal of Marketing* »Razvoj storitveno dominante logike za trženje«. Avtorja definirata storitve kot 'uporabo posebnih kompetenc (znanje in spretnosti) s pomočjo dejanj, procesov in delovanja v prid drugega subjekta ali podjetja samega'. Tudi drugi strokovnjaki v tem času trdijo, da 'blago opravlja storitve in storitve opravljajo storitve' (na primer Lovelock & Gummesson, 2004). Leto zatem (leta 2005) so Edvardsson, Gustafsson in Roos objavili študijo, v kateri je enajst vodilnih mednarodnih raziskovalcev na področju storitev izrazilo podobno videnje storitev in njihovega trženja. Edvardsson in sodelavci kot ključno razrešitev podajo konsenzualni pogled stroke, da je na storitve treba gledati bolj kot na ustvarjanje vrednosti za stranke in ne kot na dejavnost samo: »Storitev je pogled na ustvarjanje vrednosti, ne kategorija tržne ponudbe« (Edvardsson et al., 2005, str. 118). Fizične izdelke tako avtoritete na področju raziskav storitev obravnavajo kot platforme za storitve ali komponente v ponudbi storitev oziroma kot poseben primer storitev (Grönroos 2006, str. 362). Prav tako oporekajo kontinuumu proizvod/storitev, saj trdijo, da ima prav vsak produkt v sebi tudi elemente storitve, na primer v blagovni znamki, oblikovanju in podobno. Posledično v povezavi s spremembo pogleda na samo naravo storitve napovedujejo tudi napredek na drugih področjih raziskav storitev: managementa, ravnanja s človeškimi viri, produktivnosti in drugih.

Edvardsson in sodelavci poudarjajo, da nova usmeritev v raziskavah storitev ni v poudarjanju razlik med proizvodi in storitvami, temveč v načinu prikazovanja ustvarjanja vrednosti za stranke (in druge zainteresirane strani), kjer je poudarjena perspektiva stranke. Tri glavne dimenzije v tej opredelitvi storitev so aktivnosti, interakcije (ki večinoma ločujejo storitve od materialnih izdelkov) in rešitve za probleme strank. Povzetek panela priznanih znanstvenikov s področja raziskav trženja storitev v letu 2005 tako predlaga nov način portretiranja storitve:

- storitev je pogled na ustvarjanje vrednosti in ne le manifestacija tržne ponudbe,
- poudarek je na vrednosti skozi objektiv uporabnika in
- soustvarjanje vrednosti s strankami je ključnega pomena in podlaga za karakterizacijo storitve je njena interaktivna, procesna, izkustvena in relacijska narava.

Leta 2008 Vargo in Lusch oblikujeta in nato revidirata 10 premis, ki po njunem določajo storitveno logiko ekonomije (torej ekonomije, ki ne temelji na kontinuumu produkt/storitev, ampak izključno na 'storitvah kot pogledu na poslovanje'). eležniki v ekonomskem procesu naj bi se osredotočali na storitve in ustvarjanje vrednosti in opustili delitev na proizvode/storitve ter proizvajalca/kupca (Gummesson, Lusch, & Vargo, 2010, str. 8). Sprva je bilo v središču pozornosti takšne storitvene logike le trženje, vendar ima takšna sprememba

paradigme posledice daleč prek trženja. Vpliva na ravnanje s človeškimi viri, vodenje, informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), postopke upravljanja in druga področja. Osrednji postulat storitvene logike je, da je temelj gospodarske izmenjave vzajemna storitev, opredeljena kot uporaba sposobnosti v korist druge stranke. Vargo in Lusch, (2008b, str. 7) sta postavila deset premis.

1. Storitve je osnova izmenjave.
2. Posredne izmenjave zakrijejo osnovo izmenjave.
3. Blago je razdeljevalni mehanizem za nudenje storitev.
4. Operantov vir je temeljni vir konkurenčne prednosti.
5. Vsa gospodarstva so storitvena gospodarstva.
6. Stranka je vedno soustvarjalec vrednosti.
7. Podjetje ne ustvarja vrednosti, lahko le poda predlog vrednosti.
8. Pogled osredotočanja na storitev je inherentno usmerjen na stranke in odnos z njimi.
9. Vsi družbeni in ekonomski akterji so integratorji virov.
10. Vrednost je vedno enkratno in fenomenološko določena od deležnika.

Poudariti je treba še razlikovanje novejših avtorjev, ki se po letu 2004 pojavlja med terminoma 'storitve' in 'storitvene dejavnosti'. Storitve je pogled na posel oziroma na način poslovanja, medtem ko so storitvene dejavnosti mehanizem za distribucijo storitev (Vargo & Lusch, 2004) skupaj s proizvodi. Čeprav je storitev obravnavana kot perspektiva/pogled na ustvarjanje vrednosti, to ne odpravlja niti storitvene dejavnosti niti proizvodov. Ti še vedno obstajajo kot sredstva, ki jih uporabljajo kupci v procesu ustvarjanja vrednosti. Proizvodi so sredstva, ki podpirajo ustvarjanje vrednosti, storitvene dejavnosti pa so podporni procesi ustvarjanja vrednosti, ki jih zagotovi dobavitelj. Oboje uporabljajo kupci v postopku, kjer je zanje ustvarjena določena vrednost (Grönroos, 2008).

Za potrebe tega dela se naslanjam predvsem na Grönroosovo opredelitev iz leta 2001, po kateri je storitev dejavnost ali vrsta dejavnosti, bolj ali manj nematerialne narave, ki se običajno, vendar ne nujno, odvijajo v interakciji med stranko in zaposlenimi v storitvi ter/ali fizičnimi viri ali produkti in/ali sistemi ponudnika storitev, ki so ponujeni kot rešitve za težave kupcev. Uporabljam jo zato, ker ne izključuje uporabe in nudenja fizičnih izdelkov kot spremljevalnih dejavnikov storitve, obenem pa je še vedno dovolj oprijemljiva za empirično delo. Definicij, ki porabnika vključujejo kot proizvajalca ali soustvarjalca vrednosti, ne uporabljam kot dominantne, saj raziskav in konsenza na področju upoštevanja kupčeve oziroma porabnikove produktivnosti in njenega managementa v storitvah še ni dovolj. Kot bo kasneje razvidno pri opredeljevanju produktivnosti v storitvah, pa upoštevam ta pogled kot pomoč pri določanju mej procesa pri določitvi storitvene produktivnosti.

1.1.2 Lastnosti in značilnosti storitev

V pregledu literature (za obdobje 1963–1983 Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985; za obdobje 1963–1990 Edgett & Parkinskon, 1993) o značilnostih storitev lahko ugotovimo, da so najpogosteje navajane značilnosti neotipljivost, neločljivost proizvodnje in porabe, heterogenost ali spremenljivost ter pokvarljivost, minljivost oziroma izključitev iz inventarja (Edvardson et al., 2005), kar povzame tudi Kotler (1998, str. 466–467; glej tabelo 1).

Tabela 1: Lastnosti in značilnosti storitev po Kotlerju

| Lastnost | Izvedene značilnosti |
|-------------------------------|--|
| Neotipljive /neopredmetene | Ne moremo jih zaznati s čuti, preden jih kupimo. To za kupca pomeni negotovost pred nakupom. Informacijo o kakovosti lahko ponudnik posreduje na različne načine (kraj ponudbe, izvajalci, oprema, komunikacijsko gradivo, simboli in cena). |
| Neločljive | Storitev se sočasno naredi in porabi. Posledično je ponudnik storitve del storitve same, kupec pa sodeluje in vpliva na izid. |
| Spremenljive | Storitve se hitro spreminjajo, odvisne so od izvajalca, kraja in časa izvajanja. Da bi se izognili spremenljivosti storitve, podjetja nadzorujejo kakovost z izborom in usposabljanjem kadrov, poenotenjem poteka/procesa storitve (standardizacijo) in spremljanjem zadovoljstva stranke. |
| Minljive | Ne moremo jih skladiščiti in shraniti. Pri nihanju povpraševanja je treba tok dela in čakanje uravnavati tako na strani ponudnika (organizacija in 'staffing') kot na strani kupca (strategije: razlikovanje cen, spodbujanje povpraševanja izven konic, dopolnilne storitve, mreža za rezervacije). |

Vir: Povzeto po P. Kotler, Marketing Management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, 1998, str. 466–467.

J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons (1994, str. 26) kot da so karakterizirajoče lastnosti storitev:

- stranka je udeležena v procesu storitve,
- storitev se istočasno proizvede in potroši,
- minljivost,
- izbiranje lokacije glede na lokacijo strank,
- ekonomija omejenega obsega,
- kontrola decentralizirajočih storitev,
- delovna intenzivnost,
- neotipljivost ter
- težavnost merjenja izločka.

Snoj (1998, str. 31–32) v literaturi opazi pomanjkanje celovitega spleta kriterijev za opredelitev storitev. Te se definirajo predvsem v odnosu na proizvode. Osnovna značilnost storitev je, da je storitev 'aktivnost oziroma proces' (Snoj, 1998, str. 36), ostale lastnosti storitev pa loči na generične in izvedene (glej sliko 4.), pri čemer so izvedene lastnosti posledica generičnih lastnosti.

Slika 4: Lastnosti storitev



Vir: Povzeto po Snój, Management storitev, 1998, str. 38.

Kot je bilo že rečeno, se je še posebno od preloma tisočletja naprej razvoj panoge storitev močno razmahnil, področje pa spremenilo. Edvardsson in sodelavci celo opozarjajo, da klasične opredelitve lastnosti niso razvite niti na podlagi empiričnih raziskav po induktivni poti niti iz predhodnih raziskav in teorij na deduktiven način, temveč se zdi, da so postavljene na podlagi stališč, anekdot in praktičnih izkušenj. Marsikatero od prej priznanih in opredeljujočih značilnosti ne veljajo več (Lovelock & Gummesson, 2004). Neotipljivost naj bi bila po eni strani opredeljujoča lastnost storitve, po drugi strani pa so ravno otipljivi vidiki storitev eden od njihovih glavnih presojevalnikov (na primer v sistemu SERVEQUAL za presojo kakovosti storitev). Heterogenosti ali spremenljivosti v večini standardiziranih storitev, podprtimi strojno ali z IKT, v katerih ni več interakcije kupec/proizvajalec, praktično ni ali pa je lastnost, ki jo poskušajo v največji možni meri odstraniti. Prav tako je večinoma izločena lastnost neločljivosti oziroma sočasnosti, saj obstajajo številne storitve, ki se izvajajo brez prisotnosti stranke. Avtorja Lovelock in Gummesson (2004, str. 145) opredelita tudi pogled, da se storitve 'skladiščijo' v opremljeni, znanju, IKT, kar oporeka tudi nezmožnosti skladiščenja oziroma minljivosti storitev.

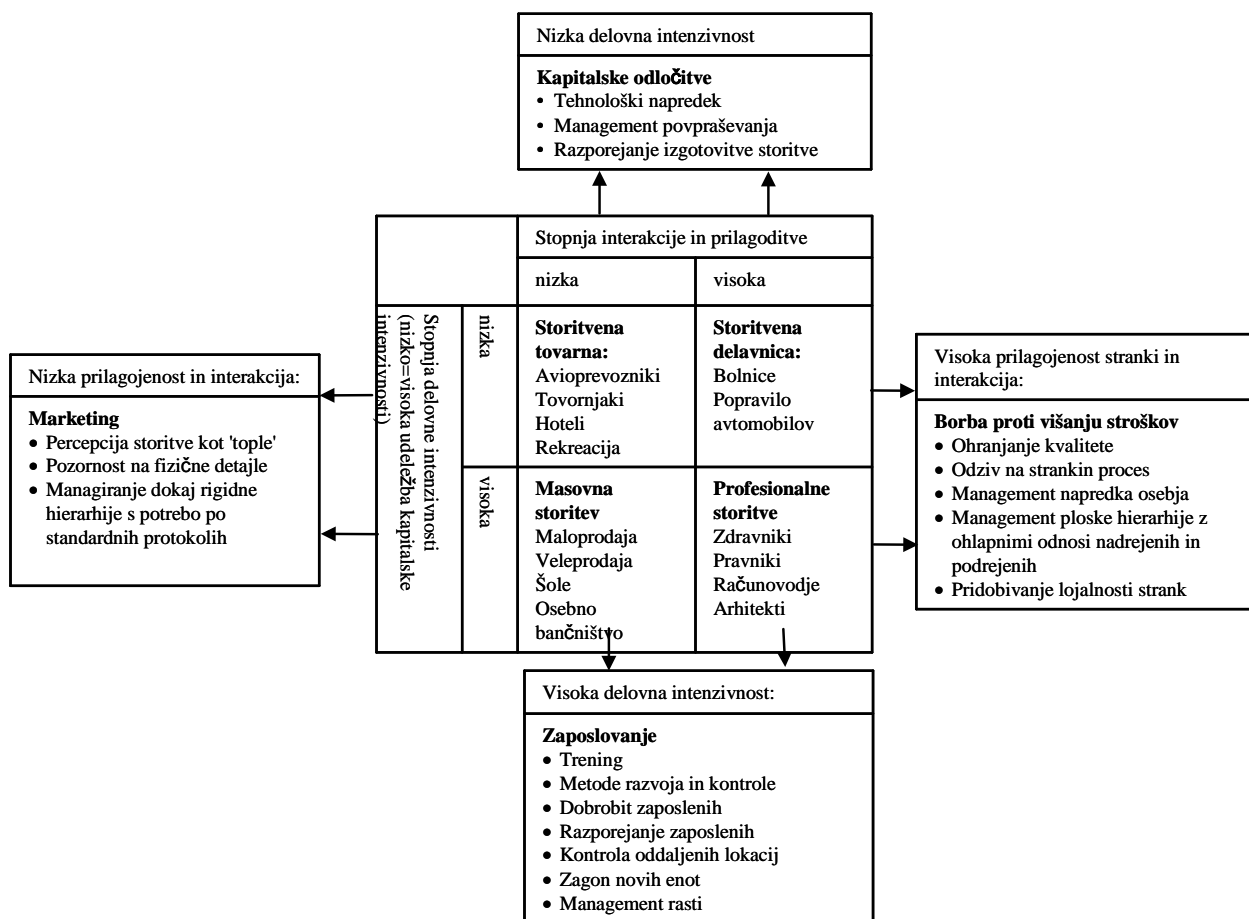
Lastnosti storitev torej očitno ne smemo posploševati niti jih uporabljati kot opredeljujoče, temveč jih uporabljati za posamezne storitve, tvorno in le če so ustrezne za področje preučevanja.

1.1.3 Klasifikacija storitev

V literaturi lahko zasledimo kar nekaj klasifikacij, ki v glavnem sledijo avtorjevemu namenu, kaj želi preučiti ali doseči s klasifikacijo. Po Kotlerju (1998, str. 465) lahko storitve delimo glede na subjekt, na katerem temeljijo (oprema – ljudje), na prisotnost stranke in glede na kupca (oseba – organizacija). Loči tudi ponudnike storitev glede na cilje (profitne – neprofitne) in lastništvo (zasebno – javno).

J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons (1994, str. 22) klasificirata storitvene dejavnosti glede na jakost interakcije in prilagojenosti kupcu ter stopnjo delovne intenzivnosti, opredeljeno kot razmerje med stroški dela in stroški kapitala. Opozorita tudi na tipične težave, s katerimi se običajno spoprijema posamezen tip storitev (glej sliko 5).

Slika 5: Klasifikacija storitvenih dejavnosti



Vir: J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, 2000, str. 24.

Poleg tega pa storitve razvrščata še glede na:

- naravo storitve (prejemnik storitve stvari/ljudje; storitev otipljiva/neotipljiva);

- odnos s stranko (odnos med organizacijo in stranko: članski/neformalen; dobavljivost storitve kontinuirana/posamične transakcije);
- prilagoditev in presojanje (prilagojenost storitve velika/majhna; stopnja samoodločanja zaposlenih visoka/nizka);
- naravo ponudbe in povpraševanja (fluktuacija ponudbe široka/ozka; obvladovanje vrhov dobro/presega kapacitete);
- metodo dobave storitve (število storitvenih lokacij veliko/posamično – interakcija med organizacijo in stranko; stranka na lokaciji/storitev na strankini lokaciji/ni neposrednega stika).

Standardna klasifikacija dejavnosti² (v nadaljevanju SKD) kot storitvena opredeli podjetja, ki svojo dejavnost uvrstijo kot eno od dejavnosti od G do P. Kot tržne storitve so organizirane dejavnosti od G do K (trgovina in gostinstvo, promet in zveze, finančne storitve, nepremičnine, najem in poslovne storitve), kot netržne storitve pa dejavnosti od L do P (javna uprava, izobraževanje, zdravstvo, socialne in osebne storitve).

Za potrebe tega dela sem kot tržno delujoča storitvena podjetja opredelila podjetja, ki se kot taka opredeljujejo sama. Tako sem se odločila, ker se MSP pogosto ukvarjajo z več dejavnostmi hkrati (po bolj klasični definiciji so torej hibridi), pri čemer kot najintenzivnejša ne prevladuje nujno tista, ki je zavedena v registru podjetij kot glavna dejavnost po SKD. Poleg tega so določene storitvene panoge po naravi dela lahko močno podobne proizvodnji. Po drugi strani se na primer podjetje, ki se ukvarja z založništvom, samo opredeljuje kot storitveno, čeprav se po SKD klasificira kot proizvodno. Deluje kot integrator, vse potencialno proizvodne dejavnosti pa najema.

1.2 Produktivnost in učinkovitost: koncept in definicija

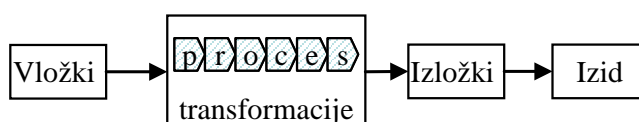
Pregled literature o produktivnosti pokaže, da so si avtorji enotni, da gre pri produktivnosti za širok koncept. Vsi avtorji inherentno opredelijo produktivnost dokaj preprosto: kot razmerje med izložki in vložki, ki so potrebni za proizvodnjo v določenem procesu, kot je razvidno iz enačbe (1).

$$produktivnost = \frac{izložek}{vložek} \quad (1)$$

Proces je opredeljen kot serija med seboj logično povezanih aktivnosti, katerih posledica je pretvorba vložkov v načrtovani izdelek ali storitev – izložek, ta pa v izid poslovnega srečanja. Shematsko proces proizvodnje produkta ali storitve lahko prikažemo takole (glej sliko 6).

² SKD je slovenski statistični standard za evidentiranje, zbiranje, analiziranje in izkazovanje podatkov. Ta standard se uporablja za razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih enot po dejavnosti v različnih statističnih in administrativnih zbirkah podatkov. SKD je bila razvita na osnovi evropske klasifikacije dejavnosti NACE, v uporabo v Sloveniji pa je bila uvedena z vladno uredbo leta 1994.

Slika 6: Preprosta shema procesa



Oblikovanje koherentne, v vseh okoljih delujoče in uporabne definicije ter določanje primernih meril in načinov merjenja se izkaže za bolj kompleksen problem. Pri operativni rabi, postavljanju enotnega pojma produktivnosti in merjenju se pojavijo vsaj naslednji trije problemi:

- opredeljevanje vložka in izložka (ekonomska široka pojma, pri storitvah je izložek neoprijemljiv in težko opisljiv),
- merjenje vložka in izložka (široke možnosti načina, enote in merila),
- postavljanje mej merjenega procesa (še posebno pri storitvah, kjer je kupec soudeležen v ustvarjanju vrednosti).

Ti problemi so očitno še posebno izraziti pri storitvenih panogah, kar bom podrobneje obdelala v naslednjih poglavjih.

Oblikovanje enotne, za vse veljavne definicije in merila produktivnosti je torej kompleksno, če ne celo vprašljivo. Splošno vzeto je produktivnost orodje za vrednotenje in primerjanje uspešnosti proizvodnje na različnih ekonomskih ravneh: časovni, individualni, organizacijski, sektorski, narodni (Prokopenko, 1987). Dejansko pa nam pregled literature ter internetnih virov pokaže ambivalenco avtorjev pri razumevanju produktivnosti, prav tako so težave pri doseganju soglasja pri primerjavah produktivnosti. Različni avtorji tako definicije produktivnosti pogosto oblikujejo glede na model produktivnosti, v katerem najprej definirajo vložke in izložke procesa, proces sam in njegove meje, opredelijo dolgo-, srednje- in kratkoročne cilje preučevane entitete (organizacije, sektorja ali države) in šele na koncu določijo definicijo samo. Pregled definicij (glej tabelo 2) pokaže, da v opredelitvah obstajajo tri širše kategorizacije produktivnosti (Ghobadian & Husband, 1990, v Tangen, 2005):

- tehnološki koncept: odnos med razmerji izložkov in vložkov, uporabljenih pri izdelavi proizvoda;
- inženirski koncept: razmerje med dejanskimi in potencialnimi izložki procesa;
- ekonomski koncept: učinkovito alociranje sredstev.

Bernolakova opisna razlaga produktivnosti (glej tabelo 2) zajema dve pomembni lastnosti, in sicer, da je produktivnost tesno povezana z uporabo in razpoložljivostjo virov ter da je produktivnost močno povezana z ustvarjanjem vrednosti (Tangen, 2005). Prva pomeni, da se produktivnost zmanjša, če podjetje svoje vire napačno uporablja ali jih nima na voljo, druga pa, da podjetje dosega visoko produktivnosti, če proizvedenim dobrinam, dejavnostim in virom v proizvodnem procesu dodaja vrednost in jo uspešno pretvarja v gospodarski rezultat, kot poudarita Grönroos in Ojasalo (2004, str. 415).

Tabela 2: Preglednica nekaterih definicij produktivnosti skozi zgodovino:

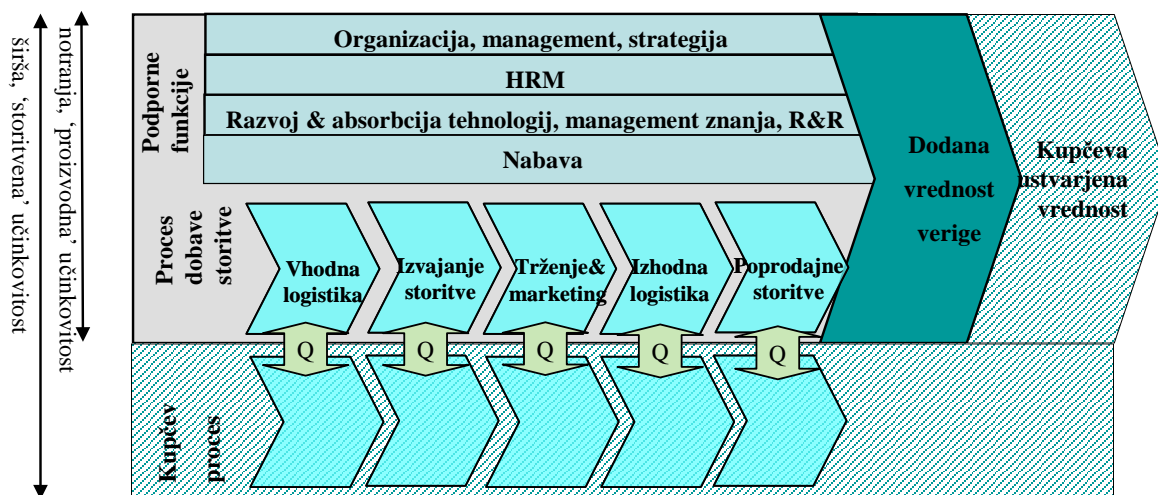
| Avtor | Leto objave | Definicija |
|---------------------|-------------|---|
| Littre | 1883 | 'Zmožnost produciranja'. |
| Sumanth | 1994 | Skupna produktivnost: razmerje med 'otipljivimi' izložki in 'otipljivimi' vložki. |
| Prokopenko | 1987 | Produktivnost je razmerje med generiranimi izložki določenega produkcijskega sistema in teh izložkov. Produktivnost je učinkovita raba resursov za proizvodnjo različnih produktov. |
| Sink & Tuttle | 1989 | Produktivnost = dejanski obseg proizvodnje/predvidena raba sredstev. |
| Porter | 1990 | Produktivnost je funkcija vrednosti produktov in storitev (na primer neponovljivost ali inovativnost) proizvedeni (1990). Konkurenčnost je funkcija produktivnosti in inovativnosti (2002). |
| Bernolak | 1997 | Produktivnost pomeni, koliko in kako dobro izdelamo iz uporabljenih virov. Če bomo proizvajali več ali boljše blago iz istih virov, bomo povečali produktivnost. Če bomo proizvajali manj ali slabše blago, smo tudi povečali produktivnost. »Viri« so človeški in materialni viri, torej ljudje, ki proizvajajo blago ali zagotavljajo storitve, in sredstva, s katerimi lahko ljudje blago proizvedejo ali zagotovijo storitve. |
| Grönroos in Ojasalo | 2004 | Produktivnost delovanja pomeni, kako učinkovito se vhodni viri v procesu (proizvodni proces, proces, storitev) preoblikujejo v storitve in vrednost za njegovo stranko. Je funkcija notranje ter zunanje učinkovitosti in vrednosti. |
| Tekavčič | 2004 | Produktivnost (dela) je naturalno (fizično) merilo uspešnosti poslovanja (poleg ekonomskega) razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom. |
| Tangen | 2005 | Produktivnost je razmerje med količino izložka (na primer pravilno proizvedeni produkti) in vložka (tj. vseh virov, ki se porabijo v procesu preoblikovanja). |

Vir: D. Sumanth, *Productivity Engineering and Management*, 1994, str. 4; S. Tangen, *Demystifying productivity and performance*, 2005, str. 36; M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* 1990; Porter, *Innovation and Competitiveness: Findings on the Netherlands*, 2001; M. Tekavčič, *Gradivo za predmet Analiza poslovanja*, 2004.

Izpostaviti je treba tudi ambivalenco avtorjev pri vrednotenju vložkov in izložkov procesa, saj so ti včasih vrednoteni kvantitativno, torej numerično, včasih imajo le kvalitativno naravo, pojavlja se pa tudi hibridno vrednotenje (kar je matematično sporno). Menim, da je treba za kakršno koli resnejše raziskovalno ter operativno delo produktivnost ovrednotiti, saj je le tako možna kvantitativna obdelava podatkov in primerljivost meritev. Grönroos in Ojasalo (2004, str. 415) poleg tega izrecno opozarjata, da so volumensko merjeni izložki storitvenega procesa uporabni le, če so kupci dejansko pripravljeni te izložke kupiti. Pred dilemo se pri storitvenih panogah znajdemo, če pri produktivnosti upoštevamo le sam 'fizični' produkcijski proces (kot je to običajno pri proizvodnih panogah). Takšna opredelitev se le pogojno ujema z novjšimi

definicijami storitve, ki kot izložek iz storitve opredelijo vrednost storitve za kupca, ki jo ta sam soustvarja. Izkaže se, da iz definicij storitev nujno sledi, da je treba za celovito definicijo storitvene produktivnosti vanjo poleg učinkovitosti procesa 'proizvodnje' storitve³ integrirati tudi procese dodajanja vrednosti storitvi, tj. procese, povezane z uspehom pretvarjanja v vrednost za kupca⁴. Shematsko lahko prikažemo razliko območja definiranja med ožjo, proizvodno in širšo, storitveno produktivnostjo na Porterjevi verigi dodane vrednosti⁵ takole (slika 7):

Slika 7: Proizvodno in storitveno osredotočeno ustvarjanje dodane vrednosti



Vir: Povzeto po Porterjevi verigi dodane vrednosti.

Grönroos in Ojasalo (2004) tema dvema 'učinkovitostma' dodata še tretjo: učinkovitost pri uravnavanju ponudbe in povpraševanja, to je utilizacijo kapacitet produkcijskega procesa. Kombinacija teh treh učinkovitosti je njuna definicija storitvene produktivnosti, za katero menim, da je praktično uporabna in torej dovolj generična (tudi izven storitvenega sektorja). Produktivnost je, kot je razvidno iz enačbe (2), razmerje med gospodarsko vrednostjo za podjetje (oziroma vrednostjo za kupca) ter vložki v storitveni proces:

$$\text{produktivnost} = \frac{\text{gospodarska vrednost za podjetje (vrednost za kupca)}}{\text{vložki v storitveni proces}} \quad (2)$$

Vrednotenje in merjenje izložkov in vložkov ter merjenje produktivnosti je natančneje obdelano v poglavju Merjenje produktivnosti.

³ Pogosto uporabljeni izrazi: notranja učinkovitost, proizvodna učinkovitost, produktivnost v ožjem smislu, pogojno tudi storilnost.

⁴ Pogosto uporabljeni izrazi: zunanja učinkovitost, produktivnost v širšem smislu, učinkovitost delovanja na trgu.

⁵ Vrednostna veriga je managerski koncept, ki ga je prvič opredelil in populariziral Porter v svojem delu *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985) in je od takrat eno od popularnih orodij strateškega managementa.

1.2.1 Povezava pojmov produktivnost, učinkovitost in uspešnost

Produktivnost v literaturi nastopa pogosto kot pojem, ki vključuje ali je povezan z utilizacijo, učinkovitostjo, kakovostjo, predvidljivostjo in drugimi dimenzijami uspeha delovanja podjetja. Nastopa pa tudi kot ožji pojem, ki odraža samo učinkovitost proizvodnje (Johnston & Jones, 2004). Kot smo ugotovili, nam pregled literature ter internetnih virov pokaže ambivalenco avtorjev pri razumevanju in definiciji produktivnosti. Ta nedoločenost in nejasnost izstopa še veliko močneje pri pregledu nekaterih pojmov, povezanih s produktivnostjo, še posebno 'učinkovitosti' (angl. *efficiency*) in 'uspešnosti'⁶ (angl. *effectiveness*). Avtorji se ločijo predvsem glede razumevanja prirednosti, podrednosti in nadrednosti pojmov učinkovitosti in uspešnosti. Razlike med pogledi na problematiko opazimo predvsem med anglosaksonsko in kontinentalno (predvsem nemško) poslovno literaturo. V tabeli 3 je predstavljena primerjava različnih definicij učinkovitosti in uspešnosti.

Tabela 3: Primerjava definicij učinkovitosti in uspešnosti pri različnih avtorjih

| Učinkovitost | Uspešnost | Leto objave | Avtor |
|--|--|-------------|----------------|
| Učinkovitost: kako učinkovito izrabljajo vire za proizvodnjo uporabnega produkta. | Uspešnost: kaj dosežemo v primerjavi s tem in kaj bi lahko dosegli. | 1987 | Prokopenko |
| Učinkovitost je vprašanje vložkov in procesa preoblikovanja in je opredeljena kot razmerje med sredstvi, za katera se pričakuje, da se bodo porabila, in dejansko porabljenimi sredstvi. | Uspešnost vključuje početje pravih stvari ob pravem času, s pravo kakovostjo itd., lahko jo opredelimo kot razmerje med dejansko proizvodnjo in pričakovanimi rezultati. | 1989 | Sink in Tuttle |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Učinkovitost | Uspešnost | Leto objave | Avtor |
|--|--|-------------|---------|
| Učinkovitost je razmerje med dejanskimi doseženimi izložki in pričakovanimi standardnimi izložki in odraža, kako dobro | Uspešnost je stopnja doseganja ciljev in kaže, kako dobro je dosežen set rezultatov. | 1994 | Sumanth |

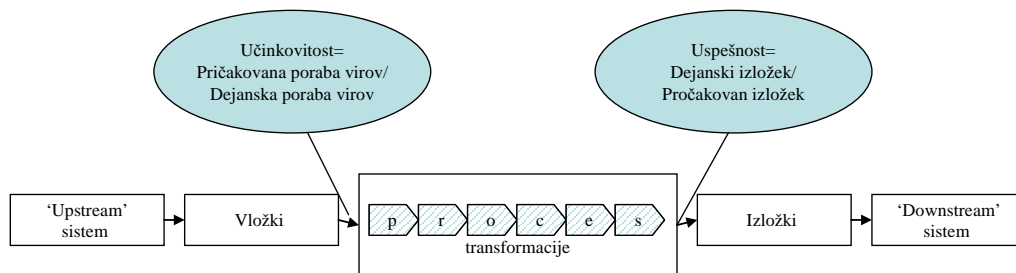
⁶ Angleški termin '*efficiency*' je v slovenski literaturi prevajan kot učinkovitost, '*effectiveness*' pa kot uspešnost. Termin '*performance*' je v tem delu prevajan kot 'delovanje podjetja', čeprav prevod morda ni najustreznejši.

| | | | |
|--|--|------|------------------|
| so sredstva uporabljena za doseg rezultata. | | | |
| Učinkovitost pove, kako dobro so izrabljeni viri v procesu transformacije v produkte. | Uspešnost predstavlja stopnjo, do katere so bili doseženi želeni rezultati. | 2005 | Tangen |
| Učinkovitost opredeljuje, kako organizacija cilje dosega ob sočasnem minimiziranju rabe virov. | Uspešnost označuje, kako organizacija dosega zunanje cilje, ne da bi kakor koli upoštevali stroške oziroma volumen produkcije. | 2008 | Djeral in Galluj |

Vir: S. Tangen, *Demystifying productivity and performance*, 2005, str. 41; F. Djeral in F. Galluj, *Measuring and Improving productivity in service*, 2008; str. 8; J. Prokopenko, *Productivity management: A practical handbook*, 1987, str. 6; D. Summanth, *Productivity Engineering and Management*, 1985, str. 6.

Sink in Tuttle uspešnost s preprostimi besedami opišeta kot 'izvajanje, delanje pravih stvari', medtem ko učinkovitost pomeni 'delati stvari prav' (Tangen, 2005, str. 42). Povezavo med učinkovitostjo in uspešnostjo grafično predstavita takole (glej sliko 8):

Slika 8: Povezanost pojmov učinkovitost in uspešnost, model Sink & Tuttle



Vir: S. Tangen, *Demystifying productivity and performance*, 2005, str. 42, povzeto po D. S. Sink in T. C. Tuttle, *Planning and Measurement in your Organisation of the Future*, 1989.

Prokopenko (1987, str. 3–6) promovira pogled na produktivnost, ki že zajema 'učinkovito in uspešno', primerno izrabo vseh resursov – kapitala, zemlje, energije, materiala, informacij in časa (dela). Produktivnost torej opredeljuje kot nadrejeni pojem učinkovitosti in uspešnosti. Summanth (1985, str. 6) razmerje med produktivnostjo, učinkovitostjo in uspešnostjo povzame v enačbi (3):

$$\text{indeks produktivnosti} = \frac{f(\text{uspešnosti})}{f(\text{učinkovitosti})} \quad (3)$$

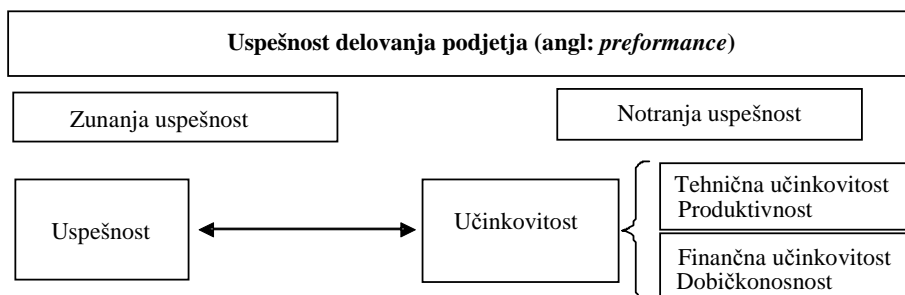
Tangen pojme shematsko poveže v 'trojnem P'-modelu. Produktivnost je razmerje med količino izločka (na primer pravilno proizvedeni proizvodi, ki izpolnjujejo zahteve – vključuje že kvaliteto) in količino vložka (tj. vseh virov, ki se porabijo v procesu preoblikovanja). Produktivnost je fizikalni pojav in torej mora biti enotno definirana. Profitabilnost je tudi opredeljena kot odnos med izložki in vložki, a je opredeljena

kot denarno razmerje, v katerem so vključeni vplivi cen dejavnikov (tj. cena predelave). Uspeh delovanja podjetja (angl. *performance*) kot krovni pojem vključuje tako profitabilnost in produktivnost kot tudi druge nestroškovne dejavnike, kot so kakovost, hitrost dostave in prilagodljivost. Učinkovitost in uspešnost se glede na ostale tri pojme nekoliko prekrivata. Uspešnost predstavlja stopnjo, do katere so bili doseženi želeni rezultati, učinkovitost pa pomeni, kako dobro so izrabljeni viri v procesu preoblikovanja.

Grönroos in Ojasalo (2004, str. 415), ki poskušata opredeliti storitveno produktivnost za razliko od produktivnosti, ki je 'pisana na kožo' proizvodnim sistemom, definirata produktivnost kot proces, ki opisuje, kako učinkovito so vložki pretvorjeni v vrednost za kupca in gospodarski učinek za podjetje. Produktivnost storitve opredelita kot funkcijo notranje (ali stroškovne) učinkovitosti, zunanje (ali prihodkovne) učinkovitosti ter učinkovite izrabe kapacitet (oziroma njihove utilizacije) – učinkovitost na vseh teh področjih je torej pogoj produktivnosti.

Model Djellala in Gallouja (2008, str. 4–12, glej sliko 9) se od ostalih pregledanih delno razlikuje. Delovanje podjetja (angl. *performance*), učinkovitost in uspešnost sta povezani na višji ravni, produktivnost pa je podredni pojem oziroma sestavni del učinkovitosti. Djelal in Galluj (2008) opredelita uspešnost delovanja (angl. *performance*) kot najširšega od teh konceptov in opisujeta zmožnost doseči določeno število splošnih, vnaprej postavljenih ekonomskih in drugih, družbenih, etičnih, ekoloških ciljev, povezanih z različnimi vidiki razvoja. V sebi zajema dva druga koncepta, učinkovitost in uspešnost, ki ju lahko označimo tudi notranjo in zunanjo uspešnost. Uspešnost označuje, kako organizacija dosega zunanje cilje, ne da bi kakor koli upoštevala stroške oziroma volumen produkcije. Organizacija torej uspešno deluje oziroma je uspešna, ko dosega zastavljene cilje. Termin učinkovitost opredeljuje, kako organizacija te cilje dosega ob sočasnem minimiziranju rabe virov. Lahko jo opredelimo z dveh vidikov: finančnega in tehničnega. Finančno perspektivo lahko opredeljujemo kot na primer stopnjo dobičkonosnosti. Tehnična perspektiva se običajno enači s produktivnostjo. Tako torej avtorja produktivnost opredelita kot merilo tehnične učinkovitosti. Produktivnost torej opredelita kot inženirski koncept, ki nima neposrednega stika s stroški ali zadovoljstvom stranke, temveč bolj s fizičnimi in realnimi izločki, po drugi strani pa je monetarna učinkovitost (ali profitabilnost) ekonomski koncept, ki primarno maksimira dobiček in minimizira stroške. Produktivnost in dobičkonosnost povežeta v koncept učinkovitosti s predpostavko, da so strateške odločitve, povezane s povečevanjem produktivnosti, namenjene zviševanju dobička, ki je razlika med prihodki in stroški. Avtorja prav tako poudarjata, da kljub teoretičnim indicem med učinkovitostjo in uspešnostjo ni preproste, mehanične in konsistentne povezave, skozi katero bi se vzajemno podpirali. Pri tem izpostavljata tudi problem različnih meril: splošne principe, kot so na primer izboljšanje javnega zdravja, ekološka osveščenost ali izboljšanje tržnega deleža, je namreč težko prenesti v konkretna in operativna razmerja.

Slika 9: Model produktivnosti po Djelalu in Galluju



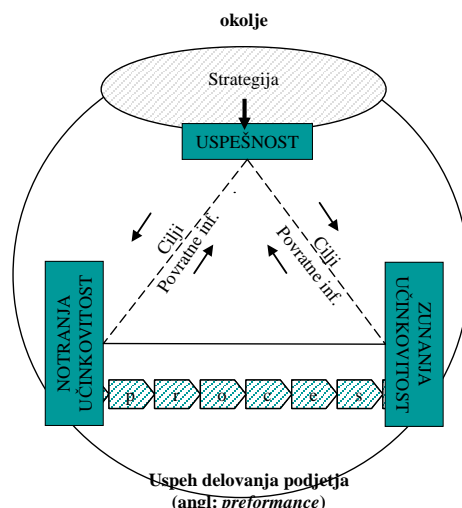
Vir: F. Djelal in F. Galluj, *Measuring and Improving productivity in service*, 2008, str. 4.

Kot se očitno kaže, je treba za dolgoročen uspeh podjetja 'početi prave stvari na pravi način' oziroma podjetje mora biti produktivno/učinkovito in uspešno (po Sink & Tuttle, 1989). Če povemo drugače: produktivnost (v širšem in ožjem smislu) in uspešnost sta potrebna, ne pa nujno tudi zadostna pogoja. Uspešnost se kot 'delanje pravih stvari' navezuje na področje ustvarjanja in izvajanja organizacijske strategije, proaktivne interakcije z okoljem in postavljanje in udejanjanje ciljev za ohranjanje močne konkurenčne prednosti. Nekako lahko celo rečemo, da 'uspešnost' predstavlja učinkovitost postavljanja in izvajanja strategije organizacije. Učinkovitost se nanaša na operativno področje procesa pretvarjanja vložkov v izločke. Če kot 'izloček' (ali boljše izid procesa) definiramo vrednost za kupca, kot inherentno predlagajo novejša storitveno osredotočene definicije, moramo pod 'učinkovitostjo' upoštevati oboje: učinkovitost storitvenega procesa in učinkovitost tržnega delovanja podjetja. Po Grönroosu (2004) produktivnost delovanja pomeni, kako učinkovito se vhodni viri v procesu (proizvodni proces, proces storitev) preoblikujejo v gos podarski rezultat za ponudnika storitev in vrednost za njegovo stranko. Torej je za uspeh delovanja podjetja (angl: *performance*) potrebno uspešno in produktivno (v ožjem smislu notranje proizvodno-operativne učinkovitosti in v širšem smislu zunanjega učinkovitega delovanja na trgu in doseganja maksimalne tržne vrednosti) delovanje, kot to ponazarja enačba (4).

$$uspeh\ podjetja = f(uspešnost, notranja\ produktivnost, zunanja\ produktivnost \dots) \quad (4)$$

Predstavljeno slikovno (glej sliko 10):

Slika 10: Povezava: delovanje podjetja – produktivnost (učinkovitost) – uspešnost



Če izraz 'struktura dejavnosti' oziroma vprašanje 'Ali počnemo prave stvari?' prevedemo na ravni podjetja v 'uspešnost', je opredelitev dejansko podobna (glej tabelo 4) Jakličevi opredelitvi družbene produktivnosti (Jaklič, 2009, str. 77).

Tabela 4: Primerjava elementov družbene produktivnosti in uspešnosti podjetja

| Elementi družbene produktivnosti kot merila trenutne konkurenčnosti družbe | Elementi uspeha delovanja podjetja |
|---|---|
| Učinkovitost podjetij (z najnižjimi stroški ob najboljših tehnologijah proizvesti proizvod in storitev). | Učinkovitost proizvodnega/operativnega delovanja (v storitvah tudi učinkovitost izkoriščanja kapacitet?), produktivnost v ožjem smislu. |
| Struktura dejavnosti (ali se v družbi večina podjetij ukvarja z dejavnostmi, ki v mednarodnem okviru prinašajo največje zaslužke). | Uspešnost (učinkovitost strategije?). |
| Trženske sposobnosti (ali so podjetja svoje izdelke oziroma storitve, ki jih učinkovito proizvajajo v okviru najboljše strukture, sposobna prodati z najvišjimi maržami). | Učinkovitost delovanja na trgu, produktivnost v širšem smislu. |

Vir: Povzeto po M. Jaklič, Poslovno okolje in gospodarski razvoj, 2009, str. 77.

Pri takšni opredelitvi se reši tudi povezava produktivnosti v ožjem smislu in kvalitete, saj je treba za doseganje uspešnosti in produktivnosti v širšem, tržnem smislu dosegati tudi primerno raven kvalitete. Optimalno razmerje med doseganjem procesne produktivnosti (produktivnosti v ožjem smislu) ter kvaliteto pa je stvar optimizacije delovanja podjetja in proizvodnega procesa.

1.2.2 Pomembnost in družbena vloga produktivnosti ter konkurenčnost

Pomembnost koncepta produktivnosti pri povečevanju narodnega blagra je splošno priznana, saj je povečanje BDP prej posledica večanja učinkovitosti in kvalitete delovne sile kot porabe dodatnega dela in kapitala. Povedano drugače, BDP raste hitreje kot vložki, če izboljšujemo produktivnost. Baig (2002, str. 9) klasificira pomen in vlogo produktivnosti glede na deležnike:

- za delodajalce: izboljšanje konkurenčnega položaja na trgu;
- za zaposlene: porast sredstev za zaposlene, razvoj spretnosti in druge sposobnosti;
- za stranke: nižja cena, zelo kvalitetne, pravočasne dobave;
- za družbe: nizka inflacija, izboljšanje življenjskih standardov in varstva okolja;
- za vlado: več prihodkov, več sredstev za socialne storitve.

Produktivnost določa, kako konkurenčni bodo proizvodi določene države na svetovnem trgu. Če se produktivnost ene države v primerjavi z drugimi zmanjša, se ustvari tako imenovano konkurenčno neravnovesje (Prokopenko, 1987). Če se prenesejo povečani stroški proizvodnje na kupce, bo industrija te države začela izgubljati kupce, ki se bodo obrnili k dobaviteljem z nižjimi cenami, če pa višje stroške absorbira industrija, zmanjša svoje dobičke, kar zopet pomeni, da bo morala zmanjšati proizvodnjo ali pa zmanjšati stroške z nižanjem plač.

Jaklič (2009, str. 77) opredeli družbeno produktivnost kot eno najpomembnejših meril trenutne konkurenčnosti družbe. Sestavljajo jo elementi:

- učinkovitost podjetij (z najnižjimi stroški ob najboljših tehnologijah proizvesti proizvod in storitev),
- struktura dejavnosti (ali se v družbi večina podjetij ukvarja z dejavnostmi, ki v mednarodnem okviru prinašajo največje zasluge),
- trženjske sposobnosti (ali so podjetja svoje izdelke oziroma storitve, ki jih učinkovito proizvajajo v okviru najboljše strukture, sposobna prodati z najvišjimi maržami).

Sharpe (2002, str. 32) poudarja, da je rast produktivnosti najpomembnejši vir ekonomske rasti in dolgoročno edini način za povečevanje življenjskega standarda, ki ga izražamo kot BDP, saj načeloma ni omejena z velikostjo populacije, njeno rast pa vsaj načeloma lahko ohranjamo skozi tehnološki napredek. Izboljševanje produktivnosti vodi v izboljšanje življenjskega standarda, seveda ob predpostavki distribucije (delitve) pridobitev, ki izhajajo iz povečanja produktivnosti. Povečana narodna produktivnost ne pomeni le optimalne rabe virov, ampak uravnava tudi ravnovesje med ekonomskimi, socialnimi in političnimi strukturami v družbi. Socialni cilji in vladne politike večinoma definirajo distribucijo in rabo narodnega prihodka, to pa zopet vpliva na socialno-politično, kulturno, izobraževalno in motivacijsko okolje, ki vpliva na produktivnost posameznika in družbe (Prokopenko, 1987).

Eden od osnovnih sintetičnih kazalcev gospodarske razvitosti je kazalec razmerja med proizvedenim produktom in količino dela, ki je bila vložena v njegovo proizvodnjo oziroma produktivnost dela (bruto domači proizvod na zaposlenega) (UMAR⁷, delovni listi). Nanjo vplivajo predvsem tehnološka opremljenost dela (fizični kapital), znanje in sposobnosti, s katerimi razpolagajo delovno aktivne osebe (človeški kapital), ter organizacija in odnosi v konkretnih proizvodnjah ter v gospodarstvu in družbi kot celoti (socialni kapital). Kot taka je izraz ne samo fizične produktivnosti (to je količine produktov ali storitev, ki jih v povprečju opravi neka oseba v določenem času), temveč tudi vrednostne produktivnosti, ki je izraz cenovnih razmerij, ki jih dosežejo proizvedeni proizvodi in storitve na trgu v primerjavi s cenami vložkov, ki so potrebni za njihovo proizvodnjo. Če je izraz visoke vrednostne produktivnosti, je produktivnost dela tudi eden od kazalcev konkurenčne sposobnosti nekega gospodarstva.

1.2.2.1 Globalni trendi produktivnosti

Rast celokupne produktivnosti je v Evropi načeloma počasnejša kot v ZDA (glej tabelo 5), kar avtorji pripisujejo počasnejši rasti produktivnosti v storitvah v Evropi.

Tabela 5: Prispevki posamičnih sektorjev k skupni delovni produktivnosti v EU in ZDA

| Lokacija/obdobje | 1987–1995 | 1995–2000 | 2000–2003 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Evropska skupnost – 15 | | | |
| Rast delovne produktivnost v tržni ekonomiji, od tega: | 2,30 | 1,90 | 1,30 |
| – IKT-proizvodnja | 0,40 | 0,60 | 0,40 |
| – proizvodne industrije | 1,10 | 0,70 | 0,50 |
| – tržne storitve | 0,60 | 0,50 | 0,40 |
| – netržne storitve | 0,20 | 0,20 | 0,20 |
| – realokacija | 0,00 | –0,10 | –0,10 |
| Združene države Amerike | | | |
| Rast delovne produktivnost v tržni ekonomiji, od tega: | 1,20 | 2,20 | 2,30 |
| – IKT-proizvodnja | 0,50 | 0,70 | 0,70 |
| – proizvodne industrije | 0,40 | 0,40 | 0,70 |
| – tržne storitve | 0,70 | 1,30 | 1,10 |
| – netržne storitve | –0,10 | 0,00 | 0,30 |
| – realokacija | –0,30 | –0,20 | –0,50 |

Vir: Van Ark, Europe's Productivity Gap: Catching Up or Getting Stuck?, 2006.

⁷ Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, krajše UMAR

Razlike med rastjo produktivnosti v ZDA glede na EU15 je mogoče pripisati predvsem trem razlogom (Van Ark, 2005, str. 15), in sicer:

- težavam v makroekonomskem merjenju rasti storitvene produktivnosti,
- dejanskemu pomanjkanju inovacijske kapacitete storitvenega sektorja v Evropi,
- pomanjkljivemu izkoriščanju produktivnostnega potenciala inoviranja v storitvah.

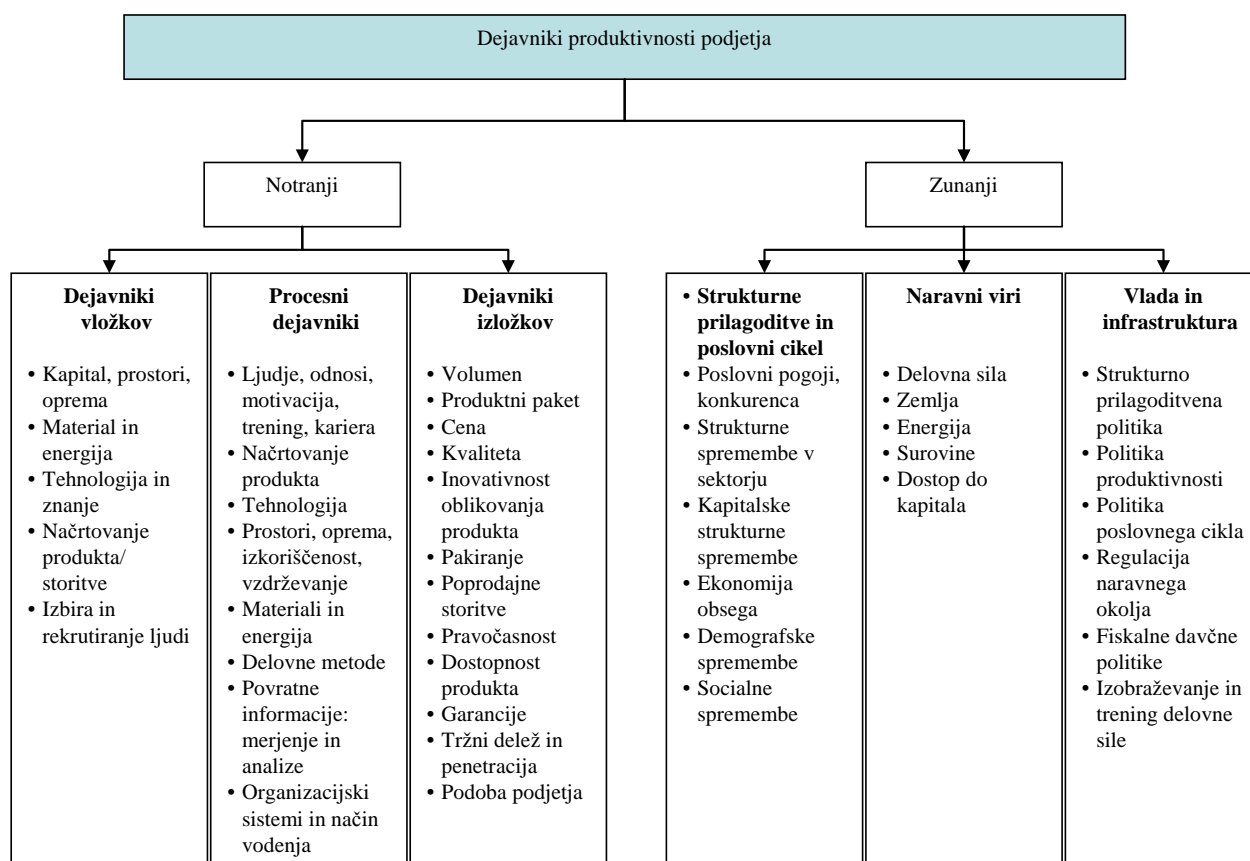
Kljub temu je razumevanje razlogov še vedno dokaj omejeno (Van Ark, 2006). Kot ena od ovir pri prerazporejanju virov od sektorjev z nižjo produktivnostjo na tiste, ki imajo večjo možnost rasti (načeloma na znanju temelječe sektorje) pri članicah EU, se tako kažejo predvsem omejevalni trgi delovne sile in proizvodov. Pri tem je zanimivo, da se kljub temu, da se je položaj na trgu dela pri mnogih evropskih narodih v zadnjih letih sicer izboljšal, se ta sprememba ni odrazila v povečanju produktivnosti storitev (O Mahoney, Rincon-Aznar & Robinson, 2010, str. 5).

Na splošno je v svetovnem merilu moč opaziti rahel negativen trend rasti produktivnosti. Več držav OECD je v primerjavi z obdobjem 1995–2000 v letih med 2000 in 2005 doživelo zmanjševanje rasti produktivnost dela tržnih storitev. Razlike med sektorji storitev in državami so precejšnje. Storitveni sektorji z najvišjo stopnjo rasti produktivnosti so po navadi tisti, ki vlagajo naložbe v IKT in imajo več visokokvalificirane delovne sile. Storitve 's poudarkom na znanju' vključujejo panoge, kot so pošta in telekomunikacije, finance in zavarovanja, in nekatere druge poslovne storitve, kot so računalniške storitve (OECD, 2008).

1.2.3 Dejavniki produktivnosti

Dejavnike produktivnosti delimo na zunanje in notranje dejavnike (Prokopenko, 1996, str. 2–50; glej sliko 11). Na notranje dejavnike produktivnosti lahko posamezno podjetje vpliva neposredno, na zunanje pa ne oziroma le posredno in dolgoročno.

Slika 11: Model dejavnikov produktivnosti

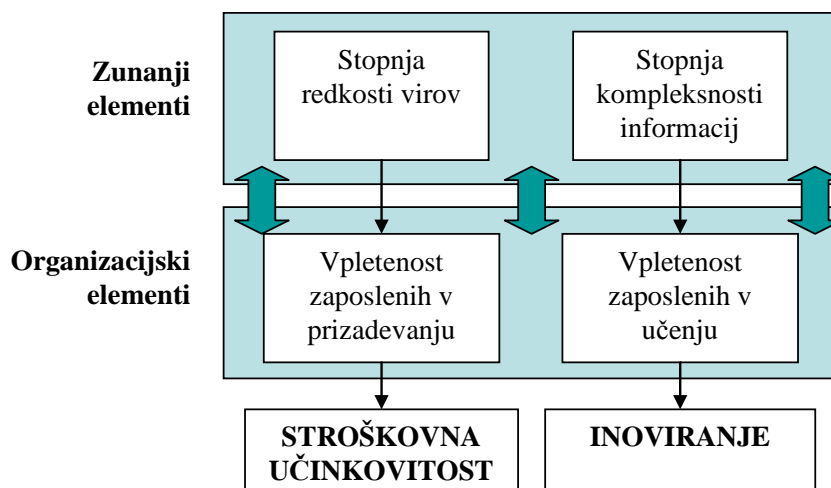


Vir: Prokopenko, *Module 2: Productivity and Quality Factors and Barriers, v Productivity and quality management: A modular Programme, 1996, str. 2–50.*

1.2.3.1 Zunanji dejavniki, ki vplivajo na produktivnost v podjetju

Strukturne spremembe v družbi pogosto vplivajo na nacionalno in poslovno produktivnost neodvisno od vodenja podjetja. Dolgoročno je interakcija dvosmerna. Tako kot struktura vpliva na produktivnost, tudi produktivnost vpliva na strukturo. Takšne spremembe so ne le rezultat, temveč tudi vzrok ekonomskega in socialnega razvoja. Razumevanje teh sprememb pomaga pri izboljševanju vladnih politik, dela načrtovanje bolj realno in ciljno orientirano in pomaga razvijati ekonomsko in socialno infrastrukturo. Najpomembnejše strukturne spremembe so ekonomske, socialne in demografske (Hornell & Hjelm, 1994). Vplivnost zunanjih okoliščin na produktivnost v podjetju avtorja Hornell in Hjelm povzameta v modelu M (1994, str. 267, glej sliko 12).

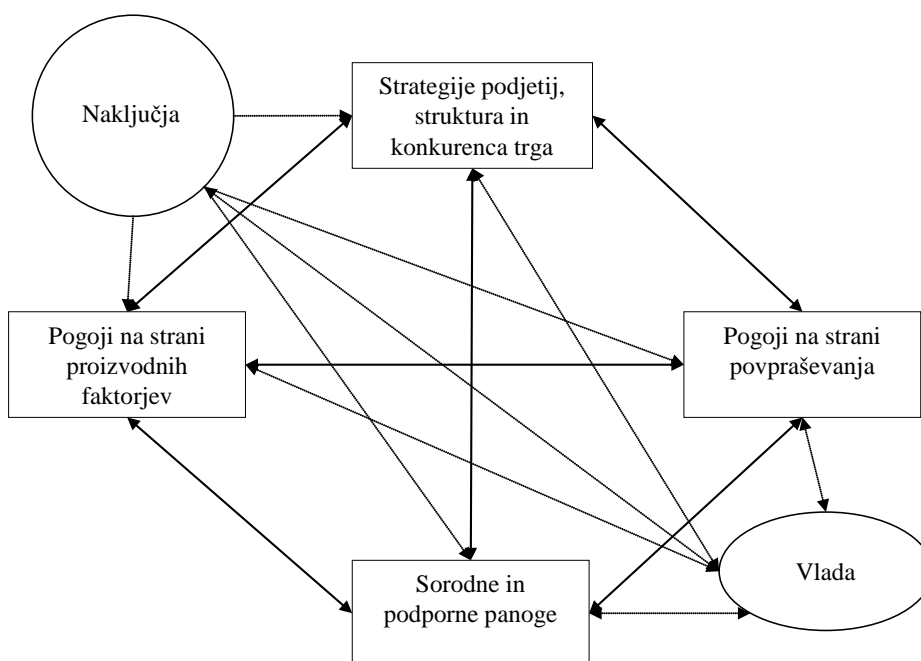
Slika 12: Model M



Vir: E. Hornell in P. Hjelm, *Achieving service productivity: Lessons from the best in the world*, 1994, str. 267.

Visoka produktivnost v podjetju v modelu M je posledica zunanjega pritiska po spremembi. Tega generirata dve okoliščini: redkost virov in spremenljivost okolja. Prva povzroči izboljševanje stroškovne učinkovitosti, druga pa odzivnost na spremembe s preoblikovanjem delovanja oziroma inoviranje. Če naj ti dve okoliščini vplivata na višjo produktivnost, morajo v podjetju delovati nekateri mehanizmi: organizacijska struktura in tehnološka opremljenost, HRM in sporočanje ciljev in pričakovanj.

Slika 13: Razširjeni Porterjev diamant



Vir: M. Jaklič, *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*, 2009, str. 82.

Natančneje lahko zunanje dejavnike, ki vplivajo na produktivnost, opredelimo z razširjenim Porterjevim diamantom (glej sliko 13). Ti dejavniki so ključnega pomena za konkurenčnost nekega gospodarstva in vplivajo tudi na posamezna podjetja v gospodarstvu. Klasičnemu Porterjevemu diamantu sta dodana elementa naključja (nepredvidljivi dogodki izven vpliva vseh subjektov v gospodarstvu) in vlade kot pomembnega regulatorja vseh štirih klasičnih dejavnikov (produkcijskih dejavnikov, povpraševanja, sorodne in podporne panožne strukture in strategije ter strukture konkurence).

1.2.3.2 Notranji dejavniki izboljševanja produktivnosti

Notranje dejavnike, ki vplivajo na produktivnost, lahko razdelimo na trde (produkt, delovni prostori in oprema ter tehnologija) ter mehke (ljudje, organizacija in sistemi, metode dela in stili vodenja) (Prokopenko, 1987, str. 9).

- **Produkt/storitev.** Vrednost produkta/storitve se lahko dvigne z boljšim oblikovanjem ali lastnostmi. Dejavniki stroški/koristi dvigujemo z manjšanjem stroška pri enakih koristih in večanjem koristi pri enakem strošku. Pri storitvah je dodatno še posebno pomemben angažma učinkovitosti trženja: zaradi neopredmetenosti večjega dela storitev daje vrednost storitvi predvsem kupčevo zaznavanje vrednosti. Opozoriti je treba tudi na pogosto prilagajanje storitve posameznemu kupcu. Niso redke organizacije, ki imajo storitev prilagojeno vsakemu kupcu posebej.
- **Delovni prostori in oprema.** Produktivnost dejavnika izboljšujemo predvsem z ustreznim vzdrževanjem, delovanjem pod optimalnimi procesnimi pogoji, odstranjevanjem ozkih grl in popravnimi ukrepi in tako s povečevanjem kapacitet ter odstranjevanjem mrtvega časa in učinkovitejšo rabo razpoložljivih kapacitet. Z vidika storitve je delovni prostor (kraj dobave storitve) izjemno pomemben, saj je neke vrste vizualno sidro, na katerem kupec gradi zaupanje v storitev in posledično v njeno vrednost.
- **Tehnologija.** Inovacije so izjemno pomemben vir višje produktivnosti. Povečani volumni produktov/storitev, izboljšave kvalitete, novo marketinško okolje lahko dosežemo s povečano avtomatizacijo in IT. Inovacije, predvsem mehkejša in inkrementalna, so še posebno pomemben dejavnik povečevanja produktivnosti v storitvah (Office for Official Publications of the European Communities, 2002; Licht & Moch, 1999, in drugi viri), obenem pa pomenijo zaradi svoje mehke narave težavo za raziskovalce, ki preučujejo njihov vpliv na produktivnost (glej tudi poglavje Inovacije).
- **Materiali in energija.** V nekaterih panogah lahko že inkrementalno zmanjšanje porabe materialov in energije pomembno spremeni rezultate. Pomembni vidiki materiala so izkoristek materiala, uporaba in kontrola odpadkov, nadgradnja materialov za boljši izkoristek v glavnem procesu, raba cenejših materialov, raba nadomestkov, boljša raba zalog, razvoj dobaviteljev. V storitvah so material pretežno produkti, ki spremljajo storitev (na primer vgradni deli v avtomobilskem servisu), in so pomemben del kupčeve zaznave kakovosti storitve.

- **Ljudje.** Človeški kapital in njegov management je ključen del produktivnosti in uspešnosti delovanja storitvene organizacije. Delovno intenzivna narava mnogih storitev, visoka stopnja interakcije s strankami, visoka stopnja vsebnosti znanja v storitvi in pomembnost otipljivega znanja in izkušenj za inoviranje v storitvah so elementi, ki kažejo na pomembnost investiranja v človeški kapital v storitvenem sektorju.
- **Organizacija in sistemi.** Pogosto je eden od razlogov za nizko produktivnost organizacij njihova rigidnost. Rigidnim organizacijam manjka horizontalna komunikacija, kar upočasnjuje proces odločanja in zavira delegiranje v točki delovanja, to pa spodbuja neučinkovitost in birokracijo. Noben sistem (ne glede na kvaliteto načrtovanja) ni učinkovit v vseh okoliščinah. V načrtovanje sistema za povečevanje produktivnosti bi torej morali biti vključeni odzivnost in prilagodljivost. Drug način gledanja na organizacijo v določenem okolju poudarja integracijo ali diferenciacijo sistema. Prva daje glavni poudarek koordinaciji in stabilnosti, druga pa specializaciji in decentralizaciji. Hitro spremenljivo okolje z relativno dobro dosegljivimi viri zahteva hitro odzivnost in inovativnost ter bolj neformalno, decentralizirano plosko organizacijsko strukturo. Ta lahko po drugi strani povzroči stroškovno neučinkovitost. Relativno stabilno okolje zahteva višje standarde učinkovitosti in bolj hierarhično, pravilom podvrženo organizacijo. Najbolj produktivna podjetja so nekje v vmesni fazi med popolno diferenciacijo in popolno integracijo in vsebujejo elemente obeh (Hornell in Hjelm, 1994).
- **Metode dela.** Tehnike izboljševanja delovnih metod pogosto ciljajo na izboljševanje produktivnosti ročnega (fizičnega) dela z izboljševanjem dela samega, z uporabo ustreznih orodij in strojev, z oblikovanjem delovnega mesta in avtomatizacijo. Delovne metode izboljšujemo s sistematično analizo obstoječih metod, z odstranjevanjem nujenega dela in izvajanjem nujenega dela z manj truda, stroškov in časa. Delovne študije, industrijsko inženirstvo in trening so najpogostejše metode. Določeni avtorji izrecno opozarjajo, da so metode povečevanja produktivnosti skozi spreminjanje delovnih metod, ki izhajajo iz proizvodnih sektorjev, kljub razlikam v načinu dela uporabne v določenih storitvenih sektorjih (glej poglavje Izboljševanje produktivnosti).
- **Stili vodenja.** Nekateri avtorji trdijo, da je management odgovoren za do 75 % vseh dobitkov produktivnosti, saj je odgovoren za učinkovito rabo vseh virov, ki jih uporablja podjetje (Dolenga, 1985). Učinkovitost vodenja je odvisna od tega, kdaj, kje, kako in nad kom manager uporabi določen stil. Učinkovitost vodenja določa in vpliva na organizacijsko obliko, kadrovanje, oblikovanje delovnih mest, operativno načrtovanje in kontrolo, na politike vzdrževanja in nakupovanja, kapitalske stroške (delovnega in fiksnega kapitala), vire kapitala, sisteme, budžetiranje in tehnike obvladovanja stroškov in posledično tudi na produktivnost.

1.2.3.3 Osnove izračunavanja in merjenja produktivnosti

Produktivnost je mogoče meriti na številnih različnih ravneh, od posameznega delavca do nacionalne ravni. Na nacionalni ravni je produktivnost pomemben kazalec gospodarske moči države in ključni dejavnik življenjskega standarda. Na sektorski ravni je visoka stopnja

produktivnosti nujna, da bi stroški in cene ostali konkurenčni. Panoge, ki kažejo stalno večanje produktivnosti, so sposobne preživeti in uspevajo, medtem ko panoge z nizko produktivnostjo nazadujejo. Na ravni podjetij je produktivnost glavni vir konkurenčne prednosti. Visoka produktivnost je bistvenega pomena za rentabilnost in preživetje. Podjetja, ki imajo nadpovprečno produktivnost, imajo po navadi višje stopnje dobička od konkurentov. Neupoštevanje primerne rasti produktivnosti in njenega vzdrževanja je lahko vzrok za stečaj podjetja. Nazadnje, na osebni ravni, je visoka produktivnost potrebna za vzdrževanje posameznikovega življenjskega standarda in je vir osebnega zadovoljstva in samouresničevanja (Jurisson, 2003).

Lastnosti mer produktivnosti lahko preučujemo z dveh osnovnih vidikov (Bregar, 2004, str. 5):

- glede na **celovitost obravnave vložkov** (ali izračunavamo kazalec produktivnosti na podlagi porabe enega ali več vložkov),
- glede na **konceptualno opredelitev proizvodnje** (na osnovi bruto vrednosti ali na osnovi dodane vrednosti).

O celotni (skupni, totalni) produktivnosti govorimo takrat, kadar primerjamo ustvarjeno proizvodnjo s porabo vseh proizvodnih dejavnikov. Glede na uporabljen vložek ločimo enofaktorsko produktivnost (parcialna, delna produktivnost) in večfaktorsko produktivnost (dvo- oziroma večfaktorska produktivnost). O enofaktorski produktivnosti govorimo takrat, kadar kot vložek upoštevamo en sam proizvodni dejavnik (najpogosteje produktivnost dela ali kapitala), pri večfaktorski produktivnosti pa gre za upoštevanje več proizvodnih dejavnikov. Najpogosteje obravnavana večfaktorska produktivnost je t. i. produktivnost KLEMS ali 'skupna produktivnost' (Prokopenko, 1987, str. 25). Z njo izračunavamo skupno produktivnost dejavnikov kapitala (K), dela (L), energije (E) ter surovin, materiala in polizdelkov (M) ter storitve (S) (UMAR, 2007, str. 88–89).

Glede na konceptualno opredelitev izločka lahko proizvodnjo obravnavamo kot celotni ustvarjeni (fizični) izloček proizvodne enote z določenimi značilnostmi proizvodnje. Proizvodnjo tako razumemo kot skupek proizvedenih dobrin/storitev, namenjenih zadovoljevanju določenih potreb. V tem primeru je osnova izračunavanja bruto vrednost proizvodnje. Proizvodnjo pa lahko obravnavamo tudi kot neto (čisti) prispevek proizvodne enote. To je prispevek, ki ga je enota dodala vrednosti porabljenih vložkov in ki izključuje vrednost porabljenih materialov in storitev, ki so jih proizvedle druge enote. V tem primeru je osnova izračunavanja proizvodnje dodana vrednost (Bregar, 2004, str. 3). V tabeli 6 so predstavljeni splošni načini izračunavanja produktivnosti.

Tabela 6: Tipologija mer produktivnosti

| Merjenje vložkov/ Merjenje izložkov | Parcialna produktivnost | | Večfaktorska produktivnost | |
|--|--|--|--|--|
| | <i>Delo</i> | <i>Kapital</i> | <i>Delo in kapital</i> | <i>KLEMS</i> |
| Bruto vrednost proizvodnje | Produktivnost dela na osnovi bruto vrednosti proizvodnje | Produktivnost kapitala na osnovi bruto vrednosti proizvodnje | Dvofaktorska produktivnost na osnovi bruto vrednosti proizvodnje | Večfaktorska produktivnost na osnovi bruto vrednosti proizvodnje |
| Dodana vrednost | Produktivnost dela na osnovi dodane vrednosti | Produktivnost kapitala na osnovi dodane vrednosti | Dvofaktorska produktivnost na osnovi dodane vrednosti | – |

Vir: L. Bregar, *Merjenje produktivnosti*, 2004, str. 3.

Kakovost in uporabnost merjenja produktivnosti sta v praksi povezani z velikim številom možnih operativnih postopkov. S teoretsko-metodološkega vidika delimo pristope na **parametrične** in **neparametrične**.

Parametrični pristopi temeljijo na produkcijskih funkcijah, za katere s pomočjo različnih ekonometričnih postopkov ocenjujemo parametre teh funkcij in tako neposredno izračunavamo stopnje produktivnosti (Bregar, 2004). Predpostavke o obnašanju proizvodnih enot in značilnostih proizvodnega procesa, ki jih zahtevajo neparametrični pristopi, niso potrebne. Za redno spremljanje produktivnosti so ekonometrične tehnike manj primerne, ker so zahtevne, razlaga rezultatov pa je relativno zapletena. Ekonometrični pristopi se običajno uporabljajo predvsem v specifično usmerjenih raziskavah produktivnosti.

Neparametrični pristopi izhajajo iz določenih lastnosti proizvodnih funkcij in predpostavk ekonomske teorije, nato pa se z različnimi empiričnimi tehnikami skušajo poiskati zadovoljivi približki teoretično definiranim indeksom. Tipični predstavnik med teoretičnimi pristopi je tako imenovani izračun prispevkov rasti (angl. *growth accounting*, v nadaljevanju IPR). S pristopom IPR se ugotavlja, kolikšen del rasti izložka je mogoče pojasniti s stopnjami rasti vseh porabljenih vložkov; preostanek (rezidual) ali nepojasneni del pa se pripiše večfaktorski produktivnosti. IPR temelji na naslednjih predpostavkah (Bregar, 2004, str. 4):

- proizvodna funkcija predpostavlja maksimalni proizvod, ki ga je mogoče proizvesti z danimi vložki,
- racionalno obnašanje proizvajalcev (proizvajalci minimizirajo stroške oziroma maksimirajo dohodke),
- popolna konkurenca na trgu (proizvajalci se prilagajajo le s spremembami v obsegu proizvodnje in ne s cenami).

Za izračun sprememb večfaktorske produktivnosti moramo najprej izračunati indeks izločka in indeks vložka, pri tem pa se pojavi pomembno vprašanje, kako združevati porabo različnih vložkov. V poenostavljenem modelu teorije proizvodnje, ki predpostavlja linearno homogeno proizvodno funkcijo oziroma konstantne donose, je mogoče določiti ponderje z deležem posameznega dejavnika v razdelitvi ustvarjenega dohodka.

1.2.3.4 Prednosti in omejitve tipov merjenja produktivnosti

Glavni načini merjenja so parcialna, skupna factorska in skupna produktivnost (Sumanth 1985, str. 8–9). Vsaka od teh metod ima svoje prednosti in omejitve.

Tabela 7: Prednosti in omejitve posameznih tipov merjenja produktivnosti:

| Prednosti | Omejitve |
|---|---|
| Parcialna produktivnost | |
| Preprosto razumevanje. | Če ga uporabljamo samega, lahko zavaja in vodi do dragih napak. |
| Preprosto pridobivanje podatkov. | Ne zmore razložiti celovitih povečanj stroškov. |
| Preprosto računanje indikatorjev produktivnosti. | Lahko kot krivca za nizko produktivnost pokaže napačna področja menedžerskega nadzora. |
| Nekateri parcialni indikatorji so dosegljivi za posamezne industrije. | Kontrola dobička s parcialno produktivnostjo je lahko povsem podvržena naključju. |
| Dobro diagnostično orodje za izboljševanje produktivnosti, če ga uporabljamo z indikatorji skupne produktivnosti. | |
| Skupna factorska (dvo-faktorska, delo-kapital) produktivnost⁸ | |
| Podatki relativno preprosto dosegljivi. | Ne zajema vpliva vložkov materiala in energentov. |
| Pogosto privlačni z ekonomističnega pogleda. | Pristop dodane vrednosti za definiranje izločka ni preveč primeren v okviru podjetja, saj je za operativne managerje težko povezovati dodano vrednost izločka z učinkovitostjo proizvodnje. |

se nadaljuje

⁸Skupna factorska produktivnost je po Summanthu (1985) razmerje neto izločka glede na vsoto povezanih delovnih in kapitalskih factorskih vložkov, pri čemer je neto izloček skupni izloček minus kupljene vmesne storitve in dobrine.

nadaljevanje

| Prednosti | Omejitve |
|--|---|
| | Ni primeren, ko strošek materiala oblikuje znaten del skupnih proizvodnih stroškov, ker ne upošteva stroškov materiala. |
| | Le delo in kapital sta upoštevana kot vložka. |
| | Podatki za primerjavo so relativno težko dosegljivi, čeprav določene industrijske panoge v določenih časovnih obdobjih objavljajo tudi te indikatorje produktivnosti. |
| Skupna produktivnost⁹ | |
| Upošteva kvantificirane vložke in izloške in je natančnejša predstavitev dejanskega ekonomskega stanja v podjetju. | Podatki za izračun so relativno težko dosegljivi na ravni produkta in strank, razen če so sistemi za zajem podatkov tako načrtovani. |
| Kontrola dobička skozi indikatorje skupne produktivnosti je zelo uporabna za vrhnji management. | Enako kot parcialna in skupna faktorska metoda ne zajema direktno neotipljivih dejavnikov vložkov in izloškov. |
| Če jo uporabljamo s parcialnimi merili, lahko učinkovito usmerja pozornost managementa na problematična področja. | |
| Občutljivostna analiza je preprosta za izvedbo. | |
| Preprosto jo lahko povežemo s skupnimi stroški. | |

Vir: D. Sumanth, *Productivity Engineering and Management*, 1985, str. 9.

1.3 Modeli storitvene produktivnosti

Literatura o produktivnosti in z njo povezani tematiki v glavnem preučuje produktivnost in povezane pojme z vidika proizvajalcev, enot znotraj podjetja, družbe kot celote oziroma posameznega sektorja. Produktivnost je navadno opredeljena kot razmerje vložkov in izloškov proizvajalca. Takšna opredelitev dobro deluje v pretežno proizvodnih dejavnostih, kjer sta vložek (stroški dela, opreme, material ...) in izlošek (proizvedene enote) iz procesa preprosto opredeljiva. Na področju storitev je zaradi narave proizvodnih storitvenih procesov kot odprtih sistemov in sodelovanja strank v teh procesih klasični pojem produktivnosti preveč omejen (Grönroos & Ojasalo, 2004). Ustreznost tradicionalnega, proizvodno določenega pogleda na produktivnost za storitve je torej vprašljiva (Parasurman, 2010, str. 287). Večina storitev je namreč opredeljena kot aktivnost ali dejavnost, ki je pogosto sočasno proizvedena in porabljena prek interakcije med proizvajalci in kupci. Kot takšna je torej težje merljiva. Nove opredelitve storitev in hibridnih dejavnosti, ki izvirajo iz trženja storitev in kjer je poudarjeno soustvarjanje

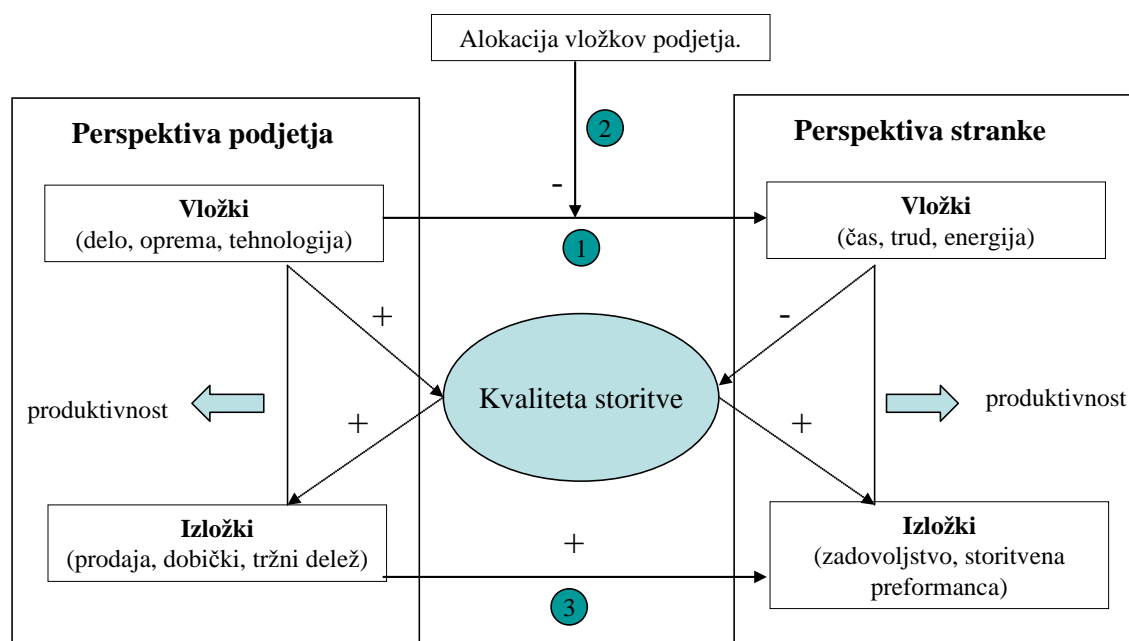
⁹Skupna produktivnost je po Sumanthu (1985) razmerje skupnih izloškov in vsote vseh vložkov, tako odseva skupni vpliv vseh vložkov pri proizvodnji izloška.

vrednosti s strani kupca (Grönroos & Ojasalo, 2004; Vargo & Luch, 2004, 2008), ki enako kot proizvajalec storitve vloga čas, psihični ali fizični napor, pa klasično proizvodno opredelitev produktivnosti delajo še spornejšo.

Še do sredine prejšnjega desetletja je več avtorjev trdilo, da sta management in merjenje storitvene produktivnosti omejena zaradi značilnosti in lastnosti storitev (Johnston & Jones, 2004). Natančneje, neopredmetena narava mnogih storitev naj bi pomenila, da je težko objektivno opredeliti in meriti izloške storitve. Kar se zdi, da je izboljšanje produktivnosti v smislu boljše učinkovitosti proizvodnje, se v storitvah lahko hitro izkaže, da negativno vpliva na kupčevo zaznano kakovost storitve oziroma na njeno zaznano vrednost, kar v končni fazi negativno vpliva na poslovni izid podjetja. V literaturi šele po letu 2000 zasledimo več modelov produktivnosti storitev, ki upoštevajo tudi kupčevo vlogo pri ustvarjanju storitve (Grönroos & Ojasalo, 2004; Johnston & Jones, 2004; Parasuraman, 2002). Literatura o produktivnosti v storitvah razširja klasičen proizvodni način pogleda na produktivnost z upoštevanjem dejavnikov, kot so kakovost storitev (Sahay, 2005), izkoriščenost storitvenih zmogljivosti (Grönroos & Ojasalo, 2004), in z vlogo strank pri izvajanju storitev (Martin, Horne & Chan, 2001). Ti modeli poudarjajo tudi prepleteno vlogo kakovosti in produktivnosti, ki je v storitvah mnogo bolj poudarjena kot v proizvodnji.

Slika 14 (Parasuraman, 2010) prikazuje konceptualni okvir, ki odseva dvojni vidik produktivnosti storitev v odnosu podjetje – kupec.

Slika 14: Konceptualni okvir storitve po Parasuramanu

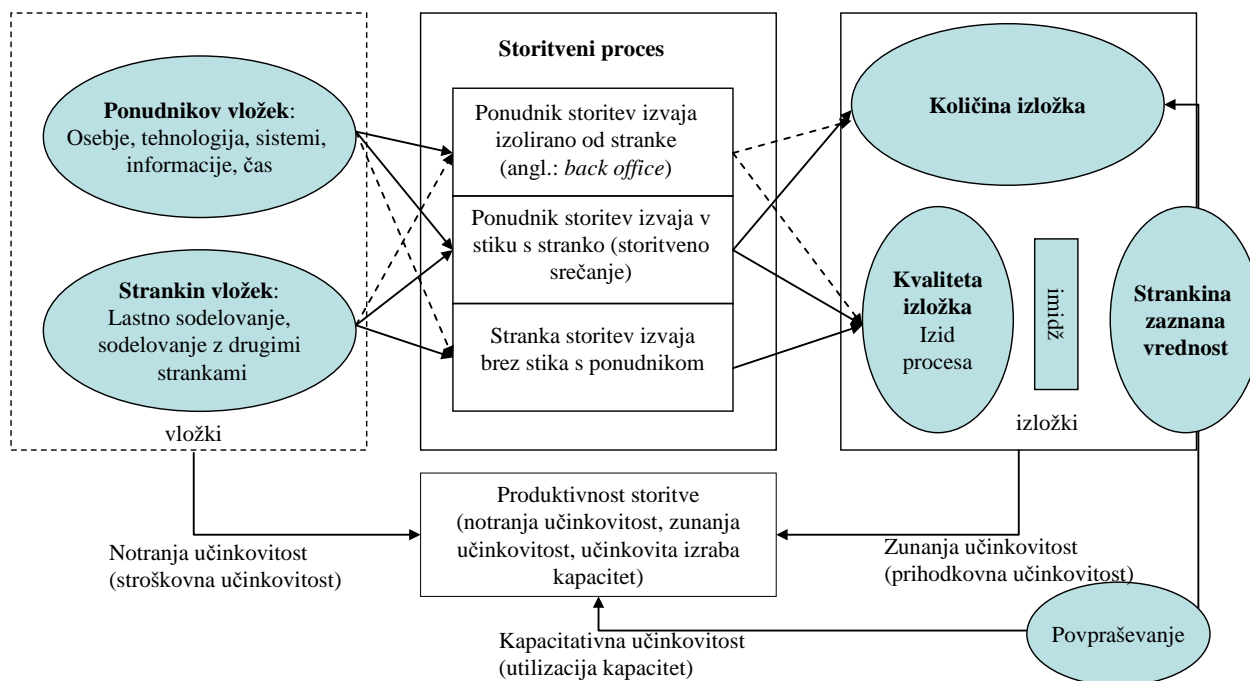


Vir: A. Parasuraman, *Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research*, 2010, str. 280.

Kakovost storitev je v središču tega okvira in pomeni ključno povezavo med perspektivo organizacije in stranke. Kot kažejo pikčaste puščice, vložki tako organizacije kot tudi stranke vplivajo na kakovost storitve. Parasurman tako postavi hipotezo, da višja raven vložkov podjetja in nižja raven vložkov kupca vodita k višji zaznani ravni kakovosti storitev (in obratno). Obširna literatura o kakovosti storitev kaže, da bo višja kakovost storitev prispevala k boljšemu izidu transakcije tako za podjetje kot za stranko. Poudariti je treba, da prikazuje slika pogled na izložek delovanja podjetja v širšem smislu (na primer prodaje in dobička) in ne v ozkem smislu (na primer število postreženih strank in število obdelanih transakcij), kot je običajno v podjetjih, ki opredeljujejo produktivnost z vidika ponudnika. Negativna povezava 1 na sliki 15 prikazuje, da če podjetje več sredstev usmeri v storitve, vložek stranke običajno upada. Moč učinka je povezana s 'pravilnostjo' alociranja sredstev – oznaka 2 na sliki: če jih podjetje alocira na napačnem mestu, je učinek slabši. To kaže na močan vpliv, ki ga ima manager storitve na zaznano kakovost storitve in posledično na uspešnost delovanja podjetja. Povezava 3 predstavlja še tretjo povezavo med strankino in organizacijsko perspektivo na produktivnost: pozitiven izhod transakcije z vidika stranke bo pozitivno vplival na rezultate podjetja, opredeljene širše kot prodaja, dobiček, tržni delež idr.

Ob opredeljevanju storitvene produktivnosti se postavlja vprašanje definiranja mej procesne storitve. Če ovrednotimo le sam 'proizvodni' proces (kot je to običajno pri proizvodnih panogah), dobimo praktično merilo učinkovitosti pretvorbe vložkov v izid storitve. Takšna opredelitev se ne ujema z novejšimi definicijami storitve, ki kot izložek iz storitve opredelijo vrednost storitve za kupca, ki jo ta sam soustvarja. Za potrebno se torej izkaže, da v meje procesa storitve zajamemo poleg procesne učinkovitosti (učinkovitost produciranja, notranja učinkovitost, stroškovna učinkovitost) tudi preostale procese dodajanja vrednosti storitvi, tj. procese, povezane z uspehom trženja (učinkovitost trženja, zunanja učinkovitost, učinkovitost generiranja prihodkov). Grönroos in Ojasalo (2004) pa tema dvema 'učinkovitostma' dodata še tretjo – učinkovitost pri uravnavanju ponudbe in povpraševanja, to je utilizacijo kapacitet produkcijskega procesa (glej sliko 15).

Slika 15: Model produktivnosti storitev



Vir: C. Grönroos in K. Ojasalo, *Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services*, 2004, str. 221.

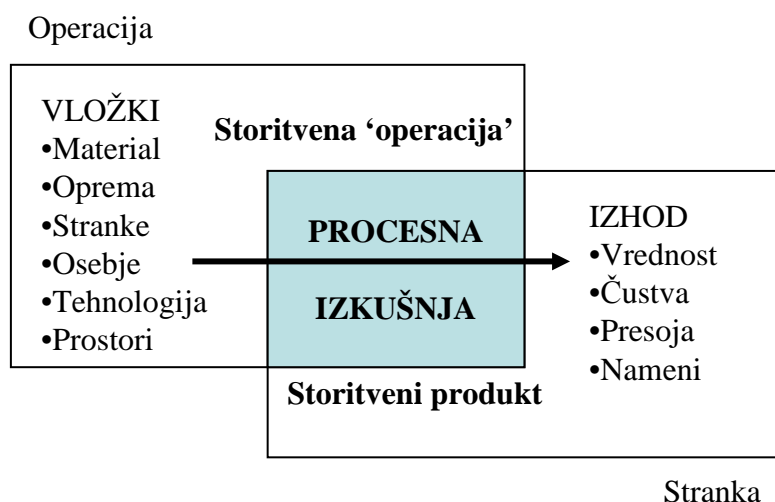
Johnston in Jones (2004) (glej sliko 16) storitveno produktivnost opredelita kot kombinacijo operativne produktivnosti in strankine produktivnosti, kot to ponazarjata enačbi (5) in (6), pri čemer sta:

$$\text{operativna produktivnost} = fn \frac{(\text{viri, kupci, prihodek})}{(\text{material, stranke, osebje, stroški})} \quad (5)$$

$$\text{strankina produktivnost} = fn \frac{(\text{izkušnje, izid, vrednost})}{(\text{čas, napor, stroški...})} \quad (6)$$

Avtorja tudi poudarjata, da je največja vrzel pri razumevanju storitvene produktivnosti ravno odnos med strankino in operativno produktivnostjo.

Slika 16: Model storitvene produktivnosti



Vir: R. Johnston in P. Jones, *Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity*, 2004, str. 207.

Pregled novejšje literature upošteva tudi kupčevo vlogo pri ustvarjanju vrednosti, kar širi meje storitvenega procesa. Izrazito je poudarjena nujnost upoštevanja širše, tržne produktivnosti in ne le ožje, operative produktivnosti ali celo samo ozke, delovne učinkovitosti v storitvah.

1.3.1 Nekateri vidiki managementa storitvenega podjetja in produktivnost

Raziskovalno delo na področju operativnega managementa storitev v zadnjih letih kaže nekaj področij, na katerih je nadaljnje delo še posebno pomembno, saj se na teh najbolj razlikuje od operativnega proizvodnega managementa. Ta področja, ki se neposredno ali posredno dotikajo produktivnosti ali učinkovitosti v ožjem in širšem smislu, so (Johnston, 2005a, 2005b):

- povezovanje uspešnosti poslovanja s poslovnimi gonilniki (angl. *drivers*) – podjetja se vedno bolj zavedajo pomena povezovanja gonilnikov, kot so vodenje, usmerjenost k strankam, in bolj operativnih tem, kot so benchmarking, nadzor kakovosti in načrtovanje storitev, z njihovim vplivom na poslovno uspešnost organizacije;
- merjenje uspešnosti poslovanja in izboljšanje – kljub nekaterim temeljnim delom na področju merjenja uspešnosti (na primer: Kaplan & Norton, 1996) mnoge organizacije očitno nerade kritično pregledajo in razvijejo svoje sisteme za merjenje uspešnosti, pri čemer se zdi, da to še posebno velja za MSP;
- jamstva, pritožbe in ponovna vzpostavitev storitev (angl. *recovery*) – zdi se, da so sistemi za obravnavo reklamacij namesto orodij za izboljšanje v mnogih organizacijah razumljeni kot reaktivni mehanizmi, ki se ne lotijo srži problema, to pa rezultira v manjši inovativnosti, slabšem organizacijskem razvoju in učenju ter odzivnosti storitvene organizacije;

- vodenje ljudi – raziskati je treba, kako lahko oblikujemo delovna mesta in motiviramo zaposlene, tako da bodo vsi zaposleni zagotavljali stalno in dosledno visoko raven storitev v interakciji s kupcem;
- načrtovanje storitev – modeli načrtovanja storitev, predstavljeni v literaturi, pogosto temeljijo na procesih načrtovanja proizvodov, vendar obstajajo dokazi, da proces oblikovanja proizvoda ni vedno uporaben v storitvenih situacijah;
- storitvena tehnologija – v storitveni literaturi obstaja le omejeno gradivo o težavah pri uvedbi novih tehnologij ali kategorizacijah različnih vrst uporabljenih tehnologij;
- načrtovanje notranjih omrežij – mreže odnosov ne predstavljajo več le odnosi med internim ponudnikom storitve in kupcem, ampak se je logika dobavne verige preselila tudi v notranjost podjetja, kjer zadovoljstvo 'notranje' stranke postaja eden od temeljev uravnavanja kvalitete storitvenega procesa;
- storitveno srečanje – kako zagotoviti, da bi imelo vsako srečanje med zaposlenim in kupcem v storitvenem procesu pravi kumulativni učinek na skupno kupčevo zaznavo kakovosti storitev;
- management storitvenih zmogljivosti je področje, ki je osnova za načrtovanje in nadzor storitev, vendar obstaja le malo raziskav na temo upravljanja zmogljivosti storitev in strategij za upravljanje povpraševanja in ponudbe v storitvenih dejavnostih.

1.3.1.1 Management produktivnosti ter strateški in operativni management

Različni avtorji (Pučko, 2008, str. 10; Dess, Lumpkin & Taylor, 2005 in mnogi drugi) poudarjajo nujnost strateškega managementa, ki določa, kaj bo podjetje sprejelo in poudarjalo kot konkurenčno prednost in kako jo bo primerno dosegalo. Strateški management zagotavlja temelj za ocenjevanje konkurenčnih zahtev po virih in njihovo razmeščanje na področja, ki največ prispevajo k ustvarjanju poslovnih dosežkov. Ustvarja proaktivno namesto retroaktivno organizacijsko vedenje in s tem izboljšuje poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2008, str. 10). Strateški management sestoji iz analiz, odločitev in aktivnosti, ki jih organizacija izvaja za oblikovanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti. Obstajata torej dve poudarjeni razsežnosti strateškega managementa. Prvo razsežnost predstavlja analiza notranjega in zunanjega okolja ter analiza lastnih strateških ciljev, odločitev, kako bo strateške cilje organizacija dosegla pod danimi pogoji (Kako in v kateri panogi naj konkuriramo?), ter aktivnosti, ki so potrebne za doseganje dane strategije, kar zahteva realokacijo potrebnih virov in oblikovanje organizacije. Druga razsežnost pa je študij, zakaj nekatere organizacije delujejo bolje kot druge. Managerji morajo torej ugotoviti, kako naj organizacija doseže konkurenčno prednost, ki se bo ohranjala daljše časovno obdobje, in iskati odgovor na vprašanje, kako konkurirati, da bi dosegli trajno in težko ponovljivo konkurenčno prednost na trgu (Dess et al., 2005). Za strateško načrtovanje so pomembne tri postavke: dolgoročna usmeritev, formalizirana strategija v pisni obliki ter ocena in nadzor izvajanja (Rue & Ibrahim, 1998).

Strategija je torej umetnost ustvarjanja vrednosti oziroma način, kako storitveno podjetje opredeljuje svoje poslovanje in povezuje znanje, odnose oziroma

zmožnosti organizacije ter stranke za doseganje trajne in težko ponovljive konkurenčne prednosti pri oblikovanju storitve (Normann & Ramirez, 1993, str. 65). Konkurenčnost storitev je med drugim povezana z razumevanjem razlike med produktno in storitveno logiko poslovanja, med dobavljanjem in ustvarjanjem vrednosti ter med vgrajeno in soustvarjeno vrednostjo. Prav tako je povezana z ravnanjem z zaposlenimi, partnerji iz mreže vrednosti in strankami kot soustvarjalci vrednosti za vse zainteresirane strani. Konkurenčnost storitev govori o razumevanju in uporabi teh idej bolje od konkurence.

Karakteristike okolja storitvenega podjetja, ki določajo strategijo in vplivajo na operativni management storitev, so običajno (J. Fitzsimmons & M. Fitzsimmons, 1994, str. 39):

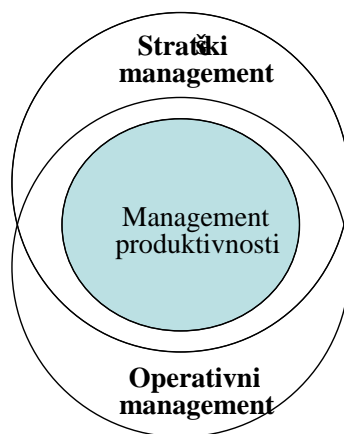
- nizki vstopni stroški (storitvene inovacije je težko zaščititi, kar je posledica neoprijemljivosti storitev, poleg tega pa storitve pogosto niso kapitalsko intenzivne);
- majhne možnosti ekonomije obsega (mnoge storitve so usmerjene k servisiranju lokalnega okolja in imajo le omejene priložnosti za doseganje ekonomij obsega iz nabave ali oglaševanja);
- visoki transportni stroški (zaradi nastajanja na lokaciji porabe mora stranka potovati do ponudnika storitve ali ponudnik do stranke, oboje omejuje področje trga; v elektronski dobi se ti stroški drastično zmanjšujejo, kar temeljno posega v pogled na storitve);
- nihanje prodaje (pogosto se spreminja dnevno, celo urno, glede na dan v tednu, sezonsko ipd.);
- brez prednosti zaradi velikosti pri kupcih ali dobaviteljih (omejujoč dejavnik je pogosta majhnost storitvenih podjetij, seveda pa so tudi izjeme – McDonald's ipd.);
- zamenljivost s produkti (produkti lahko zamenjajo storitev – testi nosečnosti);
- zvestoba kupcev (obstoječa storitvena podjetja zvišujejo vstopne stroške v panogo z zagotavljanjem zvestobe kupcev);
- izstopne ovire (pogosto družinska ali 'hobi' podjetja kompenzirajo dobičkonosnost z visokim zadovoljstvom z delom, bolj dobičkovno orientirana podjetja tovrstne konkurente težko izrinejo s trga);
- vladne regulacije.

Ti dejavniki določajo strukturne (sistem dobave storitve, kraj dobave, lokacija, načrtovanje kapacitet) in managerske (storitveno 'srečanje', kvaliteta, management kapacitete in povpraševanja, informacije) vidike koncepta storitve. Procesu ustvarjanja koncepta storitve pravimo 'dizajn' ali 'načrtovanje' storitve.

Izvajanje v strategiji predvidenih aktivnosti povezuje strateški management z operativnim. Operativni management se ukvarja z načini, kako mobilizirati vire v podjetju za doseganje te prednosti, z načrtovanjem in managementom produktov, procesov storitev in dobavnih verig. Preučuje pridobivanje, razvoj, rabo in izrabo virov, ki jih podjetje potrebuje za dobavo produktov in storitev strankam. (MIT-Sloan School of Management, 2011). Doseganje primerne

produktivnosti je za posamezno podjetje lahko konkurenčna prednost sama, lahko pa nujni in potrební pogoj za doseganje te prednosti. V vsakem primeru pa se bosta morala podjetje in management v okviru tako strateškega kot operativnega managementa z njo aktivno ukvarjati in jo upravljati, če bo podjetje želelo ostati konkurenčno. Ferko (2008, str. 12) produktivnost in njen management umesti kot podmnožico na presečišču strateškega in operativnega managementa (glej sliko 17).

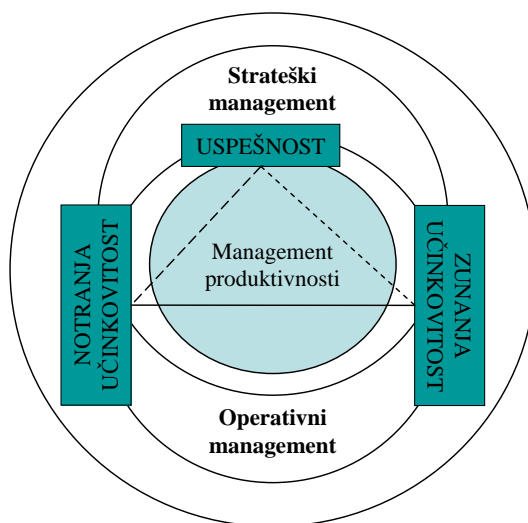
Slika 17: Management produktivnosti kot presek strateškega in operativnega managementa



Vir: R. Ferko, Management produktivnosti in strateško-operativno odločanje v organizaciji, 2008, str. 12.

Če to umestitev povežemo z opredelitvijo, da je za uspešno organizacijo potrebno uspešno in produktivno/učinkovito (v ožjem in širšem smislu) delovanje (glej poglavje Produktivnost in učinkovitost), dobimo naslednjo sliko 18:

Slika 18: Management produktivnosti, uspešnost in učinkovitost



Vir: Povzeto po R. Ferko, Management produktivnosti in strateško-operativno odločanje v organizaciji, 2008, str. 12.

Ugotovimo torej lahko, da strategija podjetja določa cilje managementa produktivnosti, operativni management pa izvaja aktivnosti za doseganje strateških produktivnostnih ciljev.

1.3.1.2 Obvladovanje kakovosti storitve

Kakovost storitev je center konkurenčne prednosti storitvenega podjetja in je ključna povezava med perspektivo organizacije in stranke (Parasurman, 2010). Obširna literatura o kakovosti storitev kaže, da bo višja kakovost storitev prispevala k boljšemu izidu transakcije tako za podjetje kot za stranko. Upoštevati moramo, da vložki tako organizacije kot tudi stranke vplivajo na kakovost storitve: višja raven vložkov podjetja in nižja raven vložkov kupca vodita k višji zaznani ravni kakovosti storitev in obratno. Opredelitev optimalnega razmerja med kakovostjo storitve in stroškovno učinkovitostjo za njeno proizvodnjo pa je 'sveti Gral' managementa tržne storitvene organizacije.

Kakovost in produktivnost se ne izključujeta, temveč morata v konkurenčni storitveni organizaciji rasti povezano (Hasket, Sasser & Hart, 1990). Proces managementa kakovosti se prične z razumevanjem pričakovanj strank, saj je kakovost storitve opredeljena kot razlika med dobavljeno storitvijo in strankinimi pričakovanji. Je relativna in opredeljena z opisom strankinih pričakovanj: opredeljuje jo stranka in ne ponudnik storitve. Šele ko opredelimo pričakovanja stranke, lahko začnemo z analizo odstopanj od pričakovane kakovosti in z razvojem storitvenih standardov. Najpogostejši in najpomembnejši kriteriji kakovosti storitve so naslednji: (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1998):

- zanesljivost (sposobnost izvajanja storitve zanesljivo, točno in ponovljivo),
- odzivnost (pripravljenost zagotavljanja točne storitve in pomoč stranki),
- zagotovilo (znanje, vljudnost, zmožnost zbujanja zaupanja stranke pri zaposlenih),
- empatija (angažirana individualizirana pozornost do stranke) in
- otipljivi vidiki storitve (fizično okolje, oprema, izgled osebja).

Dejavniki kakovosti storitev so (Berry et al., 1988):

- zanesljivost: ustreznost, konsistentnost, pravočasnost, natančnost;
- odzivnost: upoštevanje pritožb, pripravljenost, ažurnost, hitrost;
- kredibilnost: zaupanje, poštenost, ugled;
- kompetentnost: razpoložljivost potrebnih znanj, veščin, informacij;
- prijaznost: spoštovanje, vljudnost, upoštevanje, prijateljski odnos;
- dostopnost: preprostost, udobnost pristopa, navezovanja stikov;
- varnost: odsotnost tveganj, nevarnosti, dvomov;
- komunikacija: ustrezno (v razumljivem jeziku) informiranje in poslušanje strank;
- otipljivi elementi: izgled in stanje zgradb, zaposlenih in okolja, komunikacijski material;
- razumevanje, poznavanje strank: potrebe in specifične želje, individualna pozornost, prepoznavanje stalnih strank, posebljanje – storitev po meri kupca (prilaganje storitve).

relativno malo podatkov o vplivu celovitega managementa kakovosti (angl. *total quality management*, v nadaljevanju TQM) na delovanje malih in srednjih podjetij (kljub morebitnim sinergijam med obema področjema), saj je bilo na tem področju izvedeno le malo študij.

1.3.1.3 Vodenje ljudi in uravnavanje storilnosti v storitvenem podjetju

Le redki so avtorji, ki ne bi eksplicitno poudarjali pomembnosti človeškega dejavnika na praktično prav vseh področjih delovanja storitvene organizacije. Model doseganja maksimalne produktivnosti v storitvah (Hornell & Hjelm, 1994) predpostavlja, da je produktivnost posledica notranjih in zunanjih spremenljivk, pri čemer makroekonomski dejavniki razlagajo predvsem priložnosti za podjetje in nagnjenost k izboljševanju produktivnosti. Mikroekonomski dejavniki, ki vplivajo na produktivnost, pa so:

- organizacijska struktura in tehnologija,
- interna komunikacija glede ciljev in pričakovanj,
- razvoj in management človeških virov.

Model pri doseganju maksimalne produktivnosti močno poudarja pomembnost 'mehkih' prijemov, to je delo z ljudmi, njihovo organizacijo, vedenje in vodenje povezanih dejavnikov. Ljudje so v večini storitvenih dejavnostih najpomembnejša determinanta kakovosti (Hasket et al, 1990) in produktivnosti. Pogledi na to, kako od zaposlenih najučinkoviteje doseči zagotavljanje kakovostne in produktivne storitve, se razlikujejo med seboj. Eden od pogledov je povečevanje storitvene kvalitete s povečanim nadzorom, drugi pa povečano vlaganje v trening, lastno presojo zaposlenih in povečanje prenosa moči na zaposlene (angl. *empowerment*). Tako produktivnost kot kvaliteta v storitvah sta primarno odvisni predvsem od motivacije in morale (Normann, 1984, str. 148–149). Učinkoviti storitveni sistemi temeljijo v glavnem na socialni inovaciji – na kreativnih načinih povezovanja ljudi in opreme, managementa znanja in na kreativnih načinih motiviranja, uporabe in fokusiranja človeške energije. Človeški kapital in njegov management je torej pomemben del managementa produktivnosti in storilnosti ter uspešnosti delovanja storitvene organizacije. Na splošno modeli najboljše prakse HRM poudarjajo tri dejavnike: močan poudarek na krepitvi sposobnosti, znanja in spretnosti zaposlenih s pomočjo učinkovitega zaposlovanja ali usposabljanja, motiviranje zelenega vedenja spodbujajo možnosti, da zaposleni prispevajo in posredno participirajo pri preoblikovanju delovnega procesa ter tako krepijo svoje znanje in sposobnosti (Boxal & Purcel, 2003 v Theriou & Chatzoglou, 2008).

Produktivnost zaposlenih v storitvah se zaradi narave storitev bolj nagiba k značilnostim produktivnosti umskega delavca in odklanja značilnosti ročnega delavca, tem bolj ko se storitev odmika od standardiziranega proti prilagodljivemu tipu storitve in od neinteraktivnega k interaktivnemu. Lahko torej predpostavim, da bodo tudi pri managementu delovne produktivnosti oziroma storilnosti v storitvenem sektorju primarno uporabljane metode, ki ustrezajo tipu dela in delavca, bolj inženirski prijemi, kot je na primer študija dela, normiranje

pri ročnem, ponavljajočem se neinteraktivnem tipu dela, in bolj motivacijsko-razvojne metode, kot na primer samouravnavanje in samoodločanje pri umskem, kreativnem in interaktivnem tipu.

Inženirski pristop. Pristop temelji na taylorizmu in pristopih znanstvenega managementa. Osnova je kontrola produktivnosti in kvalitete dela zaposlenih s strani nadrejenega. Identificira kritične korake v storitvenem procesu, jih razdeli v posamezne komponente in meri hitrost in natančnost izvedbe. Postavi standarde ali norme za zaposlene, ki običajno delujejo samostojno, ne v skupinah. Za preseganje standardov pogosto uporablja nagrajevanje s finančnimi bonusi. Delovno mesto in orodja se nato pogosto oblikujejo tako, da omogočajo delavcu dosegati čim večjo produktivnost. Naloge, katerih izvedba se na ta način izboljšuje, so pogosto ponavljajoče, mogoče jih je objektivno meriti, so delovno intenzivne in nanje ljudje lahko vplivajo (Prokopenko, 1987, str. 121). Osnovna procedura je sestavljena iz naslednjih korakov:

- izbira delovnega mesta ali procesa;
- zabeležke vseh dogodkov iz neposrednih opazovanj za pridobivanje analitskih podatkov;
- pregled zabeleženih dejstev in preverjanje vsega, kar je bilo opravljeno v smislu cilja aktivnosti, kraja izvedbe, zaporedja elementov, v katerih se aktivnost zgodi, osebe, ki jo izvaja, in sredstev, s katerimi jo izvaja;
- razvoj najbolj ekonomične metode z upoštevanjem okoliščin;
- merjenje količine dela in uporabljene metode in izračunavanje 'standardnega časa' za izvedbo oziroma postavitve normativov;
- definiranje nove metode in povezanega časa;
- inštalacija nove metode kot dogovorjene standardne prakse;
- uporaba in nadzor nove standardne prakse s primernimi kontrolnimi mehanizmi.

Študija dela je tako pogosteje uporabljana v storitvenih dejavnostih, kjer je malo prilagajanja stranki, omejeno presojanje in odločanje ter malo ali nič stika s stranko. Pogosto se uporablja za naloge, ki zahtevajo malo treninga in se ponavljajo. Najpogostejši tak primer je industrija hitre prehrane. Proizvodni/ inženirski pogled na delovno produktivnost ni neuporaben in ga lahko z velikim učinkom uporabimo v določenih storitvenih organizacijah (Normann, 1984, str. 170).

Tabela 8: Primerjava dveh nasprotnih pristopov k managementu produktivnosti in kvalitete

| Dimenzija | Pristop | |
|---|---|-------------------------------------|
| | Študija dela | Samodoločanje |
| Merjenje, določeno s strani | Management | Zaposleni |
| Proces postavljanja standarda | Študija časa in giba | Merjenje trenutnih rezultatov |
| Število možnih merjenj rezultatov | Malo | Veliko |
| Primarni poudarek merjenja | Produktivnost | Produktivnost in kakovost |
| Karakteristike storitve, za katero je pristop najprimernejši | | |
| Ponavljjanje | Visoka | Nizka |
| Delovna intenzivnost | Visoka | Visoka |
| Dostopnost objektivnih meril za zaključitev naloge | Visoka | Nizka |
| Stopnja prilagojenosti storitve | Nizka | Visoka |
| Stopnja odločanja in presojanja zaposlenega | Nizka | Visoka |
| Kompleksnost stika s stranko | Nizka | Visoka |
| Primarni motiv zaposlenega za sodelovanje | Višje plačilo, krajši delovni čas, manj zahtevno delo | Bolj objektivne metode kompenzacije |

Vir: J. L. Hasket, W. E. Sasser in C. W. L.Hart, *Service breakthroughs:changing the rules of the game*, 1990, str. 130.

Samouravnavanje in samodoločanje. Samouravnavanje in samodoločanje temelji na vedenjskih znanostih. Dan Pink na predavanju za Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce povzame osnovno razliko med motiviranjem izključno fizičnih delavcev in tistimi, ki uporabljajo pri svojem delu kognitivne funkcije. Medtem ko se mehanski delavec odziva na finančno metodo 'korenček in palica', pa ta način motiviranja popolnoma odpove pri vseh delih, ki zahtevajo sposobnosti nad rudimentarno – kognitivno. Takoj ko delo zahteva konceptualno, kognitivno razmišljanje, pride do zanimive premene. Denar postane motivator le v negativnem smislu, torej če ljudje niso dovolj plačani, ne bodo delali. V pozitivnem smislu, torej več in boljše delo za večje plačilo, kot motivator ne funkcionira več. Osnovna premisa, ki jo razvije Pink, je, da je zaposlenemu treba plačati ravno dovolj, da plačilo ne povzroča negativne motivacije, pozitivno motivacijo za (dobro) delo pa je treba zagotoviti s tremi dejavniki:

- z avtonomijo, samostojnostjo, izpolnjeno željo po samonadzoru;
- z obvladovanjem področja, odličnostjo pri delu, z željo, biti najboljši, žeti priznanje, ter
- z višjim ciljem.

Hasket, Sasser in Hart (1990, str. 127) v okviru tehnike samouravnavanja priporočajo timsko identifikacijo aktivnosti za izboljšave, postavljanje standardov in ciljev, sledenje delovanja v sami skupini ter skromne, včasih le simbolične nagrade za dobro delovanje. Pozitivna plat tega pristopa je ciljna usmerjenost na nalogo, korak v procesu, delovno mesto ipd. Odgovornost za izvedbo in izboljšavo polaga v roke tistih, ki nalogo najbolj poznajo, in omogoča t. i. 'buy-in'. Je večdimenzionalna in orientirana na kompleksne naloge, ki povezujejo kvaliteto, nižanje stroškov in pravočasnost. Ponuja priložnost za samoocenjevanje. Posebno dobro se obnese v storitvah, kjer je izloček težko meriti z enim merilom. Samodoločanje se pogosteje uporablja v panogah na drugi strani storitvenega spektra: mnogo prilagajanja, veliko stika s stranko, odločanje in presoja osebja sta kritična ipd. V tabeli so predstavljene razlike med inženirskim in motivacijskim pristopom k delovni produktivnosti zaposlenih:

1.3.1.4 Projektno-procesni pogled na dejavnost storitvenega podjetja

Ureditve celovitega storitvenega procesa pomeni načrtovanje in kontrolo strankinega občutenja storitve. Vključuje korake, naloge in mehanizme, ki so nujni za izvedbo storitve (Mayer, Bowen & Moulton, 2003). Pri urejanju storitvenega procesa del procesa načrtuje management v podjetju, del procesa pa je neizogibno spremenljiv, kar sledi iz same narave storitvenega procesa. Rezultat procesa je izid za stranko, kar pomeni, da je stranka po izvedbi zadovoljna ali nezadovoljna z doživetjem storitve. Za zagotavljanje strankinega zadovoljstva zaslužijo storitveni procesi primerno pozornost tako s strani raziskovalcev, predvsem pa s strani managerjev, saj izboljšanje storitvenega procesa očitno vodi k bolj zadovoljnim strankam. Pri izboljšavah se moramo zavedati, da je za stranko skoraj enako pomembna kakovost izvedbe procesa kot počutje med izvajanjem. Izboljševanje produktivnosti je močno povezano z oblikovanjem in načrtovanjem procesa dobave storitve, ki zagotavlja njeno kvaliteto (Haskett, Sasser & Hart, 1990). Pri oblikovanju tega naj bi načrtovalci izmenjaje zavzemali pogled stranke, zaposlenega in organizacije, ki storitev ponuja, in na ta način oblikovali optimalen proces. Ob načrtovanju procesa ga je treba grafično predstaviti (angl. *flow-chart*), identificirati točke občutljivosti kvalitete storitve, preučiti dejavnike, ki vplivajo na te točke, ter načrtovati aktivnosti, ki predvidevajo ali odpravljajo probleme, ki lahko nastopijo v teh točkah. Ko analiza pokaže ravni storitve, ki jih lahko dosežemo skozi izboljšanje politike, postopkov, tehnologije in motivacije, lahko razvijemo kontrolne standarde v kritičnih točkah storitvenega procesa. Biti morajo kvantificirani in oblikovani kot še sprejemljive ravni storitve in dejanski cilji kakovosti storitve. Oblikovani morajo biti tako, da jih lahko zasledujejo tako management kot sami izvajalci storitve.

Narava storitev in njihova prilagodljivost stranki v podjetju pogosto zahtevata tudi uporabo projektnega načina dela, saj se večkrat zgodi, da je storitev popolnoma prilagojena vsaki stranki posebej. V podjetjih se tako pogosto pojavlja kombinacija tako procesnega kot projektnega načina dela.

Procesno urejeni del storitve. Urejanje in/ali izboljšava poslovnih procesov (v nadaljevanju IPP) mora imeti sistematski pristop. Ta pomaga kateri koli organizaciji optimizirati notranje procese za učinkovitejše doseganje rezultatov. IPP izhaja iz proizvodnih panog, vendar se marsikatero tehnike in pristopi lahko uporabljajo v vseh panogah, tudi storitvenih. IPP:

- definira strateške cilje in namene organizacije,
- definira stranke ali deležnike organizacije,
- preoblikuje poslovne procese tako, da organizacija z njimi dosega svoje cilje.

Champy in Hammer sta sicer zavrgla inkrementalne spremembe v procesih in postavila manifest za reinženiring organizacije, to je radikalne spremembe vseh procesov, vendar postavke tega manifesta veljajo tudi za področje postopnih izboljšav. Ključna vodila IPP so tako:

- procesi morajo slediti poslovnim ciljem (kot pomoč lahko uporabljamo metode kot sistem uravnoteženih kazalnikov);
- osredotočenje na stranko (procesi se podrejajo zadovoljstvu stranke, zato morajo biti njene zahteve poznane in upoštevane ob preoblikovanju procesov);
- uporaba primerjalnih metod (angl. *benchmark*) (IPP poudarja merjenje rezultatov, te pa nato primerjamo interno po procesih, oddelkih, zaposlenih ali eksterno med podjetji, po panogi ...);
- postavljanje lastništva nad procesi (za kontrolo nad procesi je pomembno razjasniti, kdo so 'lastniki procesov', tj. odgovorni, in kaj predstavlja uspeh/neuspeh procesa, kar zagotavlja tudi kontrolne kazalnike in kontrolo, ali proces zadošča željam stranke).

Kot del IPP moramo poleg postavitve strateških ciljev in opredelivne namenov organizacije omeniti nujnost vsaj delne formalizacije procesov v podjetju in njeno pogosto odsotnost, še posebno v mikro in malih storitvenih podjetjih. Delna formalizacija namreč omogoča pregled in nadzor nad procesom, ta standardizacijo in standardizacija storitvenega procesa zanesljivost in konsistentnost storitve za stranko.

V tradicionalnih proizvodnih podjetjih je formalizacija procesov razširjena in dobro razumljena (Van Looy, Gemmel, Desmet, Van Dierdonck & Serneels, 1998). Dejstvo je, da storitvena opredelitev 'izdelek je sam proces' (Van Looy et al., 1998) naredi formalizacijo (in še posebno naris¹⁰ procesa) znatno bolj zapleteno. Storitve so vsaj delno nematerialne, zaradi česar so težje sledljive. Heterogenost storitev zaradi interakcije kupca v storitvenem procesu otežuje mapiranje procesa, ki bi zajemalo vse možne situacije. Modeliranje storitvenega procesa je lahko težavno in včasih dolgotrajno, prav tako je pogosto potrebno več finančnih sredstev za podrobnosti v modeliranju. Ostaja pa dejstvo, da je

¹⁰ Naris procesa ali 'mapiranje' procesa je vizualna predstavitev poteka korakov določenega procesa. Posamezni koraki so predstavljeni s simboli (kvadrat – aktivnost, romb – odločitev, oval – začetek/konec procesa ipd.).

treba za zagotavljanje ravni kvalitete storitev procesom v podjetju opredeliti in zagotoviti (Van Looy et al., 1998):

- cilje procesa,
- orientiranost na ciljnega kupca,
- odgovorno osebo oziroma lastnika procesa,
- meje procesa oziroma začetek (vhod) in konec (izhod, izid) procesa,
- zaporedje izvajanja aktivnosti procesa,
- kritične točke, merljive karakteristike procesa, ki omogočajo spremljanje učinkovitosti in uspešnosti procesa,
- razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu, tako imenovani '*buy-in*',
- prepoznane notranje ali zunanje kupce in dobavitelje,
- neprestano izboljševanje.

Storitev namreč lahko ocenjujemo kot rezultat enega ali več procesov (Voss et al., 1990 v Hornell & Hjelm, 1994, str. 275), te pa lahko ocenimo po petih dejavnikih.

1. **Ali je proces izveden po specifikaciji?** Prvi korak izvedbe storitve je dizajn in specifikacija procesa za storitvijo. Eden od načinov managementa je pregled, ali je bil proces načrtovan v skladu s specifikacijo in ali je bil izveden v predpisanem načinu.
2. **Produktivnost.** Vsak proces gledamo po uspešnosti pretvarjanja vložkov (delo in kapital) v izloške. Standardne ravni produktivnosti lahko določimo in merimo.
3. **Vložki v proces.** Lahko merimo kakovost dela in materiala, ki vstopa v proces (na primer, kako smo delavce rekrutirali, kakšnega dodatnega treninga so bili deležni ipd.).
4. **Izložki iz procesa.** Lahko jih specificiramo kot mehke ali trde spremenljivke, ki jih meri podjetje ali stranka.
5. **Podatki iz finančnih poročil** (stroški, dobičkonosnost ali marže, cene).

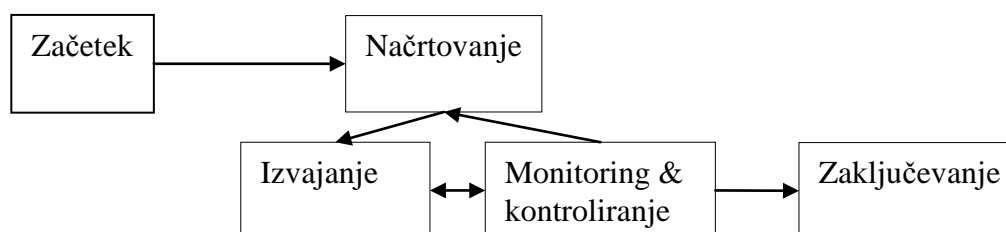
Če je proces dobro specificiran in temu primerno izveden, nadaljnja merjenja kakovosti naj ne bi bila potrebna. Kot primeri dobre prakse so opredeljene specifikacija in merjenje procesa ter specifikacija in merjenje izloška storitve. Kot slaba praksa so opredeljena podjetja, ki ocenjujejo svoje delo le na podlagi finančnih podatkov. Raziskovalci poudarijo tudi odsotnost merjenja potreb in pričakovanj stranke.

Projektno vodenje. Projektno vodenje dela se pogosto pojavlja v panogah, ki zahtevajo le visoko stopnjo prilagajanja storitev strankam, kljub temu pa tudi ta način dovoljuje dobro standardizacijo postopkov dela. Projektno vodenje¹¹ definiramo kot načrtovanje, organiziranje in

11: Definicije: Project Management Institute – PMI: »Projektno vodenje je uporaba znanja, spretnosti, orodij in tehnik za projektne dejavnosti za izpolnjevanje zahtev projekta«, metodologija PRINCE2 (angl. *PRojects IN Controlled Environments*, standard Central Computer and Telecommunications Agency, postavljen 1996): »Načrtovanje, spremljanje in nadzor vseh vidikov projekta ter motiviranje vseh vpletenih za doseganje ciljev projekta v določenem času in okviru določenih stroškov, kakovosti in učinkovitosti«.

vodenje virov za doseganje zadanih ciljev. Projekt je definiran kot skupek aktivnosti, ki uporabljajo vire za doseganje projektnih ciljev. Projekt je končen, z določenim začetkom in koncem, in ima določen rezultat, ki dodaja vrednost ali povzroči določeno spremembo. Procesi so, nasprotno, trajni ali poltrajni in ponovljivo zagotavljajo določeno storitev ali produkt. Primarni cilj projektnega vodenja je doseganje projektnih ciljev z upoštevanjem klasičnih omejitev projekta (časa, kvalitete, obsega in finančnega obsega) in minimiziranjem dejavnika tveganja, sekundarni pa optimizacija alokacije vložkov za doseganje ciljev. Temeljni koncept projektnega vodenja je Demingov cikel planiraj-naredi-preveri-ukrepaj, klasični pristop projektnega vodenja pa lahko predstavimo s sliko 20:

Slika 20: Klasični pristop projektnega vodenja



Vir: Project Management Institute, *Vodnik po znanju projektnega vodenja: (PMBOK® vodnik), 2008, str 11.*

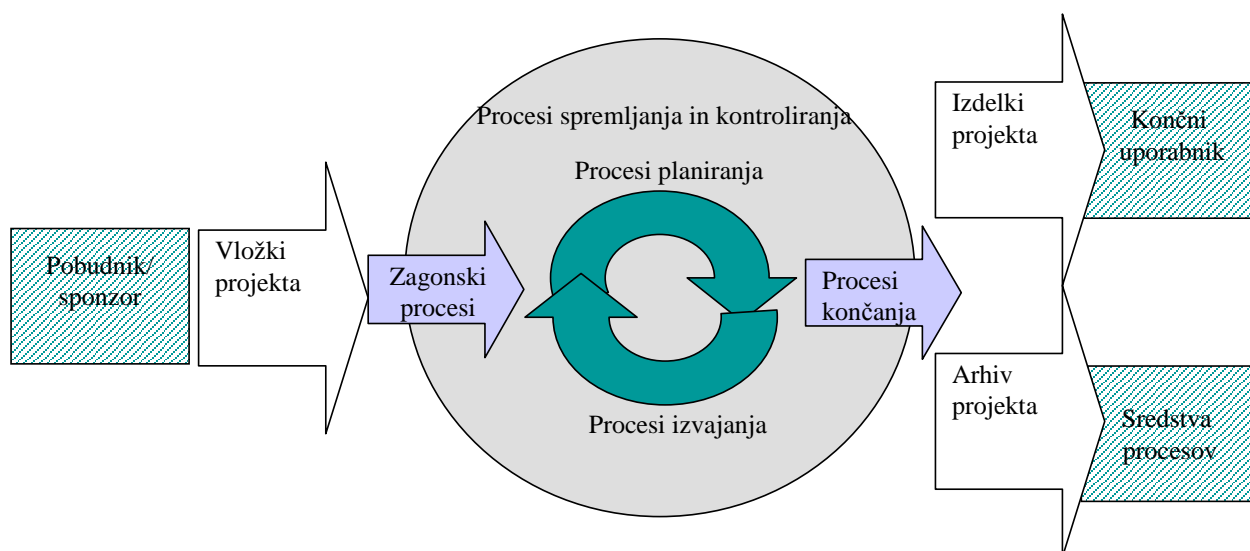
Projektni cilji definirajo ciljno stanje na koncu projekta, ko dosežemo, kar je nujno za doseganje načrtovanih koristi. Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, pomembni, časovno omejeni. Meritev ob začetku in zaključku projekta daje oceno njegove kakovosti oziroma doprinosu, kontinuiran nadzor med trajanjem zagotavljamo s kontrolingom in ocenjevanjem napredka. Za zagotavljanje uspeha projekta poskušamo vzpostaviti kontrolo nad spremenljivkami tveganja oziroma potencialnimi možnostmi za neuspeh. Izvajanje projektnih aktivnosti vpliva na kakovost izida. Stranke projekta lahko vplivajo na tri spremenljivke projekta: čas, stroške in obseg, medtem ko je spremenljivka tveganja upoštevana, vodena in poslovodena s projektnim timom. Idealno se tveganju lahko izognemo s solidnim načrtovanjem in tehnikami odzivov na dejavnike tveganja.

Za večino standardov projektnega vodenja je značilno segmentiranje projekta na začetek, izvajanje dejavnosti, ki sledijo principu 'planiraj-naredi-preveri-ukrepaj', ter zaključevanje. Definirajo aktivnosti ali orodja, ki so potrebna za pretvarjanje izločkov v vložke v vsakem segmentu. Za vse standardizacije je značilno, da zelo poudarjajo kontrolo in dokumentiranje izvajanja vsakega segmenta, kar se pri manjših projektih pogosto izkaže za pretirano. Od velikih standardov sta najpogosteje uporabljena PMBOK (angl. *Project Management Body of Knowledge*) in PRINCE2 ter standard ISO (9000 in 10006) za kvalitetno vodenje projektov.

Standard PMBOK. Leta 1983 je Project Management Institute opredelil bistvena znanja projektnega vodenja v PMBOK. Vodnik PMBOK je *de facto* standard osnovnih praks za projektno vodenje. Standard je procesno organiziran in procese projektnega vodenja opisuje

skozi vložke (dokumente, plane, načrte), orodja in tehnike (mehanizme, s katerimi obdelamo vložke) in izloške (dokumente, produkte ipd.). Pristop je konsistenten tudi z drugimi standardi vodenja, kot je ISO 9000 ipd. PMBOK kategorizira 44 procesov, ki jih delimo v pet procesnih skupin: začetek, planiranje, izvajanje, kontrola in monitoring ter zaključevanje, ki so tipični za skoraj vse projekte. PMBOK shematsko predstavi zloženko projektnega vodenja in projektnega cikla s sliko 21:

Slika 21: Predstavitev projektnega vodenja in cikla



Vir: Project Management Institute, *Vodnik po znanju projektnega vodenja: (PMBOK® vodnik), 2008, str. 40.*

1.3.2 Posebnosti merjenja produktivnosti v storitveni panogi

Grönroos in Ojasalo (2004, str. 415) menita, da so volumensko merjeni izloški storitvenega procesa uporabni le, če so kupci dejansko pripravljeni te izloške kupiti. Potemtakem so finančna merila, ki merijo vrednosti izlozkov storitvenega procesa, edino veljavna merila storitvene produktivnosti. Zdi se, da se iz privzete definicije (storitvene) produktivnosti (Grönroos & Ojasalo, 2004) pri merjenju ponuja ena od rešitev vrednotenja izloška iz procesa: dodana vrednost. Z določitvijo dodane vrednosti kot izloška iz procesa se pravzaprav opredelimo tudi do vprašanja definiranja mej procesne storitve. Pred dilemo se namreč znajdemo, če upoštevamo le sam 'fizični' produkcijski proces, kot je to običajno pri proizvodnih panogah. Takšna opredelitev se le pogojno ujema z novjšimi definicijami storitve, ki kot izloček iz storitve opredelijo vrednost storitve za kupca, ki jo sam soustvarja. Izkaže se torej, da je nujno, da v meje procesa storitve zajamemo tudi preostale procese dodajanja vrednosti storitvi, tj. procese, povezane z uspehom trženja (učinkovitostjo trženja). Grönroos in Ojasalo (2004) pa tema dvema 'učinkovitostma' dodata še tretjo: učinkovitost pri uravnavanju ponudbe in povpraševanja, to je utilizacijo kapacitet produkcijskega procesa. Z uporabo dodane vrednosti kot merila izloška bi dobili praktično merilo učinkovitosti pretvorbe vložkov v izid storitve, vendar pa to merilo ni uporabno v vseh primerih in okoljih.

V praksi je dejansko največja težava merjenje izloška storitvenega sektorja. Trenutna metoda delitve spremembe v izložku na cenovno in kvantitativno komponento je težko uporabna v mnogih storitvenih aktivnostih, saj včasih ne moremo jasno določiti kvantitativne komponente.

Aktivna raba IKT je pospešila spremembe kvalitete v storitvah in nepredvideno povečala potencial rasti produktivnosti (Van Ark, 2005). Pri merjenju izložkov pri storitvah obstajajo problemi v smislu razlikovanja sprememb v kvaliteti, cenah in količini storitev. Med temi tremi elementi je treba ločevati, da bi lahko merili dejanski izložek in posledično produktivnost. Za vključevanje vidika kvalitete v merilo izloška moramo upoštevati številne dimenzije, kot na primer koncept storitve, tip sodelovanja/vmesnika s stranko in sistem dobave storitve. To implicira, da določenih storitev ne moremo meriti s posameznim kazalcem kakovosti.

Opredelitev vložka v proces dobave storitve je prav tako lahko problematična. Na nacionalni ravni se najpogosteje uporablja merjenje izložkov na zaposlenega (UMAR, delovni listi), z določenimi zadržki pa je ta način uporaben tudi na ravni podjetja. Vprašanje je, ali lahko na panožni ravni s takim merilom ustrezno primerjamo med seboj izrazito kapitalsko in izrazito delovno intenzivne storitve. Mikroekonomsko gledano so različni tipi merjenj primerni v različnih organizacijah: v kapitalsko intenzivni storitveni panogi je lahko najprimernejše merilo stopnja prodaje na sredstva, v bolj delovno intenzivni panogi pa dohodek na zaposlenega (Haskett, Sasser in Hart, 1990, str. 127). Primerjave meritev produktivnosti med različnimi organizacijami oziroma celo med posameznimi oddelki imajo le omejeno vrednost, priporočljiva oziroma potrebna je časovna primerjava stopenj produktivnosti znotraj posamezne organizacije.

Ocene produktivnosti so torej podvržene precejšnji negotovosti. Med drugimi, pogosto nepovezanimi težavami pri merjenju lahko omenimo naslednje (Office for Official Publications of the European Communities, 2002 str. 63):

- **Definiranje izloška storitve.** Pogosto je težko določiti, kaj sestavlja izložek storitve v sektorjih, kot so na primer bančništvo in zavarovalništvo, distribucija v maloprodaji, in v mnogih poslovnih storitvah.
- **Težave z agregiranjem.** Kjer se ponuja spekter storitev, jih je pogosto težko agregirati tako, da bi lahko ovrednotili skupno stopnjo izloška podjetja ali sektorja. Tipično obstaja večja stopnja heterogenosti v izložku storitev kot pri proizvodih. Izložki so lahko celo tako prilagojeni posamezni stranki, da v podjetju obstaja posamezna storitev za vsako stranko.
- **Vloga stranke.** Težko je ločiti izložek storitve od vloge stranke pri zagotavljanju izloška. 'Rezultati' izloška storitve so lahko odvisni od obsega in kvalitete participacije posamezne stranke pri storitveni transakciji in ne le od ponudnika storitve. Prav tako obstaja vprašanje ločevanja dobitkov, ki jih imajo od storitve stranke in ponudniki storitev, na primer povečanje produktivnosti je mogoče pripisati uporabniku poslovne storitve ali njenemu ponudniku.

- **Prilagoditev zaradi kvalitete.** Za mnoge storitve lahko izloček merimo na podlagi števila izvedenih transakcij ali na osnovi doseženih izločkov. Pri pravnih storitvah lahko na primer izloček opredelimo kot število ur, zaračunanih stranki, ali glede na izločke v smislu danih nasvetov v obliki uspešnih pravnih postopkov. Širše lahko opazujemo 'karakteristike' izločkov storitve, a težko je opredeliti kvaliteto teh karakteristik. Posledično spremembe v cenah, ki lahko odsevajo spremembe v kvaliteti, morda niso ovrednotene pravilno in vodijo k precenjevanju cenovne inflacije.
- **Vpliv tehničnih sprememb.** Tehnične spremembe prinašajo s seboj spremembe v značilnostih storitev. Običajno osnovne statistike izločkov slabo zajemajo tovrstne spremembe in v obdobjih hitrih tehnoloških sprememb lahko vedno večji delež izločka izgubimo iz vrednotenja v statističnih meritvah.

Količine in cene storitev je v osnovi težje meriti in opredeliti kot pri izdelkih. Za izboljševanje merjenja kvalitete, količine in cen nimamo na voljo hitrih izboljšav, ki bi jih lahko uporabljali v vseh storitvenih sektorjih. Zaradi heterogenosti storitev izboljšave v merjenju cen in izločkov zahtevajo procesiranje vsakega sektorja posebej. Z makroekonomskega vidika se tako ne le povečuje napaka v merjenju agregatne rasti produktivnosti zaradi vedno večjega prispevka 'nemerljivih' storitvenih sektorjev v gospodarstvu, temveč se povečujejo tudi težave pri merjenju produktivnosti znotraj samih 'nemerljivih' sektorjev (Van Ark, 2005, str. 15).

1.3.3 Promotorji rasti produktivnosti v storitvenem sektorju

Med najvplivnejše dejavnike divergence produktivnosti v storitvenem sektorju štejemo (Pilat & Lee, 2001):

- različne stopnje investiranja,
- vpliv novih tehnologij, še zlasti IKT,
- hitrost strukturnih reform na trgih dela, kapitala in blaga,
- raziskave in razvoj (v nadaljevanju R & R) ter razlike v inovacijskih režimih,
- človeški kapital,
- organizacijske spremembe,
- pravice intelektualne lastnine (angl. *intellectual property rights*, v nadaljevanju IPR).

Relativna pomembnost različnih dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na produktivnost, se razlikuje med posameznimi sektorji in državami. Dejavniki, kot so ojačan pritisk konkurence, povečana uporaba IKT in nove inovativne delovne metode, so povezani s pospešeno rastjo produktivnosti v ZDA (Office for Official Publications of the European Communities, 2002, str. 66–72).

1.3.3.1 Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Veliko storitvenih sektorjev uporablja IKT in skupno so storitve največji investitor v IKT. (Office for Official Publications of the European Communities, 2002, str. 68; Stare, Jaklič & Kotnik, 2005, str. 99–110). Različne študije potrjujejo statistično pozitiven vpliv uporabe IKT na

produktivnost v vseh sektorjih in pozitiven vpliv IKT na dodano vrednost storitvenih podjetij ob nespremenjeni vrednosti ostalih spremenljivk. V ZDA so s pospešeno rastjo storitvene produktivnosti v poznih devetdesetih (po Mc Guickin & Van Ark, 2001 v Office for Official Publications of the European Communities, 2002) tako povezane predvsem panoge, povezane z IKT, ali tiste, ki IKT intenzivno uporabljajo.

Doseganje najboljših rezultatov z vpeljevanjem novih tehnologij je povezano s kapaciteto podjetij za spremljajočo organizacijsko spremembo, zaradi česar je vpeljevanje IKT v storitvah izjemno močno povezano tudi z inoviranjem in drugimi področji managementa. Ob vpeljavi IKT v storitvenih organizacijah je treba preučiti vpliv porasta kvalitete storitev (Licht & Moch, 1997, str. 2), prav tako je pri implementaciji IKT običajno potrebna sočasna investicija v človeški kapital za zagotavljanje znanj in zmožnosti, ki so potrebne za polno izrabo zmožnosti IKT.

V Sloveniji je leta 2002 kar 80 % vseh naložb v IKT izhajalo iz storitvenih dejavnosti (Stare et al., 2005, str. 99–110). Delno to sicer lahko pripišemo prevladujočemu deležu storitvene panoge v celotnem gospodarstvu, po drugi strani pa moramo upoštevati posebne lastnosti storitvenih dejavnosti, ki bolj kot predelovalne temeljijo na obdelavi in distribuciji informacij. Slovenska storitvena podjetja investicijam v IKT namenijo 35 % celotnih sredstev za investicije (predelovalna 19 do 22 %), prav tako je delež intenzivnih uporabnikov v storitvenih dejavnostih večji kot v predelovalnih (59 % v primerjavi s 40 %). Enako so najintenzivnejši uporabniki storitvena MSP. Študija pokaže tudi izrazito heterogenost intenzivnosti uporabe IKT znotraj storitvenih dejavnosti. Intenzivnejši uporabniki kažejo močnejše vplive IKT na produktivnost, kar avtorice utemeljujejo s tem, da bolj kot je funkcija razširjena v podjetju, večje so koristi njene rabe. Hkrati to za podjetja pomeni, da se je treba za učinkovitejšo rabo IKT celovito lotiti uvajanja v vseh poslovnih procesih. Rezultati se ne razlikujejo bistveno od sektorskih študij o uporabi v OECD. Avtorice poudarjajo, da je rast produktivnosti posledica celotnega sklopa aktivnosti ob vpeljavi IKT v organizacijo (organizacijske spremembe, racionalizacija procesov, izobraževanje in motivacija zaposlenih ipd.).

Odločilni dejavniki uspešnosti uvajanja IKT, ki vodijo k povečevanju produktivnosti, so (Jaklič, Bučar, Stare & Bavec, 2005 str. 147):

- znanje, usposobljenost in izobraževanje zaposlenih,
- organizacijske spremembe,
- skrb za celovito motivacijo in komunikacijo,
- pogled managementa na IKT,
- načrtovanje IKT v strateških razvojnih programih,
- IT-oddelki v podjetju,
- izbira partnerjev in odnosi z njimi.

Uvedeni IKT je omogočil radikalne izboljšave v organizaciji, avtomatizacijo in nadomeščanje človeškega dela, boljše povezanost poslovnih funkcij, izboljšanje pretoka znanja in hitrejše

inoviranje (Jaklič et al, 2005, str. 149). V isti študiji v preučevanih podjetjih (ne le storitvenih) opazijo tudi številne kakovostne spremembe, ki niso nujno posledice uvedbe IKT, so pa spodbujene zaradi uvajanja IKT. Med temi so:

- večja usmerjenost h kupcu, boljša odzivnost in prepoznavanje potreb kupca (to velja še posebno za storitvena podjetja, kot je na primer bančništvo);
- centralizacija posameznih obdelav podatkov, baz, centralizacija poslovnih funkcij, povezanost (integracija) poslovnih funkcij znotraj podjetja;
- prihranki zaradi racionalizacije in optimizacije procesov in boljši nadzor;
- hitrejša, boljša in večja komunikacija;
- razpoložljivost/dosegljivost zaposlenih od doma, posledično odzivnost;
- večja mobilnost posameznikov in poslovnih funkcij;
- ob sočasnem implementiranju IKT po dobavni verigi tudi boljša zunanja integritetnost in izmenjava znanja,
- inovacije v procesih.

Proces uvajanja IKT je za številna podjetja med najtežavnejšimi in pogosto izzove soočanje s skritimi poslovnimi, organizacijskimi in kadrovske problemi. Človeški kapital in njegov management sta namreč pomemben del uspešnosti delovanja storitvene organizacije. Delovno intenzivna narava mnogih storitev, visoka stopnja interakcije s strankami, visoka stopnja vsebnosti znanja v storitvi in pomembnost otipljivega znanja in izkušenj za inoviranje v storitvah so dejavniki, ki kažejo na pomembnost sočasnega investiranja v človeški kapital.

Zanimivo je, da uporaba IKT predstavlja potencial za internacionalizacijo storitev zaradi lažjanja odnosov in transakcij po dobavni verigi, učinki vpeljave IKT v Sloveniji pa se ne razlikujejo med bolj ali manj intenzivnimi izvozniki, kar kaže na to, da slovenska storitvena podjetja dajejo prednost drugim načinom internacionalizacije (Stare et al., 2005, str. 112).

1.3.3.2 Inovacije

Inoviranje je mnogo širši koncept kot le vpeljevanje novega produkta in/ali storitve. Lahko pokriva vpeljevanje nove tehnologije v proizvodnjo obstoječega produkta/storitve, spremembe proizvodnega procesa in organizacijskih struktur ali vstop na nove trge z obstoječim produktom/storitvijo. Pomembnost inoviranja je v proizvodnih panogah dobro raziskana, inoviranje v storitvah pa se v določenih potezah od teh razlikuje. Na inovacijsko sposobnost v storitvah najmočneje vplivajo (Greiling, 1998, str. 238):

- stil vodenja podjetja;
- stopnja uspešnosti podjetja pri doseganju ciljev – uspešnost;
- sodelovanje z drugimi podjetji;
- spodbude zaposlenih, tako denarne (plače) kot nenedenarne;
- kakovost delovne sile in pripravljenost, da delavci sodelujejo pri inovacijah;

- organizacijska struktura podjetja (ki jo sestavljajo specializacija, formalizacija, standardizacija, konfiguracija, prenos pristojnosti za odločanje, koordinacija);
- informacije in komunikacije v podjetju (smer, vsebina, viri);
- vpliv vlade (v smislu politično-sodnih in družbeno-kulturnih dejavnikov).

O inoviranju je malo primerjalnih mednarodnih študij. Študija, ki jo navaja EU Competitiveness report 2002 (Office for Official Publications of the European Communities, 2002), kaže, da lahko 51 % proizvodnih in le 40 % storitvenih podjetij klasificiramo kot inovatorje. Število inovirajočih podjetij znatno variira tudi po posameznih storitvenih panogah, saj so v visokotehnoloških panogah, kot so računalniške storitve, telekomunikacije, inženirske storitve in finančne institucije, znatno višje kot v nizkotehnoloških panogah, kot so transport, veleprodaja ipd. Če primerjamo delež inovatorjev po sektorjih z ravnmi rasti delovne produktivnosti za posamezne države, kaže, da produktivnost raste hitreje v sektorjih z višjo stopnjo inoviranja. Za vse države obstaja pozitivna korelacija med sektorji z višjo stopnjo inoviranja in stopnjo rasti produktivnosti. Čeprav to odkritje ne govori o smeri vzročnosti, je konsistentno s splošnim prepričanjem, da bo rast produktivnosti večja v sektorjih z večjo stopnjo inoviranja. Ukrepi, ki podpirajo inoviranje ter raziskave in razvoj (v nadaljevanju R & R), bi morali biti usmerjeni v manjšanje ovir za takšne inovacije. Med te štejemo otežen dostop do financiranja in rizičnega kapitala, pomanjkanje kapacitet znotraj podjetij za inoviranje, premajhno strokovnost v uporabi IKT in visoko tveganje, povezano z inovacijami (Pilat & Lee, 2000).

V določeni meri so vse te ovire enake oviram v proizvodnih sektorjih, zato bi morali splošni ukrepi omiliti tudi težave v inovacijskem okolju storitvenih podjetij (Office for Official Publications of the European Communities, 2002). Tradicionalne razlike med izločki storitvenega in proizvodnega procesa so vedno bolj zamegljene. Ne glede na to lahko trdimo, da še vedno obstajajo določene razlike in vplivajo na inoviranje kot tako. Zaradi neotipljivosti in informacijske intenzitete storitev je mnogo večja pozornost namenjena aktivnostim, kot so dizajn in prilagajanje storitve posameznemu uporabniku. Posledično je torej inoviranje v storitvah bolj osredotočeno na način, na katerega je storitev dostavljena, kot na sam razvoj storitve ali izboljšave procesov, ki povečujejo izločke in zmanjšujejo vložke v proces (Licht & Moch 1999). Zaradi visoke stopnje interakcij med proizvajalcem in odjemalcem se lahko inoviranje odvija kontinuirano, kar se kaže v inkrementalnih spremembah v storitvenem proizvodu, procesu in dobavi. Inovacije tako lahko 'odkrijemo' šele, ko je storitev prodana novemu kupcu. Po drugi strani pa inkrementalna narava teh sprememb otežuje sledenje in identifikacijo posameznih inovacij (Office for Official Publications of the European Communities, 2002).

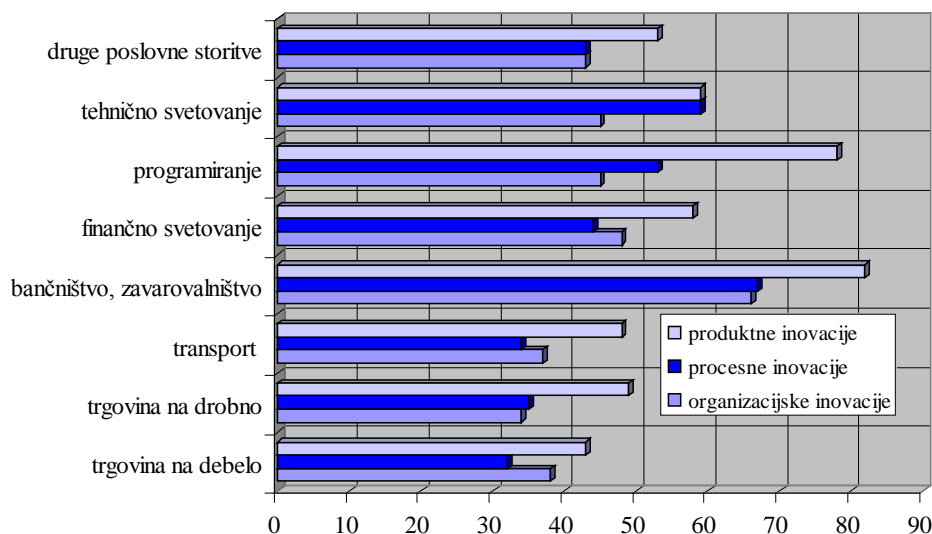
Aktivnosti R & R so porasle v zadnjih dveh desetletjih in odnesejo znaten delež skupnega poslovnega investiranja v R & R. Vendar pa v številnih storitvenih sektorjih intenziteta R & R ostaja nizka, če jo primerjamo s proizvodnjo. Storitvena podjetja imajo le redko oddelke R & R in so nagnjena k temu, da produkte in projekte razvijajo ad hoc (Coombs & Miles, 2000). Storitve so redkeje povezane s tehnološkimi spremembami, ki bi izvirale neposredno iz lastnega investiranja v razvoj novih tehnologij. Uvajajo se primarno skozi nakupljeno (pridobljeno)

tehnologijo (na primer IKT), organizacijske spremembe in človeški kapital kot skozi R & R. Posledično sta identifikacija in merjenje obsega in intenzivnosti R & R težja kot pri proizvodnji. Van Ark, Broersma in de Jong (1999, str. 26–27) poudarjajo, da mikropodatki kažejo, da so storitvene dejavnosti vsaj tako inovativne kot proizvodne, čeprav je teža klasičnega R & R manjša pri storitvah kot pri proizvodnih dejavnostih. Klasično opredeljeni R & R je pomemben v panogah informacijske tehnologije, svetovanje in inženiring, v bolj 'tradicionalnih' storitvenih dejavnostih, kot so vele- in maloprodaja ter hotelirstvo. IKT kot merilo inovativnosti je pomemben v vseh storitvenih industrijah.

Nadaljnji dejavnik, ki lahko pripomore k nizki stopnji tehnoloških inovacij v storitvah, je velik delež MSP v storitvenem sektorju. Mala podjetja imajo na voljo manjša finančna sredstva za investiranje v R & R in niso naklonjena tveganju v smislu teh investicij. V okolju, kjer je možno dosegati nezanemarljive učinke ekonomije obsega na področju R & R, postaneta mreženje in sodelovanje izjemno pomembna za nižanje stroškov in pridobivanje znanja. Nadalje je sodelovanje znotraj sektorja potrebno za postavljanje tehnoloških standardov, ki so nato potrebni za ustvarjanje in adaptacijo inovacije (Pilat, 2000, v Office for Official Publications of the European Communities, 2002).

Težavnost merjenja sprememb produktivnosti zaradi implementacije novih tehnologij je možno pripisati dejstvu, da inovacij v storitvah ne kažejo nove storitve ali izboljšave procesov, ki bi povečali ali zmanjšali izločke (Licht & Moch, 1999, str. 11 do 13). Inovacije v storitvah so najpogosteje povezane načinom dobave storitev kupcu ali s prostorskimi dimenzijami storitve (na primer internetno bančništvo). Poleg tega je kvaliteta storitve, na primer prijaznost, komponenta inovativnosti, ki se običajno ne odraža pravilno v deflatorjih izločka in je torej ne moremo meriti s tradicionalnimi statistikami produktivnosti. Tudi merjenje povečanja deleža prodaje zaradi novih produktov/storitev ni primerno za zajemanje produktivnih inovacij v storitvenem sektorju. Na sliki 22 so predstavljeni deleži produktivnih, procesnih in organizacijskih inovacij. Produktne inovacije sta Licht in Moch definirala kot nove ali izboljšane storitve, ponujene kupcem, procesne inovacije definirata kot izboljšave v 'proizvodnem procesu' znotraj podjetja in organizacijske inovacije predstavljajo znatne spremembe v organizacijski strukturi, na primer spremembo hierarhičnih ravni, in osnovnih organizacijskih vzorcev, na primer uvedba procedur managementa kakovosti.

Slika 22: Inoviranje v storitvenem sektorju

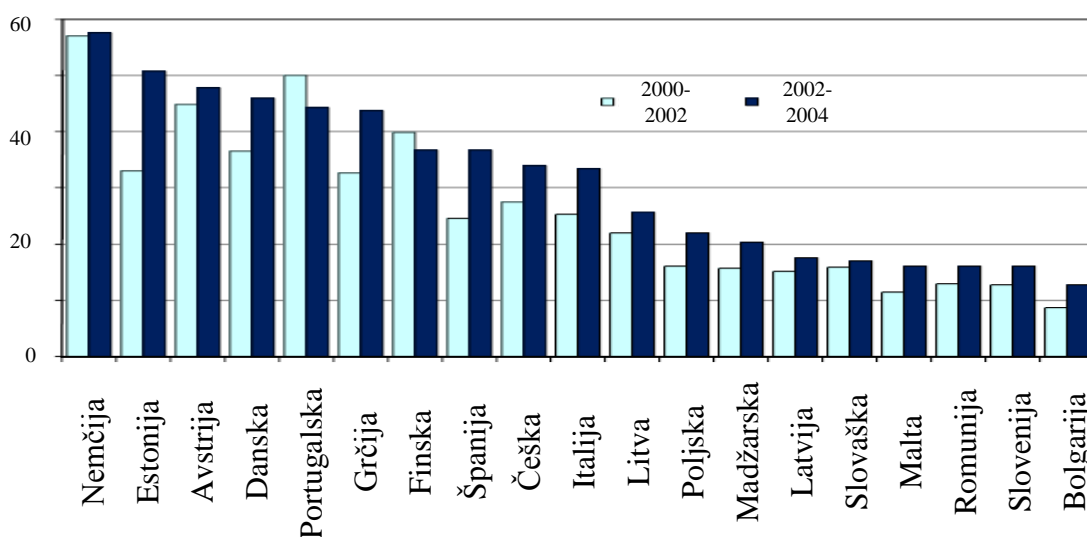


Vir: G. Licht in D. Moch, *Innovation and Information Technology in Services. Discussion Paper No. 97–20, 1999, str 5.*

Prevladujočo vlogo 'produktnih' inovacij moramo jemati previdno, opozarjata avtorja, saj v mnogih primerih ni jasne razmejitve med procesno, produktno in organizacijsko inovacijo, tipičen primer so na primer bankomati. Podjetja so namreč samoocenjevala inovacije, torej je odgovor podvržen različnim interpretacijam. Drug problem se pokaže v definiciji in konceptu R & R, saj je ta tradicionalno povezan s tehnološkimi inovacijami v proizvodni industriji. Delno neotipljiva narava storitev, kot na primer oblikovanje internetne marketinške strategije, zahteva redefiniranje tradicionalnega razumevanja R & R.

Intenzivnost inovacijske dejavnosti v storitvenih podjetjih se po državah EU27 precej razlikuje (glej sliko 23) in zavzema od 12,7 pa vse do 60 % v različnih državah. Med starimi in novimi članicami EU so opazne precejšnje razlike glede inovacijske dejavnosti v storitvah, saj dosega v obeh obdobjih le Estonija boljše izide od nekaterih starih članic. Slovenija se uvršča med države z najnižjo intenzivnostjo inovacijske dejavnosti. Slovenija zaseda zelo neugoden položaj in kljub povečanju deleža inovacijsko dejavnih podjetij v storitvah z 12,8 % na 16 % med obdobjem 2000–2004 svojega položaja med članicami EU27 ni izboljšala in ostaja na predzadnjem mestu (Koprivnikar Šušteršič, Stare & Kmet Zupančič, 2008).

Slika 23: Delež inovacijsko aktivnih podjetij v storitvah



Vir: M. Koprivnikar Šušteršič, M. Stare, R. Kmet Zupančič, *Razvitost in dejavniki konkurenčnosti nefinančnih tržnih storitev*, 2008, str 31.

Moramo poudariti, da se stopnja inovacijske dejavnosti med posameznimi vrstami storitev močno razlikuje, zato je treba podatke o inovacijski dejavnosti pri storitvah na splošno razlagati zelo pazljivo oziroma upoštevati razlike med vrstami storitev. Analiza inovacijske dejavnosti po posameznih vrstah storitev izpostavi predvsem nizko inovacijsko aktivnost poslovnih storitev. Najbolj inovativne so na znanju temelječe poslovne storitve, za katere je značilna tudi visoka intenzivnost izdatkov za raziskave in razvoj, zlasti v povezavi z IKT, pa tudi narava inovacij je pri njih podobna tisti v predelovalnih podjetjih. Nekatere druge storitve so dosti manj inovativne in uvajajo v glavnem netehnološke inovacije. Kot kažejo podatki o inovacijski dejavnosti v obdobju 2002–2004, je razvidno, da je v skoraj vseh državah EU27 intenzivnost inovacijske dejavnosti podjetij v poslovnih storitvah višja ali podobna tisti v predelovalnih podjetjih. Samo v Sloveniji in na Cipru inovacijska intenzivnost v poslovnih storitvah ne dosega tiste v predelovalnih dejavnostih, pri čemer je na Cipru precej višja kot v Sloveniji (Koprivnikar Šušteršič et al., 2008).

1.3.4 Ovire rasti produktivnosti v storitvenem sektorju

Obstajajo določene ovire, ki v storitvenem sektorju predstavljajo večje izzive kot v proizvodnem (Office for Official Publications of the European Communities, 2002).

- **Ovire trgovanja in investiranja.** Neotipljiva in na klienta osredotočena narava storitve kaže, da s storitvenimi produkti ne moremo trgovati v klasičnem smislu. Čeprav te značilnosti izgubljajo na pomembnosti z vpeljavo IKT in e-trgovine, je še vedno običajno, da izvajalci storitve te izvažajo z oblikovanjem tržne prisotnosti na določenem trgu. Tako bi torej ukrepi, ki zmanjšujejo trgovske in investicijske ovire, izboljšali možnosti za internacionalizacijo

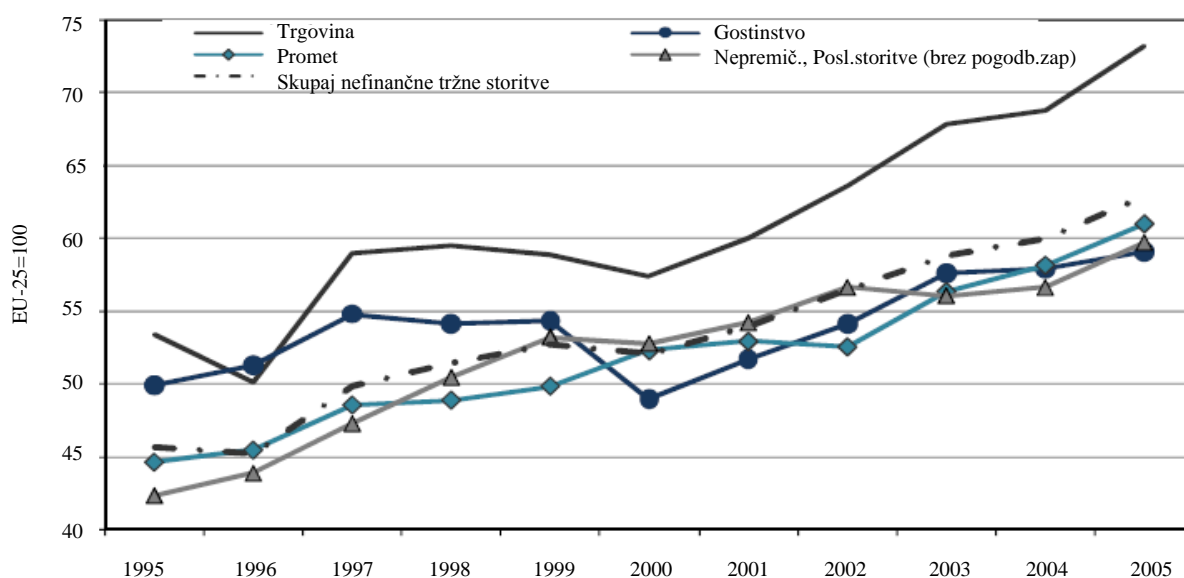
storitev, s tem pa povečanje trga domačih firm, možnost za diseminacijo idej in inovativnih konceptov in nadaljnjo specializacijo proizvodnje v smislu primerjalne prednosti.

- **Dostop do financ in tveganega kapitala.** Mnoge storitve temeljijo na neotipljivih sredstvih, kot so človeški viri, trgovskih in blagovnih znamkah in know-howu, ki ni zaščiten z IPR. Le malo jih tako poseduje otipljiva sredstva, ki jih je možno zastaviti. Neotipljiva sredstva je le težko oceniti in jih običajno računovodski standardi ne cenijo primerno, kar posledično povečuje težave podjetja, ko ta zbira kapital. Ukrepi, ki spodbujajo vključevanje neotipljivega kapitala v računovodske standarde, in ukrepi, ki stimulirajo dosegljivost tveganega kapitala, bi pozitivno doprinesli k inovacijam v storitvenem sektorju.
- **Zaščita intelektualnih pravic (IPR).** Lahkost imitiranja in pomanjkanje zaščite intelektualnih pravic sta pogosto identificirana kot ovira R & R in inoviranja v storitvenem sektorju, vendar pa raziskave kažejo, da imitacije v storitvenem sektorju niso nič večje tveganje kot v proizvodnem. Ta tveganja se očitno nanašajo le na nizkotehnološke sektorje in na sekundarne 'oblikovne lastnosti' storitve. Še vedno torej ostaja odprto vprašanje, če je treba režim storitev IPR spremeniti za olajšanje R & R in inoviranje, še posebno v nizkotehnoloških storitvenih sektorjih.

1.3.5 Produktivnost storitvene panoge v Sloveniji in EU

Kljub postopnemu napredku v zadnjih letih Slovenija še naprej zaostaja za povprečjem EU glede razvitosti nefinančnih tržnih storitev (Koprivnikar Šušteršič et al., 2008, glej sliko 24). Leta 2005 je povprečna produktivnost dela nefinančnih tržnih storitev v Sloveniji dosegla raven 34.665 EUR dodane vrednosti na delovno aktivnega (62,9 % povprečja EU25). V letu 2006 so storitvene dejavnosti ustvarile 64,1 % dodane vrednosti slovenskega gospodarstva in zaposlovale 55,8 % vseh zaposlenih (glej tabelo 9). Od leta 1995 se je njihov delež v dodani vrednosti povečal za 3,6 odstotne točke, v zaposlenosti pa za skoraj 10 odstotnih točk.

Slika 24: Produktivnost dela po posameznih dejavnostih glede na EU25



Vir: M. Koprivnikar Šušteršič, M. Stare, R. Kmet Zupančič, *Razvitost in dejavniki konkurenčnosti nefinančnih tržnih storitev*, 2008, str. 17.

Tabela 9: Struktura slovenskega gospodarstva po dodani vrednosti in zaposlenosti

| | Dodana vrednost | | | Zaposlenost | | |
|--|-----------------|------|------|-------------|------|------|
| | 1995 | 2000 | 2006 | 1995 | 2000 | 2006 |
| Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo (A + B) | 4,2 | 3,1 | 2,3 | 14,2 | 11,8 | 9,5 |
| Industrija in gradbeništvo (C + D + E + F) | 35,3 | 35,4 | 33,7 | 39,9 | 37,6 | 34,7 |
| Predelovalne dejavnosti | 26,4 | 26,2 | 24,0 | 31,1 | 28,3 | 25,2 |
| Storitve skupaj (G – P) | 60,5 | 61,4 | 64,1 | 45,9 | 50,6 | 55,8 |
| Tržne storitve (G – K) | 40,8 | 41,1 | 43,8 | 29,3 | 31,2 | 34,8 |
| Nefinančne tržne storitve (G – K), brez J | 35,0 | 36,2 | 38,3 | 27,5 | 29,0 | 32,4 |
| Trgovina (G) | 12,1 | 11,2 | 11,9 | 12,3 | 12,3 | 12,1 |
| Gostinstvo (H) | 2,3 | 2,3 | 2,3 | 3,0 | 3,4 | 3,4 |
| Promet (I) | 6,8 | 7,3 | 7,8 | 5,7 | 5,8 | 5,9 |
| Nepremičnine, najem, poslovne storitve (K) | 13,7 | 15,5 | 16,8 | 6,4 | 7,5 | 11,0 |
| Javne storitve (L – P) | 19,7 | 20,3 | 20,3 | 16,5 | 19,4 | 21,0 |
| Skupaj | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Vir: M. Koprivnikar Šušteršič, M. Stare, R. Kmet Zupančič, *Razvitost in dejavniki konkurenčnosti nefinančnih tržnih storitev*, 2008, str 6.

Izstopa zlasti zaostanek na področju poslovnih storitev, ki temeljijo na znanju. Dinamična rast nefinančnih tržnih storitev po letu 2000 je bila na eni strani posledica krepitve nekaterih tradicionalnih tržnih storitev (trgovina in promet sta že primerljivi s povprečjem EU) ter hitrega razvoja nefinančnih tržnih storitev, ki temeljijo na znanju (telekomunikacije in poslovne storitve). Slovenija ima zlasti pri poslovnih storitvah še precej možnosti za rast.

Primerjava realnih stopenj rasti produktivnosti kaže zmanjševanje zaostanka za evropskim povprečjem. Najvišje realne rasti produktivnosti dela sta tako v zadnjem desetletju kot po letu 2000 dosegli dejavnosti trgovine (SKD G) in prometa (SKD I), medtem ko najpočasneje raste dejavnost nepremičnin in poslovnih storitev.

Rast tržnih storitev je posledica večje specializacije dela in osredotočenosti na osnovne proizvodne funkcije, ki je povzročila eksteralizacijo (angl. *outsourcing*) mnogih pomožnih storitvenih dejavnosti iz podjetij predelovalne dejavnosti in posledičnega ustanavljanja samostojnih storitvenih podjetij kot tudi tehnološkega posodabljanja in uvajanja informacijsko-komunikacijskih tehnologij v različne faze proizvodnih in poslovnih procesov. Slednje povečuje povpraševanje po raznovrstnih informacijskih, računalniških, telekomunikacijskih in svetovalnih storitvah.

Prepočasen razvoj storitev, ki temeljijo na znanju, lahko v določeni meri pojasnimo z nizko inovacijsko dejavnostjo. Slovenija kljub napredku v obdobju od leta 2000 do 2004 spada med države z najnižjo inovacijsko aktivnostjo v storitvenih dejavnostih, zlasti vzbuja skrb nizka stopnja inoviranja v poslovnih storitvah, kar je dodatna slabost pri dejavnih konkurenčnosti storitev in gospodarstva v celoti, saj poslovne storitve, ki temeljijo na znanju, hkrati spodbujajo in usmerjajo inovacijske procese v gospodarstvu na splošno. Za odločnejši preboj pri tržnih storitvah, še zlasti pri storitvah, ki temeljijo na znanju, je potrebno usklajeno delovanje politik na različnih področjih, med katerimi raziskave posebno izpostavljajo spodbujanje inovacij pri storitvah in naložbah v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, krepitev interdisciplinarnega izobraževanja in pridobivanja znanja ter vzpostavljanje učinkovitega nadzora nad konkurenco.

1.4 Mala in srednje velika podjetja: koncept in definicija

Mikro, majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju: MSP) igrajo osrednjo vlogo v evropskem gospodarstvu. So glavni vir podjetniškega znanja, inovacij in zaposlovanja. V razširjeni Evropski uniji 25 držav približno 23 milijonov MSP zagotavlja 75 milijonov delovnih mest in predstavlja 99 % vseh podjetij (OECD, 2008). Inovativnost, dinamičnost, sposobnost prilagajanja in odzivnost so razlogi, da razvita gospodarstva priznavajo MSP kot gonilo gospodarske rasti in generator novih delovnih mest (Žakelj, 2004, str. 13). Žakelj trdi tudi, da se s prestrukturiranjem velikih podjetij, tj. z izločanjem nekaterih neključnih dejavnosti in njihovim prenašanjem na druge subjekte (tj. outsourcingom), pomen teh podjetij še povečuje. Največ MSP najdemo v storitvenem sektorju. Leta 2008 je bilo med 51.977 organizacijami, ki so na Agencijo

Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) poslale letno poročilo, 92,4 % mikro, 4,6 % malih, 1,5 % srednjih in 1,5 % velikih podjetij (AJPES, 2009).

Kvantitativno jih običajno opredeljujemo po številu zaposlenih, prihodkih od prodaje oziroma po bilančnih vsotah, vendar se ti kriteriji od sistema do sistema razlikujejo.

Za potrebe tega dela bom MSP opredeljevala primarno na podlagi števila zaposlenih, saj ta v veliki meri opredeljuje kompleksnost organizacije in njenih procesov, predvidevam pa tudi, da vsaj delno odnos do produktivnosti. Povezanih podjetij (hčerinskih ali podružnic podjetij v tujini ter podjetij, ki so zavezana k izdelavi povezanih bilanc) ne izključim kot mala podjetja, prav tako ne izključim podjetij, ki po prihodkih ali vrednosti aktive presegajo meje MSP. Izključim pa podjetja, ki meje MSP presegajo po številu zaposlenih ne glede na aktivo ali prihodke prodaje.

Za potrebe te raziskave sem sicer upoštevala tudi kapitalske oziroma finančne vidike preučevanih organizacij in jih vsaj delno poskušam povezati z odnosom do produktivnosti, vendar jih ne upoštevam kot opredeljujoč dejavnik. Kapitalski in finančni vidiki namreč opredeljujejo dosegljivost virov, potrebnih za povečevanje produktivnosti.

1.4.1 Zakonska opredelitev malih in srednje velikih podjetij

Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009-UPB, 83/2009 Odl. US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, v nadaljevanju ZGD) deli podjetja na mikro, mala, srednja in velika, pri čemer kot merilo uporablja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čiste prihodke od prodaje,
- vrednost aktive.

Tabela 10: Razvrstitev podjetij po velikosti glede na ZGD

| | Mikropodjetje | Malo podjetje | Srednje podjetje | Veliko podjetje |
|---|----------------------|----------------------|-------------------------|------------------------|
| Povp. število delavcev v poslovnem letu | do 10 | do 50 | do 250 | nad 250 |
| Čisti prihodki prodaje v EUR | do 2.000.000 | do 8.800.000 | do 35.000.000 | nad 35.000.000 |
| Vrednost aktive v EUR | do 2.000.000 | do 4.400.000 | do 17.500.000 | nad 17.500.000 |

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, Ur. l. RS, št. 65/2009-UPB, 83/2009 Odl. US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 2009.

Po ZGD se gospodarske družbe delijo na

- osebne družbe: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba, ali
- kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba.

Pri tem se štejejo za gospodarske družbe, tudi če v skladu z zakonom v celoti ali deloma opravljajo dejavnost, ki ni pridobitna. Podjetnik je po tem zakonu fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja.

Čeprav so vse družbe iz raziskovalnega vzorca organizirane kot gospodarske družbe, za potrebe tega dela ne ločujem eksplicitno med posameznimi tipi družb, v pojem MSP štejem tako vse oblike gospodarskih družb kot tudi podjetnike. Za to sem se odločila na podlagi dejstva, da v literaturi nisem opazila vpliva oblike gospodarske družbe *per se* na produktivnost. Nanjo očitno bolj vpliva stopnja organiziranosti družbe. Prav tako zaradi majhnosti vzorca ne ločujem družb glede na tip lastništva (sociološko, kot družinska podjetja) oziroma glede na povezanost podjetij.

1.4.2 Kvalitativna in dinamična opredelitev malega in srednjega podjetja

Rast slovenskega gospodarstva temelji na srednje velikih podjetjih (Prašnikar, Cirman, Milenkovič & Pahor, 2003, str. 18–20). Uporaba zgolj kvantitativnih opredelitvenih meril ne zadošča, saj ta način ne upošteva drugih razlik med podjetji, na primer razlike med podjetjem s 50 zaposlenimi, ki deluje lokalno, ter podjetjem z nekaj sto zaposlenimi, ki se poskuša mednarodno uveljaviti. Poleg kvalitativne statične je pomemben tudi pomen dinamične definicije, to je pogojev za obstoj podjetja v času, pri čemer malo podjetje kot tako določa predvsem doseganje minimalne stopnje učinkovitosti pri majhnem obratu proizvodnje. Srednje podjetje opredeljuje doseganje konkurenčne prednosti, ki mu omogoča soobstoj z več igralci na večjih trgih; če je ne dosega, postane spet lokalni oskrbovalec z minimalno stopnjo učinkovitosti (tj. malo podjetje), ob nadaljnji rasti in potrebi po večjih naložbah pa dobiva značilnosti velikega podjetja.

Primerjava med malimi in velikimi podjetji kaže, da malo podjetje ni le pomanjšano veliko podjetje, temveč ima svoje značilnosti in omejitve (Rebernik, 1997, str. 24–26). Mikro, mala in srednje velika podjetja imajo številne karakteristike, ki zahtevajo svojstven način upravljanja. Pogosto so taka podjetja v družinski lasti in imajo težji dostop na trg kapitala, zato imajo le omejene možnosti financiranja. Bistvene značilnosti MSP so pretežno široko strokovno znanje zaposlenih, pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja, redke skupinske odločitve, planiranja skoraj ni, neposredna udeležba pri dogajanju v podjetju, redko oblikovanje oddelkov, kratke neposredne poti informacij, močna osebna povezanost, neznatne koordinacijske težave, neznatna stopnja formalizacije, visoka fleksibilnost in šibka pozicija na nabavnem trgu.

Tabela 11: Specifika posameznih funkcionalnih področij malih in srednje velikih podjetij

| Funkcija | Lastnosti posameznih funkcij podjetja |
|--|---|
| Vodenje podjetja | <ul style="list-style-type: none"> • lastnik/podjetnik, pogosto zaposlen v podjetju • pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja • tehniško usmerjena izobrazba • informacijski sistem ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti fleksibilnosti • patriarhalno vodenje • redke skupinske odločitve • velik pomen improvizacije in intuicije • načrtovanja in formalizirane strategije skoraj ni • preobremenjenost zaradi kopičenja funkcij, zato delitev dela po sodelavcih • neposredna udeležba pri dogajanju v podjetju • majhne možnosti korekture pri napačnih odločitvah • vodstvenega potenciala ni možno zamenjati |
| Kadri | <ul style="list-style-type: none"> • majhno število zaposlenih • pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile • majhen delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo • pretežno široko strokovno znanje (ni specializacije) • velik del sodelavcev zadovoljnih z delom |
| Organiziranost | <ul style="list-style-type: none"> • na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih sodelavcev • kopičenje funkcij • redko oblikovanje oddelkov • kratke neposredne poti informacij • močna osebna povezanost • navodila in kontrola z osebnimi stiki • omejeno delegiranje • neznatni koordinacijski problemi • neznatna stopnja formalizacije • visoka fleksibilnost |
| Prodaja | <ul style="list-style-type: none"> • zadovoljevanje individualiziranega povpraševanja majhnega obsega v prostorsko in/ali resnično ozkem tržnem segmentu • zelo različen konkurenčni položaj |
| Nabava in materialno poslovanje | <ul style="list-style-type: none"> • šibka pozicija na nabavnem tržišču • pogosta nabava materiala po naročilih |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Funkcija | Lastnosti posameznih funkcij podjetja |
|----------------------------|---|
| Proizvodnja | <ul style="list-style-type: none">• delovno intenzivna• neznatna delitev dela• pretežno univerzalni stroji• majhna degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov• pogosto dolgoročno vezana z določeno temeljno inovacijo |
| Raziskave in razvoj | <ul style="list-style-type: none">• brez stalnega institucionaliziranega raziskovalno-razvojnega oddelka• kratkoročno intuitivno usmerjeno raziskovanje in razvoj• skoraj izključno v uporabo usmerjen razvoj izdelkov in postopkov, temeljnih raziskav skoraj ni• relativno kratko časovno obdobje od iznajdbe do gospodarske uporabe |
| Financiranje | <ul style="list-style-type: none">• pogosto v družinski lasti• ni dostopa na anonimno tržišče kapitala, zato torej le omejene možnosti financiranja• ni neposredne državne podpore v krizi ali je ta neznatna |

Vir: Povzeto po M. Rebernik, Podjetništvo in management malih podjetij, 1997.

1.4.2.1 Mala podjetja

Dejavniki, značilni za mala podjetja (povzeto po Prašnikar et al., 2003, str. 19):

- primarno financirano iz osebnih virov z omejenim dostopom do financ med začetnimi stopnjami rasti (to je še zlasti res v slovenskem okolju, kjer je dostop do semenskega in tveganega kapitala še posebno redek), po pridobivanju trajnega kapitala in organizaciji je pomembna vloga družine;
- manager ima zelo tesen osebni stik z delovnim mestom, običajno so lastniška, managerska in vodstvena funkcija združene v eni osebi;
- podjetje običajno deluje na zelo omejenem geografskem območju (ima omejen obseg delovanja).

Mala podjetja imajo tudi nekaj izrazitih prednosti, kot so zmožnost polnjenja niš, fleksibilnost, nagnjenost k uporabi nižje kvalificirane delovne sile, ki je dostopnejša in cenejša, in druge. Lastniki managerji so tudi močnejše motivirani od najetih. Zanimiva je primerjava produktivnosti podjetij v družinski lasti in preostalimi podjetji, saj kaže (čeprav povezava ni dokončno potrjena), da so družinska podjetja okrog 10 % manj produktivna kot tista, ki to niso (Barth, Gulbrandsen & Schone, 2005). Preprosta organizacijska struktura omogoča preprostejše in bolj direktne linije komuniciranja. Majhnost podjetij omogoča tudi hitrejšo identificiranje in razvijanje zmožnosti delavcev kot v velikih podjetjih.

1.4.2.2 Srednje velika podjetja

V strokovni literaturi ne zasledimo dosti podatkov, ki bi bili specifični za srednja podjetja, čeprav imajo nekatera od teh kljub temu, da jih literatura najpogosteje obravnava skupaj z malimi, od teh precej drugačne značilnosti.

Srednja podjetja so pogosto prehodnega značaja (Prašnikar et al., 2003, str. 7) in je njihova trajnost povezana s sposobnostjo ohranjanja konkurenčne prednosti: če jo obdržijo in razvijejo, se preoblikujejo v velika podjetja, če ne, se ponovno zreducirajo na majhna in obdržijo svoj lokalni pomen ali celo odmrejo. V primerjavi z malim ali velikim podjetjem (Prašnikar et al., 2003, str. 7 in 19–20) imajo nekaj značilnosti.

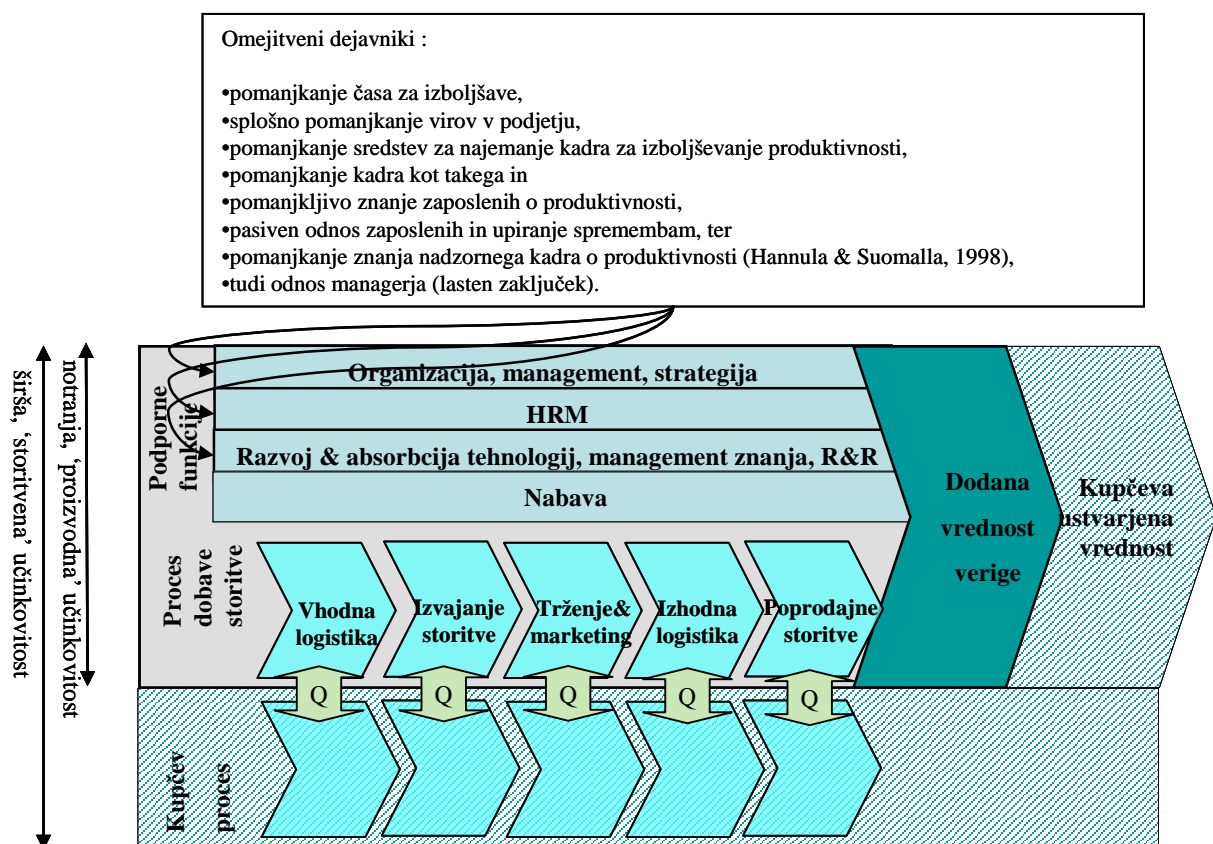
- Informacijska asimetrija je večja kot pri velikih podjetjih in zato so večje težave pri financiranju razvojnih načrtov, po drugi strani pa je družinsko podjetništvo omejeno na pridobivanje tvegane kapitala v kombinaciji z drugimi ponudniki, na primer bankami, tudi z refinanciranjem dobičkov; trg kapitala po navadi nima večje vloge.
- Večji vodstveni tim z razvitejšimi poslovnimi funkcijami in razmejitvijo med izvedbenimi in štabnimi funkcijami. Vloga podjetnika je v njih še velika, ne pa več takšna kot v malih. Pomen pridobiva transformacijski vodja. Tipični model vodenja je tako imenovani 'prosvetljeni paternalizem'. Med vodjo in zaposlenimi obstaja bolj neposredna zveza kot pri velikih podjetjih. Poslovanje je pogosto v rokah najetih managerjev. Organizacijske strukture in izvedbene funkcije so razmeroma preproste. Lastnik je fizično še vedno navzoč v podjetju in vpleten v poslovanje ali upravljanje. Izraba zmogljivosti je večja kot v velikih podjetjih.
- Delovanje je razširjeno na več dejavnosti in na mednarodnih trgih pozicionirajo kot nišni igralec. V nasprotju z velikimi podjetji so strateško manj diverzificirana, lažje opredelijo cilje in jih posredujejo zaposlenim. Močneje so vpeta v okolje kot velika podjetja.

1.4.3 Potencialne ovire za izboljševanje produktivnosti v malih in srednje velikih storitvenih podjetjih

Nedavna raziskava produktivnosti v turških MSP (Ates, Finlayson & Bititci, 2010) je pokazala, da na management produktivnosti v organizaciji intenzivno vplivajo strateško, procesno/organizacijsko in tržno področje delovanja ter inovativnost in R & R ter ljudje, njihovo vedenje in vodenje, ki so v MSP pogosto okrnjeni. Najpogostejši interni dejavniki, ki ovirajo izboljševanje produktivnosti v MSP, so (Hannula & Suomala, 1998) pomanjkanje časa za izboljšave, splošno pomanjkanje virov v podjetju, pomanjkanje sredstev za najemanje kadra za izboljševanje produktivnosti, pomanjkanje kadra kot takega in pomanjkljivo znanje zaposlenih o produktivnosti, nekoliko pa tudi pasiven odnos zaposlenih in upiranje spremembam ter pomanjkanje znanja nadzornega kadra o produktivnosti. Kot zunanje dejavnike so podjetniki navedli visoke prispevke za socialno varnost in dodatne stroške plač, visoko raven obdavčitve, zakonodajo (razen obdavčevanja), obstoječe plačne sisteme, recesijo v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja, nekoliko pa tudi delovanje sindikatov. Med splošne dejavnike pa so uvrstili

visoke stroške motiviranja zaposlenih s plačami, pomanjkanje podatkov o produktivnosti za primerjalno analizo, težavnost uporabe produktivnosti kot osnove plačnega sistema in težave z merjenjem produktivnosti. Podobne zunanje dejavnike v slovenskem okolju je potrdila tudi raziskava 'Ovire pri poslovanju MSP v Sloveniji'. Raziskava kot največje ovire pri poslovanju podjetnikov navaja plačilno nedisciplino, davčno politiko, birokracijo, pridobivanje ustreznih kadrov, delovno zakonodajo, konkurenco, neustrezne vladne politike spodbujanja podjetništva, financiranje tekočega poslovanja in financiranje novih naložb. Navedeni dejavniki dejansko vplivajo tudi na produktivnost v podjetjih (Žakelj, 2006). Omejitvene dejavnike lahko predstavimo glede na izrazitejši vpliv, ki ga imajo na posamezne funkcije v ustvarjanju dodane vrednosti za stranko pri dobavi storitve (glej sliko 25). Verjetno bodo neposredno okrnjene predvsem podporne funkcije, posredno pa bodo vplivali tudi na funkcije procesa dobave storitve in posledično na zadovoljstvo kupca s storitvijo in njeno kvaliteto. Lahko rečemo, da je izvorno zlo vseh negativnih razlik med MSP in velikimi podjetji (ki se mu je praktično nemogoče izogniti) pomanjkanje virov. Hannula in Suomala trdita, da je odgovornost, da podjetja izboljšajo svojo produktivnost, na podjetjih, saj so najpomembnejši subjektivni dejavniki interni. Predlagata tudi, da je odgovor osredotočenje na osnovni posel in ključne kompetence ter reinženiring osnovnega posla podjetja.

Slika 25: Prikaz omejitvenih dejavnikov na funkcije v prirejeni Porterjevi verigi dodane vrednosti:



Vir: Prirejeno po Porterjevi verigi dodane vrednosti

1.4.3.1 Strateški dejavniki

V MSP pogosto izostaja dolgoročna strategija, le malo mikro in malih podjetij ima poslovni načrt in srednje in dolgoročne plane, težave imajo tudi z opredelitvijo učinkovite strategije (Kraus, Harms & Schwarz, 2006; Hannula & Suomala, 1998). Iz tega izhajajo tudi težave z merjenjem in oblikovanjem kazalcev poslovanja. Razlika med MSP in velikimi podjetji je v tem, da med vlogo načrtovalca in izvajalca strategije praktično ni ločnice, prav tako je v MSP načrtovalec strategije pogosto tudi lastnik ali vsaj solastnik MSP. V ospredju so tako pogosto osebne potrebe načrtovalca. Načrtovalci se večkrat odločajo za strategije, v katerih prevladuje element varnosti in stabilnosti in manj rasti podjetja. Zaradi pomanjkanja časa in managerjevega občutka zadovoljivega pregleda nad poslovanjem so predvsem v mikro in malih podjetjih strategije redkeje formalizirane in zapisane. Stalno prizadevanje za doseg likvidnosti poslovanja pogosto vpliva tudi na dolgoročnost strategije – podjetja so pogosto usmerjena kratkoročno, v projekte, ki se izplačajo na krajši rok in včasih celo ovirajo dolgoročno izvajanje strategije. Obenem je treba poudariti tudi pogosto odsotnost celovitih sistemov nadzora in merjenja uspešnosti poslovanja in izvajanja strategije. V MSP pogosto opazimo neučinkovitost procesa odločanja (odločanje je hitro, a ne nujno pravilno, saj za to primanjkuje dovolj kakovostnih podatkov), največkrat zaradi odvisnosti upravljanja od enega samega posameznika – managerja/lastnika. Obstaja pa tudi kar nekaj razlogov, ki otežujejo izvajanje strategije v malih podjetjih (Herle, 2003, str. 35):

- zaradi prezaposlenosti lastnikov so strategije pogosto slabo pripravljene ali se ne začnejo izvajati v potrebnem roku;
- v malih podjetjih ni toliko zaposlenih, da bi lahko oblikovali posebno skupino ljudi za izvajanje strategije (ker ima vsakodnevno delo pogosto prednost, se začetek izvajanja strategije prestavlja, če pa se je ta že začela izvajati, se za nekaj časa prekine);
- v malih podjetjih je premalo zaposlenih, da bi lahko organizirali lastno skupino, ki bi bila zadolžena za tehnično-tehnološki razvoj, zato obstaja nevarnost, da pride do zaostanka na tem področju;
- zaostajanje pri izvajanju nekega projekta zaradi preobremenjenosti lahko vodi v naraščanje stroškov, poleg tega se zaradi daljšega izvajanja projektov vložena sredstva povrnejo kasneje.

1.4.3.2 Procesno-projektna organiziranost

Uspešna storitvena podjetja že dolgo razumejo, da sta razumevanje in primerna ureditev storitvenega procesa pomembna za stranko in njeno zadovoljstvo (Mayer, Bowen & Moulton, 2003). Narava storitvene dejavnosti, še posebno v MSP v storitvenih panogah z visoko stopnjo prilagajanja storitve stranki, pa po drugi strani pogosto narekuje projektno ureditev dela v MSP po principu 'eno naročilo (stranka) – en projekt'. Tako v SMSP pogosto naletimo na hibridno ureditev: nekatera področja dela so urejena procesno, še posebno podporne aktivnosti, druga pa projektno, predvsem področje pretežno spremenljive interakcije s stranko, ali pa podjetje proces dobave storitve ponavlja v posameznih projektih. Zaradi pomanjkanja virov (najpogosteje je za to krivo pomanjkanje časa in tehničnega znanja zaposlenih) še zlasti pri malih podjetjih naletimo

na neurejenost področja organizacije. V mikropodjetjih morda prevelika formalizacija procesov in projektnega dela niti ni smotrna, saj zahteva določeno finančno, predvsem pa časovno investicijo. Takoj ko se začne v podjetju pojavljati ločevanje delovnih nalog po zaposlenih in čim večja postaja ta specializiranost, tem bolj se kaže potreba po ureditvi organizacije, poteka dela, popisu poslovnih procesov idr. Projektna urejenost interaktivnega področja dela s stranko v posameznih podjetjih služi kot izgovor za neurejenost podpornih procesov. Ta neurejenost povzroča nadaljnje težave pri merjenju učinkovitosti in uspešnosti delovanja podjetja. Pogosto v MSP zamenjujejo opis in popis procesa in delovnega mesta, kar še dodatno doprinese k zmedi. Poudariti želim, da iz neurejenosti organizacije dela v MSP lahko sledijo počasno večanje učinkovitosti in slabo merjenje uspešnosti, težave z opredelitvijo sistema upravljanja, slaba definiranost procesov samih, prav tako izločkov in vložkov ter odgovornih oseb (Ates, Finlayson & Bititci, 2010).

1.4.3.3 Tržna dejavnost

MSP se pogosto ubadajo s težavami pri prodiranju na nove trge, z omejenimi sredstvi za tržne aktivnosti ter s slabim poznavanjem dejanskih potreb kupcev – percepcija pogosto temelji na 'intuitivnem' zaznavanju in ne na dejanski tržni raziskavi (Ates, Finlayson & Bititci, 2010). Intenzivna narava in bližina povezave storitve kupec-izvajalec v storitveni panogi daje poznavanju elementov trženja še večji pomen, obenem pa delno poenostavi poznavanje kupčevih potreb. Dokler MSP deluje nišno z omejenim številom kupcev, tak model funkcionira, težave se pojavijo pri obvladovanju številčnejših in večjih trgov. Trženje storitev je močno povezano tudi z njihovo kakovostjo, ta pa s standardizacijo in kontrolo storitvenih procesov – za zagotavljanje 'zanesljivosti' oziroma 'ponovljivosti' storitve – ter z managementom strankinih pričakovanj in zaznav, vse pa je povezano s potrebo po finančnih, kadrovskih in časovnih virih. Obenem je treba poudariti odsotnost sistemov formalnih zajemov potreb kupcev. Čeprav je v MSP stik z bazo kupcev pogosto zadovoljiv in je poznavanje potreb dobro, pa je to znanje neoprijemljivo in neformalizirano. Organizacijsko učenje je torej omejeno. V mikro in malih podjetjih je pogosto center poznavanja kupčevih potreb v lastniku/managerju, ki pa ga presoja neobjektivno, skozi svoje zaznave.

1.4.3.4 Inovativnost in uporaba tehnologije

Zaradi omejenosti sredstev imajo MSP omejen dostop do R & D, iz istega razloga se pojavljajo v podjetjih tudi težave z implementacijo novih tehnologij in inovacij (Mole, 2002). Če pogledamo Gerilingove dejavnike inovativnosti (Greiling, 1998, str. 238), imajo v MSP praktično vsi negativno konotacijo. Na splošno so MSP bolj tvegana od večjih podjetij, saj se soočajo z višjimi stroški kapitala. Poleg tega je vodstvena sposobnost v teh podjetjih lahko nižja kot pri večjih. Na splošno se v MSP izplačujejo nižje plače kot v večjih podjetjih in si težje privoščijo visoko kvalificirano delovno silo. Podjetja potrebujejo kvalificirane delavce, če naj bi sprejemala/razvijala/uporabljala nove metode, da bi izkoristila nove naložbe. Zaradi pomanjkanja kapitala so tudi raziskave in razvoj kratkoročneje usmerjeni. Omeniti je treba tudi težave z obvladovanjem kompleksnosti patentov in patentnega sistema. MSP si pogosto ne

morejo privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces, zato so investicije, kjer so vpleteni patenti, tvegane. Inovacije predstavljajo tudi nesorazmerno veliko finančno tveganje, ki ga ni mogoče razprostrti po portfelju projektov. Pogosto primanjkuje časa ali virov za identifikacijo, nakup in rabo zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz (Rebrnik, 1997). MSP se tako lahko hitro znajdejo na repu lestvice inovativnosti, čeprav so sredstva, ki jih vlagajo v inoviranje in tehnologijo proporcionalno, včasih celo večja kot v velikih podjetjih. Poleg standardnih ovir za asimilacijo tehnologije, ki veljajo za vsa podjetja, se MSP soočajo z dodatnimi značilnimi ovirami za uvajanje tehnologije. Nekatere od njih so višja cena tehnologije na zaposlenega, velikost 'bloka' tehnologije, tveganje in kompleksnost poslovanja (Debus, 2007).

- **Višje cene na zaposlenega:** cenovna usmerjenost tehnoloških orodij daje prednost večjim podjetjem. Celotni stroški tehnologije običajno vključujejo dve komponenti: fiksni strošek za podjetje in variabilne stroške, ki so odvisni od števila kupljenih enot. Povprečni fiksni strošek na zaposlenega je za manjša podjetja bistveno večji kot za večja podjetja.
- **Velikost bloka tehnologije:** nekateri tehnološki viri so na voljo samo v velikih, nedeljivih 'blokkih', ki zaradi obsega poslovanja niso primerni za manjša podjetja. Ta se tako odločajo med nakupom predimenzionirane tehnologije ali njeno neuporabo.
- **Tveganje:** MSP običajno delujejo pri nižjih maržah v primerjavi z večjimi podjetji, zato morajo previdno pretehtati nove naložbe. Za manjša podjetja tako investicija v novo tehnologijo pomeni tudi večjo proporcionalno izpostavljenost tveganju.
- **Kompleksnost delovanja:** uvedba tehnologije po navadi zahteva posebna znanja, ki jih v MSP ni in/ali niso povezana z njihovo primarno dejavnostjo, zato MSP pogosto nimajo notranjega strokovnega znanja za uvajanje novih tehnoloških orodij.

1.4.3.5 Kadri in management človeških virov

Delovno intenzivna narava mnogih storitev, visoka stopnja interakcije s strankami, visoka stopnja vsebnosti znanja v storitvi in pomembnost otipljivega znanja in izkušenj za inoviranje v storitvah so elementi, ki kažejo na pomembnost vlaganja virov v človeški kapital v storitvenem sektorju. Management človeških virov HRM je v MSP manj intenziven in manj formaliziran kot v velikih podjetjih. Res je, da majhnost omogoča hitrejšo identificiranje in razvijanje zmožnosti delavcev (Prašnikar et al., 2003). Obenem so sredstva za izobraževanje običajno nižja, čas za trening je omejen, prav tako sredstva za finančno motiviranje zaposlenih. Managerji/lastniki se pogosto pritožujejo nad motivacijo in angažiranostjo zaposlenih, pogosto zato, ker ju presojuje skozi lastno prizmo lastništva. Ob presojanju človeških virov ne smemo pozabiti tudi pomena organizacijskega učenja in managementa znanja, ki sta v MSP izjemno pogosto neformalizirana in neotipljiva, a sta močna dejavnika, ki vplivata na vse aktivnosti podjetja, še posebno na MSP, ki temeljijo na znanju.

1.4.3.6 Pomanjkanje znanja o produktivnosti

Raziskava subjektivnih mnenj podjetnikov, izvedena na Finskem (Hannula & Suomala, 1998), je pokazala, da je v praksi koncept produktivnosti relativno nejasen in podjetniki ne znajo vedno

ločevati med pojmom produktivnosti in dobičkonosnosti, kar povzroča težave še posebno pri merjenju produktivnosti. Podjetniki še vedno preredko razmišljajo o svojem poslu dolgoročno in očitno je, da vloga povečevanja produktivnosti ni dovolj dobro razumljena.

2 MANAGEMENT PRODUKTIVNOSTI V MALIH IN SREDNJE VELIKIH STORITVENIH PODJETJIH

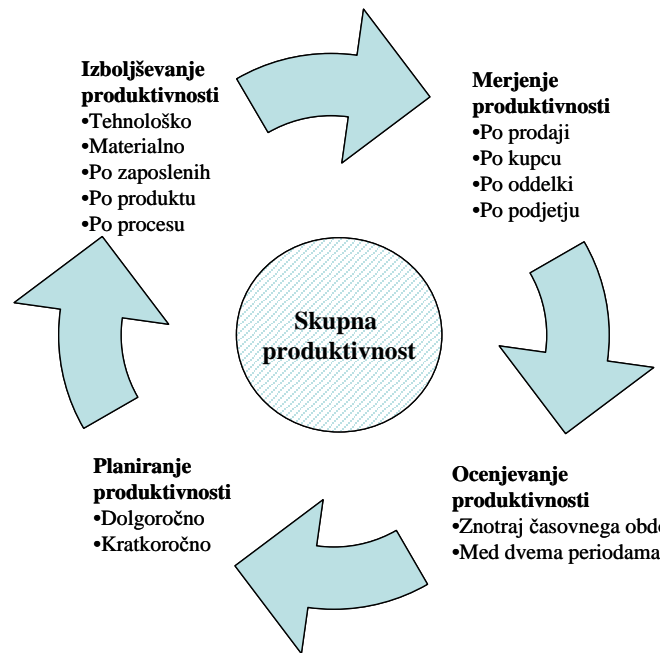
Sumanth¹²(1985, str. 49–51) definira management produktivnosti kot formalen podproces v okviru širšega managementa, ki mobilizira vse ravni podjetja in zaposlenih s končnim ciljem zmanjševanja stroškov proizvodnje in povečevanja distribucije in prodaje proizvoda/storitve. Uporablja štiri faze cikla produktivnosti, to je merjenje, ocenjevanje, planiranje in izboljševanje. Zaradi omejitvenih dejavnikov in posebnosti MSP se zdi logično, da se bo management produktivnosti v manjših organizacijah vsaj delno odvijal drugače kot v velikih.

Management produktivnosti je še zlasti v proizvodnih panogah povezan z industrijskim inženiringom, saj se ta ukvarja z načrtovanjem, razvojem in inštalacijo integriranih sistemov ljudi, strojev in materialov, medtem ko se inženirji produktivnosti ukvarjajo z načrtovanjem inštalacije in vzdrževanjem sistema za merjenje, ocenjevanje, planiranje in izboljševanje produktivnosti. Inženirsko-tehničen pristop se zdi smiseln predvsem v proizvodnih organizacijah, medtem ko delovno intenzivne storitvene organizacije, ki od zaposlenih zahtevajo močno osebno vpletenost, kreativnost in visoko stopnjo avtonomije pri odločanju, pogosto zahtevajo poleg teh še intenzivnejšo uporabo mehkejših, na psihologiji in drugih družbenih vedah temelječih pristopov za povečevanje produktivnosti. Kljub temu pa inženirskih pristopov ne gre zanemarjati tudi v storitvenih organizacijah (Normann, 1984 in drugi), še posebno če so del širših pobud.

Management produktivnosti, kot je bilo že rečeno, temelji na ciklu produktivnosti (glej sliko 26), ki se stopnjujoče ponavlja skozi čas, kar se nam kaže kot spirala produktivnosti.

¹² Management celokupne produktivnosti (angl. *Total productivity management* – TPmng™), ki ga je leta 1985 razvil Sumanth (z vzdevkom dr. Productivity), je proaktiven, pragmatičen koncept, izhajajoč iz filozofije managementa, in sistematičen proces, ki temelji na industrijskem inženirstvu in vedenjskih znanostih. Poudarja tudi razmerje med kakovostjo in celovito produktivnostjo, ki ju označi kot neločljivi tako konceptualno kot kvantitativno. Koncept je generičen in naj bi se prilagajal vsem vrstam organizacij, tudi storitvenim.

Slika 26: Faze cikla managementa produktivnosti



Vir: D. Sumanth, *Productivity Engineering and Management*, 1985, str. 48.

Koncept temelji na razmerju otipljivih vložkov in izločkov iz procesa in čeprav neposredno ne upošteva neoprijemljivih vidikov, kot sta kvaliteta in skrb za okolje, upošteva njihov odraz na otipljivih izločkih. Zagotavlja skupne in parcialne indikatorje produktivnosti ne le agregatno na ravni podjetja, ampak tudi do mikroravni v podjetju. Cilj je torej povečevanje skupne produktivnosti z uravnavanjem izločkov (maksimiranje) in vložkov (minimiziranje) v proces ob premisi optimalnega izločka (Sumanth, 1989).

2.1 Merjenje produktivnosti v podjetju

Za visoko produktivnost se na splošno predpostavlja, da je »dobra stvar«: za produktivno delovanje je bolj verjetno, da ima nižje stroške. Ta tesna povezava s stroškovno uspešnostjo delovanja procesa sproži interes za razumevanje in merjenje produktivnosti (Johnston & Jones 2004). Podjetja merijo produktivnost zato, da bi lažje nadzorovala učinkovitost in uspešnost. Mikroekonomsko gledano se pri merjenju na ravneh podjetja/organizacije prav tako kot na makroekonomski ravni (glej poglavje Merjenje produktivnosti) pojavlja problem opredeljevanja izločka storitvenega procesa, najsi bo na ravni posameznega zaposlenega, podprocesa, oddelka ali celotne organizacije. Merjenje in nadalje analiza produktivnosti sta izjemno pomembna za vsako, še tako majhno organizacijo. Uporabno je tako za ocenjevanje kot tudi za izboljševanje produktivnosti in je celo kot popolnoma ločen element precej uporabno orodje pri managerskem odločanju na vseh ekonomskih ravneh (Prokopenko 1987, str. 23). Uspeh merjenja je močno odvisen od tega, ali vsi vpleteni razumejo, zakaj je merjenje produktivnosti pomembno za delovanje organizacije – kaže na priložnosti za izboljšave in to, kako dobro se obnesejo že implementirani poskusi izboljšav. Merjenje lahko spodbudi operativne izboljšave – že sama

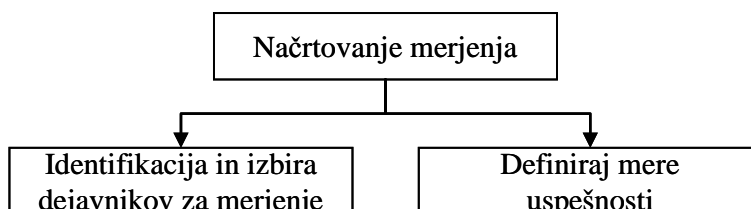
napoved, inštalacija in delovanje merjenja lahko povečajo produktivnost dela celo od 5 do 10 % brez kakršnih koli organizacijskih sprememb in investicij. Pomaga tudi postavljati realistične cilje za ugotavljanje ključne točke za diagnostične aktivnosti v procesu razvoja organizacije. Rezultati merjenj produktivnosti so dober pripomoček za primerjanje med podjetji in znotraj panog, zato bi moralo biti merjenje produktivnosti med prvimi prioritetai za vsakega managerja. Za doseganje ravnotežja med produktivnostjo, kakovostjo, dobički in cenami oziroma za balansiranje trikotnika notranje in zunanje učinkovitosti ter uspešnosti mora biti merjenje produktivnosti integralni del vsakega managerskega informacijskega sistema (v nadaljevanju MIS).

Managerji večjih podjetij potrebujejo za odločanje objektivno oceno poslovanja podjetja, pri čemer se zanašajo na dober kontrolni sistem. Lastnik manager malega podjetja pa ne potrebuje ali se mu zdi, da ne potrebuje takšnega formalnega sistema ocenjevanja in kontrole, saj ima zaradi svoje vpletenosti v odločanje na vseh ravneh sam relativno velik vpogled v poslovanje podjetja. Določena oblika ocene in kontrole sicer izhaja iz računovodskih izkazov podjetja, vendar so računovodska poročila v malih podjetjih bolj posledica pritiskov davčnih predpisov kot želje po kontroli (Hunger, 1996, str. 378).

2.1.1 Načrtovanje merjenja produktivnosti

Proces načrtovanja merjenja lahko razdelimo na identifikacijo dejavnikov, ki jih merimo, in določitev mer uspešnosti (Jääskeläinen & Lönnqvist, 2009, slika 27).

Slika 27: Proces načrtovanja meril



Vir: A. Jääskeläinen in A. Lönnqvist, Designing operative productivity measures in public services. 2009, povzeto po Bourne et al., 2000, str. 757.

Proces oblikovanja merjenja zajema tri korake (Jääskeläinen in Lönnqvist, 2009).

1. Ustrezne izhodne elemente (izloške) specifične storitve določimo na operativni ravni. Z drugimi besedami, predmet merjenja je identificiran in opredeljen. To je treba storiti za vsak storitveni proces posebej, saj so opredmeteni in nematerialni vidiki storitev kompleksni in se po panogah močno razlikujejo. Zato je nujno, da so zaposleni, ki podrobno poznajo in razumejo posamezno storitev, vključeni v to fazo.
2. Ustrezne kazalce identificiramo in/ali oblikujemo za vsakega od izhodnih elementov.
3. Če je treba, lahko izračunamo sestavljeno mero izhoda (izloška). Ta lahko temelji na različnih tehničnih alternativah, kot je npr. matrični ali indeksni pristop.

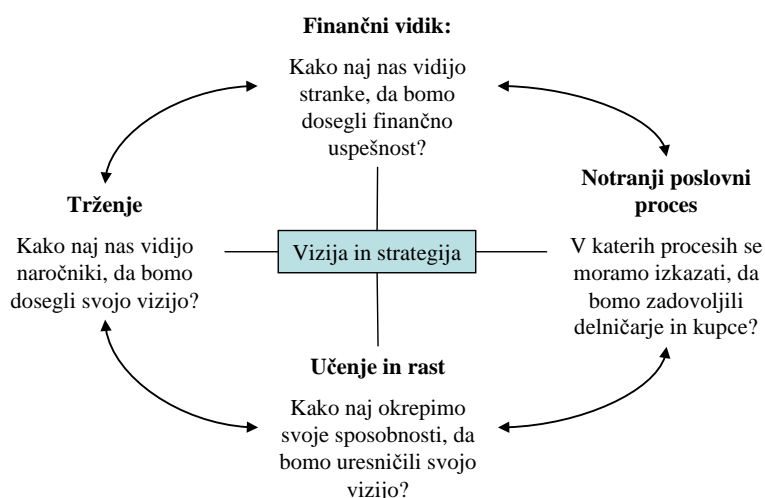
Zaradi narave storitev in intergirane vloge kupca v procesu ustvarjanja vrednosti je treba pri načrtovanju merjenja storitvene produktivnosti upoštevati (Martin & Horne, 2001):

- dvojno vlogo stranke, saj je oboje – tako stranka kot soustvarjalec storitve;
- strankino produktivnost, ki lahko pomembno vpliva na kakovost storitve in skupno produktivnost;
- razumevanje, da strankina produktivnost dodaja merjenju dodatno kompleksnost, ter
- v vsako merjenje produktivnosti storitve je treba vključiti vsaj določeno komponento stranke.

Načrtovanje merjenja in oblikovanja kazalcev produktivnosti je torej treba opredeliti povezano s strategijo podjetja ter merjenje povezati s cilji organizacije. Spremljanje produktivnosti je treba vključiti v sistem merjenja in spremljanja uspešnosti delovanja organizacije. Temeljna dela, ki so jih napisali na primer Fitzgerald s sodelavci, Kaplan in Norton (1996), Lynch in Cross, ter že oblikovani sistemi na tem področju, na primer Sistem uravnoteženih kazalcev, nam dajejo dobro podlago za oblikovanje primernih kazalcev v še tako majhni organizaciji ob zavedanju, da moramo tak sistem načrtovati za vsako organizacijo ali panogo posebej. V okviru raziskovalne veje KPMG Nolan Norton Institute je skupina managerjev leta 1990 oblikovala model merjenja uspešnosti. Ta pretvarja poslanstvo in strategijo organizacije v cilje in kazalnike na štirih področjih (glej sliko 28):

- na finančnem (donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost, dodana vrednost);
- pri poslovanju s kupci (zadovoljstvo, ohranjanje naročnikov, donosnost naročnikov);
- v notranjih procesih (ki naj temeljijo na zagotavljanju ohranjanja starih in pridobivanju novih naročnikov ter izpolnjevanju pričakovanj delničarjev);
- pri učenju in rasti (usposobljenost informacijskih sistemov, usposobljenost in razvoj zaposlenih).

Slika 28: Prikaz sistema uravnoteženih kazalcev



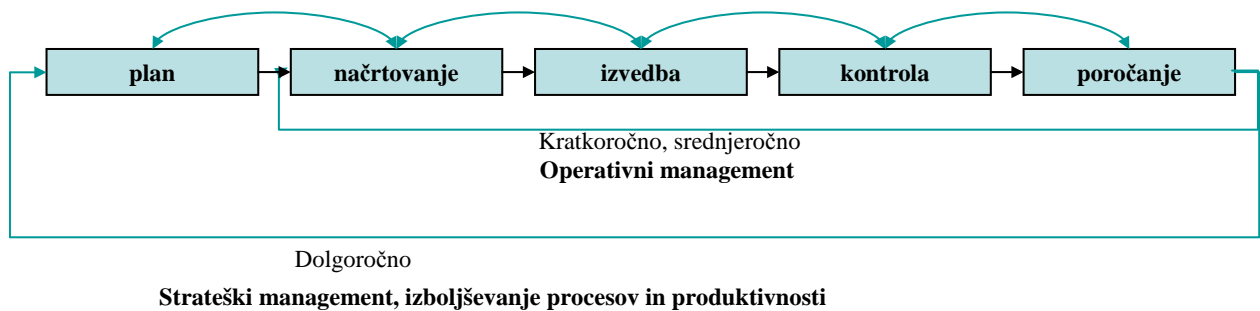
Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996, str 9.

Sistem torej oblikujemo, da bi cilje organizacije povezali s specifičnimi izločki posameznega storitvenega procesa.

2.1.2 Merjenje produktivnosti

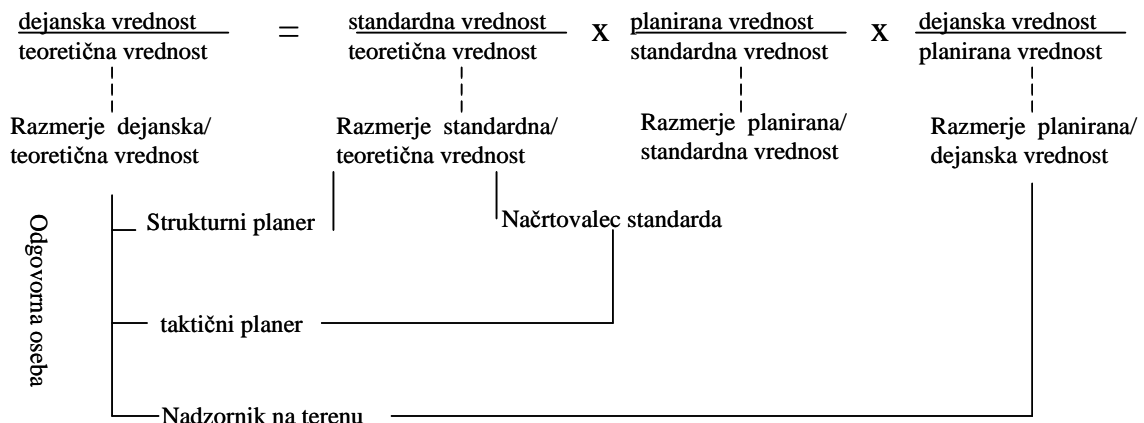
Merjenje produktivnosti pomaga pri analizi preteklosti in načrtovanju prihodnosti. Vse izboljšave produktivnosti morajo temeljiti na podatkih sistema merjenja. Meritve lahko uporabimo kot informacijski sistem za nadzor operativnih aktivnosti. Za uspešen nadzor in ustrezno ukrepanje je potrebna sklenjena zanka planiranja, izvajanja, merjenja in ukrepanja, ki jo lahko imenujemo tudi integriran sistem nadzora, ki kontrolira vse procese na vseh ravneh v podjetju (glej sliko 29). Meri učinek pri doseganju cilja ter poudarja odstopanja od pričakovanj, da lahko podjetje (in odgovorne osebe v njem) nanje pravočasno reagira. To uspeva s pregledom aktivnosti pravkar minulega obdobja, s pregledom odstopanj od načrta, z odločanjem o popravljalnih ukrepih in ustrezni prilagoditvi načrtov za prihodnost.

Slika 29: Nadzorni cikel planiranja, izvajanja, merjenja in ukrepanja



Obenem je zaradi zmožnosti odločanja in ukrepanja pomembno, da so sistemi nadzora zgrajeni glede na hierarhijo odločanja. Posplošen sistem za merjenje produktivnosti (Kurosawa, 1989 v Prokopenko, 1987) je prikazan na sliki 30:

Slika 30: Osnovni okvir merjenja produktivnost v managementu po Kurosawi



Pri oblikovanju sistema merjenja moramo ob upoštevanju potreb in lastnosti vsakega posameznega podjetja upoštevati tudi naslednje parametre: področje merjenja, pogostnost merjenja, razlog merjenja – namen uporabe podatkov in posledično sam tip merjenja.

Določitev namena merjenja (kaj želimo s podatki doseči) vpliva tudi na preostale parametre: področje, pogostost in tip merjenja. Če je na primer namen 'le' motivacija zaposlenih (in merjenje produktivnosti se pogosto izkaže kot dober motivator, ki že sam po sebi dokazano povzroči dvig ravni produktivnosti), morda ni smotrno postavljati tako zapletenega nadzornega sistema, kot bi ga, če bi bil namen merjenja celovit in s strategijo podjetja povezan sistem upravljanja kakovosti in produktivnosti. Za hitro primerjalno analizo stanja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji je v nekaterih mikro in malih podjetjih včasih dovolj že izračun dodane vrednosti na zaposlenega, po drugi strani pa je pomembno, da se zavedamo omejitev¹³ in napačnih predpostavk, ki so možne na osnovi takšnih hitrih, poenostavljenih meritev.

Raven merjenja je interna organizacijska entiteta, za katero izvedemo merjenje ali izračun produktivnosti. Produktivnost v podjetju načeloma merimo na sedmih ravneh oziroma področjih (Summanth, 1998): podjetje, divizija, tovarna, oddelek, delovni center, stroj, naloga. V MSP se ravni merjenja poenostavijo, saj je ravni manj, prav tako moramo upoštevati naravo storitvenega procesa. Produktivnost je tako smotrno meriti po podjetju, oddelku, lokaciji nudenja storitve, posamezni storitvi oziroma storitvenem procesu, zaposlenih in potencialno po večjih kosih opreme. V vsakem primeru pa je nujno vsaj merjenje produktivnosti po storitvenem procesu, na ravni podjetja ter po možnosti po zaposlenih.

Pogostnost merjenja nam pove, v kakšnih časovnih razmikih izvedemo merjenje produktivnosti oziroma njen izračun. Določa jo namen uporabe podatkov meritve in sama narava storitvenega procesa. V storitvah, kjer povpraševanje dnevno niha, bo pogostnost merjenja seveda drugačna kot v tistih, ki kažejo močno sezonsko obarvane fluktuacije. Prav tako se bo razlikovala pogostnost merjenja glede na število 'proizvedenih' storitvenih enot: obrat hitre prehrane, ki servisira po nekaj sto kupcev dnevno, ima drugačno dinamiko kot na primer razvojni laboratorij, ki 'proizvede' morda le dve ekspertizi letno. Pogostnost merjenja pa je odvisna tudi od ravni merjenja: na ravni zaposlenega jo je smotrno pregledovati in meriti pogosteje kot na ravni oddelka in podjetja. Tipično je v srednjih in velikih podjetjih pogostnost nivojskega merjenja po zaposlenih dnevna ali tedenska, po oddelkih vsaj tedenska, na ravni podjetja pa najpogosteje vsaj mesečna.

Tip merjenja je način zajema podatkov in izračuna produktivnosti. Tudi tega določa namen uporabe podatkov meritve in narava storitvenega procesa. Nekateri modeli merjenj so Kendrick-

¹³ Kot primer: še zlasti mikro podjetja ter tiste organizirane enote v obliki samostojnih podjetnikov lahko v sivi ekonomiji minimizirajo svoj davek na dodano vrednost in dodano vrednost samo z večanjem navideznih, z dejavnostjo nepovezanih stroškov. Tako izračunana produktivnost v obliki dodane vrednosti/zaposlenega ima seveda kot analizni podatek le majhno vrednost.

Creamerjev, Hinesov, Craig-Harrisov, merila uspešnosti in/ali učinkovitosti dela, Taylor-Davisov model in številni drugi (Summanth, 1998, str. 66). Obstajajo pa tudi številna merila, ki so smotrna v posameznih tipih podjetja oziroma pri posameznem tipu aktivnosti. Modele merjenj glede na tip izračuna uvrščamo v kategorije merjenj parcialne produktivnosti, skupne produktivnosti in skupne faktorske produktivnosti.

2.2 Ocenjevanje produktivnosti

Ocenjevanje produktivnosti povezuje fazo merjenja in planiranja. Ob ustrezno postavljenih merilih in merilnih sistemih lahko meritve uporabimo za preverjanje sprememb in odstopanja produktivnosti po posameznih zaposlenih, procesih, oddelkih, produktih ali za primerjavo stanja podjetja z drugimi primerljivimi znotraj panoge. Osnova ocenjevanja produktivnosti je primerjava, saj nam absolutna vrednost produktivnosti ne glede na to, kako dobro in natančno je lahko izmerjena, ne pove dosti, temveč jo moramo ocenjevati relativno, to je glede na neko drugo vrednost.

Summanth (1985) loči dva načina ocenjevanja: prvi je primerjava dveh dejanskih produktivnosti po dveh točkah v času ($t - 1$ in t), drugi pa ocena znotraj časovne periode t . Pri prvem načinu ugotovimo velikost, nato pa še trend odstopanja med dvema vrednostma. Pri drugem načinu primerjamo dejansko vrednost produktivnosti z bazno, ocenjeno ali načrtovano produktivnostjo za določeno obdobje ter določimo vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem. Tako pripomoremo k bolj realističnemu načrtovanju produktivnosti v prihodnje, management pa si s takšno oceno lahko pomaga pri ocenjevanju razlogov za odstopanja (Summanth, 1998, str. 89). Avtor tako zagotavlja, da naj bi ob tovrstnem merjenju podjetje imelo dovolj obširno orodje za kontrolo produktivnosti. Priporoča, da naj bi si vsako podjetje tako razvilo proces ocenjevanja produktivnosti ter določilo bazne ravni produktivnosti.

Menim, da je takšno ocenjevanje produktivnosti v MSP (še posebno v storitvenih MSP) izjemno težko doseči, saj zahteva znanje in čas, ki pa ju še zlasti v mikro in malih podjetjih ni v izobilju. Ocenjujem, da je še posebno v zadnjih letih bolj verjetna implementacija primerjalne metode, to je primerjava dejanskih vrednosti po času.

2.3 Planiranje produktivnosti

Organizacije, ki formalno pristopajo k procesu planiranja, enako kot pristopajo k planiranju dobička, prihodkov, odhodkov in drugih spremenljivk, lahko zasedejo boljši položaj kot tiste, ki tega ne počno (Sumanth, 1985, 1998). Prav tako moramo razlikovati med terminoma 'planiranje produktivnosti' in 'planiranje izboljšav produktivnosti'. Medtem ko v prvem načrtujemo ravni produktivnosti, ki jih nameravamo doseči, je drugi termin lasten projektom izboljševanja produktivnosti in se ukvarja s projekti izboljšav. Z drugimi besedami – ko si zastavimo cilje glede ravni produktivnosti, lahko začnemo načrtovati, kako jih bomo dosegli s programi izboljševanja produktivnosti. Planiranje produktivnosti tako torej načrtuje ciljne ravni in stopnjo

rasti produktivnosti. Za planiranje lahko uporabimo tristopenjski postopek (Summanth, 1985, str. 255). Tega sestavljajo trije koraki:

- razvoj učinkovitega procesa in strukture planiranja v podjetju,
- priprava ciljnih ravni produktivnosti,
- oblikovanje sistema nadzora, organizacije in koordinacije glede aktivnosti produktivnosti v podjetju.

Planiranje ravni produktivnosti delimo na kratkoročno, pri čemer traja horizont planiranja manj kot leto, glavni cilj je nadzor in je bolj operativno kot strateška funkcija, in dolgoročno, pri katerem je horizont planiranja daljši od enega leta, običajno pet do deset let. V nekaterih primerih je ta horizont pet do dvajset let, na Japonskem nekatera podjetja produktivnost načrtujejo celo 50 do 100 let vnaprej. To planiranje je povezano s planiranjem spremenljivk, kot so tržni delež, diverzificiranje produktov, kapacitet in drugih (Summanth, 1998). Medtem ko je kratkoročno planiranje lahko v nekaterih primerih delegirano operativnim managerjem, pa je dolgoročno planiranje odgovornost in domena vrhnjega managementa.

V MSP tako podrobno, predvsem pa tako dolgoročno planiranje ni običajno, še posebno v mikro in malih podjetjih ga zaznamo komaj kje, vendar pa ne gre podcenjevati njegove pomembnosti, še zlasti kratkoročnega planiranja kot orodja operativnega managementa. Načrtovane ravni produktivnosti so uporabne kot primerjalne ravni v prejšnji, ocenjevalni fazi cikla produktivnosti, ter za načrtovanje strategij v naslednji fazi, fazi izboljševanja produktivnosti (Summanth, 1998, str. 89).

2.4 Izboljševanje produktivnosti

Zakaj izboljševanje produktivnosti? Kljub dejstvu, da gre produktivnost obravnavati kot enega od najpomembnejših dejavnikov (Groosman, 1994), ki vplivajo na konkurenčnost podjetja, mnogi raziskovalci trdijo, da je pomen produktivnosti pogosto potisnjen na drugo mesto, zanemarjen ali celo prezrt s strani tistih, ki najmočneje vplivajo na proizvodne procese (Singh, Motwani & Kumar, 2000; Sink & Tuttle, 1989; Broman, 2004). Podjetja se morajo zavedati, da je povečanje produktivnosti eno njihovih glavnih orožij, kako si z doseganjem cene in kakovostji pridobiti prednost pred konkurenco. Produktivnost prav tako neposredno vpliva na samo uspešnost poslovanja podjetja. Če torej izboljšamo produktivnost (ob postulatu *ceteris paribus*), se bo torej izboljšala tudi uspešnost poslovanja podjetja. Pri implementaciji programov izboljševanja produktivnosti za izboljšavo konkurenčnosti pa je potrebna previdnost. V storitveni dejavnosti implementirana sprememba lahko spremeni zaznano kakovost storitve. Posledično se lahko zgodi, da bodo torej metodologije, zasnovane na proizvodnji, managerjem v storitveni panogi dale napačne smernice za delovanje (Grönroos & Ojasalo, 2004), to pa ima lahko v MSP, ki ima bistveno manjše dovoljeno odprto okno za napačne odločitve kot velika podjetja, tudi zelo hude posledice.

Dess, Lumpkin in Taylor (2005) se sklicujejo na Porterja, ko opozarjajo, da je organizacijska učinkovitost in zviševanje produktivnosti *per se* premalo za doseganje trajne konkurenčne prednosti. Izboljševanje produktivnosti v širšem smislu ne pomeni le boljšega delovanja (Prokopenko, 1987). Pomeni predvsem boljše delovanje v pravo smer, ne le povečevanje učinkovitosti, ampak tudi uspešnosti. Managerski pristopi kot so 'ravno ob pravem času' (angl. *just in time*, v nadaljevanju JIT), TQM, *benchmarking*, izboljševanje/reinžineriranje poslovnih procesov, *outsourcing*, ki predvsem povečujejo organizacijsko učinkovitost, niso dovolj za doseganje konkurenčne prednosti zaradi preprostega dejstva, da jih poznajo in izvajajo skoraj vsi (ali vsaj nekatere vidike), kar pa dolgoročno vodi v destruktivno cenovno konkuriranje. Aktivnosti je torej treba izvajati drugače ali pa drugačne kot konkurenca. Zato moramo za uspešen projekt izboljševanja produktivnosti najprej definirati prave stvari oziroma opredeliti strategijo delovanja. Obenem je treba vzporedno s samo spremembo produktivnosti vedno zelo natančno opazovati spreminjanje strankinega zaznavanja kvalitete. V MSP je zajem strankinega dojemanja vrednosti okrnjen zaradi pomanjkanja resursov, zaradi česar je pri programih izboljševanja produktivnosti potrebna še posebna previdnost.

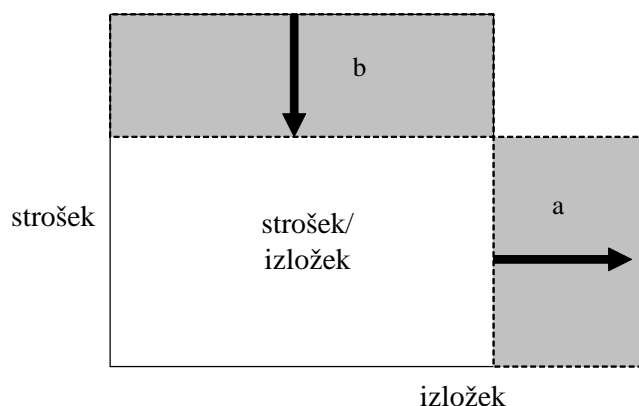
2.4.1 Strategija izboljševanja produktivnosti v podjetjih

V Productivity and Quality Management: a Modular Programme Scholz (1996, str. 5–7) opredeli štiri strategije izboljševanja produktivnosti glede na razmerje stroškov in izločka:

- višji izloček z majhnim povečanjem stroškov,
- višji izloček z manjšim stroškom,
- enak izloček z manjšim stroškom in
- manjši izloček z znatno nižjim stroškom.

Cilji izboljševanja produktivnosti so po Sholzu (1996, str. 5–7) torej povezani z 'višanjem' izločkov (glej sliko 31, področje a) ali nižanjem stroškov (glej sliko 31, področje b).

Slika 31: Grafična predstavitev učinkov izboljševanja produktivnosti

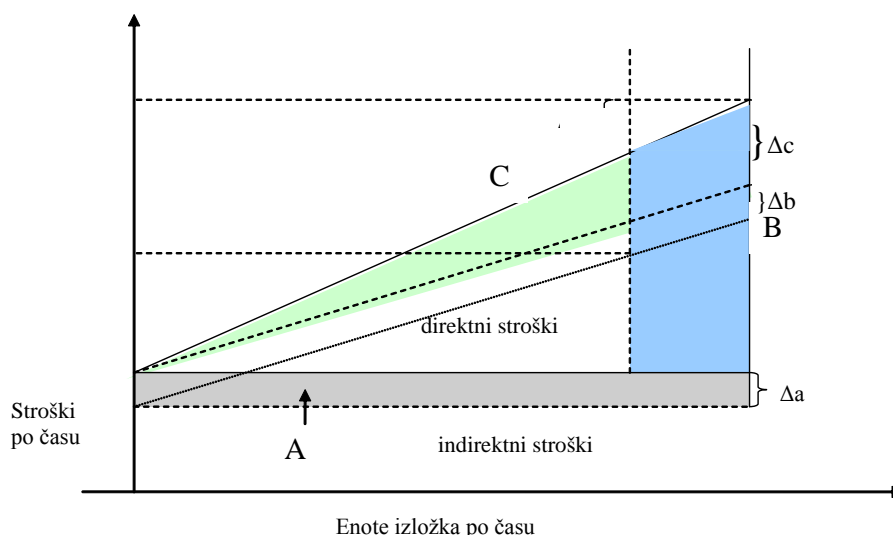


Vir: K. A. Scholz, *Module 5: Designing a Company Productivity and Quality Improvement Programme-(PIP)*, 1996, str. 5–7.

'Višji' izlošek opredeli kvalitativno (boljši/slabši) ali kvantitativno (več/manj), izboljšave pa je treba izvajati previdno in ob zavedanju, da so vpete v ravnovesje podjetja in lahko, če so izvajane nepremišljeno, povzročijo tudi negativen končni rezultat za podjetje.

Scholz (1996, str. 5–7) opredeli tudi tri pristope k izboljševanju produktivnosti, povezane z zmanjševanjem stroškov na enoto izločka (glej sliko 32).

Slika 32: Grafična predstavitev pristopov k izboljševanju produktivnosti



Vir: K. A. Scholz, *Module 5: Designing a Company Productivity and Quality Improvement Programme-(PIP)*, 1996, str. 5–7.

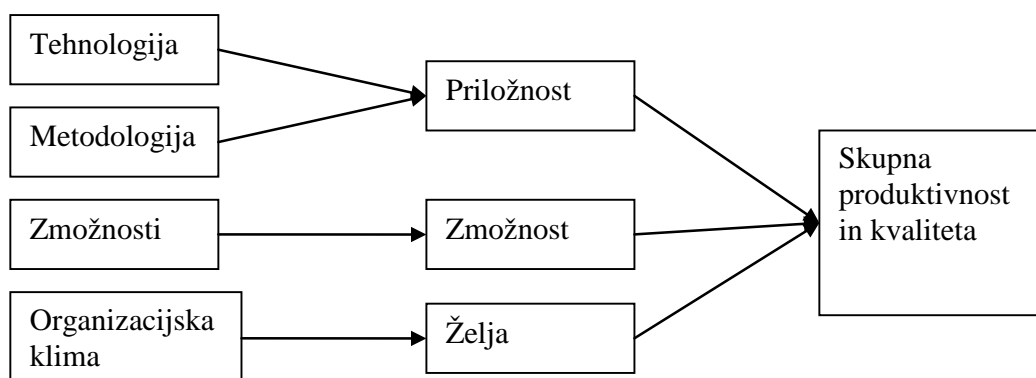
- *Pristop A* (zmanjševanje deleža indirektnih stroškov/enoto, na sliki 32 označen z A in Δa): zmanjševanje sredstev in indirektnih funkcij in nalog uporablja pristop analize vrednosti, zahteva predvsem odločanje in ne toliko organizacijske spremembe.
- *Pristop B* (zmanjševanje deleža direktnih stroškov/enoto, na sliki 32 označen z B in Δb): zmanjševanje stroškov na enoto (izkoristek materiala, stroški rokovanja ipd.) je industrijsko-inženirski pristop, cilji so zmanjševanje odpada, materiala/enoto, rokovanja/naročilo, združevanje delovnih postaj, zmanjševanje administrativnih postopkov, kontroliranje procesov in izogibanje zamudam.
- *Pristop C* (nižanje stroškov na enoto s spremembo procesa, na sliki 32 označen s C in Δc): izboljšave, zmanjševanje števila operacij, korakov, avtomatizacija – rezultati so pogosto hitri in so lahko pomembno veliki, pogosto uporablja Parettov princip.

Pri tem so direktni stroški vsi stroški, neposredno povezani z izločkom, indirektni stroški pa so povezani z infrastrukturo in indirektnimi aktivnostmi.

Težave, povezane s produktivnostjo in kvaliteto v praksi. Praktična področja, na katerih imajo managerji težave s produktivnostjo, običajno padejo v štiri širše kategorije (glej sliko 33).

- **Tehnologija:** težave, povezane s samim produktom oziroma storitvijo. Tu se pojavljata dva vidika: produktna tehnologija, tj. inženiring produkta oziroma storitve same, in proizvodna tehnologija, tj. kako uporabljamo orodja za izdelavo oziroma kako dobavljamo storitev. Medtem ko prva zagotavlja boljši produkt in preprostejšo izdelavo i izboljšavo produkta ali procesa, se druga opira na možnosti visokih volumnov, visoke kvalitete in nizkih stroškov, tj. na produktivnost.
- **Metodologija** oziroma sistemi vodenja: težave, povezane s sistemi vodenja oziroma kontrolo organizacije nad svojim delovanjem.
- **Zmožnosti** oziroma sposobnosti ljudi: težave, povezane z znanjem, spretnostmi in odnosom zaposlenih oziroma njihovo zmožnostjo, da bi učinkovito izvajali svoje delo.
- **Organizacijska klima:** povezano s kulturo in stilom vodenja odnosov zaposlenih in stilom vodenja. Odseva vrednostni sistem organizacije. Ta je skupni imenovalec, saj določa odnos zaposlenih, ki posledično določa odnose in prepričanja.

Slika 33: Štirje tipi problemov s produktivnostjo



Vir: K. A. Sholz, *Module 5: Designing a Company Productivity and Quality Improvement Programme-(PIP)*, 1996, str. 5–12.

Srž problemov lahko nato opredelimo s številnimi podrobnejšimi tehnikami – med drugimi na primer s Parettovo analizo¹⁴ in z diagramom Ishikawa¹⁵ oziroma z vzročno-posledičnim diagramom ter natančnejšo analizo delovanja podjetja.

¹⁴ Analiza Pareto je poimenovana po italijanskem ekonomistu, ki je opredelil pravilo, ki ga imenujemo tudi pravilo 80/20, tj. da je 80 % rezultatov posledica 20 % navora. Je uporabno orodje pri določanju prioritet izboljševalnih aktivnosti, obenem pa zahteva pozornost pri parcialnem pregledu dejavnosti, saj rezultat zlahka napačno interpretiramo.

¹⁵ Diagram Ishikawa omogoča identifikacijo, raziskavo in podrobno grafično predstavo možnih vzročnih povezav z določenim problemom ali stanjem in temelji na dejstvu, da so vzroki, zaradi katerih nastopijo problemi kakovosti, običajno medsebojno povezani in medsebojno odvisni. Oblikuje se tako, da se na eno stran diagrama napiše problem, s katerim se ukvarjamo.

Kot pomoč pri oceni razkoraka med dejanskim in želenim stanjem lahko uporabljamo tudi enega od modelov, ki ocenjujejo položaj podjetja glede na posamezne aktivnosti, obenem služi kot vir idej za povečevanje produktivnosti v podjetju, na primer J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons (1994) po Chase in Hayesu povzameta štiristopenjski model/okvir. Okvir služi tudi za merjenje in oceno napredka podjetja pri razvoju storitve. Podjetja razdeli v štiri stopnje razvoja glede konkurenčnosti storitve. V vsaki stopnji so primerjane prakse managementa in odnosa v podjetju po ključnih operativnih dimenzijah.

Tabela 12: Štiristopenjski model položaja podjetja

| Področje /Stopnja razvoja | Sposoben zagotoviti storitev | Popotnik | Dosega jasno kompetenco | Svetovni razred storitve |
|----------------------------------|---|--|---|---|
| Izbira podjetja | Stranke se odločajo za podjetje zaradi drugih razlogov in ne zaradi uspešnosti. | Stranke podjetja niti ne iščejo niti se ga ne izogibajo. | Stranke iščejo podjetje zaradi kontinuiranega dobrega glasu, da izpolnjuje zahteve strank. | Ime podjetja je sinonim za odličnost storitve. Storitve ne le zadovolji stranke, ampak jih navdušuje in zvišuje raven pričakovanja strank, ki je konkurenca ne more doseči. |
| Operativa | Operativa je v najboljšem primeru odgovarjajoča (na impulz). | Operativa deluje povprečno, nenavdihnjeno. | Operativa se kontinuirano izboljšuje, podprta je s HRM in sistemi, ki podpirajo močan fokus na stranko. | Operativa se hitro uči in hitro inovira. Odlično obvladuje vsak korak procesa storitve in zagotavlja sposobnosti, ki presegajo tiste od konkurence. |
| Zaledne pisarne | Preštevalna soba (angl. <i>counting room</i>). | Pripomore k storitvam, igra pomembno vlogo v skupni storitvi, a ima še vedno ločeno vlogo. | Igra integralno vlogo, enako pomembna kot <i>'front-office'</i> . | Proaktivna, razvija svoje sposobnosti in generira priložnosti. |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Področje /Stopnja razvoja | Sposoben zagotoviti storitev | Popotnik | Dosega jasno kompetenco | Svetovni razred storitve |
|--|---|---|--|---|
| Kakovost storitve | Je podrejena stroškom, visoko spremenljiva. | Zadovolji nekatera pričakovanja strank, ker je konsistentna v eni ali dveh ključnih dimenzijah. | Prekaša pričakovanja strank in je konsistentna v več dimenzijah. | Zvišuje pričakovanja strank in išče izzive, se kontinuirano izboljšuje. |
| Stranka | Nespecificirana, njena pričakovanja naj se izpolnjujejo ob minimalnih stroških. | Tržni segment, katerega osnovne potrebe razumemo. | Izbor posameznikov, katerih spremembe in odstopanja v željah razumemo. | Vir stimulacij, idej in priložnosti. |
| Vpeljava novih tehnologij | Če je nujno za preživetje, pod pritiskom. | Ko jo upravičijo prihranki pri stroških. | Ko izboljšajo storitev. | Vir prednosti 'first mover' ustvarja možnosti početi to, česar konkurenca ne zmore. |
| Delovna sila | Negativno obvladovani. | Učinkovit vir, discipliniran, sledi postopkom. | Lahko izbirajo med več postopki. | Inovativni, kreirajo postopke. |
| Management na prvi 'bojni' liniji | Kontrolira delavce. | Kontrolira proces. | Posluša stranke, uči in trenira delavce. | Vrhovni management ga posluša kot vir novih idej. Mentor delavcem za pospeševanje njihove karijerne poti. |

Vir: J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage*, 1994, povzeto po R. B. Chase, in R. H. Hayes, *Operations role in Service Firm Competitiveness*, 1991, str. 17.

V razred 'Sposoben zagotoviti storitev' padejo nekatere organizacije, pogosto tudi vladne organizacije, ki svoje delovanje zaznavajo kot nujno zlo, ki ga je treba odpraviti z minimalnimi

stroški. V takšnih organizacijah obstaja le malo motivacije za izboljševanje kakovosti poslovanja, saj stranke pogosto nimajo alternativnega ponudnika storitve. Delavci potrebujejo stalen nadzor zaradi potencialno slabega dela, ki je pogosto rezultat minimalnih investicij v njihovo izobraževanje in trening. Pogosto so nekonkurenčne in obstajajo na tej stopnji, dokler se ne srečajo s konkurenco. Takrat napredujejo v fazo dve, v 'Popotnika', saj so prisiljene revidirati svoj sistem delovanja, da bi ohranile korak s konkurenco in se izognile resni izgubi tržnega deleža. Če organizacije ne konkurirajo na področju učinkovitosti in uspešnosti delovanja, pogosto konkurirajo na drugih področjih, kot npr. na marketinškem, spremljajočih storitvah ipd. Tovrstna podjetja svoje operative še niso prepoznala kot konkurenčno prednost. Delovna sila sledi protokolom in od nje se ne pričakuje, da bi delovala samoiniciativno v spremenjenih okoliščinah. V podjetjih, v katerih višji management razume, kaj je tisto, kar kupcu daje dodano vrednost, in razume vlogo, ki jo ima operativni management v dobavi storitve, napredujejo v kategorijo 'Doseganje jasne kompetence'. V tem razredu operativni management tipično zagovarja principe TQM in zagotavljanje jamstev za kvaliteto storitve, prenos moči na delavce (t. i. empowerment) in uvajanje tehnologij, ki izboljšujejo storitev. Od delavcev se pričakuje določena stopnja samoiniciative pri doseganju operativnih ciljev, ki so jasno definirani. Ta podjetja uporabljajo strategije vodenja zato, da bi dosegla organizacijsko vizijo, in se tako ločijo od konkurence. Če podjetje napreduje še dlje od izpolnjevanja pričakovanj strank in začne postavljati standarde pričakovanj, ki jih konkurenca le težka dosega, napreduje v razred 'Svetovni razred storitve'. Tu je management proaktiven v promoviranju visokih standardov uspešnosti delovanja in v novih poslovnih priložnostih, ki jih identificira na podlagi poslušanja strank. Tehnologijo jemlje kot konkurenčno prednost. Delavci v takšnem podjetju smatrajo svoje delo za nekaj posebnega in se s podjetjem in njegovim poslanstvom identificirajo. Za tovrstna podjetja je še poseben izziv, kako standarde in kakovost delovanja multiplicirati na več mestih po svetu.

Starič (1994, str. 30–32) za potrebe svoje analize razvije stopenjski model možnih ravni produktivnosti v podjetju glede na pojmovanje managementa, stopnjo organiziranosti, način reševanja oziroma preprečevanje problemov, uporabljane metode merjenja in organizacijo aktivnosti.

Znova pa moramo ponoviti: zaradi izredno intenzivne, subjektivne in občutljive povezave med zaznavanjem kvalitete in vrednostjo, ki jo je kupec pripravljen plačati za storitev, je treba kakršne koli spremembe, povezane s spreminjanjem zaznane kakovosti, uvajati previdno in jih testirati, da vidimo, če dejansko vplivajo na sistem pozitivno ali ne.

2.4.2 Model poteka projekta izboljševanja produktivnosti

Kot model poteka projekta izboljševanja kakovosti in produktivnosti v storitvenem podjetju lahko omenimo metodo sedmih korakov (angl. *The Seven Step Method*) (J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons, 1994, str. 314, glej tabelo 13).

Tabela 13: Metoda sedmih korakov

| Korak | Aktivnosti |
|--|---|
| Korak 1: Definicija projekta | <ul style="list-style-type: none"> • Definiranje projekta v smislu vrzeli med dejanskim in želenim stanjem • Dokumentiranje in opredelitev pomembnosti reševanja problema • Določanje podatkov, s katerimi bomo merili napredovanje projekta |
| Korak 2: Študija trenutne situacije | <ul style="list-style-type: none"> • Zbir podatkov za bazno linijo in predstavitev v lahko predstavljeni obliki • Oblikovanje narisov procesov • Zagotavljanje vizualnih pripomočkov, skic ipd. • Identifikacija spremenljivk, ki lahko vplivajo na problem • Načrtovanje instrumentov za zbiranje podatkov • Zbiranje podatkov in opredelitev dejanskega vpliva, ki ga imajo identificirane spremenljivke • Določanje dodatnih potrebnih podatkov |
| Korak 3: Analiza potencialnih vzrokov | <ul style="list-style-type: none"> • Uporaba podatkov in znanj za identifikacijo pogojev, ki vodijo k problemu • Oblikovanje diagrama vzrokov in posledic • Določitev najverjetnejših povzročiteljev problemov • Odločitev, ali je treba zbrati več podatkov • Preverimo vzroke z opazovanjem ali s spreminjanjem spremenljivk |
| Korak 4: Implementacija rešitve | <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj kreativnih rešitev, ki jih je treba vzeti v obzir • Odločitev, katere rešitve je potrebno preizkusiti (zmožnost izvedbe, verjetnost uspeha, potencialne negativne posledice, jasno navajanje vzroka za odločitev v prid določeni rešitvi) • Odločanje o načinu implementacije določene rešitve • Implementacija rešitve |
| Korak 5: Preverjanje rezultatov | <ul style="list-style-type: none"> • Določanje, ali so bile aktivnosti v koraku 4 učinkovite: zbiranje dodatnih podatkov iz bazne linije (korak 1), zbiranje katerih koli potencialno pomembnih podatkov, analiza rezultata) • Opis odstopanj od načrta |
| Korak 6: Standardizacija izboljšave | <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizacija izboljšave (razvoj strategije in določanje odgovornosti, implementacija strategije in preverjanje uspešnosti) • Določanje, ali je treba izboljšavo uvesti še kje, in načrtovanje implementacije |
| Korak 7: Nadaljnji načrti | <ul style="list-style-type: none"> • Določanje načrtov za prihodnost (ali moramo vzeti še dodatno zmanjšati, identifikacija dodatnih problemov, ki jih je treba nasloviti) • Povzetek naučenega in priporočila za nadaljnje delo |

Vir: J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage*, 1994, str. 314.

Podjetja (tudi MSP) za izvajanje tovrstnih programov izboljšav vedno pogosteje uporabljajo tudi zunanje svetovalne storitve, saj se potreba po zunanji pomoči povečuje s kompleksnostjo vodenja poslovanja, ta pa je neposredno povezana z rastjo podjetja (M. Kubr, 2002, str. 547). Tako MSP, ki želijo ostati konkurenčna, vse pogosteje posegajo po svetovanju enako, kot uporabljajo druga podporna okolja (odvetnike, bančnike, računovodje). Obstoječa MSP pogosto uporabljajo svetovalce za reševanje specifičnih operativnih problemov, pri čemer je trajanje naloge povezano s kompleksnostjo problema. Med tipičnim svetovalnim projektom izvajata stranka in svetovalec set aktivnosti (svetovalni proces), ki jih je treba izvesti za doseg določenega (dogovorjenega) rezultata. Pri tako imenovanem 'internem svetovanju' vključuje pristop fazo mobilizacije notranje ekipe, kjer ta lahko zahteva tudi primeren trening notranjih svetovalcev.

2.4.3 Izbira primernih pristopov izboljšav

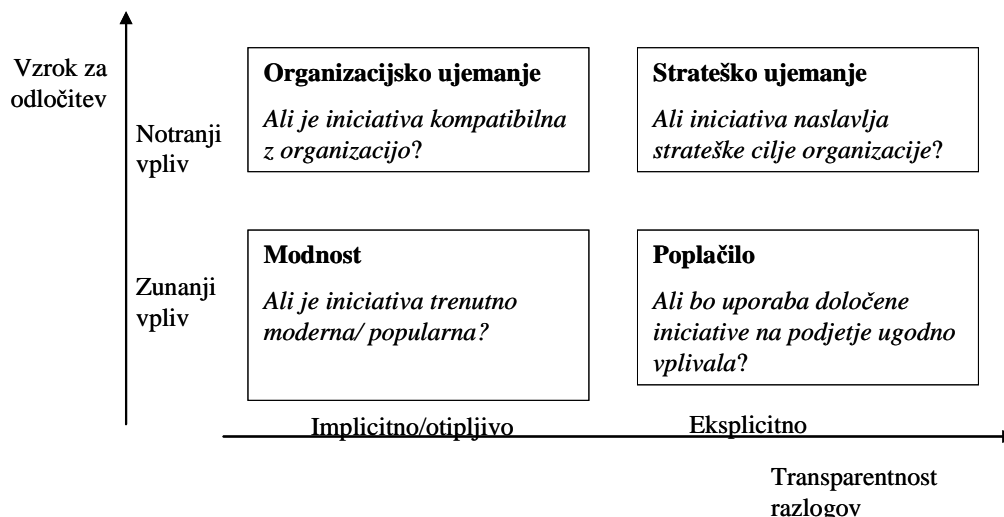
Sistemov izboljšav, ki posredno ali neposredno vplivajo na produktivnost, je izjemno veliko. Ob pregledu interneta najdemo približno 9.880.000 rezultatov za gesla '*productivity improvement system*', 7.050.000 za '*productivity improvement method*', 7.680.000 za '*productivity improvement tools*' (dne 1. 3. 2011). Nekateri imajo poudarek na kakovosti, na zmanjševanju napak, drugi spet poudarjajo izhajanje iz kupčevih potreb, spet tretji na izboljševanju procesov in verige dodane vrednosti. Logično je, da za katero koli organizacijo ni dober vsak pristop, ne glede kako široko je zastavljen. Pozornost pri uporabi pristopa je še posebno pomembna pri MSP, saj so majhni sistemi bistveno bolj občutljivi na neustrezno porabo resursov, potrebnih za implementacijo takih projektov. Omeniti je treba tudi, da vsak neuspeh projekt izboljšav v organizaciji zmanjša možnost uspeha nadaljnjih potencialnih projektov zaradi padca motivacije zaposlenih za angažiranje.

Nujna je torej izbira prave metodologije oziroma primernega managerskega pristopa. Pri izbiri moramo upoštevati tri omejevalne dejavnike: maksimalna sredstva, ki jih smemo porabiti za implementacijo: čas in denar, ter maksimalen čas povračila investicije. Razlogi za izbiro pristopa v določenem podjetju so štirje (Thawesaengskulthai, 2007, slika 34):

- moda same metodologije,
- uvedba metode se izplača,
- strateška primernost,
- organizacijska primernost.

Razlogi se razlikujejo po transparentnosti oziroma otipljivosti koristi za podjetje in po lokaciji impulza za uvedbo (zunanji proti notranjim).

Slika 34: Četverna paradigma odločanja



Vir: N. Thawesaengskulthai, *Selecting Quality Management and Improvement Initiatives: Case studies of industries in Thailand*, doktorska disertacija, 2007, str. 188.

Proces izbire metodologije je sestavljen iz (Thawesaengskulthai 2007, str. 202):

- brainstorminga in dogovora o merilih,
- ponderiranja meril,
- ocenjevanja in razvrščanja glede na oceno za vsak pristop in
- interpretacije in analize rezultatov za optimalne odločitve.

Zaradi omejenih virov in zaradi vodstvene specifike (avtokratsko odločanje posameznika, ki pogosto nima dovolj tehničnega in upravljaljskega znanja) se MSP – še posebno mikro- in mala podjetja – le poredko odločajo za posamezen pristop tako celovito. Največkrat se odločajo na podlagi zunanjega nasveta, sledenja zgledom iz okolice (razlog 'modnosti') in delno organizacijskega ujemanja, le redko pa se odločajo na podlagi kalkulacije poplačila in preverijo tudi strateško ujemanje. Zaradi obsežnosti celovitih pristopov izboljšav in njihove tehnične, časovne in finančne zahtevnosti se pogosteje odločajo za modificirane ali okrnjene pristope, za implementacijo projektov le na določenih področjih delovanja, ali pa za implementacijo posameznih tehnik.

Okrog 70 različnih osnovnih tehnik za izboljševanje produktivnosti se razdeli glede na temeljno področje izboljšav, nekatere med njimi so primernejše in pomembnejše za uporabo v storitvah kot druge (glej tabelo 14):

Tabela 14: Razdelitev tehnik glede na področja izboljšav

| Temelj | Tehnika |
|---------------------------|---|
| Ljudje | <ul style="list-style-type: none"> • Finančne spodbude, nagrade, participacija delavcev • Izboljšanje dela • Razširitev dela • Rotacija po delovnih mestih • Razvoj delavcev – trening, izobraževanje, krivulja učenja • Ciljno usmerjeni management (angl. <i>management by objectives</i> MBO) • Komunikacija • Izboljšanje delovnih pogojev • Zaznavanje vloge, priznanje, napredovanja • Kvaliteta nadzora • Kazen • Krožki kvalitete, brez napak (angl. <i>zero defect</i>) • Time management • Fleksibilni delovni čas. |
| Produkti/storitve | <ul style="list-style-type: none"> • Inženiring vrednosti • Diverzifikacija produkta • Poenostavljanje produkta • R & R • Standardizacija produkta • Izboljšanje zanesljivosti produkta • Oglaševanje in promocija. |
| Potek dela, naloge | <ul style="list-style-type: none"> • Inženiring metod • Merjenje dela • Oblikovanje delovnega mesta • Ocenjevanje delovnega mesta • Varnost pri delu • Ergonomika • Planiranje proizvodnje • Procesiranje podatkov. |

se nadaljuje

Nadaljevanje

| Temelj | Tehnika |
|--------------------|---|
| Tehnologija | <ul style="list-style-type: none"> • CAD/CAM (angl. <i>computer-aided design/ manufacturing</i>) • Robotika • Tehnologija laserskega žarka • Energetske tehnologije • Skupinske tehnologije • Računalniško oblikovanje, dizajniranje/grafika • Emulacije • Management vzdrževanja • Prenova starih strojev • Varčevanje z energijo. |
| Material | <ul style="list-style-type: none"> • Kontrola inventarja • Planiranje zahtev po materialu (MRP) • Management materiala • Kontrola kvalitete • Izboljšave dela z materialom • Ponovna uporaba in recikliranje materialov. |

Vir: D. Sumanth, *Productivity Engineering and Management*, 1985, str. 318–319.

2.4.4 Princip stalnih izboljšav kot osnova vseh pristopov izboljšav v podjetju

V osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja predstavljajo učinkoviti sistemi za vodenje kakovosti (angl. *Quality Management* – v nadaljevanju QM) ključno konkurenčno prednost za številne vodilne družbe. Nadaljnji ekonomski napredek in hiter razvoj trgov so povzročili, da je QM še vedno zelo pomemben v poslovanju, obenem pa se je koncept razširil in nadgradil. Literatura poudarja nenehno zasledovanje popolnosti ali princip stalnih izboljšav (angl. *Continuous Improvement* – v nadaljevanju CI) v vseh operacijah. Pogled s širše zgodovinske perspektive kaže, da so se pristopi QM in CI pojavjali v valovih, z različnimi izvori, širino, časovnimi okviri in vplivi (Thawesaengkulthai, 2007 str. 10–15).

Japonski proizvodni principi oziroma proizvodna filozofija (t. i. CI) je s svojo sposobnostjo dobavljanja visokokakovostnih produktov za nizko ceno razbila dolgotrajno predpostavko, da se kakovost lahko povečuje le na račun cene in obratno. Teoretiki opredelijo CI na različne načine. Nekateri CI od inovacij razlikujejo, drugi pa menijo, da so elementi poslovnih in tehnoloških inovacij vgrajeni v CI. 'Stalno izboljševanje', imenovano tudi 'kaizen', je postalo popularno tudi v številnih državah izven Japonske. Izboljšave na njegovi podlagi so običajno majhne (inkrementalne) in postopne spremembe, ki vključujejo vse, s sorazmerno majhnimi stroški, in se osredotočajo na stalna prizadevanja za izboljšanje. Thawesaengkulthai citira tudi Imai (1986), ki pokaže, da se strategija kaizen začne in konča z ljudmi (usmerjen v ljudi) ter da se lahko

rezultati izboljšajo le tedaj, če najprej izboljšamo procese (usmerjen v procese) in izboljšav ne izvajamo brez standardov (usmerjen v standarde).

Povzamemo lahko splošno definicijo Bhuiyana in Baghela (2006, str. 761), da je CI kultura trajnih izboljšav s ciljem odstranjevanja 'odpadkov' v vseh sistemih in procesih organizacije. Skozi desetletja so se razvile številne metodologije, ki temeljijo na izboljševanju kvalitete in/ali procesov, da bi odpravljali 'odpadke', poenostavili proizvodne linije in izboljšali kakovost. Najbolje poznane so vitka proizvodnja, 6 sigma (angl. *six sigma*), 'ravno ob pravem času' (angl. *just in time*, v nadaljevanju tudi JIT) in druge.

Vitko razmišljanje. Vitko (angl. *lean*) razmišljanje je osredotočanje na prednosti, opuščanje vsega, kar nima dodane vrednosti, ter osredotočanje na vrednost za stranko v podjetju. Govorimo o gladkem poteku procesov in izvajanju le tistih aktivnosti, ki imajo vrednost za stranko. Tako je osnova izboljšave procesov vedno pet vsebinskih korakov:

- identifikacija aktivnosti, ki dodajajo vrednost,
- določanje ustreznega zaporedja aktivnosti,
- odstranjevanje vseh aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti,
- zagotavljanje 'vleka' (angl. *pull*) izločkov produktov/storitev in
- stalno izboljševanje procesa (ponovna vrnitev na začetek cikla).

Dodano vrednost definiramo kot zahtevo, ki jo izkazujemo do procesa, tj. zadovoljstvo strank, ne glede na to, ali so stranke notranje ali zunanje. Achanga, Shehab, Roy in Nelder so v svoji raziskavi leta 2003 identificirali štiri glavne dejavnike, ki so ključnega pomena za izvajanje vitke proizvodnje v malih in srednjih podjetjih. Ti vključujejo vodenje in upravljanje (30 %), finance (50 %), znanje in strokovnost (10 %) in kulture organizacije (10 %). 'Vitko' razmišljanje je tudi v MSP dovolj dobro preizkušen koncept izboljšav, potrebna pa je previdnost pri opuščanju aktivnosti, ki na videz nimajo dodane vrednosti, lahko pa vplivajo na strankino zaznavo vrednosti storitve. Nekritično opuščanje teh aktivnosti lahko hitro vodi do izgube strank.

6 sigma je set statističnih in matematičnih orodij za izboljšavo procesov in odstranjevanje napak ter model za odločanje, ki temelji predvsem na statistični obdelavi podatkov. Pristop je osredotočen predvsem na odstranjevanje točk v delovanju, kjer se pojavljajo odstopanja. Pogosto ga uporabljajo v organizacijah, za katerih delo je značilno veliko število transakcij ali repetitivnih operacij (na primer dostavljenih pošilk na pošti), ter procesi z velikim številom korakov, kjer se napake seštevajo. V MSP je pogosto manj primeren, saj zahteva veliko znanja in veliko kadrovske vire za implementacijo.

Koncept 'ravno ob pravem času'. Ameriško združenje za operativni management opredeljuje 'ravno ob pravem času' ali JIT kot filozofijo odličnosti proizvodnje, ki temelji na načrtnem odpravljanju vseh 'odpadkov' in doslednem izboljšanju produktivnosti. JIT je postopek

usmerjenega odstranjevanja vsega 'odvečnega', ki velja za storitvena in proizvodna podjetja, saj oboja zaposlujejo procese, da bi ustvarila končni izdelek ali storitev (Chase & Aquilano, 1992). Zaloge definira kot škodljive, saj zagotavljajo pufer oziroma 'blažilno cono' za napake managementa delovanja podjetja. Z zmanjšanjem zalog teh problemov ni mogoče več pometati pod preprogo, ampak se je treba z njimi ukvarjati na samem mestu, in to delavci sami s pomočjo managementa. Poenostavljeni koncepti JIT, ki jih uporabljajo tudi storitvene organizacije, so (Duclos, Siha & Lummos, 1995):

- sinhronizacija in ravnovesje podatkov in toka dela;
- popoln pregled vseh komponent procesa (JIT poudarja, da morajo biti ljudem, ki sodelujejo v procesu, vidne vse sestavine, uporabljene v procesu za proizvodnjo blaga ali storitve. To omogoča udeležencem priložnost za učenje, pregled in izboljšanje teh procesov. Ker so kupci pogosto del storitve procesa, lahko tako opredelijo vrednosti in kakovosti storitev.);
- stalno izboljševanje procesa (Kot del izvajanja JIT morajo organizacije vcepiti navado stalnih majhnih izboljšav v procesih delovanja in prizadevanja za idealno situacijo. Storitvene operacije lahko dosežejo pomembno rast produktivnosti z izboljšavo procesov. Zavedati pa se je treba težavnosti izboljšav procesov z izvajanjem tehnike JIT.);
- celosten pristop do odstranjevanja odpadkov (Filozofijo JIT je treba sprejeti na vseh ravneh in na vseh funkcijah organizacije. Inovacije storitev po navadi segajo čez meje oddelkov in je medfunkcijska podpora potrebna za uspešno izvajanje, Chase in Aquilano, 1992.);
- prilagodljivost pri uporabi sredstev (Podjetja bi morala imeti možnost spremeniti procese hitro, ne da bi zapravljali sredstva. Ker je izdelek storitvenega procesa pogosto močno prilagojen strankam, je fleksibilnost ključni element za veliko uspešnih storitvenih organizacij.);
- spoštovanje do ljudi (Ker so kupci neposredno vključeni v proces izvajanja storitev, imajo zaposleni v storitvah ključno vlogo pri zaznavanju kakovosti in vrednosti storitve. Zaposleni si torej zaslužijo spoštovanje vodstva družbe. To pomeni z usposabljanjem in nadzorom pomagati zaposlenim delati pametneje, ne več, in vključevati vse zaposlene v reševanje problemov in procese izboljšav.).

V proizvodnji je torej poudarek na materialnih virih in zalogah ter njihovem izkoriščanju. V storitvah je zaradi same narave storitev poudarek na človeških virih in njihovem izkoriščanju. 'Odpadek', ki ga je treba odstraniti, so stranke, ki čakajo na storitev, in neizkoriščeno osebje. J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons (1994, str. 305) tako ponujata analogijo med čakanjem v vrsti in materialnimi zalogami.

Tabela 15: Analogija čakanja v vrsti in zalog

| | Zaloge | Čakanje na vrsto |
|----------------------|--|---|
| Stroški | Oportunitetni stroški kapitala | Oportunitetni stroški časa |
| Prostor | Skladišče | Čakalno območje |
| Kvaliteta | Skrita slaba kvaliteta | Negativni vtis |
| Povezanost | Zagovarja neodvisnost posameznih proizvodnih stopenj | Dovoljuje ločevanje dela in specializacijo |
| Izkoriščenost | Material 'v delu' zaposluje stroje | Čakajoče stranke zaposlujejo izvajalca storitve |
| Koordinacija | Ni natančnega mikroplaniranja | Ni balansiranja ponudbe in povpraševanja |

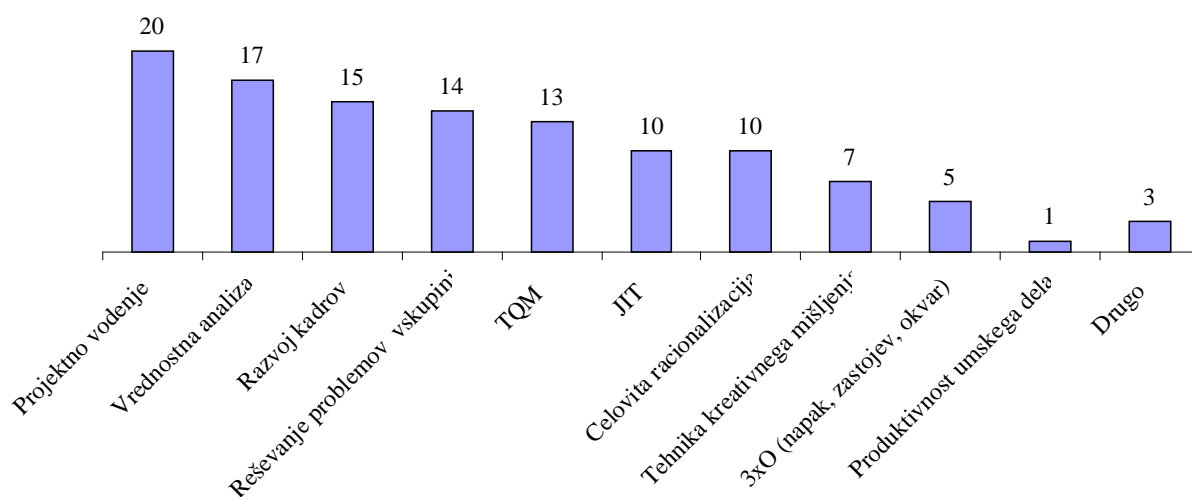
Vir: J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage*, 1994, str. 305.

Čakanje na storitev opravlja v storitvah podobno funkcijo, kot jo je v proizvodnih sektorjih pred uvedbo JIT: ločevanje funkcije zalog poenostavlja management proizvodne dejavnosti. Zaloge v delu omogočajo ločevanje proizvodnega procesa v ločene faze, ki jih je mogoče voditi decentralizirano, pri čemer lahko kontrola proizvodnje ostane centralizirana. Omogoča torej specializacijo in ločevanje dela. Oblikujemo lahko tudi različne klasifikacije delovnih mest in plačevanje delavca glede na zahtevane sposobnosti. Ta delitev dela ima posledice v slabi fleksibilnosti in odzivnosti na kupčeve zahteve, obenem pa na mesto za stik s kupcem pogosto postavlja slabo plačane, nespecializirane delavce, kar lahko povzroča nezadovoljstvo stranke. Čakajoče stranke uslužbenca silijo k 'zaposlenosti' in jih silijo, da delajo produktivno – skrbijo za utilizacijo oziroma izkoriščenost človeških kapacitet. V specializiranih operacijah je zalog (čakanja na vrsto) več, saj je natančno načrtovanje (angl. *scheduling*) delovanja nemogoče in inventar služi za decentralizacijo načrtovanja in omogoča posameznim specializiranim delovnim mestom osredotočanje na delo, ki je na vrsti. J. in M. Fitzsimmons posplošita, da je treba za zaloge in čakanje v vrsti iskati vzrok v slabem managementu in da je zanašanje na tovrstne zaloge posledica 'lenobe' v managementu, ki ne želi prevzeti odgovornosti za kontinuirane izboljšave procesa in kvalitete. V MSP je treba take posplošitve izvajati kritično.

2.4.5 Primerjava nekaterih pomembnejših pristopov izboljšav

Produktivnost se povečuje s sistematično uporabo novih znanj na podlagi pristopov, metod in tehnik. S sistemskim pristopom se produktivnost izboljšuje. Tovrstne aktivnosti za izboljševanje produktivnosti v slovenskih podjetjih so različne: 16 % jih nima sistematičnega pristopa, 35 % uporablja kratkoročne motivacijske aktivnosti, 21 % jih izvaja sistematični celoletni program izboljševanja produktivnosti, 26 % stalno ponavlja programe in opaža vidne rezultate le-teh, le 2 % pa jih je izjavilo, da je skrb za produktivnost stalna in logična dejavnost (Starič 1994, str. 33, 34 ter 157–166). Najpogosteje uporabljani programi izboljšav v slovenskih podjetjih so po Stariču naslednji (glej sliko 38):

Slika 35: Najpogosteje uporabljani programi izboljšav v slovenskih podjetjih



Vir: Povzeto po S. Starič, Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih, 1994, str. 161.

V tabeli 16 so predstavljeni in primerjani nekateri popularnejši pristopi in metode managementa, ki močno vplivajo tudi na produktivnost v podjetjih.

Tabela 16: Primerjava nekaterih najpogosteje uporabljenih metod in tehnik za izboljšave v podjetju

| Element | TQM | ISO 9001 | Vitko podjetje | 6 sigma | Uravnotežen sistem kazalcev | Reinžiniring poslovnih procesov |
|------------|---|--|---|--|---|---|
| Filozofija | Filozofija za povečanje zadovoljstva kupca s pomočjo stalnih izboljšav in z vključitvijo vseh v organizaciji. | Standard za mednarodni sistem vodenja kakovosti. | Proizvodna filozofija, nenehno prizadevanje za odličnost, ki usmerja pot do proizvajalca svetovnega razreda. | 1) Podjetniška in poslovna filozofija. 2) Pogled na vse delo kot na procese, ki jih je mogoče izboljšati na osnovi dejstev in podatkov. | Sistem merjenja uspešnosti. | Preoblikovanje poslovanja, spremembe obstoječih poslovnih praks in prenove kritičnih procesov. |
| Cilj | Povečanje zadovoljstva strank z reševanjem in izboljšanjem kakovosti proizvodov s čim večjo učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije za doseg dolgoročnega poslovnega uspeha. | Za zagotovitev, da proizvodi/storitve ustrezajo potrebam strank/pričakovanje in s ciljem organizacije. Za usmerjanje in kontrolo organizacije, da se nenehno izboljšujeta učinkovitost in uspešnost njenega delovanja. | Da bi dosegli popolnost proizvodnje z odstranjevanjem odpadkov, večjo hitrost in prepustnost ter izboljšanje poteka dela. | 1. Izboljševanje procesov. 2. Zmanjševanje procesnih variacij. 3. Restrukturiranje organizacije (temeljne in kulturne spremembe). 4. Razvoj ljudi in izboljšanje stopnje inovacij. 5. Gradnja robustne zasnove (DFSS). | 1. Odraža strategijo organizacije. 2. Merjenje učinkovitosti, ki vključuje opredmetena in neopredmetena sredstva. 3. Prepoznati priložnosti za optimizacijo dobičkonosnosti in rasti. | Povečanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov z odpravo organizacijske neučinkovitosti, neučinkovite delovne sile, procesov brez dodane vrednosti, procesnih variacij in odpadkov |

se nadaljuje

nadaljevanje

| | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|--|---|---|
| <p>Princip</p> | <p>1. Osredotočite se na stranke. 2. Temeljite odločitve na dejstvih. 3. Osredotočite se na procese. 4. Stalno izboljšujte. 5. Vključujte vse posameznike v sistemih.</p> | <p>1. Osredotočite se na stranke. 2. Vrhnji management prevzame vodilno vlogo. 3. Vključi vse ljudi v organizaciji. 4. Olajšajte proces upravljanja skozi dokumentacijo in skladnost. 5. Temeljito razumevanje systemskega pristopa. 6. Stalno izboljšujte. 7. Temeljite odločitve na dejstvih. 8. Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.</p> | <p>Pet osnovnih elementov vitke proizvodnje: 1. tok proizvodnje 2. nadzor procesa 3. logistika 4. organizacija (ljudje, razvoj, usposabljanje) 5. meritve (pregledno delovanje, ukrep)</p> | <p>1. Management procesov. 2. Osredotočanje na kupca. 3. Osredotočanje na poslovne vplive in finančne rezultate. 4. Utemeljevanje odločitev na kvantitativnih podatkih. 5. Utemeljevanje, izboljšanje metodologije na DMAIC ali DMADV.</p> | <p>1. Prevedi strategije v operativne cilje 2. Uskladiti organizacijo in strategijo. 3. Poskrbite, da je strategija vsakega posameznika vsakdanje delo. 4. Poskrbite, da je strategija neprekinjen proces.</p> | <p>1. Osredotočanje na ključne poslovne procese in stranke, kjer je potrebna dramatična in hitra sprememba. 2. Nekontinuirano razmišljanje. 3. Radikalna prenova. 4. K procesu usmerjeno razmišljanje.</p> |
|-----------------------|---|---|---|--|---|---|

se nadaljuje

nadaljevanje

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Metodologija, načrt dela</p> | <p>Reševanje problemov na osnovi timskega dela (Quality Control Circle). Demingov krog: PDCA/PDSA (planiraj, izvedi, preuči, deluj) in odgovarjanje na pet K-jev in Z ob vsakem koraku (kdo, kaj, kje, kdaj, kako in zakaj).</p> | <p>Za izgradnjo sistema vodenja kakovosti je potrebno: projektiranje in gradnja (struktura QMS), cilji in strategije. Za povezovanje zainteresiranih strani potrebujete:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. uvajanje in izvajanje 2. jasne ključne procese in pod-procese 3. nadzor (revizija, pregled in ocena) 4. meritev (določitev postopka učinkovitosti in uspešnosti) 5. pregled in komuniciranje za vse zaposlene 6. Izboljšanje | <p>Vsak element se osredotoča na določenem področju osredotočenosti in določa dejavnosti, ki uporabljajo projektno zasnovan pristop.</p> | <p>Projektni pristop z uporabo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Izboljšave procesa: definiraj, izmeri, analiziraj, izboljšaj nadzor (DMAIC). 2. Dizajn za Six Sigma (DFSS): definiraj, izmeri, analiziraj, oblikuj, preveri (DMADV). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificirati priložnosti za izboljšave, ki so povezane s strateškimi uspehi. 2. Iskanje metod za izboljšanje. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikacija težave. 2. Vzpostavitev redizajn tima. 3. Razumevanje, analiziranje in dokumentacija procesov. 4. Inovacije in obnova. 5. Reorganiziraj in ohrani nov standard. 6. Merjenje uspešnosti novega procesa. 7. Stalno preoblikovanje in izboljšanje celotne organizacije. |
|--|--|---|--|--|---|--|

se nadaljuje

nadaljevanje

| | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|-------------------|--|
| Orodja | SPC, 7 QC orodja, 7 orodij managementa, Paretova analiza, mapiranje procesov, <i>benchmarking</i> , | QMS, konceptualni model ISO9001standard sestavlja: management odgovornosti, upravljanje z viri, realizacija proizvoda, merjenja analize in izboljševanje. | Mapiranje procesa, mapiranje toka vrednosti (prepoznavanje dodane vrednosti) SMED, 5S. Standardizirano delo, uravnotežen potek dela, JIT, Pull sistemi (Kanban), zmanjševanje zalog, TPM itd. | 1. orodja za izboljšanje procesa: brainstorming, načrtovanje procesa (prepoznavanje dodane vrednosti), Paretova analiza, diagram vzrok-učinek, DOE, FMEA itd. 2. statistična orodja: testiranje hipotez, ANOVA, grafikon nadzora, analize zmogljivosti, regresijska analiza itd. | | 1. Mapiranje procesa/diagram poteka procesa 2. Benchmarking 3. Procesne inovacije 4. Simulacija 5. IT 6. Activity Based Costing |
| Deležniki v podjetju | Vsi v organizaciji | Vsakdo v sistemu kakovosti. | Tim multi-funkcionalna delovna sila. | 'Champions, Master Black Belts, Black Belts, Greenbelts, Yellow Belts'. | Lastniki procesa. | Lastniki procesa |

Vir: N. Thawesaengskulthai, *Selecting Quality Management and Improvement Initiatives: Case studies of industries in Thailand, 2007, str. 273–279*

3 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKOVALNEGA DELA: ANALIZA VZORCA PODJETIJ

V empiričnem delu magistrskega dela sem želela preučiti, kakšno je razumevanje in odnos do produktivnosti v storitvenih MSP v Sloveniji, kateri (če sploh) so prisotni načini merjenja v podjetjih ter metode vplivanja na produktivnost, ki jih v podjetjih uporabljajo. Na podlagi preučenega gradiva sem poskušala potrditi nabor dejavnikov, ki bi lahko vplivali na produktivnost v SMSP in na odnos zaposlenih do nje. Izhodišče za raziskavo je predpostavka, da storitveni MSP premalo pozornosti namenjajo aktivnemu delu na področju produktivnosti. Razlogi za to so lahko zunanje narave (okolje, omejenost virov) ali notranje (znanje v podjetju, zavzetost zaposlenih ipd.). Rezultate sem se namenila uporabiti za oblikovanje nekaterih, predvsem praktično uporabnih smernic za nadaljnje raziskovalno delo na področju povečevanja produktivnosti in učinkovitosti dela v SMSP in posledično za povečevanje produktivnosti in konkurenčnosti celotnega storitvenega sektorja.

3.1 Oblikovanje vprašalnika in pridobivanje podatkov

Uporabila sem vprašalnik in strukturiran intervju, ki je izveden na osnovi vprašalnika. Kjer je bilo to mogoče, sem pri izvedbi strukturiranega intervjuja poglobila vprašanja in izvedla polstrukturiran intervju. Za oblikovanje vprašalnika, na podlagi katerega sem izvedla tako strukturirane kot polstrukturirane intervjuje, sem se odločila, ker sem želela dobiti precejšnjo količino raznolikih podatkov. Zaradi spodaj navedenih omejitev (časovne zahtevnosti in predvsem izrazite nepripravljenosti intervjuvancev) to ne bi bilo mogoče s polstrukturiranimi in globinskimi intervjuji. Po drugi strani uporaba izključno vprašalnika oziroma strukturiranega intervjuja kaže možne težave, ki izvirajo iz izrazite raznolikosti preučevane panoge storitev. Sestava vprašalnika, ki bi hkrati naslavljala zelo nepodobne si storitvene panoge, je lahko problematična, zato sem se odločila, da bom sestavila primeren vprašalnik, ki bo uporaben tako za osebno kot neosebno pridobivanje podatkov in ga bo mogoče uporabiti kot opomnik/vodilo za izvedbo polstrukturiranega intervjuja s posameznimi intervjuvanci, ki bodo v to privolili. Menim, da so vprašanja v vprašalniku sestavljena na način, ki dovoljuje kombinirano pridobivanje podatkov/odgovorov na neoseben način kot tudi z osebnim intervjujem, in obenem dovoli tudi razširitev na polstrukturiran način intervjuja, kjer je to mogoče.

3.1.1 Vprašalnik/strukturiran intervju

Vprašalnik je seznam pisnih vprašanj, ki se lahko izpolnijo na enega od dveh osnovnih načinov (Sociology Central, 2009):

- anketiranci izpolnijo vprašalnik, pri čemer raziskovalec ni prisoten;
- anketiranci na vprašalnik ustno odgovarjajo na vprašanja v prisotnosti raziskovalca, ta način se imenuje strukturiran intervju.

Čeprav sta različici podobni (vprašalnik in strukturirani intervju lahko vsebujeta natanko ista vprašanja), je razlika med njima pomembna. Če je varstvo anonimnosti problematično, je primerneje uporabiti vprašalnik kot strukturiran intervju. Vprašalniki so omejeni na dve osnovni vrsti vprašanj:

- **zaprtega tipa (zaprto vprašanje)** je vprašanje, na katero raziskovalec zagotovi primeren seznam odgovorov (na primer da/ne) in daje predvsem kvantitativne podatke;
- **odprtega tipa (odprto vprašanje)** je vprašanje, na katero raziskovalec ne zagotavlja seta možnih odgovorov, izmed katerih bi lahko anketiranec izbral, in na katero naj bi odgovoril 's svojimi besedami', daje pa predvsem kvalitativne podatke.

Mogoče ga je relativno hitro in preprosto ustvariti, analizirati in razumeti (še zlasti, če se uporabljajo vprašanja zaprtega tipa). Vsa vprašanja so enaka in postavljena na enak način, kar omogoča preprosto ponovitev. Z drugimi besedami, ta tip raziskovalne metode je preprost za standardizacijo. Uporaben je kot priprava za zbiranje podatkov in mnenj anketiranca pred uporabo druge metode, s katero se tema podrobneje preuči (z uporabo polstrukturiranih intervjujev, na primer). Zagotavlja zanesljive kvantitativne podatke, raziskovalec lahko hitro, preprosto in učinkovito intervjuja večje število oseb. Intervju se kot osebno izvedeno zbiranje podatkov po vprašalniku od klasičnega, neosebnega zbiranja loči po tem, da omogoča raziskovalcu, da preveri raven razumevanja anketiranca o določeni temi – po navadi v nekoliko bolj poglobljeni obliki kot z vprašalnikom 'po pošti'. Pri intervjuju obstaja formalen odnos med raziskovalcem in anketirancem, ki natančno ve, kaj se od njega zahteva v intervjuju. Če na primer ne more ali noče odgovoriti na vprašanje, je raziskovalec (ker so prisotni na razgovoru) seznanjen z razlogi za odsotnost odgovora. Vprašalniki 'po pošti' se po drugi strani zaradi anonimnosti lažje kot druge metode uporabljajo za raziskovanje potencialno neprijetnih področij (kot so spolne in kazenske zadeve). Upoštevati je treba še dve negativni plati tovrstnih raziskav: običajno je stopnja odziva zelo nizka, pojavlja pa se tudi vprašanje vzorca – pri statističnih raziskavah moramo upoštevati, da je verjetno, da so posamezniki, ki se na vprašalnik odzovejo, posebno močno motivirani za njegovo izpolnjevanje.

3.1.2 Polstrukturiran ali fokusiran intervju

Ta tehnika se uporablja za zbiranje kvalitativnih podatkov, z vzpostavitvijo okolja (intervju), ki omogoča intervjuvancu čas in obseg, da spregovori o svojem mnenju o določeni temi. Osrednjo temo razgovora in področja, ki bi jih rad podrobno raziskal, določi raziskovalec (Sociology Central, 2009).

Cilj je razumeti pogled in razumevanje intervjuvanca in ne posploševati vedenja. Uporablja odprta vprašanja, ki jih predlaga raziskovalec (»Povej mi ...«), ali se odprejo naravno med pogovorom (»Malo prej ste rekli ... mi lahko poveste kaj več?«). Raziskovalec poskuša graditi stik, odnos oziroma povezavo (angl: *rapport*) z intervjuvancem in z intervjujem voditi pogovor. Vprašanja so postavljena, ko raziskovalec presodi, da je za to pravi čas. Vprašanja so lahko

pripravljena ali pa se pojavijo med intervjujem. Besedilo vprašanja ne bo nujno enako za vse anketirance.

Poudariti je treba pozitiven odnos in vzpostavljanje povezave (angl. *rapport*) med spraševalcem in intervjuvancem. Zelo preprost, učinkovit in praktičen način za pridobivanje podatkov o stvari, ki jih ni mogoče zlahka opaziti (občutke in čustva, na primer). Polstrukturiran intervju ima visoko veljavnost, ljudje so sposobni govoriti o temi podrobno in v globino. Zapletena in nerazumljena vprašanja je mogoče med pogovorom pojasniti, po drugi strani pa ima ta tip zbiranja podatkov kar nekaj slabih strani:

- odvisen je od spretnosti anketarja (sposobnost postavljanja vprašanj med pogovorom);
- raziskovalec lahko na nezavedni ravni signalizira anketirancem, kakšne odgovore pričakuje, kar vpliva na sam odgovor;
- zamudni/dragi;
- ni preveč zanesljiv, je težko ponovljiv;
- globina kakovostnih podatkov, ki jih je težko analizirati (ki na primer odločajo, kaj je in kaj ni pomembno).

3.1.3 Omejitve vzorca in izhodišča za oblikovanje vprašalnika

Za kombinacijo vprašalnika, na podlagi katerega sem izvedla tako strukturirane kot polstrukturirane intervjuje, sem se odločila zaradi precejšnje neodzivnosti oziroma nepripravljenosti na odgovarjanje s strani potencialnih intervjuvancev. S podobnimi problemi se je srečal že Starič (1994), po katerega empirični raziskavi in vprašalniku sem se zgledovala pri oblikovanju nekaterih vprašanj. Od 63 podjetij, s katerimi sem stopila v stik, jih je v treh mesecih, kolikor sem aktivno delala na pridobivanju podatkov, namreč 12 neposredno zavrnilo prošnjo za sodelovanje, 7 od teh z utemeljitvijo, da so podatki o produktivnosti poslovna skrivnost, ostali pa, da pri kakršnih koli raziskavah načelno ne sodelujejo. 24 podjetij se na prošnjo ni odzvalo. Stike s podjetji sem zaradi boljšega odziva poiskala tudi prek svojega socialnega omrežja (osebna priporočila znancev in sodelavcev). Na priporočilo svetovalca in sodelavcev, ki so podobne vprašalnike že pridobivali, sem se odločila, da omejim vprašalnik na 4 strani formata A4.

V 27 podjetjih, ki so v sodelovanje privolili, jih 18 ni želelo na vprašanja odgovarjati osebno, ampak so se odločili, da bodo raje le izpolnili vprašalnik. 9 se jih je odločilo za osebno srečanje, torej sem pri njih izvedla strukturiran intervju in pri štirih sem lahko izvedla polstrukturiran intervju. Od 27 podjetij jih le 7 ni izrecno zahtevalo, da naj ostanejo podjetja in intervjuvanci anonimni in da naj bodo rezultati intervjuja predstavljeni le v agregatni obliki. Sklepam torej lahko, da podjetja informacije o produktivnosti le nerada posredujejo javnosti in jih očitno smatrajo kot občutljive. Podani podatki so torej na zahtevo intervjuvancev predstavljeni anonimno.

Velikost vzorca, subjektivna narava ter kvaliteta odgovorov so znatno premajhni za kakršno koli resno statistično obdelavo ali kvantitativno delo, a menim, da je vzorec dovolj velik, da mi da preliminaren vpogled v stanje SMSP v Sloveniji do te mere, da lahko potrdim ali zavržem zanimivost oziroma pomembnost določenih potencialnih področij za nadaljnje raziskovalno delo.

3.1.4 Zasnova vprašalnika

Vprašanja v vprašalniku so sestavljena iz štirih podsklopov, ki zbirajo podatke o:

- podjetju in osebi, ki odgovarja,
- merjenju produktivnosti v podjetju,
- organiziranosti in odnosu do produktivnosti in
- metodologijah, ki jih podjetje morda uporablja.

Vprašanja v vprašalniku so dveh tipov: izbirnega tipa, pri katerih je možen en sam ali pa več odgovorov hkrati, ter opisnega tipa, ki od izpraševanca zahtevajo opis stanja ali mnenja o temi. Večina vprašanj dovoljuje subjektiven odgovor in pogled na tematiko. Vprašanja so povezana predvsem z notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter dogajanjem v podjetju, ki bi lahko vplivalo na odnos do produktivnosti v podjetju in na njen management. Vprašalnik je priložen v Prilogi 1.

V prvem sklopu so vprašanja namenjena zbiranju osnovnih podatkov o organizaciji in tipu storitve, ki jo ponuja z vprašanji karakteristike organizacije:

- rast (raste, stagnira, nazaduje, izrazito nazaduje),
- usmerjenost na tuje trge (prodaja na tujih trgih da/ne),
- podružnica izven Slovenije (da/ne),
- subjektivna ocena stopnje konkurenčnosti na trgu, na katerem deluje (močno, srednje in blago konkurenčen).

Preverila sem, kakšen je tip storitve, ki jo ponuja, tj. (glede na razvrstitev po J. Fitzimmons & M. Fitzsimmons, 1994):

- koliko sodelovanja s stranko zahteva (izrazito, srednje, omejeno),
- kako prilagojena je storitev stranki (popolnoma, delno, ni prilagojena) ter
- kako niha povpraševanje po storitvi (dnevno, tedensko, mesečno, letno, ne niha).

Preverila sem tudi, kako (če sploh) so v podjetju organizirane raziskave in razvoj (ima ali nima organiziranega oddelka raziskav in razvoja, uporablja storitve raziskav in razvoja zunanjih ponudnikov, ali ima skupen razvoj z drugimi organizacijami), in ocenila, kakšna je stopnja izobrazbe zaposlenih (delež zaposlenih z več kot peto stopnjo izobrazbe in neformalno, a izrazito strokovno usposobljenih, na primer programerjev). Poleg podatkov o podjetju sem opredelila

tudi izpraševanca glede pozicije oziroma statusa v podjetju (lastnik z možnostjo odločanja, vrhni management, srednji management, strokovnjak z določenega področja) in možnosti vplivanja na politiko produktivnosti v podjetju (aktivno odločanje, aktivno sodelovanje, opazovanje in uporaba) – posredno torej tudi kompetentnost intervjuvanca in teže odgovorov.

V drugem sklopu sem zbrala podatke o merjenju produktivnosti v podjetju, tj. o:

- namenu (primerjalno, analitsko, odločitveno in kontrolno),
- vsebini (delovna, kapitalaska, skupna, drugo),
- pogostnosti (občasno, dnevno/tedensko, mesečno/kvartalno, letno) in
- področju merjenja (proces, zaposleni, tip storitve, oddelki, podjetje).

Če tovrstnih meritev v organizaciji ne izvajajo, sem poskusila zbrati razloge, zakaj ne in o zadovoljivosti obstoječega stanja, ter zastavila vprašanje, če v podjetju obstajajo kakršna koli druga merila za presojanje uspešnosti in učinkovitosti. Za sklop o merjenju produktivnosti sem se odločila na podlagi pregleda literature (na primer Prokopenko, 1987, str. 23 in drugi) ter lastnega dela na področju izboljšav produktivnosti, saj oboje nedvoumno kaže, da sta analiza in merjenje produktivnosti pomembna za izboljševanje produktivnosti in torej za aktivno upravljanje z njo.

V tretjem sklopu vprašanj sem se poglobila v notranje organizacijske dejavnike, ugotovljene iz literature, ki lahko vplivajo na odnos do produktivnosti v podjetju in na njen management. Postavila sem vprašanja o:

- povezanosti osebnih in organizacijskih ciljev glede produktivnosti (ni ciljev, važno, da je delo opravljeno, zaposleni ima lastne delovne cilje ter cilje, ki so jasno in transparentno povezani s cilji organizacije),
- nadzoru na mikroravni (samonadzor in samoupravljanje, zunanji nadzor vodje ter vsebina nadzora),
- načrtovanju, kontroli in poročanju o delu (sklenjenost zanke planiranje, nadzorovana izvedba, nadzor kvalitete, poročanje, prilagajanje planov),
- fleksibilnosti zaposlenih (medsebojno zamenljivi, delno zamenljivi, specializirani), povezanosti plačila in produktivnosti (fiksno, variabilno plačilo),
- stopnji formalizacije procesov v organizaciji (niso identificirani, delno dokumentirani, dokumentirani, standardizirani, imajo določene vložke in izložke, imajo določene odgovorne osebe, imajo določene kazalnike učinkovitosti in kontrolne točke),
- hierarhiji v podjetju (hierarhična, ploska struktura, drugo),
- odnosu do tehnologije (tehnologija je vir konkurenčne prednosti – vodja pri uvajanju novosti, uvedba tehnologije glede na finančno ali kvalitativno smotrnost – sledilec, uvedba tehnologije glede na zahteve trga ali ekonomsko nujnost – sledilec).

Za to tematiko sklopa sem se odločila na podlagi pregleda literature o operativnem managementu produktivnosti in uspešnosti delovanja podjetij. Močno pozitiven vpliv glede na pregledano literaturo kaže prisotnost, vsebina sistema merjenja in operativnega nadzora nad uspešnostjo in učinkovitostjo izvajanja dela ter sklenjenost zanke (planiranje-izvedba-poročanje-prilagajanje planov). Literatura kaže tudi, da sta organiziranost procesov organizacije in produktivnost pozitivno povezani. Prav tako pozitiven vpliv povezave kaže stopnja uporabe in odnos do novih tehnologij ter fleksibilnost in razvoj zaposlenih.

V četrtem, zadnjem sklopu sem proučila naslednja področja, povezana z aktivnostmi za povečevanje produktivnosti (in kakovosti) v podjetju:

- razloge za morebitno odsotnost aktivnosti za povečanje produktivnosti (pomanjkanje finančnih sredstev, primerne kadra, časa, znanja, ni potrebe po povečevanju);
- o subjektivni zaznavi pomembnosti posameznih dejavnikov, povezanih s produktivnostjo (primerna raba IKT in drugih naprednih tehnologij, obvladovanje sprememb, ljudje in njihovo znanje, motivacija zaposlenih, organiziranost procesov, zavzetost vrhnjega managementa, uporaba ustreznih poznanih tehnik in metodologij za izboljšave), reaktivnost oziroma proaktivnost zajema potreb kupcev (redno spremljanje zadovoljstva kupcev, reagiranje ob pritožbah, strukturiran sistem zajema potreb in želja kupcev);
- tip prisotnih aktivnosti glede sistematičnosti in trajanja (ni sistematičnega pristopa za izboljševanje produktivnosti, kratkoročne aktivnosti, ki temeljijo na motiviranju zaposlenih, sistematični celoletni, tj. srednjeročni program za izboljševanje produktivnosti, sistematični programi za izboljševanje produktivnosti, ki jih večkrat spremenijo ali po potrebi zamenjajo, stalen/kontinuiran program za izboljševanje produktivnosti z vidnimi rezultati);
- poznavanje in uporabljajnost določenih popularnih metod (JIT – 'ravno ob pravem času', metode t. i. odpravljanja napak in 'odpadkov', 6 sigma, vitka organizacija, obvladovanje kakovosti, na primer TQM, EFQM, standardizacijske metode, na primer ISO 9001 ipd., projektno vodenje, reinženiring, prenova in/ali optimizacija procesov, obvladovanje časa, tehnike motivacije, kot so letni razgovori, ocene, coaching, tehnike razvoja zaposlenih, matrika usposobljenosti, planiran razvoj zaposlenih);
- razloge za uporabo programov in metod izboljšanja (želja po izboljšanju produktivnosti, zahteva stranke/dobavitelja/principala, nujno za ohranjanje konkurenčne prednosti in podobe na trgu);
- podlago za izbiro metode (preučene literature/virov in izračun ekonomske upravičenosti, priporočila svetovalcev, priporočila entitet iz okolja, ki so metodo že preizkusili);
- način uvajanja (s pomočjo zunanega svetovalca, notranji svetovalci/projektni vodja, notranja delovna skupina);
- zadovoljstvo z učinkom;
- prisotnost/odsotnost merjenja učinka in povzročeno spremembo.

Postavila sem tudi vprašanje po subjektivni oceni treh največjih ovir za povečevanje produktivnosti v podjetju.

Za sklop tematike sem se odločila na podlagi ugotovitve, da se produktivnost povečuje s sistematično uporabo novih znanj na podlagi pristopov, metod in tehnik. S sistemskim pristopom se produktivnost izboljšuje (Starčič, 1998). Zanimala me je torej narava aktivnosti ter njihova prisotnost in pogostnost v podjetjih. V vprašanju o poznavanju in uporabljanosti popularnih metod sem poskušala ugotoviti, ali so podjetja seznanjena z metodami, ki jih imajo na voljo, ter o tem, ali so seznanjena tudi z njihovo primernostjo za določeno podjetje.

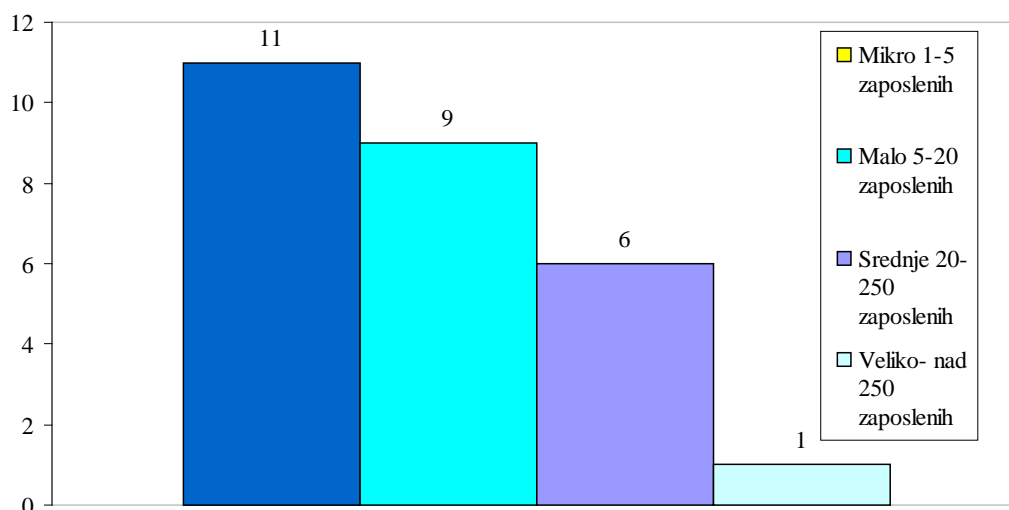
3.2 Povzetek rezultatov strukturiranega intervjuja

V nadaljevanju sem v prvem delu poglavja 'Analiza intervjujancev' natančneje predstavila vzorec 27 podjetij, ki so sodelovala pri raziskavi, v nadaljevanju 'Analiza odgovorov' pa podala analizo odgovorov, ki se intenzivneje tičejo notranjega okolja podjetij in aktivnosti v njih, povezanih s produktivnostjo. Obenem sem ob posameznih vprašanjih izpostavila svoj pogled na odgovore in na dodatna vprašanja, ki jih ti odgovori odpirajo.

3.2.1 Analiza intervjujancev

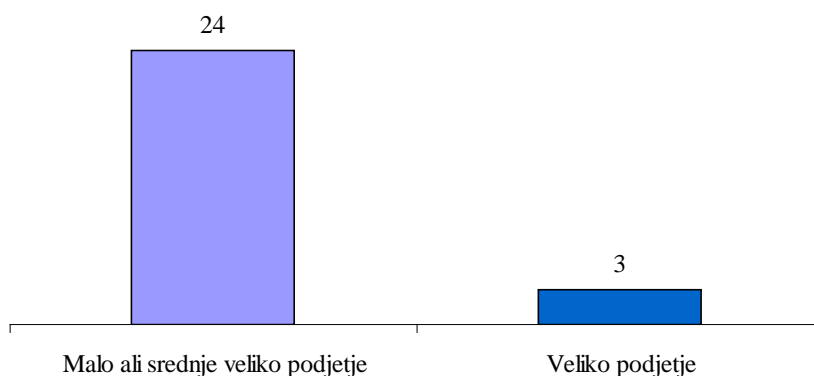
Velikost podjetja. Pridobila sem podatke iz 27 podjetij. Glede na prej določene karakteristike (število zaposlenih) uvrstim 26 od teh podjetij za potrebe tega dela med MSP, eno pa (zaradi velikega števila zaposlenih) med velika podjetja (glej sliko 36). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki poizvednega vprašanja.

Slika 36: Velikost podjetja po številu zaposlenih



Dejansko se po zakonu o gospodarskih družbah 24 podjetij uvrsti med MSP, le 3 od teh pa med velika podjetja. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki proizvodnega (odprtega) vprašanja (glej sliko 37).

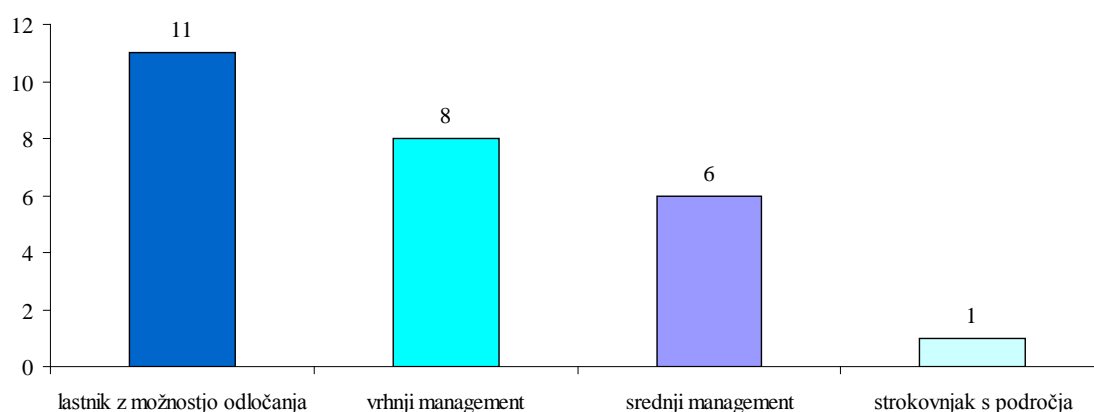
Slika 37: Velikost podjetij po zakonu o gospodarskih družbah



Menim, da izbrana podjetja dovolj dobro predstavljajo omejitve raziskave na MSP-podjetja. Podjetje, ki je tako po ZGD kot po številu zaposlenih padlo v skupino velikih podjetij, sem izločila, podjetji, ki sta po ZGD sicer padli v kategorijo velikih podjetij, po številu zaposlenih pa med MSP, sem v vzorcu obdržala s pridržkom, da ju bom (če po odgovorih močno izstopata) obravnavala posebej. V odgovorih, kjer so odgovori teh dveh podjetij evidentno izstopali, sem to eksplicitno poudarila.

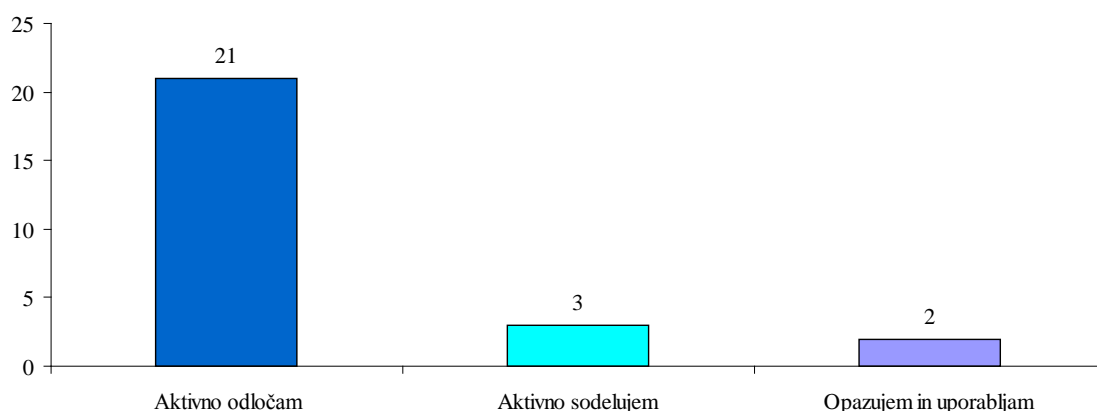
Profil intervjuvancev. Odgovore sem pridobila pretežno od lastnikov z možnostjo odločanja (torej ne od delničarjev ali manjšinskih lastnikov) ali od vrhnjega managementa (direktor ali član uprave). 7 izprašanih oseb je bilo iz srednjega managementa oziroma so se opredelili kot strokovnjaki z določenega področja (glej sliko 38). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

Slika 38: Profil in vplivnost intervjuvanca



Večina podatkov je pridobljena od oseb, ki o produktivnosti v podjetju aktivno odločajo oziroma kreirajo politiko podjetja glede produktivnosti. Tri osebe so se opredelile, da pri problematiki aktivno sodelujejo, a o njej ne odločajo, dve pa, da na politiko produktivnosti nimata vpliva (glej sliko 39). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

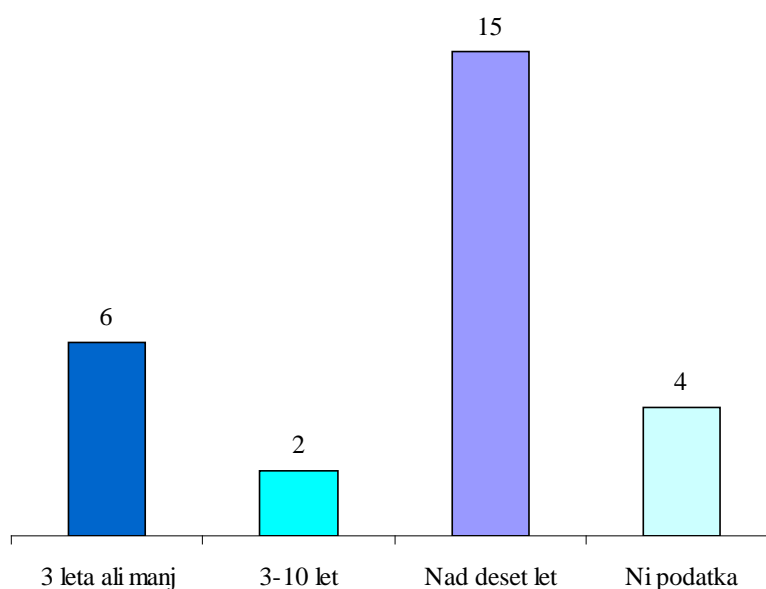
Slika 39: Vključenost intervjuvanca v problematiko



Menim, da so izbrani intervjuvanci primerni za dovolj kompetentne informacije o podjetju, kar pomeni, da dovolj dobro poznajo celotno podjetje in njegovo delovanje, da ga lahko objektivno opišejo.

Starost podjetja. Glede na starost opredelim podjetja kot novonastala (starost do 3 let), utečena (3 do 10 let) in zrela podjetja (nad 10 let) (glej sliko 40). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki poizvednega vprašanja.

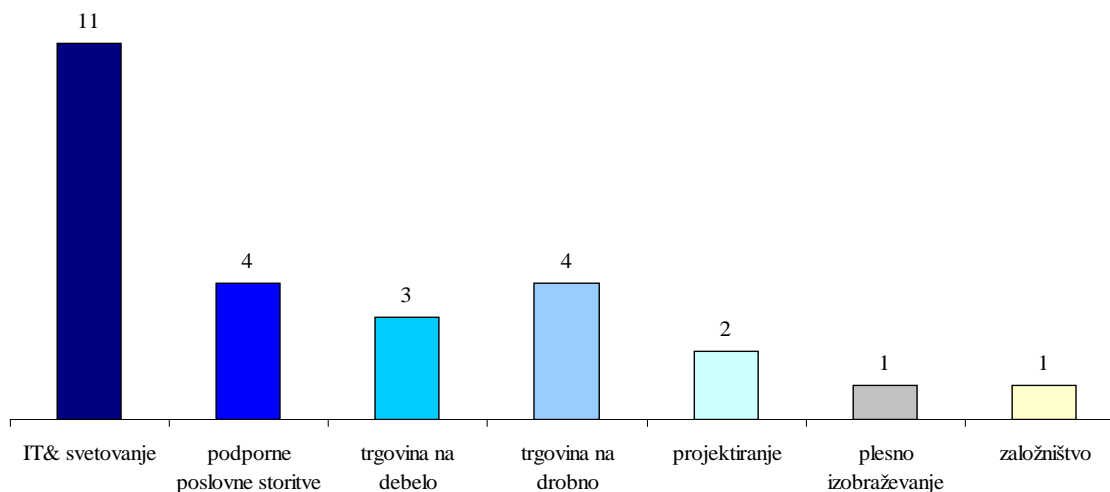
Slika 40: Starost podjetij



V intervjuju so pretežno zastopana po trajanju delovanja zrela podjetja, vendar so vključena tudi novonastala in utečena podjetja, toliko da s tega stališča vzorec ni pristranski.

Panoga delovanja. V vzorcu so izraziteje zastopana podjetja s področja IT in iz panog, povezanih z IT (11), poleg tega pa še podporne poslovne storitve (svetovanje in računovodstvo) (4), trgovina na debelo (3) in drobno (4), projektiranje inštalacij (2) ter plesno izobraževanje (1) in založništvo (1) (glej sliko 41). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki poizvednega vprašanja.

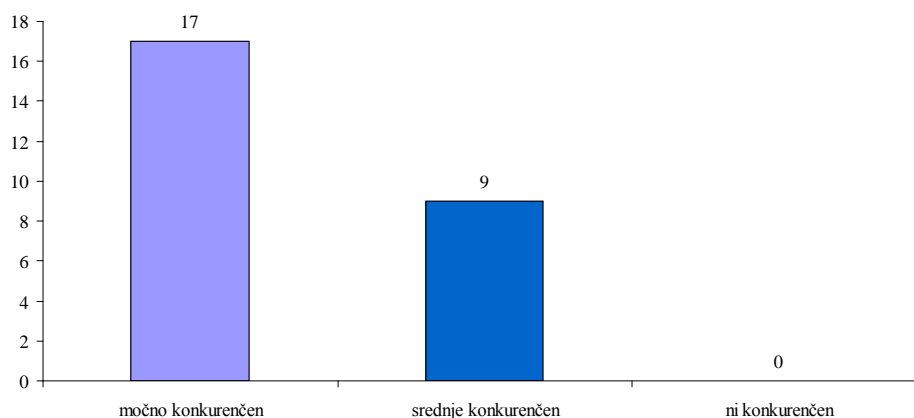
Slika 41: Podjetja po skupinah dejavnosti



Pojavnost panog je naključna in razporeditev lahko pripišem predvsem dejstvu, da sem podjetja oziroma osebe, ki so bile pripravljene odgovarjati na vprašalnik, našla predvsem v svojem socialnem krogu. Vzorec je pomaknjen v smeri panog, ki temeljijo na znanju. Za primerno disperzijo podjetij bi bilo treba poskrbeti s pridobivanjem odgovorov iz znatno večjega vzorca podjetij.

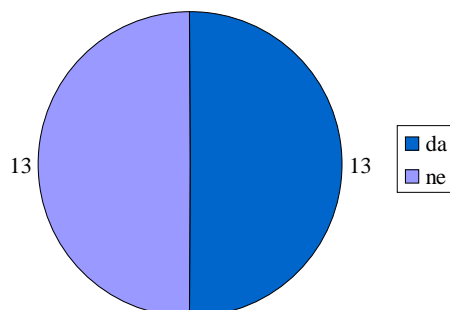
Trgi, na katerih podjetja poslujejo. Večina podjetij zaznava trge, na katerih poslujejo, kot močno konkurenčne ali srednje konkurenčne. Nihče od intervjuvancev ni izjavil, da na njihovem trgu ni konkurence (glej sliko 42). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

Slika 42: Konkurenčnost trgov podjetja

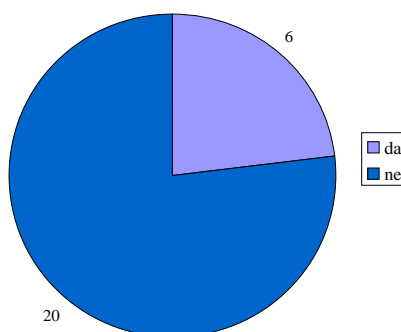


Polovica intervjuvanih podjetij (13 od 26) ponuja storitve tudi v tujini (glej sliko 43), 6 pa jih ima v tujini tudi podružnice ali kako povezana podjetja (glej sliko 44), 2 podjetji imata v tujini principale. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja. Menim, da je razporeditev odgovorov dovolj reprezentativna.

Slika 43: Prodaja v tujini

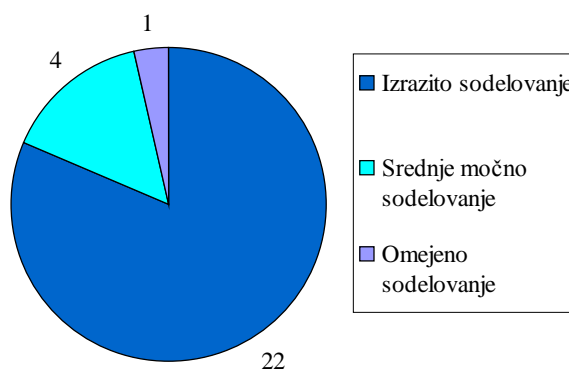


Slika 44: Podružnice v tujini



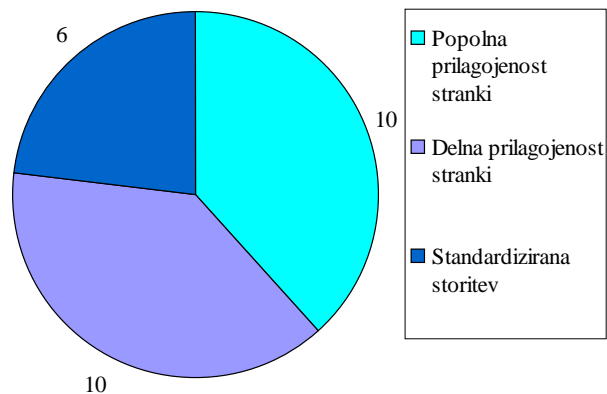
Narava storitve, ki jo podjetja ponujajo, in povpraševanja po njej. Izrazita večina (22 od 25 odgovorov) podjetij je potrdila, da storitev, ki jo ponujajo, zahteva izrazito sodelovanje s stranko, le eno podjetje je potrdilo, da ponuja storitev, ki sodelovanja s stranko praktično ne zahteva (internetna ponudba) (glej sliko 45). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

Slika 45: Intenzivnost sodelovanja s stranko



Porazdelitev storitev glede na standardizacijo storitve je bolj enakomerna. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja. Po 10 podjetij storitev delno ali popolnoma prilagodi stranki, 6 pa jih ponuja standardno storitev (glej sliko 46).

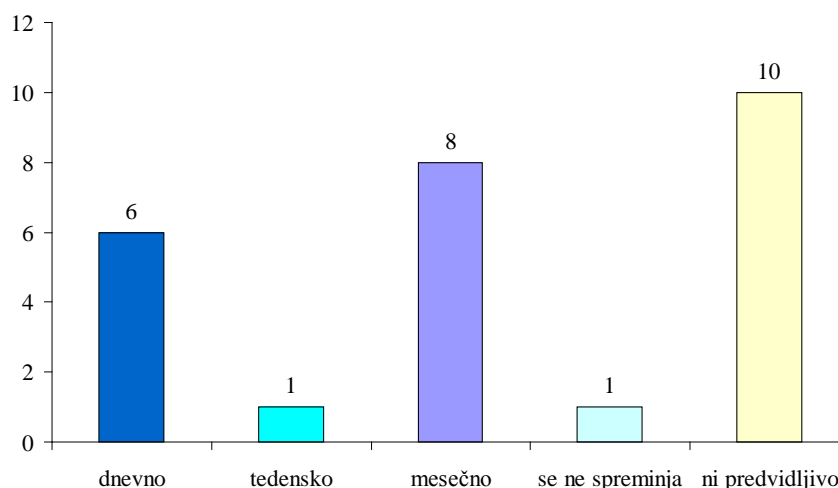
Slika 46: Stopnja prilagojenosti storitve stranki



Panoge, iz katerih prihajajo podjetja, lahko razdelim na vse štiri segmente: storitveno tovarno, storitveno delavnico, množinsko storitev in profesionalne storitve. Slabše zastopane so panoge z nižjo delovno intenzivnostjo in višjo kapitalsko udeležbo (le tri podjetja).

Skoraj polovica intervjuvancev (10 od 26) zatrdi, da povpraševanje po storitvi ni predvidljivo (glej sliko 47). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

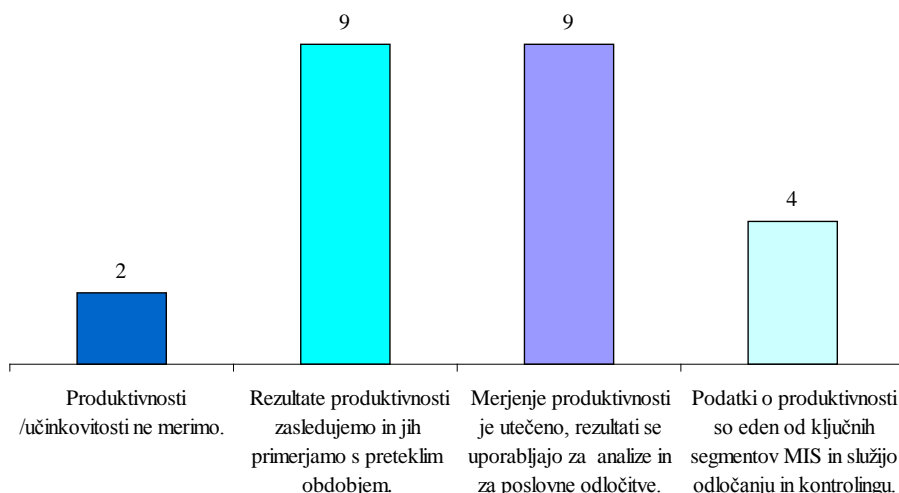
Slika 47: Spremenljivost povpraševanja



3.2.2 Analiza odgovorov

Merjenje produktivnosti – utečenost. Od 24 podjetij, ki so odgovorila na vprašanje, ali merijo produktivnost ali ne, sta le 2 odgovorili, da produktivnosti sploh ne merita – obe sta mikropodjetji. 9 podjetij je odgovorilo, da rezultate produktivnosti spremljajo in jih primerjajo s preteklim obdobjem – da torej spremljajo odstopanja od produktivnosti. 9 podjetij je odgovorilo, da merijo produktivnost in te podatke tudi uporabljajo pri odločitvah, 4 podjetja pa, da je merjenje produktivnosti eden od temeljev managerskega informacijskega sistema (MIS) ter da služijo tako odločanju kot kontrolingu – 2 od teh podjetij sodita med MSP, ki jih po ZGD razporedimo med velika podjetja, drugi 2 pa sta podružnici mednarodnih podjetij in te meritve zahteva materinsko podjetje (glej sliko 48). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

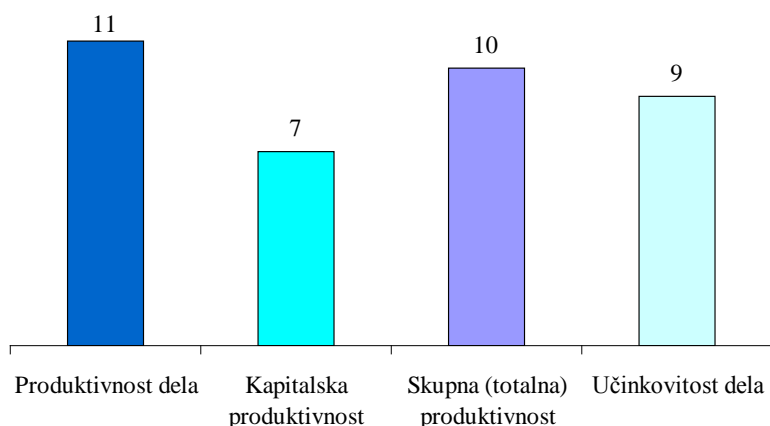
Slika 48: Utečenost merjenja produktivnosti



Odgovori kažejo, da se podjetja vsaj delno zavedajo pomembnosti utečenega merjenja produktivnosti, po drugi strani pa se jim ti podatki ne zdijo dovolj pomembni za uporabo v MIS in kot del kontroliranega odločanja v podjetju, dokler ne dosežejo določene velikosti in posledično (ne)obvladljivosti oziroma dokler jim niso na voljo sredstva, da lahko utečeno merjenje integrirajo v MIS.

Merjenje produktivnosti – tip merjenja. Od 21 podjetij, ki so odgovorila na to vprašanje, jih 11 meri produktivnost dela, 7 kapitalsko produktivnost, 10 skupno učinkovitost in 9 učinkovitost dela. 9 od podjetij meri več kot en tip produktivnosti, pretežno so to večji MSP ali podružnice mednarodnih podjetij (glej sliko 49). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

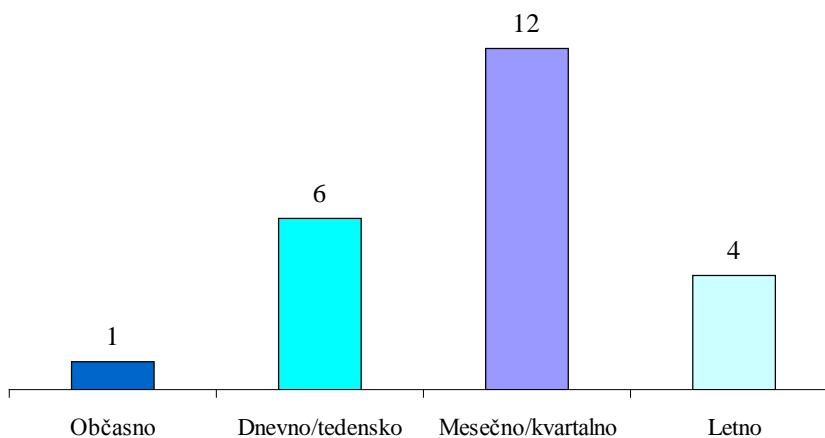
Slika 49: Tip merjenja produktivnosti



Merjenje produktivnosti – pogostnost. Od 23 podjetij, ki so odgovorila na to vprašanje, jih največ (12) spremlja gibanje produktivnosti na mesečni ali četrletni ravni, 6 podjetij spremlja gibanja produktivnosti tedensko ali pogosteje – pretežno mikro- in mala podjetja, ter eno od velikih MSP (173 zaposlenih, veletrgovec) (glej sliko 50). 4 podjetja spremljajo gibanje

produktivnosti letno, v enem pa produktivnost le občasno preverijo. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

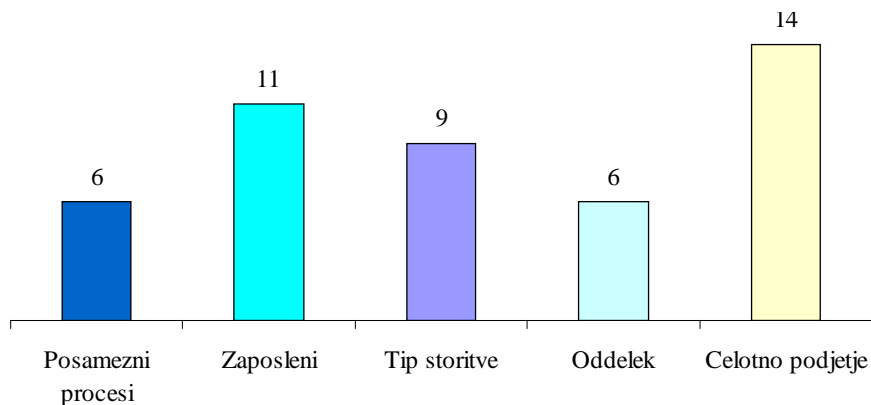
Slika 50: Pogostnost merjenja produktivnosti



Merjenje produktivnosti – področje. Večina podjetij (14 od 21), ki so odgovorila na to vprašanje, meri produktivnost na ravni celotnega podjetja, 11 po posameznih zaposlenih, 9 po tipu storitve, 6 po oddelku in/ali posameznem procesu. 11 podjetij izmed 21 meri produktivnost na več kot enem področju. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

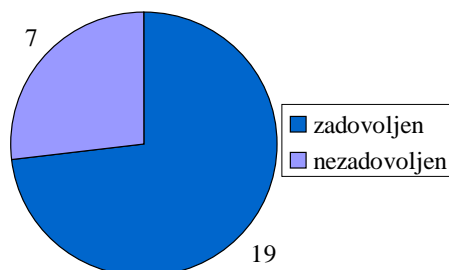
Zanimiv je relativno majhen delež merjenja po posameznem procesu – to pripisujem dejstvu, da je področje procesov v precejšnjem delu podjetij iz vzorca dokaj neurejeno. Po drugi strani pa je zanimivo, da le približno polovica podjetij sploh preverja produktivnost celotnega podjetja, pa čeprav le orientacijsko, na primer v obliki dodane vrednosti na zaposlenega, ki ne zahteva zapletenih izračunov. Ob vprašanju pri polstrukturiranih intervjujih sta dva intervjuvanca odgovorila, da se jima dodana vrednost na zaposlenega ne zdi primerno merilo, saj naj bi se podjetja trudila za prikaz čim manjše dodane vrednosti za minimizacijo davka na dodano vrednost (glej sliko 51). Če je to mnenje reprezentativno za večji del MSP (česar ne morem dokazati), gre verjetno določen pomen pripisati tudi obstoju sive ekonomije v Sloveniji.

Slika 51: Področje merjenja produktivnosti



Večina izprašanih (19 od 26) je s produktivnostjo v podjetju zadovoljnih. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja, z dodatnim vprašanjem po razlogu za izbor (glej sliko 52).

Slika 52: Zadovoljstvo s stanjem produktivnosti v podjetju

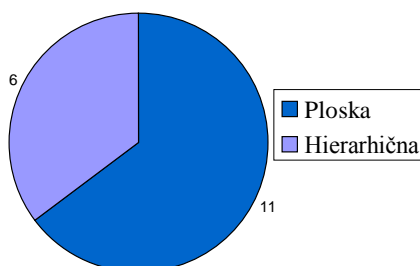


Med zadovoljnimi so na vprašanje po vzroku zadovoljstva izprašani povedali med drugim, da 'produktivnost v času recesije ni ključna', 'ker lahko hitro spremenimo pomanjkljivosti delovnega tima in poslovno-delovnega procesa', 'zagotavlja konstantno rast podjetja ob hkratnem osvajanju novih znanj, ki omogočajo nove storitve' (zmerna rast, majhen kolektiv, priložnost za izboljšanje), 'dosežen je limit kapacitete podjetja (nismo davčni zavezanci)', 'produktivnost in učinkovitost sta v podjetju že dolgo časa merljivi, zato potrebe po merjenju ni', 'ni resursov'.

Med nezadovoljnimi pa so kar štirje posamezniki kot razlog za nezadovoljstvo navedli občutek, da bi 'se dalo več', eden pa je navedel, da je 'pokrivanje fiksnih stroškov zaradi prenizke produktivnosti prenizko'.

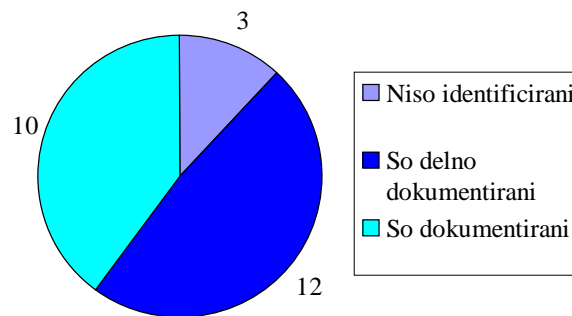
Organiziranost podjetij. 11 od podjetij ima plosko organizacijsko strukturo, 6 pa hierarhično, v kateri število hierarhičnih ravni variira od 2 do 4. 9 podjetij se ni odločilo za posredovanje podatka o organiziranosti. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja (glej sliko 53).

Slika 53: Organiziranost podjetja

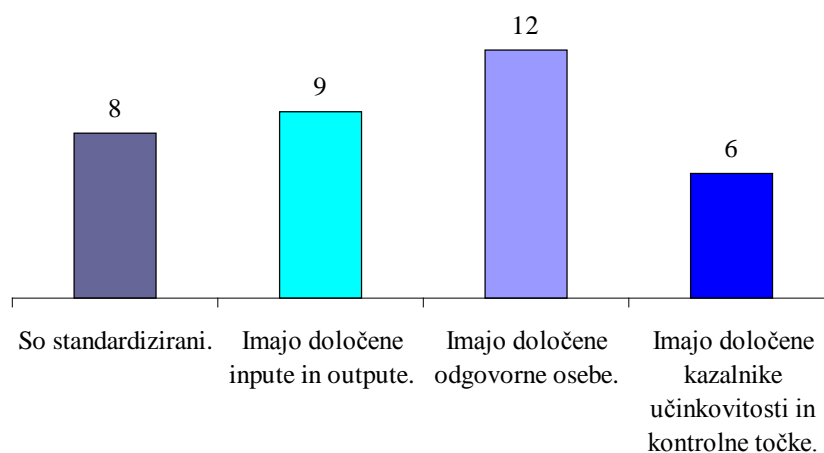


Procesi v organizaciji. Od 25 podjetij so 3 odgovorila, da procesi v podjetju niso identificirani, 12, da so delno dokumentirani, 10, da so dokumentirani. 8 podjetij se je opredelilo, da so procesi standardizirani, 9, da imajo določene vložke in izložke, 12, da imajo določene odgovorne osebe, in 6, da imajo določene kazalnike (glej sliki 54 in 55).

Slika 54: Dokumentiranost procesov



Slika 55: Dejavniki opredelitve procesov



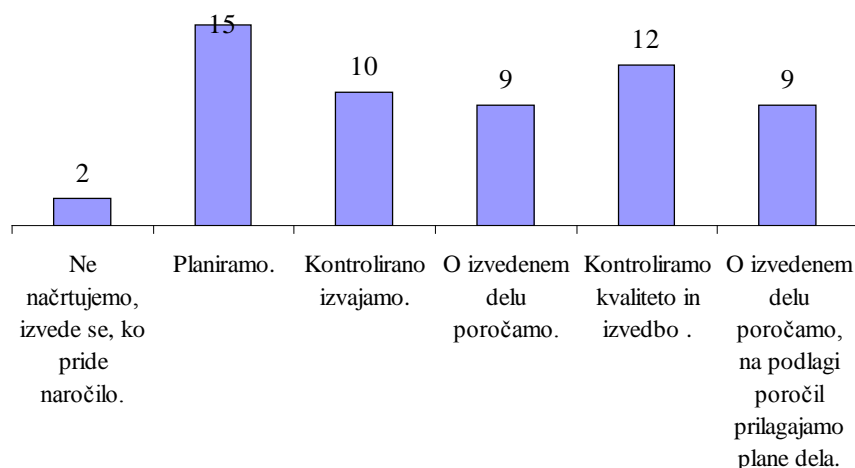
Preveriti sem želela odnos do povečevanja produktivnosti s stališča Grönroosa & Ojasala (2004), ki definirata produktivnost, ki opisuje, kako učinkovito so vložki pretvorjeni v vrednost za kupca v procesu storitve. Če naj torej preverjamo produktivnost procesa, moramo imeti ta proces opredeljen. Ugotovila sem, da v vzorcu težko govorimo o zavedanju vpliva, ki ga imajo ti dejavniki na produktivnost. Proces v MSP so pogosto slabo ali sploh niso definirani, razumevanje termina 'popisa' in 'standardizacije' procesa je omejeno. Tudi pri podjetjih, ki so se opredelila, da imajo procese dokumentirane, se je pokazalo, da imajo identificiranih nekaj procesov, ne pa vseh, izjema so očitno podjetja z uvedenim standardom ISO. Pozitivno izstopata tudi veletrgovec z zdravili in trgovec z avtomobili, ki pa oba po ZGD sodita med velika podjetja, kar pomeni, da imata bistveno manj omejene finančne resurse za organizacijske prijeme. Pozitivno izstopata tudi obe MSP s principali iz zahodne Evrope, kar tudi lahko vpliva na zavedanje o procesni naravi produktivnosti. V treh polstrukturiranih intervjujih se je pokazalo, da v podjetjih ne ločujejo dobro med opisom delovnega mesta in procesom. Skleпам torej lahko, da je v malih podjetjih znanja in zavedanja pomembnosti o procesih znatno premalo, čeprav so podjetja z rastjo očitno prisiljena urejati tudi to področje. Vprašani, ki se mi zastavljata, sta, ali se tega lotevajo dovolj hitro (glede na rast) ter kje je spodnja meja velikosti podjetja, ko standardizacija procesov v podjetju še ni smotrna oziroma ekonomsko upravičena.

Struktura/specializiranost kadra. 10 od izprašanih jih meni, da so njihovi zaposleni izrazito specializirani, 19 jih meni, da so sposobni nadomeščati drug drugega, le pri 8 od podjetij pa se zaposleni dodatno izobražujejo za večjo fleksibilnost. Vprašanje je bilo postavljeno izbirno z več možnimi odgovori.

Zastopanost odgovorov pripisujem delno dejstvu, da podjetja večinoma nimajo močno nihajočega povpraševanja po svojih storitvah in da torej niso prisiljena uravnavati povpraševanja po storitvi in ponudbi z dodatno fleksibilnostjo, delno pa temu, da je večina podjetij iz panog, ki temeljijo na znanju, kjer je specializacija zaposlenih pogosta in pogosto potrebna. Pojavlja pa se tudi vprašanje, ali podjetja dovolj razumejo pomembnost fleksibilne delovne sile in njeno povezavo z izkoriščenostjo kapacitet zaposlenih in storitvenega procesa.

Organiziranost in nadzor izvajanja dela. Naslednji dve vprašanji raziskujeta raven mikroorganizacije dela na kraju izvedbe. Le v 2 podjetjih menijo, da dela ne načrtujejo, ampak ga opravijo, 'ko ga pač dobimo'. V 15 podjetjih tako opredelijo, da delo planirajo, v 10 o njem poročajo, pri 12 nadzorujejo kvaliteto dela in v 9 o njem poročajo (glej sliko 56). Vprašanje je postavljeno izbirno, z več možnimi odgovori.

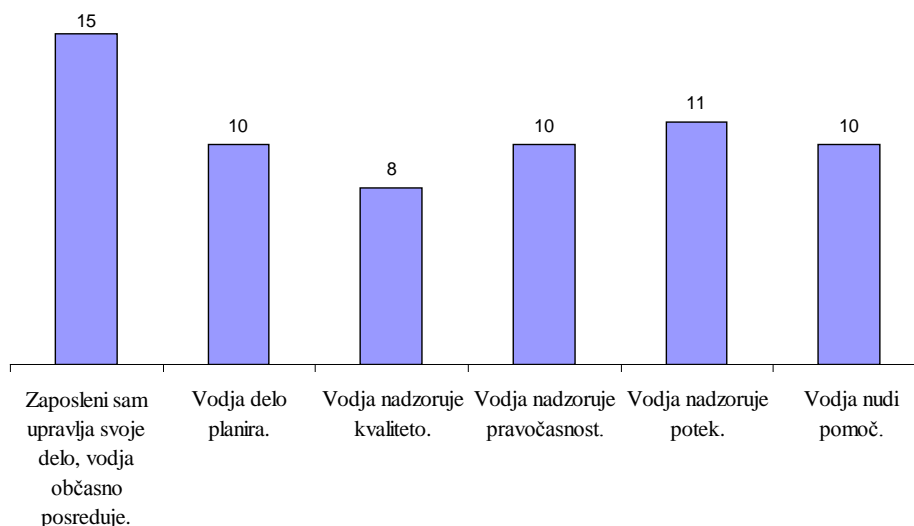
Slika 56: Elementi organizacije dela: zanka plan-izvedba-kontrola-poročanje



Le v 4 podjetjih odgovori kažejo, da imajo sklenjeno zanko organizacije dela (plan-izvedba-kontrola kvalitete izvajanja-poročanje-plan), med temi sta obe podružnici mednarodnih podjetij ter obe podjetji, ki po ZGD sodita med velika podjetja. Možno je, da je v mikro- in malih podjetjih to stanje posledica vloge lastnika/managerja, ki ima občutek, da ima dovolj dober vpogled v vse faze dela. Zanimivo pa je, da te zanke niso sklenjene niti v srednje velikih podjetjih, kjer vrhni management ne more imeti dovolj dobrega vpogleda v mesto izvedbe storitve. Zaradi ocenjene pomembnosti in vpliva tega področja menim, da je to eno od področij, ki bi jih bilo treba natančneje raziskati.

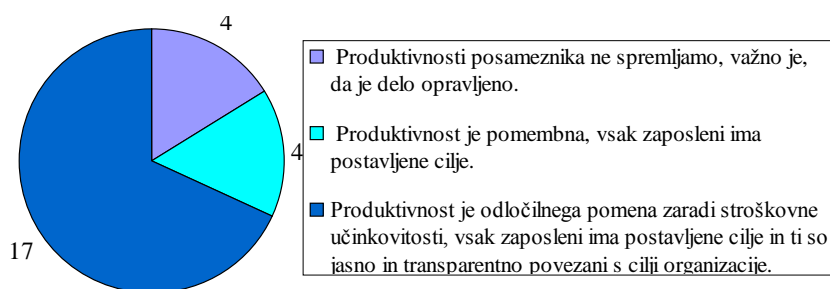
V 15 podjetjih zaposleni pretežno sami upravljajo in nadzorujejo svoje delo, v 10 vodja delo planira, v 8 nadzoruje kvaliteto, v 10 nadzoruje pravočasnost dela, v 11 nadzoruje potek dela in v 10 nudi pomoč, kjer je to potrebno (glej sliko 57). Vprašanje je postavljeno izbirno, z več možnimi odgovori.

Slika 57: Elementi nadzora izvajanja dela



Povezanost ciljev posameznika s cilji organizacije. V 4 od izprašanih podjetij produktivnosti posameznika ne spremljajo, v nadaljnjih 4 jo spremljajo in vsi zaposleni imajo postavljene cilje, ki pa niso nujno povezani s cilji organizacije. V skoraj 70 % podjetij (17 od 25) pa menijo, da ima vsak zaposleni cilje, ki so transparentno povezani s cilji organizacije (glej sliko 58).

Slika 58: Povezanost ciljev posameznika in organizacije



Zanimivo je dejstvo, da ob dodatnem vprašanju v polstrukturiranem razgovoru in lastne delovne izkušnje dobimo drugačno sliko. Management namreč pogosto meni, da so cilji ovrednoteni, transparentni in jasno povezani, izkaže pa se, da so cilji tipa 'čim več dobička' ali 'čim večja prodaja' ali celo 'da bo za plače'. Cilji so torej nejasni, niso ovrednoteni in so nepovezani s posameznimi delovnimi mesti in cilji zaposlenih na njih, poleg tega niso zastavljeni dolgoročno in z vizijo podjetja v mislih. Zaradi ocenjene pomembnosti in vpliva tega področja menim, da je to eno od področij, ki bi jih bilo treba natančneje raziskati.

Povezanost plačila za delo in produktivnosti. Od 25 podjetij jih 6 ponuja fiksno plačilo za delo, pri 19 pa je plačilo povezano s produktivnostjo, pri 8 od teh tako s produktivnostjo posameznika kot podjetja, pri 4 le s produktivnostjo podjetja in pri 6 le s produktivnostjo posameznika (glej sliko 59). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

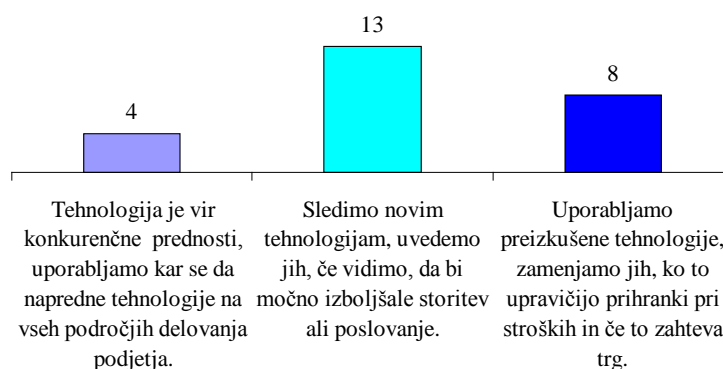
Slika 59: Povezava plačila za delo in produktivnosti



Večina podjetij se odloča za plačilo, povezano s produktivnostjo zaposlenih. Glede na pregledano literaturo in izkušnje se zdi to primerno, odpirajo pa se še možnosti za bolj poglobljeno delo na področjih nefinančne motivacije.

Odnos do tehnologije, ki jo podjetje uporablja. 4 podjetja so odgovorila, da je tehnologija vir konkurenčne prednosti, 18, da sledijo novim tehnologijam in jih uvedejo, če je evidentno, da bi močno izboljšale storitev ali poslovanje, in 8, da uporabljajo preizkušeno tehnologijo, ki jo zamenjajo le, če to od njih zahtevajo zunanji dejavniki ali če znatno pripomore pri zniževanju stroškov (glej sliko 60). Vprašanje je bilo postavljeno v obliki izbirnega vprašanja.

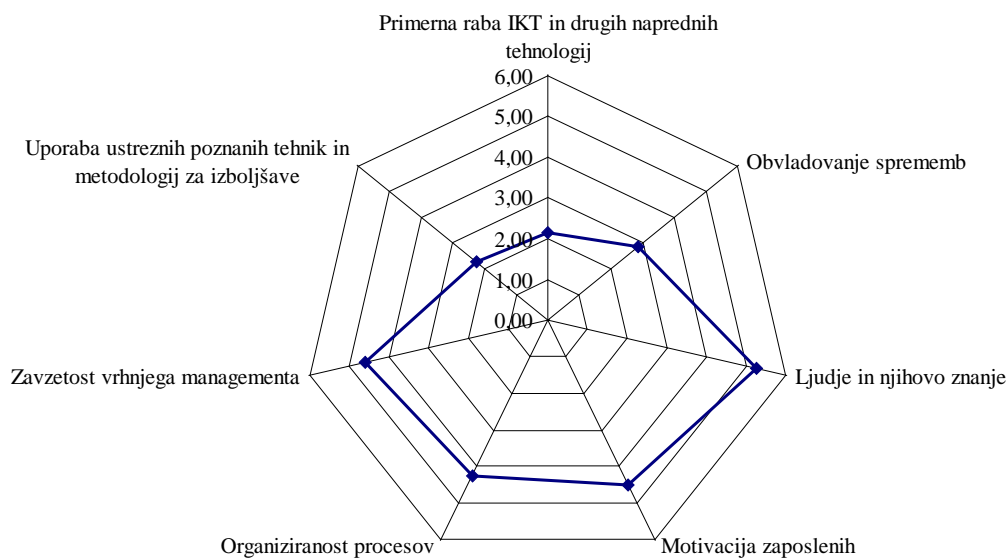
Slika 60: Odnos do tehnologij



Vprašanje je povezano s pomembnostjo implementacije novih tehnologij (še posebno IKT) v storitvena podjetja (glej poglavje dejavnikov rasti produktivnosti v storitvenem podjetju). Zdi se mi zanimivo, da celo IKT-podjetja, ki so po svoji naravi med tehnološko naprednejšimi podjetji, menijo, da so sledilci novih tehnologij in teh ne razumejo kot vira konkurenčne prednosti. Možno je, da je to posledica stopnje razumevanja, kaj 'napredna tehnologija' sploh je, pod drugi strani pa je možno, da odgovori odražajo dejansko stanje. Zaradi ocenjene pomembnosti in vpliva tega področja menim, da je to ena od tem, vredna nadaljnje raziskave.

Zaznava pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost. Izprašani so bili naprošeni, naj naboru sedmih dejavnikov pripišejo pomembnost od ena do sedem. Izprašani so kot najpomembnejše poudarili ljudi in njihovo znanje, malo manj in približno enako pomembni sta se jim zdeli zavzetost vrhnjega managementa ter motivacija zaposlenih, sledila jim je organiziranost procesov v podjetju, medtem ko so najmanj pomembnosti pripisali uporabi tehnik za izboljševanje produktivnosti ter uporabi informacijsko-komunikacijskih tehnologij (glej sliko 61).

Slika 61: Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost



Odgovori na to vprašanje se mi zdijo izredno zanimivi. Področji uporabe naprednih tehnologij ter aktivnega pristopa k produktivnosti z uporabo tehnik in metodologij, ki jih večina avtorjev smatra za izjemno pomembne gonilnike povečevanja produktivnosti v storitveni panogi, sta močno podcenjeni. Zanimivo pa je tudi, da se intervjuvancem zdi področje organizacije in procesov pomembno, odgovori iz prejšnje sekcije pa kažejo, da to področje v podjetjih ni (dovolj) urejeno. To kaže na določeno neujemanje med stanjem in željami, kar je mogoče pripisati pomanjkanju virov za urejanje področij v podjetjih, po drugi strani pa je možno, da intervjuvanci menijo, da je to področje v podjetju dovolj urejeno, kar verjetno kaže na pomanjkanje znanja o področju.

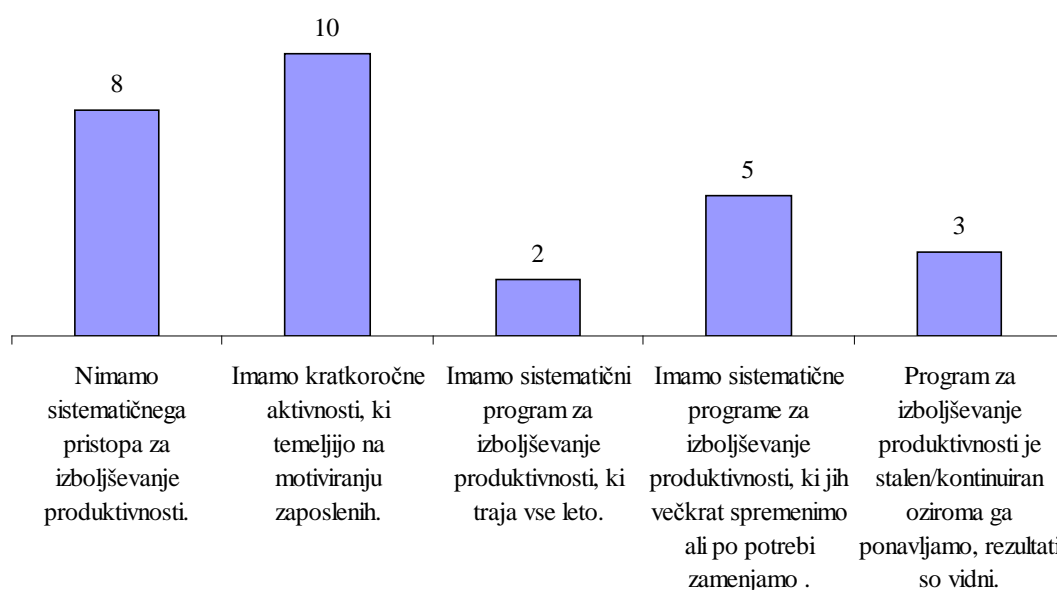
Možno je, da so odgovori, ki so ocenjeni kot najpomembnejši, to so zaposleni in njihovo znanje, motivacija ter zavzetost vrhnjega managementa, odsev značilnih osebnostnih potez lastnikov/managerjev in mentalitete 'delajmo veliko, ne nujno bolje', dejansko pa so ta področja v literaturi navedena kot ena od ključnih za uspeh vseh projektov izboljševanja produktivnosti.

Razlogi za neukvarjanje z aktivnostmi za povečevanje produktivnosti. Največ podjetij je navedlo, da se z aktivnostmi za povečevanje produktivnosti ne ukvarjajo zaradi pomanjkanja

znanja oziroma primerne kadra (4 oziroma 3 podjetja, skupno 7). 5 jih kot razlog navede pomanjkanje časa in 2 pomanjkanje finančnih sredstev, 4 podjetja menijo, da teh aktivnosti ne potrebujejo. Vprašanje je bilo postavljeno izbirno, z več možnimi odgovori.

Oblika in sistematičnost aktivnosti za povečevanje produktivnosti. Največ podjetij – 10 uporablja kratkoročne aktivnosti, ki temeljijo predvsem na motiviranju zaposlenih, 8 jih trdi, da sistematičnega pristopa za izboljševanje produktivnosti nimajo, 10 pa uporablja sistematične pristope, ki trajajo leto ali več, jih po potrebi zamenjajo ali spremenijo (5 od 10), 3 od 10 pa imajo stalne programe, ki jih ponavljajo oziroma so trajno vpeljeni, saj so rezultati vidni (glej sliko 62). Vprašanje je postavljeno izbirno, z več možnimi odgovori.

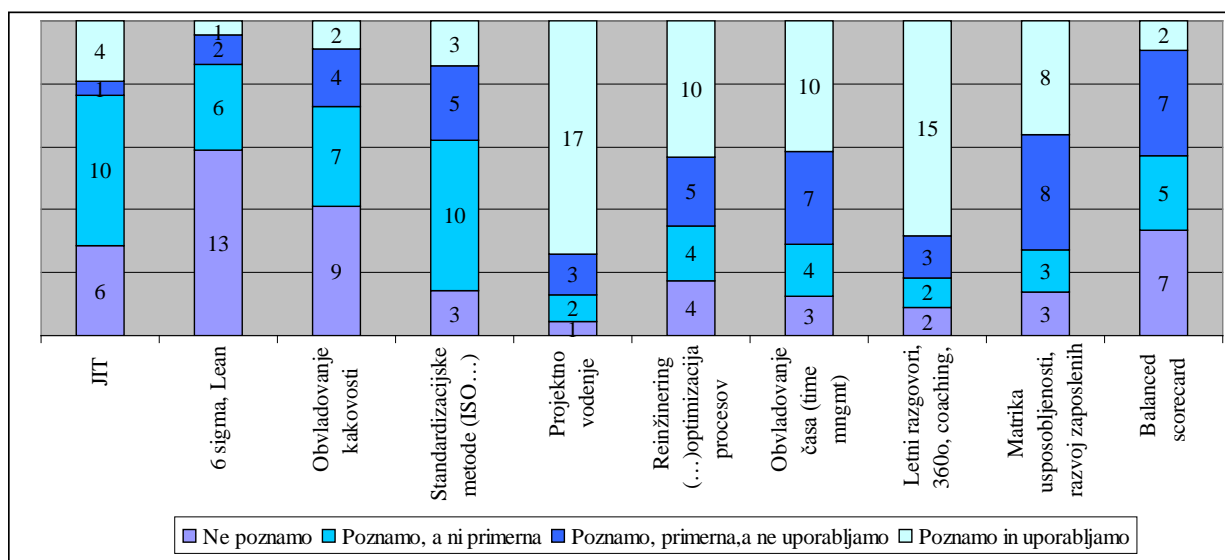
Slika 62: Oblika in sistematičnost aktivnosti za povečevanje produktivnosti



Uporaba tehnik za povečevanje produktivnosti. Po odgovorih sodeč so najpogosteje uporabljane tehnike za povečevanje produktivnosti projektno vodenje ter motivacijsko-ocenjevalne tehnike, kot so letni razgovori, ocenjevanje in coaching (glej sliko 63). Te so namreč relativno hitro učinkovite ob porabi relativno majhnih virov podjetja. Prav tako so – po pričakovanju – najmanj uporabljani celoviti pristopi, ki se globinsko ukvarjajo s samo naravo poslovanja, kot so JIT (ravno ob pravem času), vitka proizvodnja in 6 sigma, saj so zahtevni tako glede tehničnih znanj, implementacije in ne nazadnje financ, ki jim posvečajo toliko pozornosti, da najpogosteje zahtevajo najem zunanjih svetovalcev. Posledično pa je primernost za mikro- in mala podjetja zato omejena. Te metode so obenem precej povezane s konceptom proizvodnega podjetja, in čeprav so uporabne tudi v storitveni panogi, so manj popularne. Podobno, le v manjši meri kot JIT, koncept vitkega podjetja in 6 sigma, lahko po zahtevnosti implementacije (kadrovske, časovne in finančne) opredelimo tudi standardizacijske metode in obvladovanje kakovosti, ki so prav tako redkeje uporabljane, nekje vmes pa so tehnike optimiziranja procesov, razvijanja zaposlenih in obvladovanja časa. Dokaj zaskrbljujoče je, da so le malo uporabljane tehnike uravnoveženega sistema kazalcev oziroma primerljive tehnike sistematičnega in

celovitega merjenja uspešnosti delovanja podjetja – kljub dokaj dobri prepoznavnosti metode in sodbi o primernosti – metoda namreč ni pogosto uporabljena. Strateški vidik in okvir delovanja sta v podjetjih do določene mere zanemarjena. Pričakovala bi tudi intenzivnejšo uporabo tehnik upravljanja s časom zaradi cenovne dostopnosti in preprostosti, še posebno ob dejstvu, da več kot polovica vprašanih podjetij podpira samouravnavanje in samonadzor zaposlenih kot obliko nadzora in uravnavanja dela.

Slika 63: Uporaba tehnik za povečevanje produktivnosti



Pri vseh tehnikah, še posebno pri projektnem vodenju, moram izpostaviti in poudariti okrnjeno uporabo tehnik. MSP namreč, kadar že uporabljajo tehniko, izjemno pogosto od nje povzamejo le vidike, ki so zanje uporabni. Tako se za podjetja, ki se sicer opredeljujejo, da imajo in uporabljajo projektno vodenje, izkaže, da je zadani cilj najpogosteje 'izvedba naloge za naročnika', ne pa toliko izvedba projekta v smislu mednarodno priznanih metodologij v smislu definicije 'planiranje, organiziranje in vodenje virov za doseganje zadanih ciljev' (na primer PMBOK in PRINCE2). Ta odnos je razumljiv v kontekstu omejenosti resursov in minimiziranja birokracije v SMSPP v luči ohranjanja resursov.

Način uvajanja v podjetje, zadovoljstvo z aktivnostmi in merjenje učinka. Kot je pričakovati, uvaja največ podjetij spremembe interno (7), s pomočjo notranje delovne skupine (9), 4 podjetja so jih uvedla s pomočjo zunanjega svetovalca. Za metodologijo se odločijo na podlagi priporočila iz okolja (7) ali na podlagi priporočila svetovalca (3), v 9 podjetjih pa so se za metodologijo odločili na podlagi proučene literature in ekonomske upravičenosti.

Visoka stopnja odločanja na podlagi ekonomske upravičenosti govori v prid dejstvu, da MSP močno skrbijo za resurse, ki so na voljo, in z njimi skrbno ravnajo. Prav tako temu v prid govori pretežno interna narava implementacij aktivnosti.

Zanimivo je, da čeprav so podjetja z izboljšavami zadovoljna ali dokaj zadovoljna (le eno podjetje je dokaj nezadovoljno in eno nezadovoljno), sta le dve podjetji sposobni kvantificirati spremembo, ki jo je povzročila uvedena izboljšava, vsa druga podjetja izboljšave opredeljujejo zgolj kvalitativno. Rezultati teh vprašanj so pomembni z vidika 'kar ni merjeno, ni obvladovano' – če torej implementacija nima merjenega ali celo merljivega učinka, je smotrnost njene uvedbe vprašljiva. Ob vedenju, da večje, resne in uveljavljene svetovalne hiše ob implementaciji projekta izboljševanja produktivnosti praktično vedno skupaj z naročnikom izmerijo učinek implementacije (pogosto kot pogoj za plačilo projekta), se mi postavlja vprašanje, ali ni to stanje morda posledica dejstva, da si MSP lahko privoščijo cenejše svetovalce, ki reducirajo stroške in se izognejo presojanju kakovosti projekta in implementacije tako, da se izognejo merjenju učinka implementacije, odsotnost merjenja pri interni izvedbi pa je spet posledica reduciranja stroškov.

Ovire pri večanju produktivnosti. Od 51 odgovorov, ki so jih podjetja podala kot dejavnike, ki jih ovirajo pri večanju produktivnosti, jih je 14 povezanih z motivacijo in kakovostjo kadra, 4 z omejitvami s strani vodstva ali lastnika, 7 jih je povezanih s procesnimi ali organizacijskimi omejitvami, nekaj odgovorov je povezanih z omejenostjo resursov v podjetju in okolici, predvsem omejenost financ in časa, posamezni odgovori pa se nanašajo tudi na davčno zakonodajo, vedenje naročnikov, regulacijo trga. 6 jih kot oviro navaja razmere na trgu ali konkurenco.

4 POVZETEK UGOTOVITEV IN ZAKLJUČKI

Pomen produktivnosti, potreba po njenem razumevanju in potreba po aktivnem ukvarjanju z njo so v okolju intenzivne globalne konkurence vedno večji. Globalna hiperkonkurenčnost narekuje podjetjem kar se da racionalno in učinkovito izrabo vseh virov, ki so jim na voljo – čim višjo stopnjo produktivnosti. Produktivnost je nujen, čeprav ne edini pogoj za preživetje in uspeh.

Ni presenetljivo, da se širše okolje sicer zaveda izrednega pomena produktivnosti za konkurenčnost ne le podjetij, ampak tudi blagostanje celotnih družb. Presenetljivo je, da je produktivnost v pretežnem delu gospodarstva, to je v malih in srednje velikih podjetjih v storitvenem sektorju, v literaturi relativno slabo raziskana in opisana, kar povzroča težave v praksi. Deloma gre to dejstvo pripisati raznolikosti področja, saj se že storitvene panoge med sabo močno razlikujejo, prav tako lahko trdim za MSP. Deloma je mogoče pomanjkanje preglednih in longitudinalnih študij verjetno pripisati tudi kompleksnosti zbiranja podatkov in pridobivanja statistično pomembnih vzorcev podjetij.

Razvoj storitvenih panog in njihova intenzivna diverzifikacija po vedno intenzivnejšem uveljavljanju interneta sta za sabo potegnili tudi intenzivnejši razvoj na področju raziskav storitev. Po letu 2000 je prišlo na raziskovalnem področju do premene paradigme pogleda na ločevalni princip produkt-storitev. Marketinško orientirani strokovnjaki predlagajo pogled 'vse je storitev' s spremljevalnimi opredmetenimi produkti kot 'nosilci' storitve. Ta sicer izrazito teoretični pogled potegne za sabo reakcije na vseh raziskovalnih področjih, ki se tičejo storitev:

še posebno na primer način merjenja produktivnosti kupca, ki je udeležen pri ustvarjanju vrednosti v storitvenem procesu. Iz novih opredelitev storitev in hibridnih dejavnosti izhajajo torej tudi novi modeli storitvene produktivnosti. Različni avtorji poudarjajo, da je klasična opredelitev produktivnosti – razmerje vložkov in izločkov proizvajalca na področju storitev – preveč omejena. Takšna opredelitev dobro deluje v pretežno proizvodnih dejavnostih, kjer sta vložek (stroški dela, opreme, material ...) in izloček (proizvedene enote) iz procesa preprosto opredeljiva. Ustreznost tradicionalnega, proizvodno določenega pogleda je torej vprašljiva, saj je večina storitev opredeljena kot aktivnost ali dejavnost, ki je pogosto sočasno proizvedena in porabljena prek interakcije med proizvajalci in kupci in je torej težje merljiva. Iz opredelitve narave storitev – njene neoprijemljivosti – pa torej izhaja povezava s kupčevo zaznavo vrednosti, kakovostjo in zanesljivostjo storitve. Ugotovimo torej lahko, da so pretežno marketinško usmerjeni raziskovalci storitev pustili močan pečat v literaturi njihovega managementa. Po drugi strani pa bolj operativno usmerjeni avtorji poudarjajo, da novi modeli sicer močno poudarjajo širšo, tržno učinkovitost, to je produktivnost kupca in njegov del ustvarjanja dodane vrednosti, ne upoštevajo pa dovolj pomembne vloge operative pri oblikovanju in izvajanju storitev oziroma učinkovitosti v ožjem, 'proizvodnem' smislu. Presenetljivo je tudi, kako malo empiričnih raziskav je opravljenih na področju storitvene produktivnosti glede na njen vpliv na organizacijske stroške.

Nov pogled na storitve se je torej osredotočil na širšo, tržno učinkovitost podjetja in izrabljanje produktivnosti kupca, obenem pa zanemaril ožjo, stroškovno učinkovitost podjetja samega; ti dve pa sta izjemno močno povezani. Če namreč spreminjamo stroškovno učinkovitost procesa dobave storitve s spreminjanjem konfiguracije vložkov, najpogosteje spreminjamo kupčevo zaznavo kvalitete storitve, kar neposredno vpliva tako na njegovo produktivnost, učinkovitost, nakupno odločitev kot na uspešnost podjetja. Velja pa tudi obratno – spreminjanje zaznave kvalitete storitve je povezano s spremembo vložkov v kupčev proces soustvarjanja storitve, to pa pogojuje spremembo stroškovne učinkovitosti dobave procesa. Potrebna je torej previdnost pri balansiranju obeh, saj nikoli ne smemo spreminjati le ene, ne da bi natančneje pregledali potencialne posledice pri drugi. Klasična predpostavka, na kateri temeljijo modeli izboljševanja produktivnosti, ki temeljijo na preučevanju proizvodnih dejavnosti, da sprememba konfiguracije vložkov v proces ne bo povzročila spremembe kakovosti izločka v storitvah, torej ne velja.

Ugotovimo torej lahko, da so modeli, zasnovani na proizvodnji, managerjem v storitveni panogi pogosto dali napačne smernice za delovanje, modeli, ki so razviti za storitveno produktivnost, pa niso dovolj operativno usmerjeni. Iz tega lahko zaključim, da (še) ni konceptualnega modela, ki bi dovolj dobro opisoval storitveno produktivnost, da bi bil operativno uporaben v SMSP, obenem pa menim, da je poskus razvoja ali ustreznega adaptacija obstoječih primernih modelov in metodologij smotrna.

Iz literature evidentirani interni dejavniki, ki lahko vplivajo na produktivnost MSP, izvirajo pretežno iz omejenosti virov, ki so podjetju na voljo: pomanjkanje časa za izboljšave, splošno pomanjkanje virov v podjetju, pomanjkanje sredstev za najemanje kadra za izboljševanje

produktivnosti, pomanjkanje kadra kot takega in pomanjkljivo znanje zaposlenih o produktivnosti, nekoliko pa tudi pasiven odnos zaposlenih in upiranje spremembam ter pomanjkanje znanja nadzornega kadra o produktivnosti. Odražajo se na strateškem, procesno/organizacijskem, tržnem področju delovanja ter inovativnosti, R & R, ljudeh, njihovem vedenju in vodenju.

V praksi je analiza subjektivnega opisa stanja v 26 relevantnih SMSP potrdila rezultate prejšnjih raziskav ter pokazala dokaj predvidljivo in nepresenetljivo sliko stanja vzorčnih SMSP.

Merjenje produktivnosti naj bi bilo v analiziranih podjetjih dokaj utečeno, rezultati merjenj pa ustrezno uporabljani. Po drugi strani v podjetjih lahko opazimo precejšnje nerazumevanje, kaj produktivnost sploh je – kot primer lahko navedem podjetje, ki utilizacijo zaposlenih spremlja kot relevantno (in edino) merilo produktivnosti. Po pričakovanju lahko opazimo precejšnjo neurejenost procesno/organizacijskega področja delovanja podjetij. Procesi so tako redko popolnoma (p)opisani in standardizirani. Kader je izrazito specializiran, kar otežuje fleksibilno izrabo. Drži pa, da se v večini podjetij (sodeč po rezultatih analize) ukvarjajo z nadaljnjim razvojem, motiviranjem in drugimi načini zviševanja produktivnosti zaposlenih. Inovacijske aktivnosti je malo, raziskovalno-razvojne še manj in, kar je presenetljivo, podjetja izkazujejo tudi dokaj negativen pogled na pomembnost teh dveh področij. Sklenjene zanke planiranje-izvajanje-merjenje-izboljševanje ne zasledimo pogosto, le dve tretjini podjetij delo sploh načrtuje. Podjetja rešujejo reklamacije, nimajo pa sistematičnih zajemov potreb kupcev, le pol jih nastopa na tujih trgih.

Predpostavke omejitvenih dejavnikov iz literature praktična analiza vzorca podjetij torej potrjuje. Področja strateškega planiranja, organizacije, trženja, R & R, inovativnosti, delno HRM lahko glede na rezultate analize označimo kot vsaj delno okrnjena. Opazimo torej predvsem okrnjenost podpornih funkcij, kar pa neposredno vpliva na proces izvajanja storitve in posledično na zadovoljstvo kupcev. Po nekaterih raziskavah imajo MSP zaradi problematičnega zaznavanja potreb in zadovoljstva kupcev težave tudi pri vstopu na nove trge in tržne segmente. Te vzročnosti sicer iz praktičnega dela ne morem neposredno dokazati, lahko pa sklepam, da možnost tovrstne povezave obstaja.

Po pregledu literature sem predpostavila, da bodo težave s povečevanjem in managementom produktivnosti v storitveni panogi še močnejše poudarjene v skupini malih in srednje velikih podjetij, kar potrjuje analiza vzorca podjetij – okrnjenost funkcij je tem manjša, čim večje je podjetje oziroma čim bolj so mu dostopni viri, potrebni za rast. Za dokončno potrditev tega zaključka bi bilo v prihodnosti smiselno izvesti še primerljivo analizo na vzorcu nestoritvenih MSP.

Menim, da s temi zaključki lahko potrdim prvo postavljeno hipotezo, da omejitveni dejavniki tako MSP kot storitvene panoge vplivajo na povečevanje in management produktivnosti v SMSP. Obenem pa potrdim, da so ti prisotni v analiziranem vzorcu podjetij.

Kaže torej, da bodo morali programi uvajanja managementa produktivnosti v malih in srednje velikih podjetjih še posebno pozornost nameniti učinkovitosti rabe virov v podpornih funkcijah in jih okrepiti, da bodo dejansko lahko podpirale proces dobave storitve, obenem pa obdržati njihovo stroškovno učinkovitost. Klasični programi izboljševanja produktivnosti bodo morali torej v SMSP vključevati tudi spremljevalne, vzporedne cilje oziroma aktivnosti za zagotavljanje trajnih pozitivnih rezultatov.

- Okrepitev ali vzpostavitev funkcije strateškega planiranja v podjetju, kjer ta manjka, v povezavi z vzpostavitvijo ustreznega preglednega in celovitega sistema merjenja uspešnosti delovanja, v katerega je vključeno tudi ustrezno merjenje produktivnosti. Fokusiranje naporov v podjetju na omejeno število strateških ciljev v povezavi s procesom strateškega oblikovanja procesa storitve in storitvenega srečanja. Zapiranje povratne zanke planiranje-izvajanje-merjenje-izboljševanje – planiranje oziroma vzpostavitev sistema operativnega vodenja in nadzora, najsi bo ta podprt z IKT (smotno) ali pa ne. Obenem moram opozoriti na previdnost pri vzpostavljanju prevelike formalizacije v MSP, saj ta lahko malo podjetje (pre)močno obremeni.
- Vsaj omejena formalizacija, strukturiranje in standardizacija procesov v podjetju oziroma procesno (podporne)/projektno (storitvene) funkcije, kjer ta manjka. To mora spremljati določitev odgovornih oseb, predvsem pa kontrolnih točk produktivnosti procesov in zaposlenih. Tudi pri tej točki je potrebna podobna previdnost glede obsega formalizacije.
- Načrten razvoj zaposlenih za vsestranskost (kar dovoljuje fleksibilnost organizacije) in za čim večjo strokovno in tehnološko usposobljenost.
- Uporaba in smotrna izraba implementirane IKT, uporaba principov organizacijskega učenja in managementa znanja, kjer je to mogoče – zaradi precejšnjih stroškov je topogledno verjetno smiselna povezava z ustreznimi entitetami iz okolja (podjetji, podpornimi organizacijami, pridobivanje nepovratnih razvojnih sredstev ipd.).
- Zavestno in strukturirano ukvarjanje s trgom in kupci, med drugim vzpostavitev formalnega zajema potreb in želja kupcev. Zaradi stroškov, povezanih s področjem, je smotrna povezava z ustreznimi entitetami iz okolja (podjetji, podpornimi organizacijami ipd). Ob vstopu na nove trge bi bilo smotno preučiti tudi možnost aktivnosti, podprtih z IKT, še posebno možnosti, ki jih ponuja internet.
- Načrtno ozaveščanje in proaktivno ukvarjanje s pomenom kakovosti in ustvarjanjem vrednosti pri kupcu oziroma v njegovem storitvenem soprocesu.
- Kot morda najpomembnejša aktivnost pa se kaže usposabljanje o pomenu in vsebini managementa produktivnosti znotraj podjetja.

Vse te aktivnosti je treba zaradi občutljivosti za napačne odločitve v MSP izvajati s precejšnjo previdnostjo, obenem pa njihovo uvajanje in rabo poenostaviti do največje možne mere, še ustrezne za podjetje, saj je le tako možno omejiti zahtevo takšnih aktivnosti po virih, ki so podjetju na voljo. Razen zgoraj navedenih omejitev, povezanih z viri in občutljivostjo na spremembe, v literaturi nisem zaznala omejitev, ki bi neposredno preprečevale prenos principov

managementa produktivnosti iz proizvodnih dejavnosti v storitvene. Še več, številni primeri iz literature in prakse potrjujejo uspešnost prilagojenih funkcij managementa produktivnosti in metod izboljšav tako v storitvena podjetja kot v MSP, čeprav, kot je bilo že rečeno, zahtevajo previdnost pri implementaciji.

Zaključim torej lahko, da je koncept managementa produktivnosti za SMSP možno in smotrno postaviti. Ta mora združevati že poznane principe managementa stroškovne in tržne učinkovitosti, ki so dovolj dobro poznani iz proizvodnih panog. Temu je treba priključiti še nekatera druga področja, kot so management rabe kapacitet, ki se razvija ob področju operativnega managementa storitev, management strankine učinkovitosti, ki je tema trenutnih številnih raziskav in je močno povezan tudi z tržno učinkovitostjo ter zaznavo in kakovostjo storitve. Tako delno potrdim drugo hipotezo, postavljeno v uvodu.

Poudariti želim, da znanja za postavitev takšnega koncepta – na nekaterih področjih vsaj v obrisih, na drugih pa več kot dovolj dobra – že obstajajo. Sicer ostaja odprto vprašanje, ali je postavitev takšnih modelov/konceptov za posamezne tipe storitvenih panog smotrna ali pa je bolj smotrno poskušati postaviti celovit enoten model. Ta bi bil morda sicer uporaben za vse panoge, po drugi strani pa bo morda preveč kompleksen za uporabo v MSP. Ker se produktivnost povečuje s sistematično uporabo novih znanj, organizacije potrebujejo učinkovite in uporabne modele, metode in tehnike, predvsem pa proaktiven pristop k produktivnosti. Modeli in metodologije managementa produktivnosti, ki bi prikazovali povezave med posameznimi spremenljivkami, vzorci in njihovimi odnosi in omogočali njihovo razumevanje in/ali napoved gibanja, bi managerjem v SMSP ponudili enostavnejše razumevanje in podlago za odločanje o dejavnostih managementa produktivnosti v podjetju. Poenostavili in omogočili bi sprejemanje pravih in učinkovitih poslovnih odločitev, s povečevanjem produktivnosti v posameznih podjetjih pa tudi pozitivno vplivali na stanje gospodarstva kot celote.

LITERATURA IN VIRI

1. Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology, Management*, 17(4), 460–471.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2009, maj). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2008*. Najdeno 5. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_GD_zadruga_2008.pdf
3. Ates, A., Finlayson, J., & Bititci. U. (2010). Future SME-External Policy Support for SME. Productivity. *Scottish Manufacturing Advisory Service & the University of Strathclyde*. Najdeno dne 21. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.futuresme.eu/docs/research-reports/2011/02/15/sme-support-policy-requirements-report-3.pdf>
4. Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schone, P. (2005). Family ownership and productivity: the role of owner-management, *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 107–127.
5. Baumann, M. W., & Groth, J. C. (1996). Economic models: perspectives for the professional. *Journal of Property Finance*, 7(2), 45–57.
6. Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis. *American Economic Review*, 57(3), 415–26.
7. Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52(1–2), 203–13.
8. Berry L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1988). The Service-Quality Puzzle, *Business Horizons*, 31(5), 35–43.
9. Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761–771.
10. Bregar, L. (2004). Študijsko gradivo/zapiski: Ekonomska statistika v študijskem letu 2005/2006. *Ekonomski fakulteta*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/statzt/mag/gradiva/Bregarčpredavanja/Produktivnost%20deláčmagč04.doc>
11. Broman, M. (2004). Assessing productivity in assembly systems., *Licentiate thesis, Department of Production Engineering*. Stockholm: The Royal Institute of Technology.
12. Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (1992). *Production and Operations Management*. (6thed.). Homewood: L. Irwin.
13. Chase, R. B., & Hayes, R. H. (1991). Operations role in Service Firm Competitiveness. *Sloan Management Review*, 33(1), 15–26.
14. Congram, C., & Epelman, M. (1995). How to describe your service. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 6.
15. Cooms, R., & Miles, I. (2000). Innovation measurement and services: the new problematique. V J. S. Metcalfe, & I. Miles, (ur.), *Innovation systems in the service economy. Measurements and case study analysis*. (str. 85–103). Boston: Kluwer.

16. Debus, A. (2007). Building Business Success: A Survey of SMEs on Productivity. *Canadian Federation of Independent Business Research*. Najdeno 10. marca 2011, na spletnem naslovu <http://cfib.ca/research/reports/rr3031.pdf>
17. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (2005). *Strategic Management*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
18. Djellal, F., & Gallouj, F. (2008). *Measuring and improving productivity in services: Issues, Strategies and Challenges*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
19. Dolenga, H. E. (1985). Productivity: problems, paradigms and progres. *SAM Advanced Management Journal*, 50(4), 91–103.
20. Duclos, L. K., Siha, S. M., & Lummus, R. R. (1995). JIT in services: a review of current practices and future directions for research. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 36–52.
21. Edgett, S., & Parkinson, S. (1993). Marketing for service industries – a review. *The Service Industries Journal*, 13(3), 19–39.
22. Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107–121.
23. Ferko, R. (2008). *Management produktivnosti in strateško-operativno odločanje v organizaciji* (doktorska disertacija). Koper: Fakulteta za management.
24. Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2000). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. Boston: McGraw-Hill.
25. Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill Inc.
26. Greiling, M. (1998). *Das Innovationssystem: eine Analyse zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen*. Frankfurt a Main: Peter Lang GmbH.
27. Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
28. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–33.
29. Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414–423.
30. Gummesson, E., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8–22.
31. Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, London: Nicholas Brealey.
32. Hannula, M., & Suomala, P. (1998, junij). Obstacles to productivity improvement in small and medium sized enterprises. *10th Nordic Conference of Small Business Research*. Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu <http://tta.mediacabinet.fi/filebank/163.ObstaclesToProductivityImprovementInSmallAndMediumSizedEnterprises.pdf>
33. Hasket, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). *Service breakthroughs: changing the rules of the game*. New York: The Free Press.

34. Herle J. (2003). *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Hornell, E., & Hjelm, P. (1994). *Achieving service productivity: Lessons from the best in the world*. London: Pitman Publishing.
36. Hunger, D. J., & Wheelen T. L. (1996). *Strategic Management*. (5thed). New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
37. Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Jana's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
38. Jaaskelainen, A., & Lonnqvist, A. (2009). Designing operative productivity measures in public services. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*. 39(1), 55–67.
39. Jaklič, A., Bučar, M., Stare, M., & Bavec, C. (2005). Učinki informacijsko komunikacijskih tehnologij. V M. Stare, & M. Bučar (ur.), *Izkušnje in problemi podjetij pri uvajanju informacijsko komunikacijskih tehnologij* (str. 135–151). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Johnston, R. (2005a). UPDATE Service operations management: from the roots up. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1298–1308.
42. Johnston, R. (2005b). Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations & Production Management* 25(12), 1278–1297.
43. Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 201–13.
44. Jurisson, J. (2003). Online Encyclopedia of Information Systems. V H. Bidgoli (ur.) *Productivity*(str. 517-528). Elsevier. Najdeno 3. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.elsevier.com/wps/find/bookdescription.cws_home/675258/description#description
45. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
46. Katzell, R. A., & Yankelovich, D. (1975). *Work, Productivity, and Job Satisfaction: An Evaluation of Policy-Related Research*. New York: Psychological Corporation.
47. Klassen, K. J., Russell, R. M., & Chrisman, J. J. (1998). Efficiency and productivity measures for high contact measure. *Service Industries Journal*, 18(4), 1–18.
48. Koprivnik Šušteršič, M., Stare, M., & Kmet Zupančič, R. (2008). Razvitost in dejavniki konkurenčnosti nefinančnih tržnih storitev. *Delovni zvezki Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj*, 17(1). Najdeno dne 9. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.umar.gov.si/fileadmin/userčupload/publikacije/dz/2008/dz01-2008.pdf>
49. Kotler P. (1998). *Marketing Management Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
50. Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E.J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334–344.

51. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to profession*. Geneva: International Labour Office.
52. Licht, G., & Dietma, M. (1997). Innovation and Information Technology in Services. *CSLS Conference Ottawa, Canada*. Najdeno 21. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.csls.ca/journals/sisspp/v32n2_06.pdf
53. Licht, G., & Moch, D. (1999). Innovation and Information Technology in Services. *Discussion Paper No. 97–20. Canadian Journal of Economics*. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://bibserv7.bib.uni-mannheim.de/madoc/volltexte/2004/695/pdf/dp9720.pdf>
54. Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.
55. Mangat, M. (2010). Productivity Concepts and Definitions. *Scribd.com* Najdeno 2. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/31097394/Productivity-Concepts-and-Definitions>
56. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: pogoji za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
57. Martin, C. R., Horne D. A., & Chan, W. S. (2001). A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 137–157
58. Mayer, K., Bowen, J.T., & Moulton, M. R. (2003). A proposed model of the descriptors of service process. *Journal of services marketing*, 17(6), 621–639.
59. MIT – Sloan School of Management. (2011). What is Operations Management? *Operations Management*. Najdeno 25. maja 2011 na spletnem naslovu <http://mitsloan.mit.edu/omg/om-definition.php>
60. Normann, R. (1984). *Service management: strategy and leadership in service business*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
61. Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.
62. O'Mahony M., Rincon-Aznar, A., & Robinson, C. (2010). Productivity growth in the US and the EU?: A sectoral analysis. *EUKLEMS working paper series*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.google.si/search?q=67.%09O%E2%80%99Mahony+M.%2C+Rincon-Aznar%2C+A%2C+%26+Robinson%2CC.+%282010%29.+Productivity+growth+in+the+US+and+the+EU%3F&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sl:official&client=firefox-a>
63. OECD (2008). *OECD Factbook 2008 Economic, Environmental and Social Statistics*, Najdeno 21. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook-2008/productivity-growth-in-services_factbook-2008-99-en
64. Office for Official Publications of the European Communities. (2002). *European Competitiveness report 2002, Commission staff working document*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

65. Parasuraman, A. (2002). Service quality and productivity: a synergistic perspective. *Managing Service Quality*, 12(1), 6–9.
66. Parasuraman, A. (2010). Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(3), 277–286
67. Pilat, D., & Lee, F. C. (2001). Productivity Growth in ICT-producing and ICT-using Industries: A Source of Growth Differentials in the OECD? *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2001/4*. Najdeno 2. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://ideas.repec.org/p/oec/stiaaa/2001-4-en.html>
68. Pink, D. (2010). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. RSA Animate Najdeno 28. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>
69. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
70. Porter, M. E. (2001, 3. decembra). Innovation and Competitiveness: Findings on the Netherlands. *Organizing Innovation in the Knowledge-Based Economy*. Najdeno 18. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.isc.hbs.edu/Netherlands%20Innovation%20Lecture%2012-03-01%20VHI%20%28final%291.pdf>
71. Prašnikar, J., Cirman, A., Milenkovič, A., & Pahor, M. (2003). Srednja podjetja in gospodarska rast. J. Prašnikar (ur) *Srednja podjetja, njihov položaj v svetu in Sloveniji ter njihov razvoj* (str. 7–53). Ljubljana: Časnik Finance.
72. Project Management Institute. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: (PMBOK® vodnik)* (3. izdaja), Kranj: Moderna organizacija.
73. Prokopenko, J. (1987). *Productivity management: A practical handbook*. Geneva: International Labour Office.
74. Prokopenko, J. (1996). Productivity and quality management: A modular Programme. V J. Prokopenko (ur.), *Module 2: Productivity and Quality Factors and Barriers*. Geneva: International Labour Organisation; Tokyo: Asian Productivity Organisation. (str 2/1-2/50)
75. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
77. Rue, L. W., & Ibrahim, N. A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24–32.
78. Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215–237.
79. Scholz, K. A. (1996). Productivity and quality management: A modular Programme. V J. Prokopenko (ur.), *Module 5: Designing a Company Productivity and Quality Improvement Programme- (PIP)* Geneva: International Labour Organisation, Tokyo: Asian Productivity Organisation (str. 5/1-5/45)
80. Scott, D., & Sink, S. D. (1985). *Productivity management: Planing, Measurement and evaluation, contorl and improvement*. New York: John Wiley and Sons.

81. Sharpe, A. (2002). The Review of Economic Performance and Social Progress 2002: Towards a Social Understanding of Productivity, vol. 2. V K. G. Banting, A. Sharpe, & F. St-Hilaire, (ur.) *Productivity Concepts, Trends and Prospects: An Overview*, Montreal: Institute for Research on Public Policy, Centre for the Study of Living Standards. (str. 31–56).
82. Singh, H., Motwani, J., & Kumar, A. (2000). A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. *Industrial Management & Data Systems*, 100(5), 234–41.
83. Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in your Organisation of the Future*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
84. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
85. Sociology Central. (2009). Sociological Research Skills: Research Methods. Focused (Semi-structured) Interviews. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.sociology.org.uk/methfi.pdf>
86. Sociology Central. (2009). Sociological Research Skills: Research Methods. Questionnaire. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.sociology.org.uk/methodq.pdf>
87. Stare, M., Jaklič, A., & Kotnik, P. (2005). Učinki informacijsko-komunikacijskih tehnologij. V M. Stare & M. Bučar (ur.), *Vpliv vlaganj v informacijsko-komunikacijske tehnologije na učinkovitost podjetij v Sloveniji* (str. 99–114). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Starič, S. (1994). *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
89. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). *Statistični letopis Republike Slovenije 2009, Poslovni subjekti*. Najdeno dne 3. junija. 2010 na <http://www.stat.si/letopis/2009/03-09.pdf>
90. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Podjetja, Slovenija 2009-končni podatki*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=3580
91. Sumanth, D. (1985). *Productivity Engineering and Management*. New York: McGraw-Hill.
92. Sumanth, D. (1998). *Total Productivity management*. Boca Raton: St. Lucie Press.
93. Svetličič, M., & Sicherl, P. (2006). Slovenian catching up with the developed countries: when and how? *International Journal of Emerging Markets*, 1(1), 48–63.
94. Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46.
95. Tekavčič, M. (2004). *Gradivo za predmet Analiza poslovanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani*. Najdeno 9. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/./USPESNOST_POSLOVANJA.doc
96. Thawesaengskulthai, N., (2007). Selecting Quality Management and Improvement Initiatives: Case studies of industries in Thailand (Doctoral Disertation) *University of Nottingham*. Najdeno 3. januarja 2011 na spletnem naslovu http://etheses.nottingham.ac.uk/298/1/Natcha%27s_thesis_V16_%28submit_etheses%29.pdf

97. Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D.(2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework *European Business Review*, 20(3) 185–207.
98. Van Ark, B. (2005). Does the European Union Need to Revive Productivity Growth? *University of Groningen: Research Memorandum GD-75*. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.e-biblioteka.lt/resursai/ES/memorandumai/gd75.pdf>
99. Van Ark, B. (2006). Europe's Productivity Gap: Catching Up or Getting Stuck? *The conference Board Europe and Growth and Development Center of the University of Groningen*. Najdeno dne 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.tos.camcom.it/Portals/čUTC/Studi/ScenariEconomici/39746563627843588/EPWP0602.pdf>
100. Van Ark, B., Broersma, L., & de Jong, G. (1999). Innovation in services: overview of data sources and analytical structures. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.ggdc.net/publications/memorandum/gd44.pdf>
101. Van Looy, B., Gemmel, P., Desmet, S., Van Dierdonck, R., & Serneels, S. (1998). Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. *International Journal of Service Industry Management*, 9(4), 359–376.
102. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
103. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths – remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–35.
104. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
105. Wofl, A. (2004). Productivity growth in services industries: Is there a role for measurement? *International Productivity Monitor*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.csls.ca/ipm/8/wofl-e.pdf>
106. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list Republike Slovenije št. 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl. US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8*.
107. Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw Hill.
108. Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33–46.
109. Žabkar, V. (2006). O uspešnosti in učinkovitosti trženjskih komunikacij za podjetja v Sloveniji. *Marketing magazin*, str. 32.
110. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji, Delovni zvezek 6*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

PRILOGA

Priloga 1: Analizni vprašalnik s spremnim pismom

Spremno pismo

Spoštovani,

pošiljam Vam vprašalnik, s katerim želim pridobiti podatke o produktivnosti in aktivnostih, povezanih z njo, v mikro-, malih in srednje velikih storitvenih podjetjih. V okviru magistrske naloge 'Produktivnost v storitvenih MSP' v Sloveniji na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pod mentorstvom prof. Marka Jakliča želim te podatke povezati v pregled stanja v slovenskih storitvenih panogah.

Agregatne rezultate raziskave, ki lahko Vam in Vašem podjetju služijo kot pregled ali orientacijska primerjava stanja, Vam bom nato, če si to želite, z veseljem posredovala na navedeni e-naslov.

Vprašanja so sestavljena iz štirih podsklopov, ki zbirajo podatke o:

- samem podjetju in osebi, ki odgovarja,
- o merjenju produktivnosti v podjetju,
- organiziranosti in odnosu do produktivnosti in
- o metodologijah, ki jih podjetje morda uporablja.

V vprašalniku ni pravih in napačnih odgovorov, saj zbira podatke o Vašem pogledu na produktivnost v Vašem podjetju. Pri nekaterih vprašanjih je možnih več odgovorov (označena so z zvezdico). Če na katero od vprašanj ne morete ali ne želite odgovoriti, ga izpustite. Za kakršno koli dodatno pojasnilo sem Vam z veseljem na voljo na zgoraj navedenih naslovih ali po telefonu. Izpolnjen vprašalnik mi, prosim, vrnite po e-pošti ali pošljite na zgornji naslov.

Hvaležna Vam bom, če se boste odločili in mi posredovali odgovore na zastavljena vprašanja in tako pomagali pri raziskavi.

Lep pozdrav
Mateja Jeras

| Podatki o podjetju: | | | |
|---|--|---------------|--|
| Ime podjetja | | | |
| Velikost (število zaposlenih) | | | |
| Podjetje ustanovljeno leta | | | |
| Po ZGD je podjetje | a) mikro, malo ali srednje veliko b) veliko | | |
| Naša glavna dejavnost je | | SKD oznaka | |
| Rast (subjektivna ocena) v zadnjih 3 letih | a) Rastemo b) Stagniramo c) Nazadujemo d) Izrazito nazadujemo | | |
| Storitve prodajamo v tujini (izven Slovenije)? | a) Da b) Ne | | |
| Podjetje s podružnicami izven Slovenije? | a) Da b) Ne | | |
| Naš trg je | a) Močno konkurenčen b) Srednje konkurenčen c) Blago ali sploh ne konkurenčen | | |
| Storitve, ki jih ponujamo | a) Zahtevajo izrazito močno sodelovanje s stranko b) Zahtevajo srednje sodelovanje s stranko c) Zahtevajo omejeno sodelovanja s stranko (npr. online storitve) | | |
| Storitve, ki jih opravljamo so: | a) Popolnoma prilagojene vsaki posamezni stranki b) Delno prilagojene vsaki posamezni stranki c) Standardizirane – za vse stranke so storitve enake | | |
| Povpraševanje po storitvah se spreminja | a) Dnevno b) Tedensko c) Mesečno d) Se ne spreminja e) Ni predvidljivo | | |
| Delež zaposlenih z več kot V. stopnjo izobrazbe (več kot srednjo šolo) | | | |
| Delež neformalno, a izrazito strokovno usposobljenih zaposlenih (na primer programerji) | | | |
| *Podjetje | a) Nima organiziranega oddelka raziskav in razvoja. b) Ima svoj oddelek za raziskave in razvoj. c) Uporablja storitve raziskav in razvoja zunanjih ponudnikov. d) Ima skupen razvoj z drugimi organizacijami (konkurenco ali dobavitelji/strankami):..... e) | | |

| Podatki o osebi, ki odgovarja: | |
|--|--|
| Ime in priimek | |
| *Pozicija v podjetju: | a) Lastnik z možnostjo odločanja b) Vrhnji management c) Srednji management d) Strokovnjak s področja _____ |
| *Možnost vplivanja | a) Aktivno odločam o produktivnostni problematiki in metodah, ki jih uporabljamo/uvajamo. b) Aktivno sodelujem pri produktivnostni problematiki in metodah. c) Opazujem in uporabljam metode, ki jih uporabljamo/uvajamo. d) Drugo: _____ |
| Merjenje produktivnosti | |
| Produktivnost/učinkovitost merimo: <i>Če produktivnosti ne merite, prosim preskočite naslednja tri vprašanja</i> | a) Produktivnosti /učinkovitosti ne merimo. b) Rezultate produktivnosti zasledujemo in jih primerjamo s preteklim obdobjem. c) Merjenje produktivnosti je utečeno, rezultati se uporabljajo za številne analize in za poslovne odločitve. d) Podatki o produktivnosti so eden od ključnih segmentov managerskega informacijskega sistema in služijo odločanju in kontrolingu. |
| *V organizaciji merimo | a) Delovno produktivnost b) Kapitalsko produktivnost c) Skupno (totalno) produktivnost d) Učinkovitost dela e) Drugo: _____ |
| Merilo za merjenje | |
| Rast/padec produktivnosti | a) Preverimo občasno. b) Zasledujemo na dnevnem/tedenski ravni. c) Zasledujemo mesečno/kvartalno. d) Zasledujemo na letni ravni. |
| *Produktivnost in/ali učinkovitost merimo po | a) Posameznih procesih b) Posameznih zaposlenih c) Posameznih tipih storitve d) Na ravni oddelka e) Na ravni podjetja f) Drugo: _____ |
| Produktivnosti ne merimo. V podjetju obstajajo druga operativna merila za presojanje učinkovitosti/uspešnosti, _____ in _____ sicer: _____ | |

| | |
|---|---|
| Z obstoječim stanjem produktivnosti v organizaciji sem | a) Zadovoljen b) Nezadovoljen |
| Zakaj?..... | |
| Če produktivnosti in učinkovitosti ne merimo, zakaj ne? | |
| Odnos in organiziranost | |
| Povezava ciljev posameznika in organizacije | a) Produktivnosti ne spremljamo, važno je, da je delo opravljeno. b) Produktivnost je pomembna, vsak zaposleni ima postavljene cilje. c) Produktivnost je odločilnega pomena zaradi stroškovne učinkovitosti, vsak zaposleni ima postavljene cilje in ti so jasno in transparentno povezani s cilji organizacije. |
| *Nadzor na mikroravni | a) Vsak zaposleni sam upravlja, nadzoruje in razporeja svoje delo, vodja posreduje le, če delo ni opravljeno ali nastanejo problemi. b) Vodja delo: 1) Planira. 2) Nadzoruje kvaliteto. 3) Nadzoruje pravočasnost. 4) Nadzoruje potek. 5) Nudi pomoč. |
| *Delo | a) Ne načrtujemo, izvede se, ko pride naročilo. b) Planiramo. c) Kontrolirano izvajamo. d) O izvedenem delu poročamo. e) Kontroliramo kvaliteto in izvedbo. f) O izvedenem delu poročamo, na podlagi poročil prilagajamo plane dela. |
| Zaposleni so | a) Izrazito specializirani za svoje aktivnosti b) Sposobni nadomeščati eden drugega c) Specializirani, a se usposablajo za večjo fleksibilnost |
| *Plačilo za delo je | a) Fiksno in ni povezano z učinkovitostjo b) Povezano s produktivnostjo 1) posameznika 2) enote/procesa/organizacije c) Drugo_____ |
| *Procesi v organizaciji | a) Niso identificirani. b) So delno dokumentirani. c) So dokumentirani. d) So standardizirani. e) Imajo določene vložke in izloške. |

| | |
|--|---|
| | <p>f) Imajo določene odgovorne osebe.</p> <p>g) Imajo določene kazalnike učinkovitosti in kontrolne točke.</p> |
| Podjetje je | <p>a) Hierarhično organizirano in ima _____ hierarhičnih ravni.</p> <p>b) Ima plosko organizacijsko strukturo.</p> <p>c) Drugo kaj_____.</p> |
| Tehnologija, ki jo uporabljamo: | <p>a) Je vir konkurenčne prednosti, uporabljamo kar se da napredne tehnologije na vseh področjih delovanja podjetja.</p> <p>b) Sledimo novim tehnologijam, uvedemo jih, če vidimo, da bi močno izboljšale storitev ali poslovanje.</p> <p>c) Uporabljamo preizkušene tehnologije, zamenjamo jih, ko to upravičijo prihranki pri stroških in če to zahteva trg.</p> |
| Aktivnosti za povečevanje produktivnosti (in kakovosti) v podjetju: | |
| *Z aktivnostmi za povečanje produktivnosti se ne ukvarjamo, ker <i>Če se v organizaciji s produktivnostjo aktivno ukvarjate, prosim, preskočite to vprašanje!</i> | <p>a) Nimamo finančnih sredstev.</p> <p>b) Nimamo primernega kadra.</p> <p>c) Nimamo časa.</p> <p>d) Nimamo primernega znanja.</p> <p>e) Tega ne potrebujemo.</p> |
| Menim, da je za produktivnost pomemben (razporedite po pomembnosti, odgovorite glede na stanje v podjetju, 1 najbolj, 7 najmanj): | <p>___ Primerna raba IKT in drugih naprednih tehnologij</p> <p>___ Obvladovanje sprememb</p> <p>___ Ljudje in njihovo znanje</p> <p>___ Motivacija zaposlenih</p> <p>___ Organiziranost procesov</p> <p>___ Zavzetost vrhnjega managementa</p> <p>___ Uporaba ustreznih poznanih tehnik in metodologij za izboljšave</p> |
| *Zadovoljstvo kupcev | <p>a) Redno spremljamo zadovoljstvo kupcev (notranjih in/ali zunanjih).</p> <p>b) Ob pritožbah ustrezno reagiramo.</p> <p>c) Imamo strukturiran sistem zajema potreb in želja kupcev.</p> |
| *Uporaba aktivnosti za povečevanje produktivnosti (in kakovosti) | <p>a) Nimamo sistematičnega pristopa za izboljševanje produktivnosti.</p> <p>b) Imamo kratkoročne aktivnosti, ki temeljijo na motiviranju zaposlenih.</p> <p>c) Imamo sistematični program za izboljševanje produktivnosti, ki traja vse leto.</p> <p>d) Imamo sistematične programe za izboljševanje produktivnosti, ki jih večkrat spremenimo ali po potrebi zamenjamo.</p> <p>e) Program za izboljševanje produktivnosti je stalen/kontinuiran oziroma ga ponavljamo, rezultati so</p> |

| | vidni. | | | |
|--|---|------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| *Ali uporabljate katero od naštetih metod/sistemov/pristopov? <i>Prosim, ustrezno označite!</i> | Ne poznam. | Poznam, a ni primeren. | Poznam, a primerna, a ne uporabljamo. | Poznamo in uporabljamo. |
| JIT (Just In Time) | | | | |
| 6 sigma, Lean (vitka organizacija) | | | | |
| Obvladovanje kakovosti: TQM, EFQM ipd. (Katera?_____) | | | | |
| Standardizacijske metode: ISO xxx, ipd. (Katera?_____) | | | | |
| Projektno vodenje | | | | |
| Reinžinerin, prenova in/ali optimizacija procesov | | | | |
| Obvladovanje časa (tehnike time managementa) | | | | |
| Letni razgovori, 360o ocene, coaching, tehnike motivacije zaposlenih | | | | |
| Matrika usposobljenosti, planiran razvoj zaposlenih | | | | |
| Balanced scorecard (sistem uravnoteženih kazalnikov) | | | | |
| Drugo- kaj... | | | | |
| *Za uporabo smo se odločili, | a) ker bi bila produktivnost v podjetju lahko višja; b) ker to od nas zahtevajo stranke/dobavitelji/principali; c) ker je to nujno za ohranjanje konkurenčne prednosti in podobe na trgu. | | | |
| *Za metodo smo se odločili na podlagi: | a) preučene literature/virov in na podlagi izračuna ekonomske upravičenosti; b) priporočila svetovalcev; c) priporočila dobaviteljev/strank/konkurence/drugih entitet iz okolja, ki so metodo že preizkusili. | | | |
| *Uvajali smo jih/jih bomo | a) s pomočjo zunanjega svetovalca; | | | |

| | | | | |
|---|--|------------------|--------------------|--------------|
| | b) notranjega svetovalca/projektnega vodje; c) notranje delovne skupine; d) drugo. Kako?..... | | | |
| Z učinkom uvedenih metod smo bili | Zadovoljni | Dokaj zadovoljni | Dokaj nezadovoljni | Nezadovoljni |
| | | | | |
| Zakaj? _____ | | | | |
| Učinek je merljiv (opis/navedba spremembe, na primer učinkovitost prodajnih obiskov se je povečala za x %). _____ | | | | |
| Učinka nismo merili, ker _____ | | | | |
| Katere so po vašem mnenju tri največje ovire, s katerimi se soočate pri večanju produktivnosti v vašem podjetju? | a) b) c) | | | |

*Možnih je več odgovorov.

Agregatne rezultate raziskave želim prejeti na e-naslov: _____