

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOŽNOSTI UVAJANJA VITKE PROIZVODNJE V STORITVENO
PODJETJE: PRIMER SLOVENSKE ZAVAROVALNICE**

Ljubljana, junij 2016

MILOŠ MILIVOJEVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miloš Milivojević, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Možnosti uvajanja načel vitke proizvodnje v storitveno podjetje: primer slovenske zavarovalnice, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Borutom Rusjanom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNE PODLAGE VITKE PROIZVODNJE.....	4
1.1 Zgodovina koncepta vitke proizvodnje	4
1.2 Osnovni elementi koncepta vitke proizvodnje	8
1.2.1 Vitko razmišljanje	9
1.2.2 Vitka proizvodnja.....	11
1.3 Menedžment vitke proizvodnje	15
1.4 Vitka proizvodnja v praksi	18
1.5 Kritike vitke proizvodnje.....	21
2 KONCEPT VITKE PROIZVODNJE V STORITVAH	22
2.1 Definicija storitev	23
2.2 V čem se storitve razlikujejo od proizvodnje	25
2.3 Klasifikacija storitev	26
2.4 Vitka proizvodnja v storitvah	29
2.5 Raziskave vitke proizvodnje v storitvah.....	32
2.6 Primer modela implementacije vitke storitve	34
3 ZAVAROVALNIŠTVO	38
3.1 Razvoj zavarovalništva.....	38
3.2 Opredelitev in naloge zavarovanja	39
3.3 Glavni izzivi vodenja zavarovalnih storitev	41
4 ANALIZA OBSTOJEČEGA SISTEMA IZVAJANJA STORITEV ZAVAROVANJ V ADRIATIC SLOVENICA D. D.	42
4.1 Predstavitev zavarovalnice Adriatic Slovenica d. d.	42
4.1.1 Poslovanje	42
4.1.2 Vizija, vrednote in strateške usmeritve	43
4.1.3 Organizacija	43
4.1.4 Predstavitev izbranega temeljnega procesa zavarovalnice: reševanje zavarovalnih primerov	45
4.2 Uvajanje vitke organizacije v izbrani temeljni proces zavarovalnice: reševanje zavarovalnih primerov	47
4.2.1 Kratka predstavitev operacijskega sistema podjetja Honeywell.....	48
4.2.2 AS-model uvedbe vitke organizacije v proces reševanja zavarovalnih primerov	52
4.2.2.1 Prvi korak: pripravljenost organizacije	53
4.2.2.2 Drugi korak: analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem	58
4.2.2.3 Tretji korak: plan ukrepov in stabilizacija procesov	66
4.2.2.4 Četrty korak: izboljševanje procesov	70
4.2.2.5 Peti korak: napredek	74

4.3 Ugotovitve in predlogi za nadaljnje korake izvajanja vitke storitve v zavarovalnici Adriatic Slovenica d. d.	74
---	----

SKLEP	75
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	78
---------------------------------	-----------

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Časovni okvir ključnih faz razvoja vitkega koncepta	6
Tabela 2: Ključne ovire za uspešno uvedbo vitke proizvodnje.....	19
Tabela 3: Delitev sektorjev dejavnosti	23
Tabela 4: Temeljne razlike med izdelki in storitvami	26
Tabela 5: Ključni prispevki in raziskave koncepta vitke storitve	33
Tabela 6: Deset potrat v storitveni panogi.....	35
Tabela 7: Potrate in korektivni ukrepi	36
Tabela 8: Osnovni podatki področja RZP za leto 2014.....	47
Tabela 9: AS pet korakov uvedbe vitke storitve	53
Tabela 10: Vprašalnik analize zrelosti podjetja – skupni rezultati.....	56
Tabela 11: Izbrani kazalniki spremljanja uspešnosti lokacij	60
Tabela 12: Obrazec za merjenje časov elementov dela.....	63
Tabela 13: Rezultati začetnih meritev za lokacijo 1 in 2	66
Tabela 14: Področja ključnih sprememb organizacije RZP	68
Tabela 15: Področja ključnih sprememb sodelovanja z dobavitelji	70
Tabela 16: Potrate in ukrepi	71
Tabela 17: Rezultati druge meritve za lokacijo 1 in 2.....	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Evolucija vitkega koncepta	7
Slika 2: Strateška in operativna raven koncepta vitkosti	9
Slika 3: Pet načel vitkega razmišljanja	10
Slika 4: Odnos med vrednostjo, stroški in potratami.....	11
Slika 5: Shematski prikaz pomembnejših metod in orodij vitke proizvodnje	13
Slika 6: Elementi Toyotinega proizvodnega sistema.....	16
Slika 7: Pogoji za delovanje vitkega menedžmenta	17
Slika 8: Storitveno-procesna matrika.....	27
Slika 9: Klasifikacija storitev.....	28
Slika 10: Produktivnost in kakovost storitve	31
Slika 11: Poslovni procesi družbe Adriatic Slovenica.....	44
Slika 12: Razvoj Honeywellovega operacijskega sistema.....	49

Slika 13:	Standardni postopek uvedbe HOS	50
Slika 14:	Vitka izobraževanja	58
Slika 15:	Organizacija RZP na začetku projekta	58
Slika 16:	Temeljne predpostavke najboljše storitve RZP	67
Slika 17:	Nova organizacija tima RZP	69
Slika 18:	Kaizen in standardno delo	73

UVOD

Pučko (2001, str. 2) v svojem delu zapiše, da ko opazujemo poslovanje gospodarskih organizacij, največkrat izhajamo iz podmene, da gre pri tem za ekonomsko racionalno obnašanje. Vendar avtor hkrati opozori, da temu nikoli ni absolutno tako in da je ravno to dejstvo temeljni vzrok, zakaj vedno obstaja veliko možnosti za izboljšanje ekonomske uspešnosti poslovanja različnih organizacij.

Eden od konceptov za izboljšanje uspešnosti podjetja je vitka proizvodnja, katere začetek sega na prehod 20. stoletja, ko je Sakichi Toyoda, ki je ustanovitelj današnjega podjetja Toyota, prešel iz tekstilne dejavnosti na proizvodnjo avtomobilov. Taiichi Ohno pa je z uveljavitvijo načel Toyotinega proizvodnega sistema (angl. *Toyota Production System*, v nadaljevanju TPS) postavil temelje za sistem vitke proizvodnje, kot ga poznamo danes.

Načelo vitke proizvodnje je identifikacija vseh izgub v celotnem procesu ter njihova eliminacija. Glavni cilj vitke proizvodnje je večno sledenje popolnosti. To pomeni, da udeleženci ne smejo biti nikoli zadovoljni z doseženim, temveč morajo ves čas iskati načine za izboljšavo tudi najmanjših segmentov procesa. Iskati je potrebno načine za zmanjšanje porat, izboljšanje kakovosti, optimiziranje opreme, načine, kako stvari narediti bolje, hitreje, lažje, dokler to ni lastno vsem zaposlenim (Henderson & Larco, 2000, str. 49–50). Izvajanje te filozofije v celotnem podjetju je v pozitivni povezavi z večjo uspešnostjo (Dahlgaard & Dahlgaard – Park v Leyer & Moormann, 2014, str. 1366).

Lean, kot se pogosto imenuje vitko proizvodnjo, je pridobil širšo pozornost leta 1990, po izdaji knjižne uspešnice avtorjev Womack, Jones in Roos: »The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production« in ima svoje korenine v proizvodnji, predvsem v avtomobilski panogi. V zadnjem obdobju pa se koncept vitkosti, kot metodologija za izboljšave, vse pogosteje uporablja, tako v storitveni panogi, kot v organizacijah javnega sektorja z zahtevo po večji učinkovitosti in vrednosti storitve za kupca (A brief history of Lean, 2016).

Z ekonomskega vidika so storitve definirane kot neopredmetene dobrine in jih je mogoče videti kot neopredmeten ekvivalent opredmetenih dobrin (Hill, 1999, str. 426). Danes med ekonomskimi strokovnjaki prevladuje mnenje, da je klasična delitev na blago in storitve zastarela in da je zgornja definicija pomanjkljiva, saj kupec ne dela razlike med obema (Lovelock & Gummesson, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Vendar se večina avtorjev strinja, da storitve opredeljujejo štiri ključne značilnosti, ki omogočajo splošno razumevanje storitev kot samostojne enote (Grönroos, 2000; Kotler, 1998; Lovelock & Gummesson, 2004; Moeller, 2010; Zeithmal & Bitner, 2000): neotipljivost (neopredmetenost), neločljivost izvajanja in porabe, spremenljivost (variabilnost) in kratkotrajnost (minljivost). Nematerialne značilnosti, kot so hitrost, učinkovitost izvajanja in porabe, pripravljenost in odnos zaposlenih določajo, ali je storitev opravljena uspešno ali neuspešno in postajajo

pomembnejše od same storitve (Bonaccorsi, Carmignani, & Zammori, 2011, str. 429). Zato postane vključitev stranke v postopek ustvarjanja storitve ključnega pomena: gre za trend, v katerem stranka ni zgolj prejemnik storitve, temveč njegov soustvarjalec. To temelji na dejstvu, da storitve ne morejo biti proizvedene brez sporazuma, sodelovanja in ponekod celo aktivnega sodelovanja potrošnika.

Vendar imajo storitve nedvomno tudi ponavljajoče se procese s stalno delovno obremenitvijo, kar omogoča standardizacijo procesa in postopkov. Variabilnost ne sme biti izgovor za ohranjanje sedanjega stanja (Bonaccorsi et al., 2011, str. 428–429), ko storitveni sektor v produktivnosti zaostaja za industrijo (Damrath, 2012, str. 23).

Po drugi strani pa kritiki prenosa filozofije vitke proizvodnje v storitve opozarjajo, da je napačno razumevanje bistva vitkosti privedlo do tega, da je vitkost postala sinonim za »učinkovitost procesov« in da se je s tem izgubilo priložnost za pomembno izboljšanje uspešnosti (Arfmann & Topolansky Barbe, 2014; Seddon & O'Donovan, 2009; Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2011). Raziskave si sicer glede tega niso enotne, k čemur pripomore tudi neenotna metodologija za merjenje vplivov, saj nekatere potrjujejo uspešnost uvedbe vitke filozofije v vseh raziskovanih storitvenih panogah (de Koning, Does, & Bisgaard, 2008; Kanakana, 2013; Radnor, Walley, Stephens, & Bucci, 2006; Swank, 2003), nekatere raziskave pa kažejo predvsem na nedoseganje zadanih ciljev (Bortolotti, Romano, & Nicoletti, 2010; Guarraia, Carey, Corbett, & Neuhaus, 2008; Seddon & Caulkin, 2007).

Pomemben del trga storitev, natančneje finančnega trga storitev, predstavlja zavarovalništvo. Ljudje so v želji, da bi zmanjšali tveganje odločitev, razvili različne obrambne mehanizme. Eden od načinov zmanjšanja tveganja je zavarovanje pri zavarovalnici, ki svojo komercialno dejavnost temelji na zakonu velikih števil (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 48–50).

Ena od ključnih zavarovalnic na slovenskem trgu je Adriatic Slovenica d. d., ki svojo strategijo temelji na več kot dvajsetletnih izkušnjah in zaupanju. Svojim strankam ponuja popolno ponudbo zavarovanj in storitev za celovito varnost oseb in premoženja. Zavarovalnica je med svoje prioritete postavila inovativnost poslovnih procesov in poslovnih modelov ter prodajne poti in zavarovalne rešitve, ki jih stranke prepoznavajo in cenijo. Takšna strateška izhodišča so dobra podlaga za nadaljnje napore zavarovalnice v smeri zagotavljanja še boljše storitve v vse bolj globalnem konkurenčnem okolju. Za bodočo konkurenčnost zavarovalnice je nujno izboljšanje operativne učinkovitosti in uspešnosti. Torej izboljšanje kakovosti storitev, časovne učinkovitosti, produktivnosti, zmanjšanje izgub in odprava ponovnega dela zaradi napak. Ena od poti za doseganje zadanih ciljev je zagotovo uvedba filozofije in načel vitke proizvodnje, ki spodbujata inovativnost in dajeta podjetju osnove, da na storitev gleda skozi oči stranke ter se

osredotoči na to, kar je pomembno. To pa podjetju omogoča, da krepi svoje konkurenčne prednosti in odpravlja svojo operativno neučinkovitost.

Namen in cilji

Prihod tujih zavarovalnic, krčenje zavarovalniškega trga, zahtevnejši in bolj informiran zavarovanec so le nekateri razlogi, zakaj bi zavarovalnice morale strmeti k vpeljavi filozofije in orodij vitke proizvodnje v prakso ter tako krepiti svoje konkurenčne prednosti in odpravljati svojo operativno neučinkovitost. Zato je namen magistrske naloge podati priporočila in potrebne aktivnosti za uspešno nadgradnjo uvajanja vitke proizvodnje v izbranem slovenskem zavarovalniškem podjetju.

Cilji magistrskega dela so:

- raziskati teoretične podlage in razvoj koncepta vitke proizvodnje;
- proučiti in prepoznati ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešno uvedbo vitke proizvodnje v storitvene dejavnosti;
- analizirati obstoječo strategijo in prakso uvajanja metod in orodij vitke proizvodnje na posameznih segmentih storitve obravnavane slovenske zavarovalnice;
- za obravnavano slovensko zavarovalnico podati priporočila, kako nadgraditi obstoječo prakso z izbranimi metodami in orodji vitke proizvodnje ter kako njihovo implementacijo razširiti na celotno organizacijo.

Metode dela

Med uporabljene raziskovalne metode sodi študij literature, kar bo uporabljeno predvsem v uvodnem delu, kjer bo predstavljen pregled literature, ki se nanaša na koncept in orodja vitke proizvodnje ter njihov prenos na storitveno dejavnost. Predstavil bom tudi posebnosti in trende v storitveni dejavnosti s poudarkom na finančnem sektorju oziroma zavarovalništvu. Teoretični del bo tako vseboval preučevanje in analiziranje sekundarnih virov podatkov, ki so večinoma objavljeni v člankih, revijah, raziskovalnih nalogah, seminarjih, na spletu, v poslovnih poročilih, biltenih in poslovnih zbornikih. Pri študiju se bom opiral tako na domačo kot tujo strokovno literaturo. Pri tem bo uporabljena metoda deskripcije.

V nadaljevanju bom opisal primer strategije in prakse izvajanja storitev slovenske zavarovalnice Adriatic Slovenia d. d., ter na osnovi proučene relevantne literature s področja vitke proizvodnje podal analizo izhodiščnega stanja uvajanja elementov vitke proizvodnje v procesu reševanja zavarovalnih primerov, identificiral možnosti za nadgradnjo obstoječe prakse z izbranimi metodami in orodji vitke proizvodnje ter podal priporočila, kako te metode in orodja uporabiti v celotni organizaciji.

1 TEORETIČNE PODLAGE VITKE PROIZVODNJE

1.1 Zgodovina koncepta vitke proizvodnje

Nekateri viri navajajo, da segata ideja in koncept vitke proizvodnje na začetek 20. stoletja, ko je Henry Ford uvedel tehnologijo tekočega traku za množično proizvodnjo. Delo na tekočem traku je bilo standardizirano in brez tehnoloških sprememb, s čimer je uspelo H. Fordu znižati stroške izdelave avtomobila do te mere, da je prodajna cena omogočala nakup avtomobila vse večjemu številu Američanov. Toda Fordovemu sistemu so manjkali nekateri ključni elementi vitke proizvodnje, sistem namreč ni omogočal raznovrstnosti: vsi legendarni avtomobili Ford model T so bili črni in do konca življenjskega cikla proizvoda enaki (Damrath, 2012, str. 5).

V istem obdobju, leta 1911, je Frederick W. Taylor objavil knjigo *Principles of Scientific Management* ter pričel t. i. znanstveni menedžment. Taylor je bil predvsem inženir, ki ga je zanimala proizvodnja in njena učinkovitost. S svojimi idejami je postavil neko ravnotežje med delavci in menedžmentom, delavcem pa zagotovil vsaj minimalne pravice, o katerih se do tedaj ni razpravljalo. Zagovarjal je poenostavitev, študijo časa, sistematično preizkušanje za prepoznavanje najboljšega načina za učinkovito opravljanje dela in kontrolne sisteme za merjenje učinkovitosti in nagrajevanje. Kljub temu izraz "tajlorizem" pomeni brezoseben in celo brezobziren pristop k povečanju učinkovitosti podjetja, kjer se človek pojavlja le kot partner stroju (Bavec, 2004, str. 12–13).

Približno istočasno se odvija Toyotina zgodba, ki se začne ob koncu 19. stoletja, ko je Sakichi Toyoda prvi na Japonskem patentiral mehanične statve, kar je v tekstilni industriji te države povzročilo pravo revolucijo. Leta 1918 je Sakichi ustanovil predilnico in tkalnico, leta 1924 pa sta s sinom Kiichiro izdelala popolnoma avtomatizirane statve. Dve leti kasneje je ustanovil podjetje za izdelovanje avtomatiziranih statev. Tako kot njegov oče je bil tudi Kiichiro inovator. Med njegovimi obiski Evrope in Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) v 20. letih 20. stoletja se je navdušil nad avtomobilsko industrijo, ki je bila takrat v razcvetu. Prodal je patentne pravice za avtomatizirane statve in z zaslužkom leta 1937 ustanovil podjetje Toyota Motor Corporation. Tako pri proizvodnji statev kot pri proizvodnji avtomobilov je Toyotino delo temeljilo na inovacijah, ki so postavljale vedno nove mejnike v proizvodnih procesih (Fortič, 2008, str. 64).

Na samem vrhuncu industrijske dobe je prišlo še do enega pomembnega premika v odnosu do organizacije. Edwards Deming je leta 1950 začel zagovarjati koncept managementa kakovosti, ki je obrnil na glavo marsikatero klasično pogled na organizacijo. Temelj njegovega koncepta je bila razmeroma radikalna zahteva, da mora podjetje proizvajati in nuditi storitve najvišje možne kakovosti. To je tudi dolžnost vsakega zaposlenega v podjetju, ne glede na njegov položaj. Pri tem mora biti samoiniciativen in ne potrebuje

posebne menedžerske spodbude ali ukaza. S tem je bil skoraj podrt sistem nadzora z vrha hierarhije (Bavec, 2004, str. 20).

Toyotina zgodba se nadaljuje z inženirjem Ohno, ki je v začetku petdesetih let prejšnjega stoletja kot način proizvodnje v Toyotinih tovarnah vpeljal vitko proizvodnjo. S tem je preusmeril pozornost tako od ozko usmerjenega pogleda obrtniške proizvodnje na produktivnost delavcev kot od ozkega pogleda množične proizvodnje na stroje, na celoten sistem proizvodnje. Sledil je idejam in delu Henryja Forda ter nadaljeval razvoj tokovnega proizvodnega managementa. Za razliko od Forda, ki je v tridesetih letih 20. stoletja deloval v razmerah neskončnega povpraševanja po standardnem izdelku, je Ohno hotel sestaviti avtomobil po željah potrošnika. Trudil se je zmanjšati čas vzpostavitve in nastavitve strojev ter z metodo celovitega obvladovanja kakovosti razvil preproste nize ciljev za razvoj proizvodnega sistema: izdelava avtomobila po zahtevah posameznega potrošnika s takojšnjo dostavo, brez vmesnih skladiščenj ali vzdrževanja inventarja (Howell, 1999, str. 2).

Čeprav so koncept vitke proizvodnje iznašli sredi prejšnjega stoletja in ga uspešno izvajali več desetletij, je trajalo do konca 80. let, da je zahodni svet prepoznal dosežke. John Krafcik je leta 1988 prvi uporabil izraz »lean« v članku z naslovom »Triumph of the Lean Production sistem«, vendar je šele knjiga iz leta 1990, avtorjev Womac, Jones in Roos z naslovom »The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production«, prinesla konceptu širšo pozornost. Avtorji v knjigi predstavijo Toyotin proizvodni sistem in ga primerjajo s konkurenco, pri čemer pride do izraza, da je Toyotin način proizvodnje prekosil večino konkurence (Damrath, 2012, str. 6–7).

Shah in Ward (2007, str. 786–787) v svoji raziskavi proučujeta definicije vitke proizvodnje in želita razviti merila napredka, zato za lažje razumevanje koncepta povzameta ključne mejnike razvoja (Tabela 1). Začneta z zgodnjimi publikacijami, vezanimi na Japonsko proizvodnjo, ki so po njunem mnenju bolj natančno opisovala Toyotin proizvodni sistem in identificirala ključne osnove zanj, glede na kasnejše raziskave, ki so se bolj osredotočale na definicije in opise posameznih elementov sistema, in ne na sistem kot celoto. Menita, da je razlog lahko v tem, da so bila gradiva, vezana na posamezne elemente in orodja, dostopna v angleščini prej, kot publikacije, ki so opisovale sistem. Avtorja menita, da je posledica tega tudi to, da se vitka proizvodnja običajno opisuje z dveh vidikov:

- s filozofske perspektive, ki se nanaša na načela in se jih lahko spremlja posredno, skozi doseganje ciljev;
- s praktične perspektive, ki se nanaša na tehnike in se lahko opazujejo neposredno.

Različna perspektiva ne pomeni nujno nestrinjanja, vendar zagotovo vpliva na nejasnost koncepta (Shah & Ward, 2007, str. 787–788).

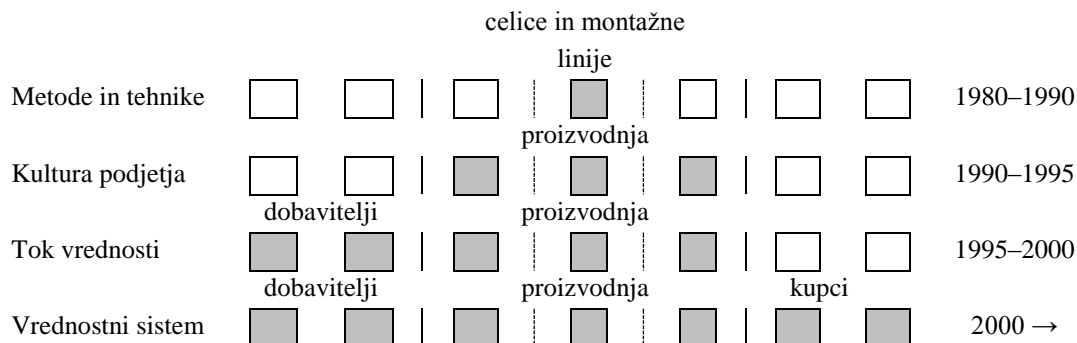
Tabela 1: Časovni okvir ključnih faz razvoja vitkega koncepta

1927 in prej	↑	1927 – Henry Ford v knjigi »Today and tomorrow« zapiše svojo proizvodno filozofijo in ključna načela Ford Production System (FPS).
1945–1978 Napredek na Japonskem		1937 – na Japonskem ustanovljena Toyoda (kasneje Toyota) Motor Company. Nečaka ustanovitelja in inženir Ohno proučijo FSP, izboljšajo koncept in orodja – nastane Toyota Production System (TPS). Ključna komponenta sistema je proizvodna metoda »ravno ob pravem času« (angl. <i>Just in time</i> , v nadaljevanju JIT).
1973–1988 TPS doseže Severno Ameriko		1978 – Ohno objavi v Japonščini »Toyota Production System«. Zasluge za razmišljanje »ravno ob pravem času« pripiše tako FPS kot Ameriškim supermarketom. Ohno zapiše, da je primarni cilj TPS znižanje stroškov (odprava potrat), kar lahko dosežemo s pomočjo kontrole količin, zagotavljanja kakovosti in spoštovanja zaposlenih. Priporoča proizvodnjo samo tistih enot (v količini in času), po katerih je povpraševanje.
1988–2000 Akademski napredek		1973 – S Ameriko prizadene naftna kriza, kar povzroči povečan interes za Japonsko proizvodno in menedžersko prakso. Veliko število akademskih in praktičnih publikacij.
		1984 – skupno podjetje Toyote in General Motors NUMMI v Kaliforniji.
		1988 – prevod Ohnove knjige Toyota Production System: beyond large-scale production v angleščino.
		Vendar razumevanje TPS ostaja parcialno.
		1988 – Krafcik uporabi za opis Toyotinega proizvodnega sistema izraz »lean«.
		1990 – izide knjiga »The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production« avtorjev Womac, Jones in Roos, kjer natančno pojasnijo Toyotin sistem, vendar ne ponudijo definicije.
		Sredi devetdesetih – več pomembnih znanstvenih člankov na temo metode JIT (Flynn et al., 1995; McLachlin, 1997; Sakakibara et al., 1993), »total quality management« (Dean & Bowen, 1994; Flynn et al., 1995; Ross, 1993; Sitkin et al., 1994), medsebojne povezanosti teh konceptov in na temo vplivov drugih organizacijskih dejavnikov na uspešnost vpeljave (Flynn et al., 1995; Sakakibara et al., 1997).
		1994 – izid knjige »Lean Thinking« avtorjev Womac in Jones, kjer opišeta filozofijo in podata praktične podlage za uvedbo v organizacijo.
2000–danes	↓	Številne publikacije svetovalcev in praktikov ter redki prispevki akademikov, ki predstavijo koncept (Hopp & Spearman, 2004; de Treville & Antonakis, 2006) in raziskave (Shah & Ward, 2003). Še vedno ni jasne definicije koncepta.
		2006 – Toyota planira postati največji proizvajalec avtomobilov v S Ameriki.

Vir: Povzeto in prirejeno po R. Shah & P. T. Ward, *Defining and developing measures of lean production*, 2007, str. 787.

Belfrage in Hedberg (2006) se v svojem delu ukvarjata bolj z obdobjem, ko je koncept dosegel zahodni svet in prepoznata štiri faze razvoja vitkega koncepta (Slika 1).

Slika 1: Evolucija vitkega koncepta



Vir: Prirejeno po J. Belfrage, & P. Hedberg, *Are you lean or just mean? - A study of the application of lean principles in face-to-face service operations 2006*, str. 23.

V **prvi fazi** podjetja verjamejo, da obstaja najboljša praksa za izvajanje stvari, koncept vitke proizvodnje pa je osredotočen na posamezne metode in tehnike znotraj posamezne proizvodne celice ali montažne linije. V **drugi fazi** je še vedno izrazita osredotočenost na najboljšo prakso, s tem da se je obseg vitke proizvodnje razširil iz metod in tehnik na izgradnjo kulture podjetja s pomočjo ključnih vrednot, kot so opolnomočenje zaposlenih, celovito obvladovanje kakovosti in prizadevanje k popolnosti s pomočjo nenehnih izboljšav. Ta človeški vidik je hkrati dejavnik, ki največkrat pojasnjuje, zakaj so zahodna podjetja neuspešna pri uvajanju vitke proizvodnje (Hines, Holweg, & Rich, v Belfrage & Hedberg, 2006, str. 23). V **tretji fazi** se podjetja osredotočijo na tok vrednosti in dobaviteljsko verigo, k čemer je pripomoglo tudi delo Womaca in Jonesa iz leta 1996, kjer sta skušala pojasniti, kako vpeljati koncept vitke proizvodnje v prakso. Usmeritev na tok vrednosti je bila deležna kritike, da presega tematiko poslovnih procesov. Zato **četrta faza** prinese obravnavo sistema vrednot in zagovarja pristope, ki zajamejo dejanske potrebe kupcev ter vpelje orodja iz različnih praks vodenja, kot so vitka proizvodnja, prožna proizvodnja, marketing, obvladovanje prihodkov in podobno (Belfrage & Hedberg, 2006, str. 23).

Evolucija vitkega koncepta vsebuje dva ključna elementa: boljše orodje in večji občutek nujnosti, povzročen z ekonomsko krizo (The Boston Consulting Group, 2008, str. 2). Danes je Toyotin proizvodni sistem najbolj spoštovan proizvodni in nadzorni sistem na svetu in zelo težko ga je posnemati. Zaradi doslednega izvajanja in nenehnih izboljšav je Toyota vzpostavila kulturo neustavljivega napredka. Tehnični vidiki vitke proizvodnje, kot so zmanjševanje potrat in izboljševanje učinkovitosti, so nujne sestavine sistema, vendar je bistvo vitkega koncepta sprememba “But lean is really about change” (The Boston Consulting Group, 2008, str. 8).

Shah in Ward (2007, str. 791) v svoji raziskavi ugotavljata, da je definicij vitke proizvodnje veliko in da le-te najpogosteje navajajo odpravo izgub, povezanih s presežkom zalog ali presežkom zmogljivosti. Predlagata definicijo, ki po njuno zajema večino vidikov vitke proizvodnje: vitka proizvodnja je celovit socio-tehnični sistem, katerega osnovni cilj je odprava izgub s sočasnim zmanjšanjem ali minimaliziranjem nabavne, prodajne in interne variabilnosti. Ključen prispevek njune definicije je opredelitev vitke proizvodnje kot »socio-tehničnega sistema«, kar zajame tako ljudi kot procesne elemente vitkosti (Marshall, 2014, str. 2).

Pettersen (2009, str. 127) ugotavlja, da je nenavadno, da ima tako priljubljen managerski koncept, kot je vitka proizvodnja, tako neenotno definicijo. Odsotnost jasne definicije vpliva negativno tako na uvajanje koncepta v prakso, kot na raziskave s tega področja, saj povzroča komunikacijske, metodološke in evalvacijske težave. Razlog za različne definicije je morda v tem, da se koncept vitkosti stalno razvija (Hines, Holweg, & Rich, 2004, str. 1003) in je kakršenkoli poizkus definicije samo »trenutna slika premikajoče se tarče«, veljavna zgolj v nekem trenutku (Pettersen, 2009, str. 136).

Kljub temu Inštitut za standarde in tehnologijo (NIST) definira vitkost kot: »sistematični pristop k identifikaciji in odstranjevanju izgub s pomočjo nenehnih izboljšav, na osnovi proizvodnje izdelkov/izvajanja storitev po potrebi kupca z namenom doseganja odličnosti poslovanja« (Andersson, Eriksson, & Torstensson, 2006, str. 282). Vitkost je danes prepoznana kot najboljša strategija za nenehni trajni napredek in izboljšave v poslovanju organizacij. Z uporabo vitkosti lahko vsaka organizacija, ne glede na velikost in področje dela, izboljša svoje poslovanje. Vitkost govori o uvajanju najboljših praks v naše poslovanje in nenehnem napredku ter kondiciji procesov v organizaciji, kot tudi o mentalni kondiciji, to je o načinu razmišljanja sodelavcev in vrednotah v organizaciji (Gošnik, 2015, str. 137–138).

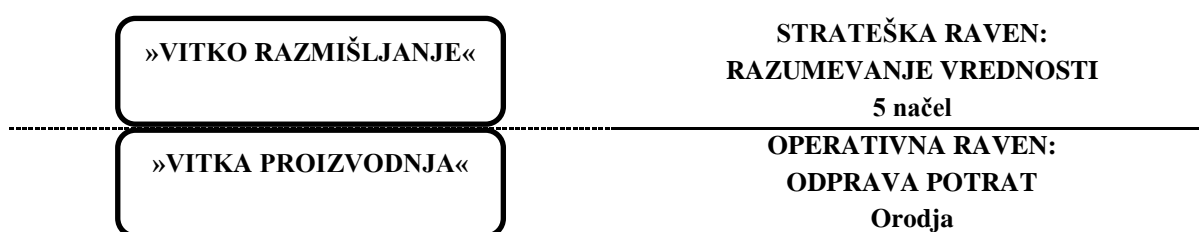
1.2 Osnovni elementi koncepta vitke proizvodnje

Čeprav se osnovna filozofija avtorjev Ohno in Womack/Jones nanaša na vso vrsto del, so standardna orodja vitke proizvodnje manj učinkovita, če se jih iz proizvodnje na ostale procese prenese brez prilagoditev (Simon & Schuster v Ahrens, 2006, str. 19). Tudi Drickhamer (2004, str. 2) je mnenja, da delo pod drugačnimi pogoji predstavlja drugačne probleme in zato zahteva različna orodja in različno razmišljanje. Benders in Morita (2004, str. 434) dodajata, da je Toyotin proizvodni model, tako kot vsak model, abstrakcija in zato ne bomo našli nobene tovarne, ki bi stoddstotno potrjevala model. Ahrens (2006, str. 20) pa v svojem prispevku zaključuje, da moramo na Toyotin proizvodni model ali vitko proizvodnjo, ki ju v svojem prispevku dojemata kot sinonima, gledati kot na ideal za katerega si prizadevajo številne organizacije.

Prehod koncepta vitke proizvodnje iz ozke proizvodne osredotočenosti na skoraj vse aktivnosti v podjetju je ustvaril veliko bolj zapleten pojem. Zato moramo za uspešen prehod v vitko podjetje poznati tako osnovna orodja vitke proizvodnje, kot razumeti tudi delovanje celotnega sistema (Womack & Jones, 1996, str. 10).

Hines et al. (2004, str. 1003) svojo razpravo, ki se osredotoča na razvoj vitkega koncepta, zaključijo z ugotovitvijo, da vitkost obstaja na dveh ravneh: na strateški in na operativni. Za lažje razumevanje koncepta pa avtorja Belfrage in Hedberg (2006, str. 28) v svojem delu opredelila ključne elemente strateške in operativne ravni koncepta vitkosti (Slika 2).

Slika 2: Strateška in operativna raven koncepta vitkosti



Vir: Prirejeno po J. Belfrage, & P. Hedberg, Are you lean or just mean?- A study of the application of lean principles in face-to-face service operations 2006, str. 28.

1.2.1 Vitko razmišljanje

Vitko razmišljanje je zelo razvit pristop za obvladovanje celotne organizacije z namenom izboljšanja produktivnosti, učinkovitosti in kakovosti poslovnih procesov (Damrath, 2012, str. 14). Različni avtorji (Womack & Jones, 1996, str. 15–26; Rich, Bateman, Esain, Massey, & Samuel, 2006, str. 15–16; Lean Enterprise Institute, b.l.a; Haque & James-Moore v Belfrage & Hedberg, 2006, str. 28–29) opredelijo vitko razmišljanje s pomočjo petih načel, ki so prikazana na Sliki 3. Moč načel je v tem, da preoblikujejo koncept v niz korakov za izvajanje vitkega razmišljanja v praksi.

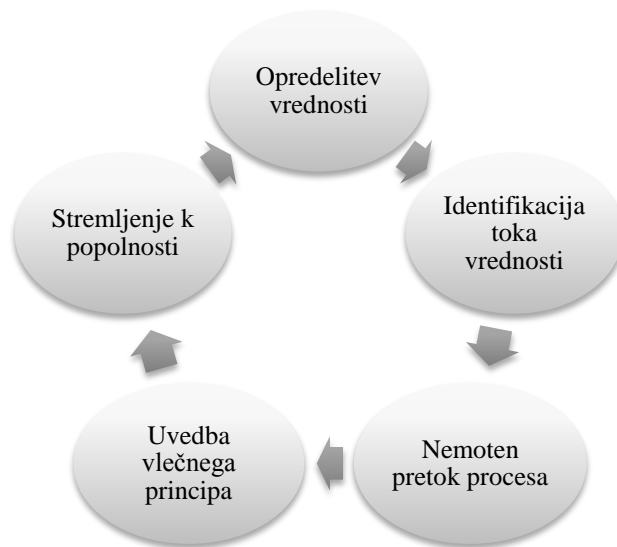
Prvo načelo je »opredelitev vrednosti za kupca« (angl. *customer value*) in pomeni natančno opredelitev vrednosti proizvoda na podlagi dialoga s kupci. Bolj natančno, kupec želi celovito rešitev problema, minimalne stroške in porabo časa, natančno to, kar je naročil, dostavljeno tja, kamor želi, in pri tem strmi k zmanjšanju števila odločitev, potrebnih za rešitev problema, na minimum (Barber & Tietje, 2008, str. 155–156).

Drugo načelo je »identifikacija in obvladovanje celotnega toka vrednosti« (angl. *value stream*), pri čemer gre za analizo vseh dejavnosti od oblikovanja do prodaje, ki so potrebne za izdelavo določenega proizvoda/storitve in odstranitev nepotrebnih faz v poslovnem toku. Analiza pokaže, katere aktivnosti dodajajo vrednost, katere aktivnosti ne dodajajo

vrednosti, vendar se jim glede na trenutno tehnologijo ne moremo izogniti, in katere so aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti in jih lahko izločimo (Womack & Jones, 1996, str. 19).

Tretje načelo je »nemoten pretok proizvodnje/izvajanja storitve« (angl. *process flow*), kjer se osredotočimo na organiziranje procesa s poudarkom na izločanju nepotrebnih zalog dela, materiala, postopkov. Podjetja morajo pri tem upoštevati celoten tok vrednosti, kar običajno zahteva uvedbo novih procesov in tehnologij (Belfrage & Hedberg, 2006, str. 29).

Slika 3: Pet načel vitkega razmišljanja



Vir: Prirejeno po Lean Enterprise Institute, *Principles of Lean*, (b.l.b).

Četrto načelo je »uvedba vlečnega principa« (angl. *pull*), ki se nanaša predvsem na planiranje procesov, upoštevajoč sistem na poteg s trga in preprečevanje nastajanja zalog v našem procesu. Načelo govori o tem, da namesto, da skušamo prepričati stranko, da kupi nekaj, kar smo že proizvedli, proizvedemo raje takrat, ko stranka to potrebuje oziroma naroči (Barber & Tietje, 2008, str. 156).

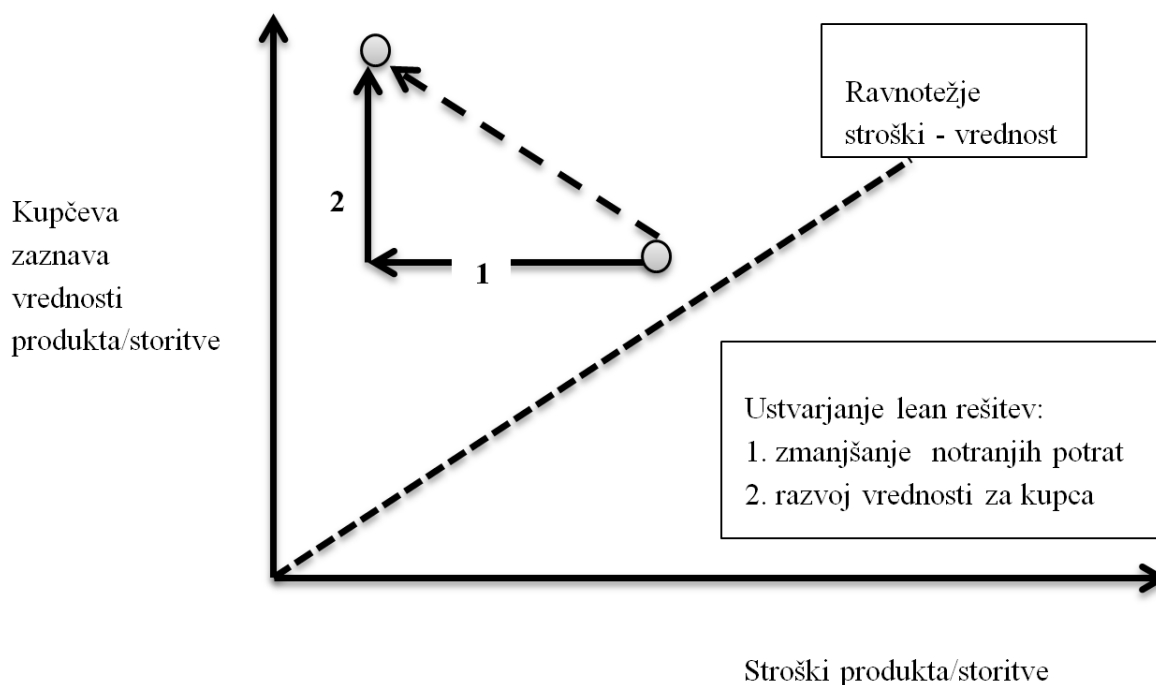
Peto načelo je »stremljenje k popolnosti« s pomočjo kaizen metod (angl. *perfection*), ali doseganje organizacijske odličnosti v vseh dejavnostih verige vrednosti podjetja, kar pomeni prizadevati si za popolnost ob pomoči prvih štirih načel, kar naj bi se pokazalo v nepretrganem krogu izboljševanja poslovanja. To omogoča, da se vse dogaja hitreje ter razkriva skrite oziroma nepotrebne dejavnosti, ki jih je treba odstraniti iz verige vrednosti podjetja.

Ključni pojem vitkega razmišljanja je »**vrednost**«, ki je definirana kot sposobnost dostaviti točno tak produkt ali storitev, kot ga želi stranka, in pri tem porabiti minimalno časa od naročila do dostave ob primerni ceni (Womack & Jones v Joosten, Bongers, & Janssen, 2009, str. 342). S tem ko definiramo, »kaj stranka želi,« lahko razdelimo poslovni

proces v aktivnosti, ki prinašajo vrednost, in aktivnosti, ki ne prinašajo vrednosti. Aktivnosti, ki prinašajo vrednost, vplivajo neposredno na oblikovanje produkta ali storitve, ki ga/jo želi stranka. Aktivnosti, ki ne prinašajo vrednosti, pa imenujemo potrate, in cilj podjetja je, da jih odstrani, ali se jim izogne (Joosten et al., 2009, str. 342).

Vrednost velikokrat enačijo z nižanjem stroškov, vendar je med njima bolj specifičen odnos, ki od podjetja zahteva, da nenehno išče pravo, uravnoteženo razmerje. Slika 4 prikazuje razmerje med stroški in vrednostjo, ki doseže svoje ravnotežje v točki, ko podjetje zagotavlja proizvod ali storitev z ravno toliko stroškov kot vrednosti, ki jo je kupec pripravljen plačati (Hines et al., 2004, str. 998).

Slika 4: Odnos med vrednostjo, stroški in potratami



Vir: Prirjeno po P. Hines et al., *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*, 2004, str. 4.

Tudi Hines et al. (2004, str. 1005) menijo, da je ključno za razumevanje koncepta kot celote spoznanje, da ima koncept vitkosti dve ravni, vitko razmišljanje na strateški ravni in vitko proizvodnjo na operativni ravni. Le tako bodo podjetja lahko uvajala prava orodja in strategije za zagotavljanje vrednosti za stranke. Drugi del koncepta je torej operativni vidik vitkega razmišljanja in je predstavljen v nadaljevanju.

1.2.2 Vitka proizvodnja

Osrednjo idejo vitke proizvodnje predstavljajo **izgube ali potrate** v procesu oziroma njihova odprava. Potrate avtorji najpogosteje opišejo kot Muda, japonski izraz za aktivnost,

ki ne dodaja vrednosti produktu ali storitvi. Vendar TPS poleg tovrstne izgube navaja še dva pomembna elementa potrat – Mura ali neenakomernost in Muri ali pretiravanje (Pienkowski, 2014, str. 9–10).

Pienkowski (2014, str. 11–12) navaja ključne značilnosti posamezne potrate. Predstavljene so v nadaljevanju.

Muda prestavlja vse potrate časa, denarja in ostalih resursov, ki ne prinašajo vrednosti za kupca. Cilj je identificirati potrebne in nepotrebne korake v procesu in slednje zmanjšati ali odstraniti. Najpogostejše tovrstne potrate so:

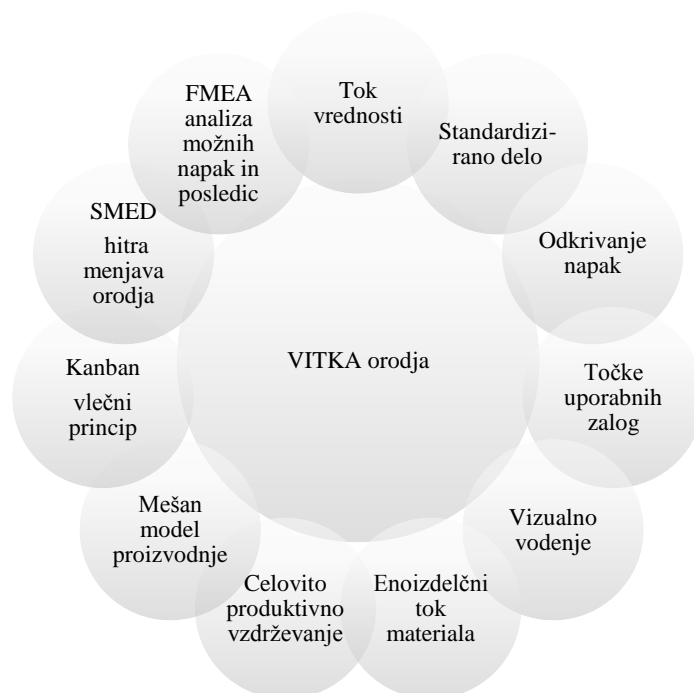
- prekomerna proizvodnja glede na naslednji proces ali potrebe kupca;
- čakanje, povzročeno zaradi pomanjkanja materiala, neusklajenega proizvodnega cikla, poškodb orodja ipd.;
- prevoz, povzročen zaradi neusklajenega procesa;
- preveč obdelave zaradi slabih orodij ali slabe zasnove produkta;
- nepotrebne zaloge;
- nepotrebno gibanje zaradi neurejenega delovnega okolja in iskanja orodja, dokumentov ipd.;
- kontrole, namenjene odkrivanju napak.

Mura je nihanje proizvodnih planov in neenakomeren obseg dela znotraj posameznih procesov. Eden ključnih vzrokov je serijska proizvodnja, ki ustvari težave s prožnostjo in ovira podjetje, da se odzove na spremenjeno povpraševanje.

Muri pomeni preobremenjenost naprav ali ljudi, kar zmanjšuje sposobnost izvajanja nalog. Istočasno lahko pomeni izrazito premajhno obremenjenost in dolga obdobja prostega teka. Trije glavni vzroki so: slabo organiziran proces dela, pomanjkanje standardnega dela in izrazito variabilna proizvodnja.

Prepoznavanje vseh treh oblik izgub je ključno za proces konstantnega zmanjševanja potrat v procesih. Broughton (2012) navaja najpogostejše metode in orodja vitke proizvodnje, s pomočjo katerih identificiramo in odstranimo potrate, izboljšamo kakovost in produktivnost ter znižamo stroške (Slika 5).

Slika 5: Shematski prikaz pomembnejših metod in orodij vitke proizvodnje



Vir: Povzeto in priljubeno po R. Broughton, *Business excellence - the way how business should be done*, 2012.

Metoda **tok vrednosti** je neposredno povezana s prvim načelom vitkega razmišljanja, ki govori o opredelitvi vrednosti za kupca. Vključuje proces grafičnega prikaza vseh potrebnih aktivnosti, da se proizvod premakne v smeri toka vrednosti in pri tem identificirajo vse potrate. Grafični prikaz zajema tako tok materiala kot tok informacij (Broughton, 2012).

Standardno delo pomeni vzpostavitev najboljše metode in zaporedja dela za zagotavljanje optimalne učinkovitosti in zmanjšanje potrat pri aktivnostih brez dodane vrednosti. Standardno delo zagotavlja, da bodo aktivnosti izvedene vedno na enak način, neodvisno od izvajalca. Vitko podjetje si s tem zagotavlja skladnost svojih procesov (Broughton, 2012).

Metoda **odkrivanje napak** (Poka-Yoke) je namenjena preprečevanju napak. Z uporabo naprave ali postopka se skuša preprečiti naključne napake in zagotoviti izdelke brez napak. Metodo je leta 1961 razvil Toyotin inženir Shigeo Shingo, ki je izhajal iz dveh ključnih predpostavk: človek je zmotljiv in problem je potrebno reševati čim hitreje in na izvoru (Robinson, 1997, str. 1–2).

Točke uporabnih zalog zagotavljajo shranjevanje materialov in sestavnih delov čim bližje dejavnostim, ki jih potrebujejo. Metoda omogoča odpravo vmesnih logističnih poti, zmanjšanje potrat in poškodb materiala (Tate, 2012).

Vizualno vodenje ali 5S je okrajšava petih japonskih besed, ki se začnejo na s:

- seiri (sortiranje) – prepoznavanje, označevanje in odstranitev vseh nepotrebnih stvari z delovnega mesta;
- seiton (organiziranje) – pregledna razporeditev materialov, orodij, informacij z jasnimi oznakami;
- seiso (čiščenje) – vse stvari očistimo in določimo pravila rednega čiščenja;
- seiketsu (standarno) – spremembe v organizaciji dela, ki bodo zagotovile delovanje prvih treh s-jev;
- shitsuke (samodisciplina) – dosledno preverjanje, če se spoštuje izvajanje, 5S postane del kulture podjetja.

Dosledno vpeljana metoda poveča kakovost izdelkov, varnost del, omogoči preglednost delovnih mest in s tem hitrejše odkrivanje napak. Vpliva tudi na večjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih, saj delo poteka v bolj urejenem in čistem delovnem okolju (Chapman, 2005, str. 27–32).

Enoizdelčni tok materiala pomeni, da sestavni deli čim hitreje, enakomerno (v istem taktu), posamično in brez motenj skladno s potrebami kupca potujejo med proizvodnimi operacijami. Pretok določa tudi sposobnost ponavljanja serije, ki je vezana na iskanje ravnovesne točke med zaključno pripravljalnimi časi na eni strani ter pričakovano odzivnostjo in variacijo kupčevih odjemov na drugi (Peternel, 2011, str. 71–72). Rezultat uspešno vpeljane metode je zmanjšanje zalog, skrajšanje dobavnih rokov in izboljšanje ravni storitev (Marton & Paulová, 2011, str. 34).

Celovito produktivno vzdrževanje je dejavnost, s katero opremo obnovimo in jo s tem spravimo v optimalno stanje, ter spreminjanje delovnega okolja za vzdrževanje optimalnega stanja. Metoda izhaja iz ugotovitev, da so vzroki za okvare in lome strojev pogosto posledica slabega vzdrževanja. Za dobro vzdrževanje je treba odkriti vzroke okvar in lomov, nato pa vzroke sistematično odstranjevati. Pri tem morajo sodelovati zaposleni v zaporednih fazah proizvodnje (Čufar, 2010, str. 594).

Mešan model proizvodnje je sposobnost izmenične izdelave različnih izdelkov, zelo majhnih serij, s skupnimi viri (Giordano & Schiraldi, 2013, str. 143).

Kanban ali vlečni princip – nasprotje sistema potiskanja (angl. *push*) je vlečni sistem (angl. *pull*), ki temelji na zahtevi, da se vhodni materiali in polizdelki nabavijo šele takrat,

ko je zanje dejanska potreba na strani kupca. Uvedeni sistem vlečenja je temeljni kazalnik, ali je podjetje doseglo neko trajno stopnjo vitkosti (Peternel, 2011, str. 72).

SMED – hitra menjava orodja v manj kot desetih minutah, je metoda, ki jo je razvil g. Shigeo Shingo in se uporablja za krajšanje časa preurejanja stroja (Čufar, 2010, str. 593). Metoda omogoča hitro in učinkovito možnost za prehod proizvodnje s tekočega izdelka na naslednji izdelek. Hitra priprava je ključ za zmanjšanje velikosti serij in s tem posledično za izboljšanje pretoka proizvodnje. Krajši časi menjav so pomemben procesni vidik, saj omogočajo cenovno ugodno in fleksibilno proizvodnjo in večjo skupno učinkovitost (Yash & Sohani, 2012, str. 27–28).

FMEA – analiza možnih napak in posledic je metoda za ugotavljanje možnih napak, opredelitev njihovega vpliva na kakovost izdelka in analizo možnosti za preprečevanje njihovega nastanka. Osnovna zamisel metode je odkrivanje oziroma po možnosti preprečevanje napak na stopnji razvoja izdelka in procesov izdelave. Metoda vodi načrtovalce po poti odkrivanja morebitnih napak konstrukcije in postopkov izdelave, ki vplivajo na kakovost izdelka ter s tem zadovoljstvo kupca (Demšar, Stanonik, & Perme, 2007, str. 102).

V literaturi je zaslediti še veliko drugih orodij, Bicheno (2004) je v svoji knjigi *The New Lean Toolbox* skozi proces uvajanja vitke proizvodnje zajel in predstavil večino v praksi uporabljenih metod in orodij.

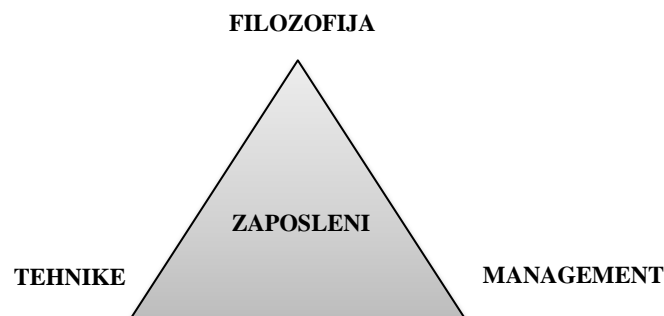
1.3 Menedžment vitke proizvodnje

Po Volkswagnovemu škandalu z emisijami ostaja Toyota četrto leto zapored največji svetovni prodajalec avtomobilov in edino podjetje, ki dobavi več kot deset milijonov vozil letno (Bloomberg, 2016). Presenetljivo je, da je le malo proizvajalcem uspelo uspešno posnemati Toyoto, čeprav je podjetje izjemno odprto glede svojih postopkov. Zakaj je tako težko pojasniti skrivnosti Toyotinega proizvodnega sistema? Odgovor na to vprašanje je najbrž v tem, da opazovalci zamenjujejo orodja in postopke, ki jih vidijo med svojimi obiski, s sistemom samim. Zato jim tudi ne uspeva razrešiti navideznega paradoksa tega sistema, in sicer, da so aktivnosti, povezave in proizvodni tokovi v Toyotinih tovarnah strogo predpisani, hkrati pa je Toyotina proizvodnja izjemno fleksibilna in prilagodljiva. Aktivnosti in postopke v Toyoti nenehno kritično proučujejo in jih izboljšujejo, kar družbi omogoča, da nenehno inovira in se izboljšuje (Spear & Brown, 1999, str. 97). Spoznanje, da Toyota gradi bolj na temeljnih načelih kot na specifičnih orodjih in procesih, omogoča družbam, ki niso podobne Toyoti, da črpajo iz zakladnice Toyotinih virov uspehov (Spear, 2004, str. 79).

Convis (2016), prvi ameriški predsednik Toyotine tovarne, opiše Toyotin sistem kot integriran in soodvisen, kot trikotnik (Slika 6), kjer en del predstavlja filozofijo, drugi del

tehnike, tretji del pa menedžment. V sredini trikotnika je bistvo sistema: zaposleni. Sistem deluje, če se ga izvaja skozi celo organizacijo, od vrha navzdol, konsistentno skozi vsakodnevne aktivnosti. Convis (2016) izpostavi še dva ključna elementa. Prvi je ta, da so vsi v organizaciji v dvojni vlogi, so hkrati kupec predhodne aktivnosti in dobavitelj naslednji aktivnosti in zato si delijo in skupaj rešujejo probleme. Drugi je ta, da vloga menedžmenta ni uporaba moči in ukazovanje, temveč vodenje z zgledom ter nudenje podpore in pomoči zaposlenim pri doseganju ciljev.

Slika 6: Elementi Toyotinega proizvodnega sistema



Liker (v Zarbo, 2012, str. 321) navaja, da devetdeset odstotkov poskusov uvajanja vitke proizvodnje spodleti. Do podobnega zaključka pride tudi Taleghani (2010, str. 287). Vitka proizvodnja namreč izhaja iz Toyotine kulture, ki je zgrajena na managerskih principih W. E. Deminga in osebni filozofiji ustanovitelja Toyote. Podjetja, ki pri implementaciji vitke proizvodnje niso uspešna, pa običajno ne upoštevajo kulturnih osnov – zgrajenih na filozofiji, podpornem managerskem sistemu in inteligentnem pristopu vključevanja zaposlenih pri doslednem prepoznavanju potrat, kar je neločljivo povezano z odpravljanjem procesov brez dodane vrednosti (Zarbo, 2012, str. 321).

Če je kultura ključ, se morajo podjetja oborožiti s potrpežljivostjo. Kultura v organizaciji namreč nastaja dolga leta in ima korenine v temeljnih vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani (Biloslavo, 2006, str. 349). Organizacijska kultura običajno ni grajena sistematično, temveč je ustvarjena iz niza naključnih dejavnikov (Atkinson, 2010, str. 37). V znanstvenem jeziku je to hipotetičen konstrukt in si ga ne moremo zastaviti kot cilj sprememb. Mann (2005, str. 3–4) meni, da je organizacijska kultura rezultat sistema vodenja in jo lahko spreminjamo posredno, tako da vplivamo na elemente sistema vodenja, kot so vedenja vodij, posebna pričakovanja, orodja in dnevna rutinska praksa.

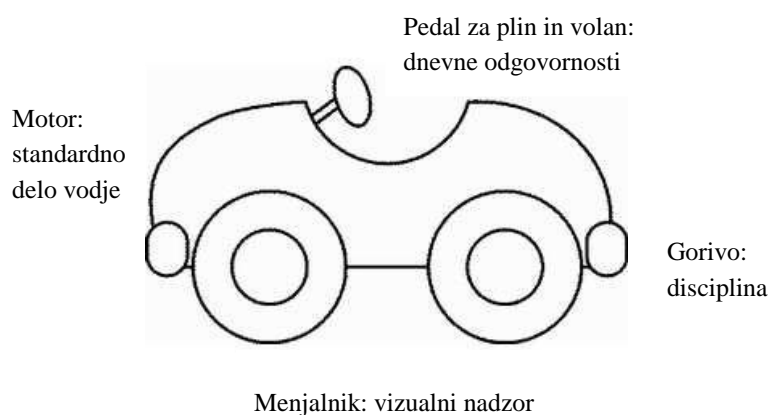
Kultura in vodenje torej hodita z roko v roki in sta ključnega pomena za organizacijski uspeh (Al-Najem, Dhakal, & Bennett, 2012, str. 122). Pregled literature nakazuje osem vitalnih dejavnikov, na katere mora biti pozorna organizacija pri uvajanju vitke proizvodnje: najvišji management, vodenje zaposlenih, opolnomočenje zaposlenih, treningi, odnosi z dobavitelji in kupci, odnosi med oddelki in timsko delo. Toyota in druge

organizacije, ki so uspešno implementirale vitko proizvodnjo, so na teh področjih uspešne. Organizacija torej potrebuje za uspešno implementacijo vitke proizvodnje zdravo kulturo in usposobljene delavce ter predan in močan menedžment, ki verjame v koncept. Avtorji raziskave zato priporočajo, da podjetje pred implementacijo vitke proizvodnje koncept izčrpno in celovito prouči (Al-Najem et al., 2012, str. 130).

Za postati vitko podjetje, zgolj uporaba orodij vitke proizvodnje ne zadostuje in lahko vodi v izolirane podsisteme v podjetju, ki preprečujejo širše izboljšave (Damrath, 2012, str. 21). Osredotočenost na uporabo posameznega orodja prepogosto usmeri pozornost na to, kako narediti stvar bolje in hitreje, pozabimo pa proučiti, kaj je res potrebno storiti. Ali kot navaja Maleyeff (v Bonaccorsi et al., 2011, str. 429), podjetje mnogokrat porabi za dvig učinkovitosti in avtomatizacijo velike vsote denarja, edini rezultat vlaganja pa je ta, da delajo napačne stvari malo hitreje.

Tudi Mann, avtor knjige »Creating a lean culture« (2005, str. 3), trdi, da je v obstoječi literaturi premalo pozornosti posvečene ključni sestavini vitke proizvodnje: managementu vitke proizvodnje, brez katerega se sicer vitka proizvodnja zlahka razume, vendar ne postane del vsakdanjika organizacije. Pri tem poudari, da je za uspešno implementacijo v prakso ključen predvsem drugačen managerski pristop »iz dneva v dan« in »iz ure v uro«, česar vodje v klasični organizaciji niso navajeni. Slika 7 prikazuje ključne elemente vitkega menedžmenta (Mann, 2005, str. 23–24).

Slika 7: Pogoji za delovanje vitkega menedžmenta



Vir: Povzeto in prirejeno po D. W. Mann, Creating a lean culture: tools to sustain lean conversion, 2005, str. 20.

Menedžment vitke proizvodnje je zgrajen iz štirih osnovnih elementov, ki so medsebojno soodvisni in zahtevajo vsakodnevno pozornost: standardno delo vodje, vizualni nadzor, dnevne odgovornosti in discipliniranost. Koncept menedžmenta vitke proizvodnje, tako kot

sam koncept vitke proizvodnje, definira peščica principov, ki so preprosti za razumevanje. Ključ uspeha obeh konceptov je v medsebojni povezanosti elementov in dnevni pozornosti ter doslednemu izvajanju. Zanimarjanje katerega koli od elementov vodi v hitro nazadovanje in zmanjšanje učinkovitosti podjetja. Istočasno pa doslednost v izvajanju spreminja kulturo in vodi v izgradnjo kulture nenehnih izboljšav (Mann, 2005, str. 24).

1.4 Vitka proizvodnja v praksi

Veliko avtorjev navaja visoke odstotke (od petdeset do petindevetdeset) neuspešnih uvajanj vitke proizvodnje v vsakodnevne aktivnosti oziroma nedoseganje zastavljenih ciljev (Bamber & Dale v Kundu & Manohar, 2012; Cohen, 2005; Emiliani, 2001; Liker v Zarbo, 2012; Mann, 2005; Marshall, 2014; Mostafa, Dumrak, & Soltan, 2013; Netland, 2015; Taleghani, 2010; Womack & Jones, 1994). Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da je definicija uspeha oziroma neuspeha nejasna, vendar se večina strokovnjakov s tega področja strinja, da so poročila o uspešni uvedbi vitke proizvodnje vse prej kot pogosta. Pri tem različni avtorji navajajo in poudarjajo različne vzroke. Marshall (2014, str. 29) na podlagi pregleda različnih raziskav opredeli nekaj ključnih izzivov, povezanih z uspešno vitko preobrazbo: zaposleni/organizacijska kultura, strateška orientacija, organizacijska infrastruktura in ozka operativna naravnost. Uredništvo spletne revije (Supply Chain News: What are the Barriers to Lean Success?, b.l.) ugotavlja, da zgolj trden namen in začetek projekta sama po sebi na zagotavljata uspeha, zato so iz prakse povzeli nekatere ključne dejavnike, ki vplivajo na to, da podjetja ne dosežejo zastavljenih ciljev (Supply Chain News: What are the Barriers to Lean Success?, b.l.):

- nerazumevanje koncepta vitke proizvodnje: nekatera podjetja gledajo na vitko proizvodnjo zgolj z vidika orodja za zmanjševanje stroškov, kar lahko prinese kratkoročne uspehe, ne prinaša pa ključnih in dolgoročnih sprememb;
- pomanjkanje vključenosti menedžmenta: iniciativa za spremembo pogosto prihaja iz strokovnih krogov in ima šibko podporo menedžmenta, kar onemogoča razširitev koncepta in spremembo kulture;
- konflikt z drugimi iniciativami: v nekaterih podjetjih lahko poskus uvedbe ovirajo druge metode izboljšav, kot na primer Six Sigma ali Sistem celovite kakovosti, ki sicer sami po sebi niso izključujoči, se pa lahko v podjetju ustvarijo »konkurenčni tabori«, ki med sabo tekmujejo namesto sodelujejo;
- konflikt zaradi poslovnega informacijskega sistema: nekatera podjetja so prišla pri uvajanju vitke proizvodnje do težav, povezanih z adaptacijo obstoječega informacijskega sistema. Nov koncept namreč lahko zahteva velike spremembe, ki jih IT-managerji zaradi nerazumevanja vitkega koncepta ne sprejemajo;
- neenakomerno povpraševanje: vedno bolj neenakomerno povpraševanje in kompleksen nabor izdelkov otežujejo uvajanje vitkih orodij in uresničevanje vitke strategije;

- različna proizvodna okolja: mnoga podjetja se srečujejo z vse krajšimi življenjskimi cikli proizvodov in aktivnosti za plasiranje teh produktov na trg pogosto prevladajo nad potrebo za proizvodnjo po vitkih principih;
- povprečni svetovalci: okoli vitkega koncepta se je razvila prava industrija svetovalcev in mnogi med njimi niso usposobljeni peljati projekta v pravi smeri;
- pomanjkanje vztrajnosti: vsi do sedaj naštetih dejavniki otežujejo podjetjem, da uvajajo koncept vitkosti pravilno že od samega začetka. Zadevo otežujejo tudi stroški sprememb, ki spremljajo vsak nov koncept, še posebej, če ni voden pravilno in podjetja raje ukinejo projekt, kot ugotavljajo, kaj je šlo narobe in skušajo to izboljšati.

Bhasin (2015, str. 16–17) je proučil različne raziskave vitke proizvodnje, objavljene v obdobju od 2004 do 2013, in ugotovitve strnil v deset dejavnikov oziroma ključnih ovir, ki onemogočajo ali otežujejo podjetjem uspešno uvedbo vitke proizvodnje (Tabela 2).

Tabela 2: Ključne ovire za uspešno uvedbo vitke proizvodnje

Dejavnik oziroma ovira	Avtorji raziskav
Izboljšanje notranjih komunikacijskih sistemov, ki so potrebni za podporo in krepitev sprejemanja načel vitke proizvodnje.	Angelis, Conti, Cooper in Gill (2011) Camp (2013) Eisenhardt in Martin (2010) Hines, Found, Griffiths in Harrison (2008)
Na vitko proizvodnjo moramo gledati bolj kot na strategijo izboljšav in dovoliti, da preseže proizvodne procese.	Koenigsaecker (2005) Liker (2004) Shook (2010) Spear (2004)
Podjetje nima enotne organizacijske kulture, zato moramo pri osredotočanju na vitko proizvodnjo učinkovito obvladovati tudi subkulture.	Stefanie, Janina in Buttgen (2012) Wincel in Kull (2013) Angelis, Conti, Cooper in Gill (2011)
Prepoznati moramo, da je vsaka pot vitke proizvodnje drugačna, da ne obstaja formula za uspeh. Vsako podjetje začne z različnimi komponentami vitke proizvodnje ter različnimi vplivi in omejitvami.	Sim in Rodgers (2009) Johnston (2009) Laureani in Antony (2012) Bartels (2005) Campell (2006)
Potrebno je sprejeti prilagojena računovodska in kontrolniška poročila, saj standardna ne zajamejo kompleksnosti vitke proizvodnje. Potrebno je zagotoviti ustrezno spremljanje toka vrednosti, da bodo zaposleni prepoznali, ali vplivajo na večjo vrednost (standardna poročila spremljajo zgolj stroške).	Neely, Gregory in Platts (2005) McVay, Kennedy in Fullerton (2013) Schonberger (2008) Singh, Garg in Sharma (2010) Tangen (2005) Saurin, Marodin in Ribeiro (2011) Baggaley (2006)
Pomanjkljivo poročanje o uspehih uvajanja komponent vitke proizvodnje. Podjetja to premalo uporabljajo kot spodbudo.	Gremyr in Fouguet (2012) Cocolicchio (2008) Doolen in Hacker (2005)

se nadaljuje

Tabela 2: Ključne ovire za uspešno uvedbo vitke proizvodnje (nad.)

Dejavnik oziroma ovira	Avtorji raziskav
Vitko proizvodnjo je potrebno obravnavati kot dolgoročen projekt, pri čemer koristi morda niso očitne v prvem letu.	Wheatley (2005) Cross (2012) Fullerton in Wempe (2009)
Potrebno je prilagoditi informacijske sisteme in povezati operativno raven z učinkovitimi poslovnimi postopki s ciljem ustvarjanja vrednosti za stranke.	Cross (2012) Marksbury (2012) Montgomery (2010) Williams in Duray (2012)
Potrebna je prilagoditev organizacijske strukture, ki podpira tok vrednosti, s poudarkom na segmentaciji strank in proizvodov.	Radziwill (2013) Mehta in Shah (2005) Montgomery (2010) Jones (2009)
Vitko proizvodnjo je potrebno ohranjati. Ključno je kontinuirano pojasnjevanje ciljev toka vrednosti in zmanjševanje neskladij med željami kupcev in sposobnostjo podjetja za uresničevanje teh želja.	Wilson (2010) Motley (2005) Pullin (2005) Ransom (2008) Camp (2013)

Vir: Povzeto in prirejeno po S. Bhasin, *Lean management beyond manufacturing: a holistic approach*, 2015, str. 16–17.

Podjetjem v pomoč in v izogib dragim napakam so raziskovalci in svetovalci razvili lestvico **kritičnih dejavnikov uspeha**, ki jo lahko definiramo kot »tistih nekaj stvari, ki morajo iti v pravi smeri, da zagotovijo managementu in podjetju uspeh in hkrati predstavljajo področja, ki jim je potrebno posvetiti posebno in nenehno pozornost, da lahko privedejo do uspeha« (Netland, 2015, str. 2434–2435). V literaturi najdemo veliko število različnih lestvic kritičnih dejavnikov uspeha za uvedbo vitke proizvodnje in ugotovimo lahko, da obstaja soglasje glede treh najpomembnejših dejavnikov (Netland, 2015, str. 2437):

- predanost in vključenost managementa;
- trening in izobraževanje;
- sodelovanje in opolnomočenje zaposlenih.

Avtor raziskave kritičnih dejavnikov uspeha (Netland, 2015, str. 2448) pri tem povzame, da je največji izziv, da menedžerji prepoznajo predvsem tiste dejavnike, ki so ključni za njihovo organizacijo in prilagodijo aktivnosti, da ustrezajo njihovem okolju.

Po drugi strani pa številni avtorji navajajo uspešne primere uvedbe vitke proizvodnje. Kundu in Manohar (2012, str. 302) v svoji raziskavi kritičnih dejavnikov uspeha navajata številne avtorje raziskav, ki s svojimi raziskavami potrjujejo uspešno uvedene primere vitke proizvodnje (Krafcik, 1988; Spear & Bowen, 1999; Womack & Jones, 1994; Womack & Jones, 1996; Womack, Jones, & Roos, 1990). Tudi Bhasin (2015, str. 15)

navaja študije, ki dokazujejo, da predan pristop h konceptu vodi do večjega uspeha podjetja. Med drugim navaja primerjalno študijo, ki jo je opravil Bartles (2005 v Bhasin, 2015, str. 15), in iz katere izhaja, da ko podjetje resno pristopi k vpeljavi vitke proizvodnje skozi celotno organizacijo, si s tem trikrat poveča možnost, da postane najboljše v svoji panogi. Preostale študije, ki jih navaja avtor, so prišle do ugotovitev, da takšen pristop lahko privede tudi do devetdeset odstotkov krajših časovnih ciklov, krajših časov obdelave naročila, krajših dobavnih rokov, podjetja so bolj konkurenčna in beležijo znatno rast prihodkov.

Razvoj podjetja v smeri vitke proizvodnje je nedvomno evolucijski proces (Halling & Renström, 2013, str. 377) in raziskave kažejo, da pravilno uveden in izvajan koncept vitke proizvodnje podpira učinkovito delovanje podjetja. Bhasin (2015, str. 23–24) pa meni, da dosednji znanstveni dokazi nakazujejo tudi povezanost pravilno izvajanega koncepta vitke proizvodnje z večjo finančno uspešnostjo podjetja.

1.5 Kritike vitke proizvodnje

Glede na razširjenost in velik interes za vitko proizvodnjo ne preseneča, da je veliko tudi kritik koncepta. Samuelova (2013, str. 2) jih je razvrstila v pet šol kritike:

- šola kritike sloga in zapisa publikacije »The Machine That Changed The World«;
- šola kritike pomanjkanja znanstvenih dokazov v publikaciji »The Machine That Changed The World«;
- šola kritike, ki se nanaša na vpliv vitkosti na zaposlene in izkoriščanje zaposlenih;
- šola kritike prenosa in univerzalne uporabe vitkosti;
- šola kritike, vezana na finančne vplive vitkosti.

Prva šola kritizira predvsem aroganten pristop avtorjev znamenite knjige »The Machine That Changed The World«, ki opis vitke proizvodnje generalizira in utemeljuje na zahodnih stereotipih in napačnem razumevanju koncepta. **Druga šola** kritizira znanstveni okvir knjige, ki je gradil svoja spoznanja na sekundarnih virih, ki niso znanstveno vzdržni. Poleg tega kritiki očitajo, da knjiga pretirava v izpostavljanju prednosti Japoncev in zanemarja predhodno literaturo, ki opozarja na težave v primerjanju procesov ter ignorira tržne vplive. **Tretja šola** izpostavi stresne učinke, ki jih ima vitkost na življenje Japoncev. Avtorji tovrstnih kritik menijo, da vitkost predstavlja predvsem večjo moč in nadzor nad zaposlenimi. **Četrta šola** kritizira predvsem to, da se vitkost lahko uporabi kjerkoli, ne glede na velikost podjetja, okolje, variabilnost ... in menijo, da morajo podjetja prilagoditi vitke prakse, da bodo ustrezale njihovim notranjim in zunanjim dejavnikom ter okoliščinam. **Peta šola** usmeri kritiko na sklepanje, da vitkost vodi k finančnim koristim. Zastopajo namreč stališče, da je povezava med proizvodnimi praksami in finančno uspešnostjo zelo kompleksna in problematična (Samuel, 2013, str. 2–6).

Koskela (2004, str. 35) pa kritizira predvsem pomanjkanje enotnih definicij posameznih pojmov vitkosti, ker vodi do nedorečenih konceptov. Njegova analiza kaže, da koncept vitkosti ne izpolnjuje pogojev, da bi ga lahko klasificirali kot veljavno in zrelo proizvodno teorijo.

Kritike so pomembne, ker skušajo razčistiti ključne dejavnike koncepta, dvigujejo stopnjo zavedanja in znanja, potrebnega za uspešno nadgradnjo teoretičnih podlag in vpeljavo letih v podjetje. Koncept vitke proizvodnje je torej, kljub množici znanstvenih in praktičnih prispevkov, še vedno deležen veliko napačnega razumevanja, med ostalim tudi neenotnega poimenovanja. Taleghani (2010, str. 287) v svojem prispevku navede najpogostejša poimenovanja in njihove avtorje: "Toyota production System" in "Lean manufacturing" (Ohno, 2008 v Taleghani, 2010, str. 287), "Toyota Management system" (Monden, 2008 v Taleghani, 2010, str. 287), "Lean Production" in "Lean Management" (Emiliani, 2003 v Taleghani, 2010, str. 287). Avtor meni, da termini, vezani na proizvodnjo, niso več ustrezni, ker se lahko vitka načela in prakse uporabljajo v kateri koli organizaciji, zato predlaga uporabo termina, kot jo je zapisal Emiliani "Lean management". V nalogi uporabljam termine vitka proizvodnja, vitkost, in koncept vitkosti kot sinonime.

2 KONCEPT VITKE PROIZVODNJE V STORITVAH

V zadnjih treh desetletjih je postala storitvena panoga ključen dejavnik razvoja ekonomije Evropske unije, saj doprinese enainsemdešet odstotkov Evropskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Več kot dve tretjini zaposlenih Evropejcev dela v terciarnih – storitvenih gospodarskih panogah (Glavni agregati BDP, 2016). Slovenija je v obdobju od vstopa v evrsko območje bila deležna precejšnjih strukturnih sprememb. Močno sta se zmanjšali relativni teži industrije in kmetijstva (Banka Slovenije, 2015, str. 14). V letu 2015 je dosegla dodana vrednost slovenske industrije triintrideset odstotkov BDP, delež kmetijstva pa le dobra dva procenta, delež dejavnosti storitev je dosegel štirinšestdeset odstotkov BDP. V Združenih državah Amerike doprinesejo storitve dobrih sedemdeset odstotkov BDP. Zaradi primerljivosti so podatki za Slovenijo in Združene države Amerike pridobljeni na spletni strani ameriške »Central Intelligence Agency« (za Evropsko unijo so enaki, kot jih objavlja Eurostat) (The World Factbook Central Intelligence Agency, 2016). Podatki za kmetijstvo zajemajo kmetijstvo, ribolov in gozdarstvo. Industrija zajema proizvodnjo, proizvodnjo energije in gradbeništvo. Storitve pokrivajo področje državne uprave, komunikacij, transporta, financ in vse ostale storitve, ki ne proizvajajo materialnih dobrin.

Nekateri dejavniki, kot so urbanizacija, demografske in socialno-ekonomske ter tehnološke sprememb, so prispevali k temu, da so storitve dosegle tak pomen za družbo (Leite & Vieira, 2015, str. 530). Za mnoge strokovnjake je storitvena panoga vir bodoče ekonomske rasti in stabilnosti držav (Damrath, 2012, str. 23).

2.1 Definicija storitev

Po tradicionalni definiciji se terciarni (storitveni) sektor razlikuje od primarnega in sekundarnega sektorja predvsem po tem, da v ospredje ne postavlja proizvodnje materialnih dobrin, ampak nudi nematerialne storitve. Temelje sektorjev dejavnosti sta postavila ekonomista A. G. B. Fischer in C. Clark, ki sta v 30. letih 20. stoletja začela s proučevanjem storitvenih dejavnosti in že takrat predlagala klasifikacijsko teorijo treh sektorjev dejavnosti. Bistvo te delitve je prikazano v Tabeli 3 (Rus, 2007, str. 266).

Tabela 3: Delitev sektorjev dejavnosti

Sektor	Dejavnosti	Zaposleni
I. sektor	Kmetijstvo, ribištvo, lov	Delovna sila je prosto razporejena
II. sektor	Anorganska predelava – industrija	Najprej naraščanje, nato upadanje delovne sile
III. sektor	Ostale gospodarske panoge: trgovina, obrt, transport, banke, zavarovanja, uprava in drugo	Porast delovne sile

Vir: Prirejeno po A. Rus, Pomen terciarnih dejavnosti v razvoju Ljubljane, 2007, str. 266.

Storitve je od nekdaj težko definirati. Zaplet nastane zaradi neopredmetenosti in množice načinov, kako so storitve ustvarjene in dostavljene strankam. Po mnenju avtorjev Lovelock, Vandermerwe, Lewis in Fernie (2011, str. 4) obstajata dva pristopa, ki zajemata bistvo:

- storitev je dejanje ali delovanje, ki ga ena stranka ponudi drugi. Čeprav je postopek lahko vezan na fizični izdelek, je delovanje v osnovi neopredmeteno in običajno nima za posledico lastništva nad nekim proizvodom;
- storitve so gospodarske dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in zagotavljajo koristi za stranke ob določenem času in kraju ter kot posledico prinašajo želene spremembe za prejemnika storitve.

Avtorji dodajo še hudomušno definicijo: storitve so »nekaj kar lahko prodáš ali kupiš, ne more pa ti pasti na nogo.« Podobno opredeli storitve Kotler (1998, str. 464), kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo ter ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko ali pa ne vezana na fizični izdelek. Kayastha (2011, str. 313) meni, da stroka še vedno nima široko sprejete definicije storitev, kar ima za posledico tudi nekonsistentno poročanje glede rasti tega sektorja. V svoji raziskavi zajame nekaj najbolj pogostih definicij storitev in jih razvrsti v šest kategorij (Kayastha, 2011, str. 314–316):

- definicije, ki temeljijo na dejanjih in definirajo storitve kot dejanja, prizadevanja ali procese, ki stečejo, ko kupec in prodajalec skleneta dogovor. Storitve nato izvede

prodajalec ali njegov posrednik in dejanja so fizična – v naravi. Ključna pomanjkljivost te definicije je, da ne zajema vrsto storitev, kot so lizing, zavarovanja, ipd. Raziskovalci, ki tako definirajo storitev, so Rathmell, Hill, Zeithaml in drugi;

- definicije, ki temeljijo na lastništvu in definirajo storitve kot tržno transakcijo, kjer predmet transakcije ne pomeni hkrati tudi prenosa lastništva opredmetene dobrine. Kljub temu, da definicija zajame širši krog storitev kot prva, ima pomanjkljivosti, definira npr. prodajo e-knjig kot storitev, prodajo »fizičnih« knjig pa ne, poleg tega definicija ne pove nič o bistvenih lastnostih storitev, ker definira storitve z izločanjem. Najbolj znan predstavnik te kategorije definicij je Judd;
- druge definicije, ki ravno tako opredeljujejo storitve z izločanjem. Te definicije opisujejo storitve kot vse tiste gospodarske dejavnosti, pri katerih primaren rezultat ni izdelek ali gradnja. Te definicije npr. ne pojasnijo, zakaj gradbene dejavnosti niso storitev. Predstavniki tovrstnih definicij so Quinn - Gagnon, Grönroos in Kotler, ki združi vidik prve in druge kategorije definicij;
- definicije, ki gradijo na značilnostih storitve. Najpogosteje se izpostavlja štiri značilnosti storitev (Moeller, 2010; Rathmell, 1966; Zeithaml et al., 1985 v Kayastha, 2011, str. 314–316): neotipljivost (neopredmetenost), neločljivost izvajanja in porabe, spremenljivost (variabilnost) in kratkotrajnost (minljivost). Nekatere storitve nimajo vseh štirih značilnosti, npr. izvedba in uporaba storitev servisnih dejavnosti ne potekata istočasno. Stranka lahko uporabi svojo opremo šele, ko je popravljena in prevzeta. Tudi te definicije niso več zadostne, raziskovalci vedno bolj menijo, da so netočne in zavajajoče ter da ustvarjajo zmedo (Edvardsson et al., 2005; Grove et al., 2003; Loverlock in Gummesson, 2004; Vargo & Lusch, 2004 v Kayastha, 2011, str. 314–316);
- definicije, ki so v bistvu seznam storitvenih dejavnosti. Države npr. navedejo seznam storitvenih dejavnosti, ki so pod njihovo regulacijo ali podvržene posebnostim glede davkov.;
- splošni sporazum o trgovini s storitvami (General Agreement on Trade in Services, GATS), ki postavlja osnovna pravila za svetovni trg storitev, ravno tako ne zapiše definicije storitev, temveč razvrsti trgovino s storitvami v štiri modele, ki temeljijo na »teritorialni prisotnosti dobavitelja in potrošnika v času transakcije.«

Avtor ugotavlja, da niti definicije, niti pristop, ki temelji na značilnostih storitev, ne podata jasne identifikacije storitev. Ravno tako državni zakoni in regulative ne dajo dovolj podlag za uspešno identifikacijo storitev. V nadaljevanju raziskave Kayastha (2011, str. 320–323) predlaga definicijo, ki temelji predvsem na tem, da je za presojo, ali je nekaj storitev, odločilno ugotoviti, ali se izmenjava odvija v daljšem časovnem obdobju ali zanjo ni potreben čas. Dejavnosti, kjer je za izpolnitev pogodbenih obveznosti potreben čas, opredeli kot storitvene dejavnosti, ostale dejavnosti so opredeljene kot ne-storitev.

Storitve najbolje opiše ravno njihova raznovrstnost. Storitvena podjetja namreč segajo od velikih mednarodnih korporacij iz panoge letalstva, bančništva, hotelskih verig pa vse do

majhnih lokalnih podjetnikov, kot so restavracije, frizerski saloni ali pa npr. taksisti. Storitvena panoga se predvsem zaradi razvoja informatike in telekomunikacij nenehno spreminja in potrošniki pričakujejo vse hitrejšo in kakovostnejšo storitev. Podjetja se zato trudijo uravnotežiti izboljšave v kakovosti z izboljšavami na področju produktivnosti (Lovelock et al., 2011, str. xiii–xiv).

2.2 V čem se storitve razlikujejo od proizvodnje

Strokovnjaki že nekaj desetletij analizirajo razlike med storitvami in proizvodnjo oziroma izdelki (Baglieri, Zambolin, Resta, & Karmarkar, 2011, str. 2). Lovelock et al. (2011, str. 13) opišejo izdelke kot rezultate katere koli proizvodnje in njihova osnovna značilnost je korist za potrošnike, ki jih kupujejo in uporabljajo. Izdelki so torej fizične stvari ali naprave, medtem ko so storitve dejanja. Večina raziskovalcev, ki se je osredotočala na razlikovanje med proizvodnjo in storitvami, se je strinjala, da obstajajo štiri generične razlike:

- neotipljivost (neopredmetenost): storitve so neotipljive, ker se jih ne da otipati kot blago, so procesi in ne stvari, potrošniki jih občutijo na lastni koži. Neotipljivost pomeni, da storitve lahko ocenjujemo le na podlagi preteklih izkušenj in ne po njihovem izgledu (Hrastelj & Makovec, 1999, str. 80);
- neločljivost izvajanja in porabe: storitev mora biti porabljena med izvajanjem storitve, torej izvajanje in poraba se dogajata istočasno. Izvajalec storitve je pogosto tudi fizično prisoten, ko uporabnik koristi storitev. Ta značilnost storitve vpliva tako na distribucijske poti kot na obseg poslovanja (Moeller, 2010, str. 364);
- spremenljivost (variabilnost) se nanaša na težavnost standardizacije storitve in zato lahko kakovost in vsebina storitve variirata v odvisnosti od izvajalca, potrošnika in iz dneva v dan (Moeller, 2010, str. 363). Spremenljivost storitve je torej predvsem rezultat človeških interakcij in zaradi te lastnosti je storitvam težko zagotavljati enako kakovost (Hrastelj & Makovec, 1999, str. 80);
- kratkotrajnost (minljivost) pomeni, da storitve v glavnem ne moremo skladiščiti in hraniti za kasnejšo prodajo in uporabo. Kratkotrajnost storitev je skrb izvajalcev storitev in potrošnik te lastnosti ne zaznava, vse dokler ne pride do pomanjkanja ponudbe in mora čakati na storitev (Wolak, Kalafatis, & Harris, 1998, str. 27).

Čeprav se te značilnosti še vedno pogosto navajajo, pa se določeni raziskovalci, kot npr. Grönroos (2000), strinjajo, da ne ustrezajo več vsem okoliščinam. Lovelock et al. (2011, str. 13) zato predlagajo bolj natančno opredelitev razlik, vendar hkrati opozarjajo, da tudi njihova opredelitev vsebuje posplošitve in zato ne velja enako za vse storitve. Temeljnih devet razlik je prikazanih v Tabeli 4.

Tabela 4: Temeljne razlike med izdelki in storitvami

Temeljne razlike med izdelki in storitvami
Potrošniki ne postanejo lastniki storitve.
Storitveni izdelki so neopredmeteni.
Potrošniki so bolj vključeni v proizvodni proces.
Sestavni del ponudbe – izdelka so lahko drugi ljudje.
Večja spremenljivost izvajanja – tako vložkov kot rezultatov.
Mnoge storitve potrošniki težko ocenijo.
Značilna je odsotnost zalog.
Časovni dejavnik je pomemben del storitve.
Dostava storitve lahko vsebuje elektronske in fizične poti.

Vir: Povzeto in prirejeno po C. H. Lovelock et al., Services marketing, 2011, str. 1/3.

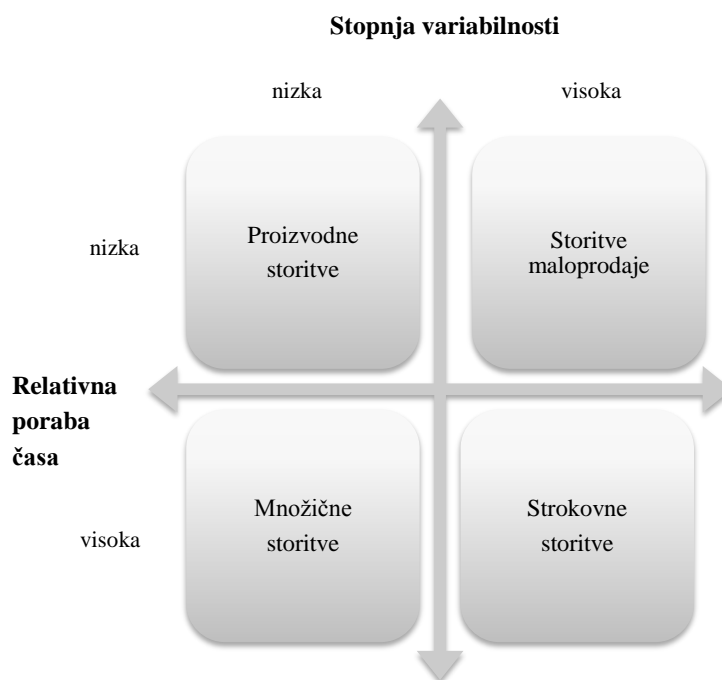
Ključna razlika med izdelki in storitvami je verjetno ravno dejstvo, da potrošniki pridobijo neko vrednost, ne da bi pri tem postali lastniki česar koli oprijemljivega. Pri tem je pogosto za zadovoljstvo potrošnika izvedba same storitve vsaj tako pomembna kot končni produkt (Lovelock et al., 2011, str. 14). Kljub razlikam med izdelki in storitvami mnogo raziskovalcev predlaga, da se na ta dva elementa gleda skozi kontinuum izdelok-storitev. Med dvema ekstremoma (čisti izdelek – čista storitev) je namreč široko polje in veliko število podjetij s kombiniranimi elementi (Nankervis, 2005, str. 6).

2.3 Klasifikacija storitev

Temelje klasifikacije izdelkov sta postavila Hayes in Wheelwright leta 1979 z objavo izdelčno-procesne matrike (Baglieri et al., 2011, str. 3). Model se uporablja za analizo skladnosti med značilnostmi proizvoda in z njim povezanega povpraševanja ter omogoča sprejemanje proizvodnih odločitev glede na razpoložljive strateške možnosti. V naslednjih letih, upošteva različne značilnosti storitev, so skušali nekateri avtorji to prenesti v storitveni sektor. Rathmell je leta 1974 (v Baglieri et al., 2011, str. 3) razvrstil storitve glede na tip kupca, njegove motive, tip prodajalca in stopnjo regulacije. Shostack (1997 v Baglieri et al., 2011, str. 3) in Sasser et al. (1978) so razvili koncept »izdelek-storitev paket«, ki temelji na neotipljivi lastnosti storitev. Podobno je sugeriral Levitt (1976), in sicer da je storitev vezana na človeški dejavnik, izdelek pa na tehnološki dejavnik (Verma, 2000, str. 10). Bell (1981 v Baglieri et al., 2011, str. 3) se je osredotočil na opredmetenost in vključenost stranke v proces storitve, Schmenner (1986 v Baglieri et al., 2011, str. 3) na stopnjo interakcije s stranko, Polito in Watson (2004 v Baglieri et al., 2011, str. 3) pa sta razširila prvoten proizvodni okvir, da sta zajela storitve (Baglieri et al., 2011, str. 3).

Na Sliki 8 je prikazana dopolnjena storitveno-procesna matrika (Schmenner, 2004, str. 339), ki jo podjetja lahko uporabijo za razvoj strateških sprememb in izboljšanje svoje učinkovitosti.

Slika 8: Storitveno-procesna matrika



Vir: Povzeto in prirejeno po R. W. Schmenner, *Service businesses and productivity*, 2004, str. 339.

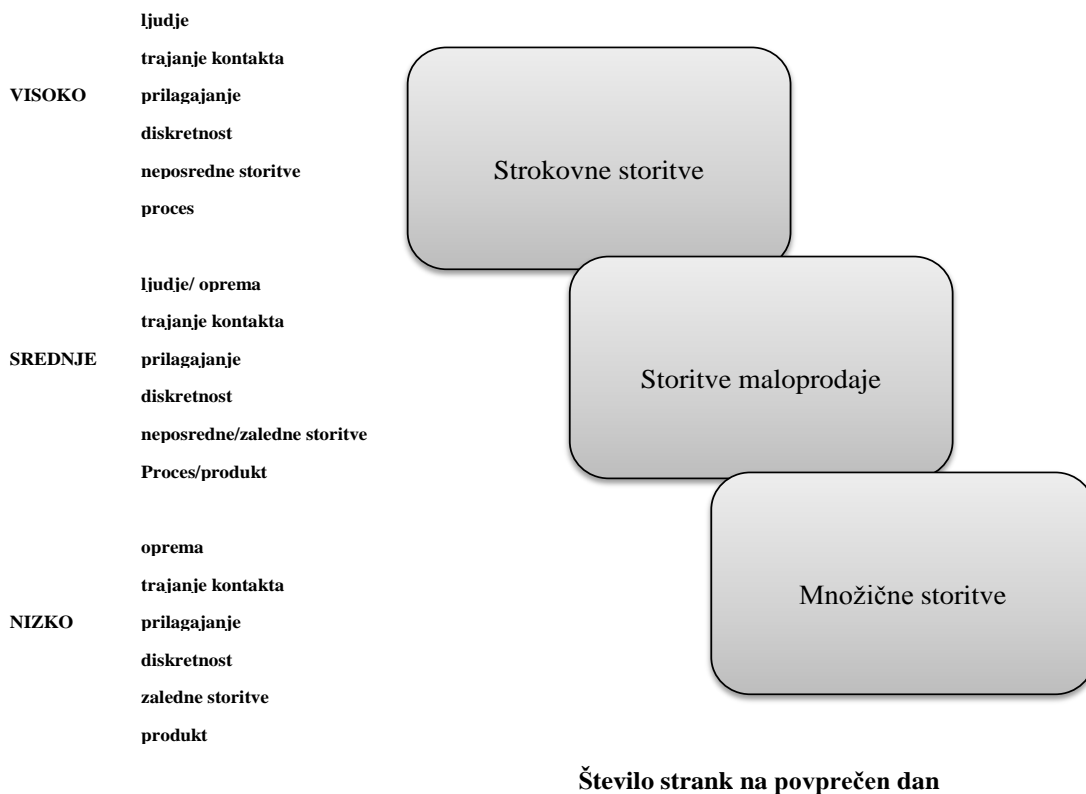
Vertikalna os matrike prikazuje razpon relativne porabe časa (izmerjena za storitev, glede na ostale v panogi), horizontalna os pa stopnjo variabilnosti (prilagajanje stranki za/in kontakt s stranko). Rezultat je matrika s štirimi različnimi kombinacijami storitev glede na stopnjo variabilnosti storitve in potreben čas za posamezno storitev. Avtor matrike pri tem pripomni, da dopolnjena matrika vpliva tudi na proučevanje produktivnosti, ki ni nujno povezana z donosnostjo. Storitve so namreč lahko visoko donosne ne glede na pozicijo v matriki, medtem ko je produktivnost najvišja v zgornjem levem kvadrantu (Schmenner, 2004, str. 339–340).

Silvestro (v Baglieri et al., 2011, str. 3) je s sodelavci želel prikazati storitvene procese bolj dinamično, zato predlagajo klasifikacijo storitev, v kateri povežejo obseg rezultata s šestimi opisnimi dimenzijami:

- poudarek na ljudeh ali na opremi za zagotavljanje storitev;
- trajanje kontakta s stranko za eno storitev;
- stopnja prilagajanja stranki;
- stopnja zahtevane diskretnosti;
- ključna dodana vrednost procesa: »neposredne storitve« ali »zaledne službe«;
- poudarek na produktu ali na procesu.

Rezultat povezav (Slika 9) so trije »storitveni arhetipi:« **strokovne storitve**, za katere je značilno manjše število transakcij, visoka stopnja prilagajanja stranki in visoka mera interakcije s stranko; **množične storitve** z omejenim trajanjem kontakta in omejeno stopnjo prilagajanj in **storitve maloprodaje**, ki sodijo med obe opisani skrajnosti.

Slika 9: Klasifikacija storitev



Vir: Povzeto in prirejeno po V. Baglieri et al., *Positioning service industrialization strategies in the accommodation industry*, 2011, str. 3.

Baglieri et al. (2011, str. 3) menijo, da je model sicer pripomogel k boljšemu razumevanju dimenzij storitev, vendar ne zagotavlja take uporabne vrednosti, kot jo ima Hayes-Wheelwrightov model za proizvodnjo.

Poskusov klasifikacije storitev je veliko. Rosen (v Damrath, 2012, str. 26) storitve v grobem razvrsti v osem podskupin in navede nekaj značilnih predstavnikov podskupine:

- osebne storitve: zdravstvo, restavracije, hoteli;
- infrastrukturne storitve: komunikacije, transport, javne gospodarske službe, banke;
- distribucijske storitve: veleprodaja, maloprodaja, popravila;
- vladne storitve: vojska, izobraževanje, sodstvo, policija in gasilci;
- poslovne storitve kot podpora proizvodnji: svetovanje, presoje, oglaševanje;

- proizvodne storitve znotraj podjetij: finance, računovodstvo, pravna služba, razvoj;
- storitve z dodano vrednostjo: financiranje, lizing, zavarovanje.

Zadnjo podskupino poimenuje potrošnik in vanjo uvrsti samopostrežne storitve.

Tudi Cobra (v Leite & Vieira, 2015, str. 530) meni, da se storitve delijo na pomembne podskupine:

- poslovne storitve: svetovanje, finančne, bančne ipd.;
- komercialne storitve: maloprodaja, vzdrževanje, popravila ipd.;
- infrastrukturne storitve: komunikacije, transport ipd.;
- socialne in osebne storitve: restavracije, supermarketi, zdravstvo ipd.;
- javna uprava: izobraževanje, državne ustanove ipd.

Nekatere klasifikacije storitev so po svoji naravi teoretični koncepti, druge so nastale kot rezultat empiričnih raziskav, obojne pa pripomorejo k boljšemu vpogledu v značilnosti storitev. Verma (2000, str. 23) v svoji raziskavi ugotavlja, da bo potrebno več pozornosti posvetiti kvantitativnim kazalnikom, ki bodo omogočali bolj natančen klasifikacijski model. Hkrati ugotavlja, da bo v raziskavah potrebno več pozornosti posvetiti vprašanjem, s katerimi se ukvarja menedžment različnih storitvenih panog.

2.4 Vitka proizvodnja v storitvah

Rast sektorja storitev je v zadnjih desetletjih vodila k vse večjim zahtevam po produktivnosti in nižjih stroških ob sočasni zahtevi po kakovostni in prilagojeni interakciji posamezni stranki. Izpolnjevanje želja strank je danes, ko se trg nenehno spreminja, vse bolj zahtevno. Uporaba vitkega razmišljanja v storitvah je eden od možnih odgovorov tako za zagotavljanje kakovosti kot za stroškovno učinkovitost.

Levitt leta 1976 označi spremembe sektorja storitev s terminom industrializacija storitev (angl. *service industrialization*). Raziskovalca Bowen in Youngdahl sta leta 1998 (v Leite & Vieira, 2015, str. 531) prva proučevala transfer vitke proizvodnje v storitveno dejavnost in objavila rezultate, ki so uveljavili izraz vitka storitev (angl. *lean service*). Qu, Ma in Zhang (2011, v Rabiha, Norani, & Siti, 2015, str. 314) definirajo vitko storitev kot uporabo vitkega razmišljanja v storitvenem sektorju.

Zagotovo je korak od teorije k praksi zahteven, saj vitko razmišljanje zahteva globoko spremembo poslovne miselnosti, kar je še toliko težje v panogi storitev, kjer zaposleni verjamejo, da je njihovo delo neprimerljivo s proizvodnjo. Ni dvoma, da je delo v storitvah visoko variabilno in zahteva od zaposlenih tako večopravnost kot kreativnost. Narava dela v storitvah navidezno takoj trči z osnovnimi načeli vitkega razmišljanja, ki poudarjajo

standardno in konstantno obremenitev. Vendar ta površni pogled na naravo storitev ne sme biti izgovor za ohranjanje sedanjega stanja, saj velik delež zaznane variabilnosti ni posebnost storitvene dejavnosti, temveč je povezana z napačno procesno organiziranostjo in obdelavo podatkov storitvene organizacije. Zato ostaja uporaba vitkega razmišljanja v storitvah še naprej zanimiva možnost za izboljšave (Bonaccorsi et al., 2011, str. 428–429).

Sarkar (2009) navaja nekaj ključnih izzivov uvajanja vitke storitve, ki so posledica lastnosti storitev:

- procesi v storitvah niso vidni. Kot primer navede ugotavljanje potrat v proizvodnji, ki so vidne in udeleženci se morajo zgolj naučiti jih videti, za kar imajo na razpolago vitka orodja. V storitvah so velikokrat tudi potrate nevidne in potrebno je veliko znanja, da se identificirajo. Tudi orodja za ugotavljanje so kompleksnejša;
- procesi v storitvah so obsežni in kompleksni. V storitvah so procesi pogosto razpotegnjeni skozi različne oddelke, velikokrat tudi na različnih geografskih lokacijah. To zahteva integracijo velikega števila izboljšav v vseh podprocesih ter hkrati angažiranje vseh v procesu sodelujočih timov;
- procesi vključujejo veliko osebne interakcije. Pri uvajanju vitke storitve si lahko podjetje za cilje izboljšav določi tako materialne kot neopredmetene komponente. Neopredmetene komponente so v vsakem trenutku procesa odvisne od razpoložanja in počutja udeležencev procesa. Za uspeh je potreben dogovor vseh udeležencev, da bodo spoštovali sprejete odločitve;
- procesi so odvisni od tehnologije. Veliko storitev omogoča tehnologija, zato je potrebno ob uvajanju vitke storitve vzporedno prilagajati tudi tehnologijo;
- zelo malo je napisanega o vitkih storitvah. V praksi še ni celovitih uspešnih zgodb uvedbe vitke storitve. Storitve še nimajo svoje Toyote;
- vlečni koncept in tok vrednosti sta koncepta, ki ju je težko vpeljati v storitveno dejavnost. Ugotavljanje, kako stranka vidi proces, zahteva razmišljanje izven obstoječih okvirov;
- proces se velikokrat izvaja tudi z zunanjimi izvajalci. Za uspešno uvedbo vitke storitve jih je potrebno vključiti v proces sprememb.

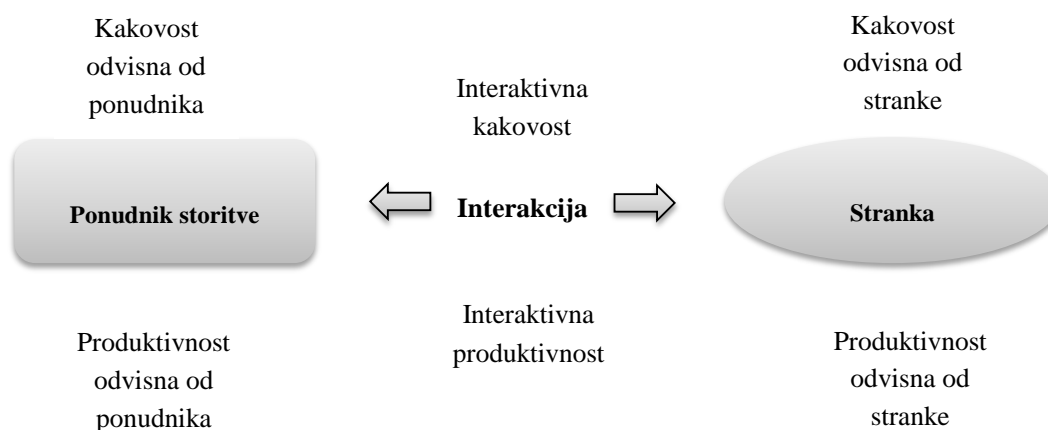
Naslednji izziv je razumevanje interakcije med ponudnikom in stranko. Stranka vstopa v proces s ponudnikom storitve, z zaposlenimi ali tehnologijo ponudnika, včasih tudi z ostalimi strankami in s tem soustvarja storitev (Gouthier & Schmid, 2003, str. 119–120). To neposredno vpliva na produktivnost in kakovost storitev.

Gummeson (1998, str. 8) opiše tri izvore produktivnosti in kakovosti storitev (Slika 10):

- del, ki je odvisen od ponudnika storitve in neodvisen od stranke;
- del, ki je odvisen od stranke in neodvisen od ponudnika storitve;

- del, ki je odvisen od interakcije ponudnika storitve in stranke.

Slika 10: Produktivnost in kakovost storitve



Vir: Povzeto in prirejeno po E. Gummesson, Productivity, quality and relationship marketing in service operations, 1998, str. 8.

V storitvah predstavlja kakovost strateški element, saj podjetju omogoča pridobivanje konkurenčnih prednosti, večanje tržnega deleža in prihodkov ter zmanjšanje stroškov (Bortolotti et al., 2010, str. 581). Predpostavka je, da s strani stranke zaznana kakovost neposredno vpliva na zvestobo stranke in profitabilnost podjetja (Gummesson, 1998, str. 4).

Merjenje produktivnost v storitvah je običajno zelo specifično za posamezno dejavnost, kar mnogokrat onemogoča primerljivost znotraj panoge. Kljub temu avtorji navajajo, da produktivnost v storitvah zaostaja za produktivnostjo industrije (Gummesson, 1998, str. 3). Če želimo obrtniške metode preoblikovati v bolj stroškovno učinkovite, standardne in poenostavljene produkte in storitve, potrebujemo industrializacijo storitev (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Levitt, 1976). Dejansko je v številnih primerih industrializacija storitev koristna tako za kakovost procesa storitve kot tudi za strukturo stroškov (Bonaccorsi et al., 2011; de Koning et al., 2008), poleg tega pa lahko predstavlja odgovor v dilemi med standardizacijo in personalizacijo (Baglieri et al., 2011).

Vitka proizvodnja ima v storitvah tudi svoje omejitve. Eno ključnih prizadevanj v procesu optimizacije je obvladovanje variabilnosti, ki zmanjšuje napake in izboljšuje kakovost. Vendar uvedba vitke proizvodne v gasilsko enoto verjetno ne bi pomenila ustreznega vodenja kljub temu, da bi opazovanje procesa prineslo ugotovitev, da gasilci osemdeset odstotkov svojega časa sedijo in čakajo. Nekatere dejavnosti pač potrebujejo dovolj velike zmogljivosti, čeprav so pretežni del časa proste (The Boston Consulting Group, 2008, str.

11). Avtorji članka so z danim primerom želeli predvsem opozoriti na raznovrstnost storitev in s tem na potrebo prilagajanja filozofije in orodij vsaki posamezni storitveni panogi in podjetju.

Kljub potencialnim omejitvam, so raziskave pokazale, da vitka proizvodnja v poslovanje storitev prinaša veliko pozitivnega. Nobena raziskava ne omenja negativnega vpliva in ne daje sugestije, da naj tega storitvena podjetja ne počnejo. Ravno nasprotno, avtorji raziskav spodbujajo nadaljnje poizkuse in to dokazuje tudi naraščajoče število storitvenih podjetij, ki v svoje poslovanje vpeljujejo vitko filozofijo (Leite & Vieira, 2015, str. 540).

2.5 Raziskave vitke proizvodnje v storitvah

Bortolotti et al. (2010, str. 582) navajajo nekaj najpomembnejših raziskav (Abdi, Shavarini & Hoseini, 2006; Atkinson, 2004; May, 2005 v Bortolotti et al., 2010, str. 582) uvajanja vitke proizvodnje v storitve, ki so se osredotočale na proces racionalizacije storitev, vezanih na produkte (trgovina), na storitve, ki podpirajo proizvodnjo (administracija proizvodnega podjetja) in na storitve v zdravstvu. Avtorji niso zasledili nobene raziskave, ki bi se ukvarjala z vitko proizvodnjo v izrazito storitveni panogi, kot je npr. banka ali finančne storitve. Raziskavo navajata le Piercy in Rich (2009 v Bortolotti et al., 2010, str. 582), ki pa se nanaša le na klicni center. Leyer in Moormann (2014, str. 1367) navajata vsega pet raziskav finančnih storitev v letih 2002–2012, ki pa so medsebojno nepovezane. Rezultati so sicer nakazali, da uvedba posameznih elementov vitke storitve vodi tako k časovnim izboljšavam kot višji kakovosti storitve ob nižjih stroških, vendar so rezultati nezanesljivi, saj manjkajo empirični dokazi. Izjema je le raziskava Wang in Chen (2010, 2010, str. 314), ki sta dokazala, da je zavedanje zaposlenih o »vrednosti« povezano s časovnimi izboljšavami procesa, znižanjem stroškov in izboljšavami v zmogljivosti procesa.

Baglieri et al. (2011) v svoji raziskavi preverjajo, ali morajo storitvena podjetja res izbirati med dvema skrajnostma, med standardizacijo in personalizacijo ali lahko zagotavljajo oboje. Raziskava je bila narejena v hotelskem sektorju in avtorji menijo, da je pokazala pozitivne rezultate v smeri možnosti uravnoteženja obeh kategorij.

Stumbles in Fleming (2015, str. 83–84) navajata primer Japonske zavarovalnice, ki je uvedbo vitke storitve izpeljala celostno skozi svoje ključne zavarovalne procese, prodajo in distribucijo. Avtorja poročata o pet-odstotni letni rasti produktivnosti, dvajset-odstotnem zmanjšanju stroškov in večji zvestobi kupcev. Pri tem je pomembno, da se zavarovalnica ni osredotočala na nižanje stroškov, saj se je zavedala, da cilji, kot so stroški in učinkovitost, le redko motivirajo zaposlene in da se v teh primerih zaposleni hitro povrnejo na svoje stare načine dela. Za cilj so si raje zastavili »poenostavitev strankinega življenja« in »načina dela zaposlenih,« kar je vgradilo občutek zaupanja in nadzora ter vodilo k spremembi vedenja. Vitek pristop, ki se osredotoča na boljšo izkušnjo potrošnika in

preusmeri vedenje zaposlenih na izboljšave te izkušnje, ne bo le zvišal produktivnosti, temveč tudi ustvaril podlago za večjo zvestobo stranke.

Leite in Vieira (2015, str. 532) proučita različne prispevke in raziskave vitke storitve, objavljene v obdobju od 1972 do 2010, in ugotovitev povzameta v kronološkem zaporedju, kar omogoča pregled nad tem, kako se je razvijal koncept vitke storitve (Tabela 5). Torej od Levitta leta 1972, ki je začel s prenosom proizvodne logike na storitvene dejavnosti, do leta 2002, ko Allway in Corbett predstavita možnost uporabe proizvodnih tehnik v storitvah ter na novo definirata načela vitke storitve, pa vse do Bichena, ki 2008 izda knjigo z naborom orodij za vitke storitve.

Tabela 5: Ključni prispevki in raziskave koncepta vitke storitve

Ključni prispevek	Avtorji prispevkov in raziskav
Prenos proizvodne logike na storitvene dejavnosti.	Levitt (1972)
Prva študija primera vitkosti v storitveni dejavnosti in opredelitev značilnosti vitke storitve.	Bowen in Youngdahl (1998)
Opis podobnosti tehnik, uporabljenih v proizvodnji in storitvah, ter opis načel vitke storitve.	Allway in Corbett (2002)
S pomočjo študije primerov dokaže, da lahko uporaba vitkih načel izboljša uspešnost.	Swank (2003)
Študija primera, kjer aplicira vitko razmišljanje v informacijsko intenzivne storitve.	Apte in Goh (2004)
S pomočjo študije primerov dokaže, da lahko uporaba vitkih orodij zmanjša časovne cikle in izboljša učinkovitost.	Cuatrecasas (2004)
Predstavi koncept vitke storitve in omejitve uporabe.	Ahlstrom (2004)
Opredelitev potrat v storitvah.	George (2004)
Potrditev Ahlstromove študije s pomočjo kazalnikov, ki merijo raven uporabnosti vitke storitve.	Sánchez in Pérez (2004)
Šeststopenjski model za reševanje problemov strank in uporaba »zemljevida porabe.«	Womack in Jones (2005)
Uporaba simulacijskih orodij za analizo optimizacije procesov v storitveni dejavnosti.	Venkat in Wakeland (2006)
Analiza potrat s perspektive stranke in podjetja in študija petih primerov.	Francischini et al. (2006)
Trditev, da je najpomembnejši element storitvenega sektorja človeški dejavnik. Predstavitev značilnosti vitke storitve.	Abdi et al. (2006)
Uporaba načel Toyotinega modela z učinkovito integracijo ljudi, procesov in tehnologije.	Liker in Morgan (2006)
Eden prvih modelov usmerjenosti vitke storitve v notranje storitve podjetij in sedem potrat storitev.	Maleyeff (2006)
Uporaba vitkih načel in sedem potrat v storitvah .	Arruda in Luna (2006)
Knjiga, v kateri opiše DEB-LOREX model s petimi elementi: ljudje, proces, partnerji, promocija in odpravljanje težav.	Sarkar (2007)
Skozi študijo primera prilagodi in uporabi vitka orodja v neposrednih in zalednih storitvah.	Giannini (2007)

se nadaljuje

Tabela 5: Ključni prispevki in raziskave koncepta vitke storitve (nad.)

Ključni prispevek	Avtorji prispevkov in raziskav
Prva knjiga z naborom orodij za vitke storitve. Štirinajst pisarniških potrat.	Bicheno (2008)
Pomen računalniških orodij, ki podpirajo uvajanje vitkih sistemov.	Lee et al. (2008)
Tri študije primerov uporabnosti vitkih tehnik v storitveni dejavnosti.	Piercy in Rich (2008b)
Dokaz sinergije med medicino, ki temelji na dokazih, in vitkim razmišljanjem za spodbujanje kakovosti zdravniške prakse in učinkovitega obvladovanja procesov.	Araujo et al. (2009)
Študija primera ponudnika programske opreme, ki uporablja vitkost za izboljšanje poslovanja.	Staats in Upton (2009)
Seznam uporabnih vitkih orodij za storitev in ugotovitev, da različne storitve potrebujejo različna orodja.	Song et al. (2009)
Študija primera uvedbe vitkih orodij v safari park.	Julien in Tjahjono (2009)
Študija primera uvedbe vitkih načel v bolnišnico, uporaba orodja diagram procesov.	Selau et al. (2009)
Pregled vitkih konceptov, kjer je vitkost postala sinonim za »učinkovit proces.«	Seddon in O'Donovan (2010)
Študija primera z več izzivi implementacije vitke storitve in zmanjšanjem potrat ter ugotovitev, da je potrebno za storitev razviti posebne kazalnike.	Asif et al. (2010)
Ugotovitev, da se vitke tehnike uvajajo v velikem številu podjetij, vendar v malo različnih procesih, saj so se podjetja osredotočila na zaledne dejavnosti.	Portioli-Staudacher (2010)
Ugotovitev, da je potrebno najprej biti vitek, šele nato avtomatizirati aktivnosti, ki jih kupec prepozna kot dodano vrednost.	Bortolotti et al. (2010)
Vitke tehnike uporabne v IT-procesih.	Fortes (2010)

Vir: Povzeto in prirejeno po H. R. Leite & G. E. Vieira, Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge, 2015, str. 532.

Bonaccorsi et al. (2011) predstavijo celovit vitki pristop, ki temelji na prilagoditvi metode toka vrednosti za storitve, kar omogoča zaznavanje in spoprijemanje s kritičnimi točkami ter s tem izboljšanje učinkovitosti storitve. Nov pristop preizkusijo na primeru univerze in njihov sklep je, da ima prilagojen vitki pristop potencial za uspešno uvedbo v storitveno industrijo, saj lahko hkrati pomembno zniža stroške storitve in ob tem poveča zadovoljstvo strank. Avtorji menijo, da je njihov pristop fleksibilen in zato primeren za širok spekter storitvenih panog, od skoraj proizvodnje do čiste storitve.

2.6 Primer modela implementacije vitke storitve

Na podlagi prebrane literature sem se odločil za podrobnejšo predstavitev modela implementacije vitke storitve avtorjev Bonaccorsi et al. (2011). Model je zajel vse pomembne elemente vitke proizvodnje in ustrezno adaptiral načela in orodja za implementacijo vitke storitve. Model so poimenovali »Obvladovanje toka vrednosti v

storitvah« (angl. *Service Value Stream Management*, v nadaljevanju SVSM) in ga razdelali v šest ključnih točk (Bonaccorsi et al., 2011, str. 429–434).

Zaveza k vitkosti – za razvoj vitkih procesov je potrebna močna zavezanost vodstva in zaposlenih. Ključnega pomena je aktivna udeležba zaposlenih, ker ti najbolj vedo, kaj se dogaja na posameznih področjih, in ker so »zmagovalni element« storitve. Nematerialne lastnosti, kot so hitrost, učinkovitost, pripravljenost in prijaznost neposrednih izvajalcev, lahko zaznamujejo storitev bolj kot storitev sama. Zaposleni morajo vedeti, da bistvo vitke storitve ni zmanjševanje stroškov, temveč omogočanje zaposlenim, da se posvetijo ustvarjalnim nalogam in hkrati znebijo nepotrebnih nalog in birokracije. Za ustvarjanje zaveze, postavitve ciljev in določitev časovnih okvirjev za izboljšave je potrebno veliko formalne in neformalne komunikacije. Vodja projekta mora imeti na razpolago vsa potrebna sredstva in pristojnosti ter možnost vključiti v tim vse ključne zaposlene (vodja storitev za stranke, vodja razvoja, finančne strokovnjake ipd.).

Znanje o vitkosti – drugi korak je namenjen organizacijskemu učenju in pridobivanju znanja o vitkih načelih. Cilj je razviti sposobnosti za prepoznavanje in reševanje pomanjkljivosti, ki zavirajo uspešnost in učinkovitost. Pri tem morajo sodelovati vsi, ki so vključeni v projekt, ravni učenja pa so prilagojene posameznim potrebam. Na primer vsi morajo biti seznanjeni z osnovami desetih potrat v storitvah (Tabela 6), o specifičnih temah in orodjih za odpravo teh potrat pa le nosilni člani tima in ključni uporabniki.

Tabela 6: Deset potrat v storitveni panogi

Potrata	Opis najpogostejših pojavnih oblik potrate
Napake	Napake pri vnašanju podatkov, izgubljeni dokumenti, izgubljeni ali poškodovani izdelki
Podvajanje	Dvojno vnašanje podatkov, več podpisov, nepotrebna poročila, ponavljajoče poizvedbe
Nepravilne zaloge	Ni potrebne zaloge, čas za iskanje, nepotrebne kopije
Pomanjkanje fokusa na stranke	Neprijaznost, nevljudnost, nepozornost do strank
Prekomerna produkcija	Poročila, ki jih nihče ne bere, priprava dokumentacije preden je potrebna
Nejasna komunikacija	Napačne informacije, pomanjkanje standardnega poročanja, nejasen proces dela
Premikanje oz. transport	Slaba postavitve delovnega okolja, neučinkovito arhiviranje, slaba ergonomija
Slab izkoristek zaposlenih	Neustrezna orodja, pretirana birokracija, pomanjkanje pooblastil
Neuravnoteženost	Pomanjkanje procedur, pomanjkanje standardov, pomanjkanje časovnih okvirjev
Čakanje in zamude	Čakanje na odobritev, odmori, čakanje dobaviteljev

Vir: Povzeto in prirejeno po A. Bonaccorsi et al., Service value stream management (SVSM): developing lean thinking in the service industry, 2011, str. 430.

Izbira toka vrednosti za izboljšave – tok vrednosti izberemo s pomočjo analize »storitev-količina« in podatke organiziramo v Pareto diagram. Za analizo izberemo najpogostejše storitve ali pa tiste, ki prinašajo največji delež prihodkov. Podjetje se lahko odloči tudi za bolj k stranki usmerjen pristop in izbere storitve z največ pritožbami. Sledi zbiranje podatkov, ki morajo zadoščati za: pojasnitev potreb kupcev, pojasnitev kategorije napak, ugotovitev teže posamezne potrate in razvrstitev storitve glede na kritičnost.

Posnetek – zemljevid sedanjega stanja. Tim je sedaj pripravljen na izdelavo sedanjega toka vrednosti. To je temeljni korak vitkega projekta, saj opredeljuje izhodišča in usmerja tim, katere procese naj razišče in ugotovi, zakaj se izvajajo na tak način. Pri tem se uporablja različne ikone (proces, stranka, dobavitelji, inventar) in sezname za zbiranje podatkov. Posnetek stanja je končan, ko vsebuje tako tok informacij kot tok materiala.

Določitev ciljev izboljšav. Vsaka aktivnost mora biti opredeljena kot:

- dodana vrednost;
- brez dodane vrednosti, vendar potrebna;
- potrata.

Pri tem moramo biti previdni in vzeti v obzir celoten kontekst. Avtorji navedejo primer družinskega zdravnika, ki na koncu pregleda poklepeta s pacientom. S proizvodnega vidika je to potrata, saj zmanjšuje produktivnost in prekine tok. Nasprotno pa v kontekstu storitve lahko štejem klepet za aktivnost z dodano vrednostjo, saj prispeva k ustvarjanju zaupanja, ki je za odnos zdravnik-pacient ključen. Zato je priporočljivo, da se aktivnosti razvrsti skozi dva komplementarna vidika: procesni in s perspektive stranke. V primeru neujemanja ima perspektiva stranke prednost, vendar je kljub temu potrebno proučiti, kaj se da v procesu izboljšati. Cilj razvrstitve je odstraniti potrate ter izboljšati učinkovitost in uspešnost preostalih aktivnosti. V ta namen tim opredeli glavne vzroke za neučinkovitost in predvidi korektivne ukrepe (primer naveden v Tabeli 7). Poleg tega tim opredeli še ključne meritve in kazalnike, s katerimi bo spremljal izboljšave in napredovanje.

Tabela 7: Potrate in korektivni ukrepi

Ukrep	Reševanje glavnih potrat	Druge potrate
5S	Napake	Zaloge, čakanje
Planiran odmor	Premikanje, napake	Čakanje
Standardizacija	Napake, premikanje, podvajanje	Prekomerna produkcija, slab izkoristek zaposlenih, komunikacija
Vizualni nadzor	Zaloge, prekomerna produkcija	Čakanje
Postavitev delovnih enot	Premikanje oz. transport	Čakanje, slab izkoristek zaposlenih
Neprekinjen tok	Čakanje, zaloge	Prekomerna produkcija
Uravnoteženje	Čakanje	Variacije, prekomerna produkcija

se nadaljuje

Tabela 8: Potrate in korektivni ukrepi (nad.)

Ukrep	Reševanje glavnih potrat	Druge potrate
Izravnavanje	Prekomerna produkcija, variacije	Zaloge
Hitre menjave	Čakanje	Prekomerna produkcija

Vir: Povzeto in prirejeno po A. Bonaccorsi et al., Service value stream management (SVSM): developing lean thinking in the service industry, 2011, str. 432.

Zemljevid ciljnega stanja je sestavljen iz treh ključnih korakov:

- osredotočenost na povpraševanje: za določiti vitek, k stranki usmerjen proces, je potrebno resnično razumevanje strankinega povpraševanja in ocena, ali ga lahko izpolnimo z obstoječo opremo in zaposlenimi;
- osredotočenost na tok: v tej fazi mora tim analizirati seznam potrat in definirati primerne aktivnosti za odpravo. Cilj je prenova procesa, ki bo omogočal neprekinjen tok aktivnosti, brez napak in motenj;
- osredotočenost na izravnavo: v tej fazi je potrebno zgraditi sistem, kjer je tok informacij, ki sledi povpraševanju stranke, povezan s tokom materiala skozi celoten tok vrednosti. Cilj je, da je podjetje sposobno zagotoviti razpoložljivost določenega izdelka ob določenem času. V storitvah, kjer je potrebna prisotnost stranke in kjer ni možnosti naročanja, je to zagotovo velik izziv.

Avtorji modela so prikazali, da ima vitko razmišljanje potencial za implementacijo v storitvene dejavnosti. Pri tem se zavedajo, da ima model zaradi velike pestrosti storitvenih dejavnosti tudi svoje omejitve, saj ni bilo mogoče izdelati modela, ki bi bil brez prilagoditev takoj uporaben za katero koli vrsto storitev. Zato predlagajo, da model, ki je zgrajen na osnovnih generičnih načel in predstavlja strukturiran okvir implementacije, podjetja sprejmejo kot zemljevid za razvoj resnično vitke storitve.

V literaturi je zaslediti dva pristopa k implementaciji vitke storitve, prvega lahko poimenujemo »uvedba celotne vitke filozofije,« drugega pa »hitre izboljšave.« Večina študij primerov se nanaša na drugi pristop, saj podjetja menijo, da prinese hitrejše vidne rezultate in ne posega v obstoječi načina vodenja, tudi zaposleni ga podpirajo, saj se počutijo vključeni v procese izboljšav. Zagotovo je največja slabost tega pristopa težavnost ohranjanja »hitrih zmag,« saj običajno niso sestavni del strategije podjetja in zato ne vodijo k dolgoročnim nenehnim izboljšavam. Po drugi strani je ravno to prednost »celostnega modela,« ki povezuje izboljšave s strategijo celotnega podjetja in zagotavlja resnične spremembe (Radnor et al., 2006, str. 2). Avtorji SVSM modela zagovarjajo uvedbo »celostnega modela.«

3 ZAVAROVALNIŠTVO

Človeka in njegovo skupnost so skozi vso zgodovino ogrožale različne nevarnosti. Ljudje so se zato organizirali v skupnosti in tveganje razdelili na več subjektov, ki so skupaj prevzeli posledice uresničitve posameznih nevarnosti. V vzajemnosti in solidarnosti subjektov, ki so povezani v tako imenovani rizični skupnosti, je bistvo zavarovanja. V takšni rizični skupnosti se je polagoma pojavil posrednik (zavarovalnica), ki je zbiral sredstva, jih nalagal in oplajal ter izplačeval članom skupnosti, ki jih je doletela nesreča. Nastala je organizirana dejavnost zavarovanja (Starman, 2014, str. 9).

3.1 Razvoj zavarovalništva

Začetki zavarovanja segajo v čas, ko so ljudje spoznali, da vseh škodnih dogodkov ne morejo preprečiti, da pa lahko skupaj odpravijo posledice njihovega delovanja. Veliko avtorjev, ki se ukvarjajo z zgodovino zavarovalništva, vidi začetek razvoja zavarovalništva že v naravnem gospodarstvu, ko se je skupina ljudi sporazumela, da bo skupaj prevzela nevarnost za morebitno nastalo škodo (Škufca, 2008, str. 17). Razvoj je potekal od prvih oblik samopomoči, raznih podpornih ustanov in bratovščin, cehov, zavarovalnih zadrug, raznih blagajn, vzajemnih zavarovalnic do zavarovalnih družb, katerih dejavnost dobi pridobiten pomen (Martelanc v Škufca, 2008, str. 17).

Zavarovalni teoretiki bolj ali manj soglašajo, da se je razvoj sodobnega zavarovanja začel leta 1347, ko je bila v Genovi izdana prva pomorska zavarovalna polica, po razpoložljivih virih pa lahko ugotovimo, da je bila prva zavarovalnica ustanovljena leta 1668 v Parizu (Pavliha & Simoniti, 2007, str. 41). Pravi razcvet zavarovanja je nastopil v 19. in 20. stoletju zaradi gospodarskega, družbenega in tehničnega razvoja družbe. Ob vedno večjem akumuliranju presežne vrednosti, z razvojem pravne varnosti poslovanja in poslovnih odnosov ter razvojem znanosti na področju matematike, statistike in aktuarstva, se je okrepila zavarovalniška stroka in zavarovalništvo kot del ekonomske in pravne znanosti (Flis, 1999, str. 16).

V Sloveniji se je, kljub več kot stoletni tradiciji, zavarovalništvo šele v zadnjih petnajstih letih s polno paro približalo razvitim evropskim in svetovnim trgom (Pavliha & Simoniti, 2007, str. 35). Slovenski zavarovalni trg se po razvitosti med evropskimi državami uvršča med srednje razvite in predstavlja 5,6 odstotkov bruto družbenega proizvoda (Cotar, 2014, str. 9). Tržni deleži zavarovalnic se v zadnjih letih počasi spreminjajo, vendar ostaja slovenski zavarovalniški trg še naprej močno koncentriran. Štiri največje zavarovalnice, ki so v domači lasti, obvladujejo skoraj 74 odstotkov zavarovalniškega trga (Agencija za zavarovalni nadzor, 2015, str. 25). Po prvem desetletju članstva Slovenije v Evropski Uniji se kaže povečan interes zavarovalnic iz Evropske Unije za poslovanje v Sloveniji, vendar njihova vloga še ni izrazita in nima velikega vpliva na poslovanje domačih zavarovalnic (Slovensko zavarovalno združenje, 2014).

3.2 Opredelitev in naloge zavarovanja

Nemški klasik v zavarovalniški znanosti Manes je dejal: »zavarovanje je vzajemno zadovoljevanje potreb številnih in na enak način ogroženih oseb, ki nastanejo slučajno, in jih je mogoče oceniti« (Bijelić, 1998, str. 3). Van Wolferen (2014, str. 7) pa zapiše, da je zavarovanje v večini primerov orodje za zmanjšanje finančnega tveganja in da gre za odločitev prevzemanja manjših stroškov zdaj, z namenom, da se izognemo morebitnim večjim stroškom v bodoče. Najpogostejša pa je opredelitev zavarovanja po dr. Bonclju (1983, str. 13), ki pravi: »zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnanjem gospodarskih nevarnosti,« ki jo razširi v misel: »zavarovanje je gospodarska institucija ustvarjanja gospodarske varnosti z združevanjem različnih objektov zaradi izravnavanja nevarnosti.« Veliko avtorjev se je ukvarjalo z zavarovalniško problematiko in poskušalo definirati zavarovanje, vendar je vsem skupno izhodišče, da je zavarovanje dejavnost zaščite gospodarstva in posameznikov pred določenimi nevarnostmi, ki ogrožajo premoženje in osebe.

Naloga zavarovanja je, da številna tveganja, katerim so izpostavljeni posamezniki, pa tudi gospodarski subjekti, prerazporedi na vse zavarovance in ob nastali škodi izplača ustrezno nadomestilo za utrpelo škodo ali ustrezno vsoto v skladu s sklenjeno zavarovalniško pogodbo (Panza Frece, 2011, str. 9). Dogodek, katerega posledica je škoda na zavarovanem predmetu, vzrok pa tveganje, ki je v zavarovalni pogodbi krito, se imenuje zavarovalni dogodek ali **zavarovalni primer** (Bijelić, 1998, str. 5). Zavarovalne primere definira tudi 922. člen Obligacijskega zakona (Ur.l. RS, št. 97/2007-UPB1), ki pravi, da je to dogodek, glede na katerega se sklene zavarovanje in mora biti bodoč, negotov in neodvisen od izključitve volje pogodbenih strank. Natančna definicija zavarovalnega primera je tako prepuščena posamezni pogodbi, v praksi predvsem splošnim in posebnim pogojem zavarovanja, ki predstavljajo sestavni del zavarovalne pogodbe in s tem sestavni del zavarovalnega razmerja (Srše, 2010, str. 25–27).

Za sklenitev zavarovanja proti določenemu tveganju morajo biti v celoti in skupno izpolnjeni trije pogoji:

- dogodek (zavarovalni primer) je v prihodnosti negotov in neodvisen od zavarovalčeve volje;
- tveganje je mogoče ovrednotiti;
- škodo je mogoče oceniti.

Znesek, ki je plačan za zaščito pred nevarnostmi, ki ogrožajo zavarovanca, je **zavarovalna premija**. Glavnina zavarovalne premije je namenjena za nadomestilo škode, preostanek premije je namenjen kritju stroškov za opravljanje zavarovalne dejavnosti (Bijelić, 1998, str. 6).

Nevarnost delovanja slučajnega ali škodljivega dogodka imenujemo **tveganje**. Včasih se izraz tveganje uporablja tudi za predmet, ki je izpostavljen uresničitvi določene nevarnosti. Tveganje v zavarovanju je možnost slučajne škodljive uresničitve zavarovane nevarnosti na predmet zavarovanja v nekem prihodnjem časovnem obdobju. Pomembno je čim natančneje določiti velikost tveganja oziroma ovrednotiti posledice vseh nevarnosti, ki lahko nastanejo na predmetu zavarovanja. Velikost tveganja je odvisna predvsem od vrste tveganja (požar, poplava, smrt), fizično-tehnične značilnosti predmeta zavarovanja (lesena, opečna, betonska ipd. gradnja objekta), velikosti ali vrednosti predmeta zavarovanja in s tem višine prevzetih obveznosti (kritja), trajanja zavarovanja in kraja, kjer se nahaja predmet zavarovanja. Velikost tveganja se odraža v višini premije (Bijelić, 1998, str. 6–7). Van Wolferen (2014, str. 7) meni, da je ravno delitev tveganja ključen dejavnik, ki omogoča dejavnost zavarovanja.

V veliki skupini zavarovanih predmetov vlada določena zakonitost glede sicer naključnih škodnih dogodkov. To nam omogoča predvideti število in obseg prihodnjih škod, kar pa seveda ne velja za posamezne predmete ali manjše število predmetov. V veliki skupini zavarovalnih primerov pridejo do izraza zakonitosti, ki jih opisuje zakon velikih števil. V zavarovalstvu ima zato izreden pomen **statistično spremljanje** gibanja posameznih vrednosti. Statistično in knjigovodsko spremljamo predvsem premije in škode. Razmerje med premijami in škodami je prvi kazalec rezultatov zavarovanj v določenem časovnem obdobju. Razmerje med zneskom škod in tehnično premijo tako imenujemo škodni delež. V zavarovalstvu pa statistično spremljamo še druge kategorije, predvsem število zavarovanih predmetov, zavarovalne vsote zavarovanih predmetov in število škod. Razmerje med škodami in zavarovalnimi vsotami v portfelju, izraženo v odstotkih, imenujemo stopnja škod. To je eden od dejavnikov, ki vplivajo na premijsko stopnjo. Zelo pomembna je tudi velikost portfelja oziroma število zavarovanih predmetov. S povečevanjem števila predmetov je nihanje škodne stopnje manjše in določitev tehnične premije lažja. Zato je znova treba poudariti, da je osnovna zakonitost, na kateri temelji zavarovanje, izravnavanje v prostoru in času, oboje pa je rezultat delovanja že omenjenega zakona velikih števil (Starman, 2014, str. 11–12).

Zavarovalnica mora v zvezi z vsemi zavarovalnimi posli, ki jih opravlja, oblikovati ustrezne zavarovalno-tehnične **rezervacije**, ki predstavljajo obveznosti zavarovalnice iz naslova sklenjenih zavarovanj in morebitnih izgub zaradi tveganj, ki izhajajo iz opravljanja zavarovalnih poslov (Zakon o zavarovalništvu, 2010, 113. člen).

Zavarovatelj oziroma zavarovalnica mora pogosto prevzeti v zavarovanje tudi tveganja, ki po velikosti (po višini zavarovalne vsote ali največje verjetne škode) presegajo njene zmožnosti. Takšen primer so tudi tveganja, povezana z masovnimi in katastrofalnimi škodami, ki jih zavarovalnica sama ne more izravnati. V takšnem primeru mora zavarovalnica poskrbeti, da s **sozavarovanjem** in/ali **pozavarovanjem** poveča lastne zmogljivosti prevzemanja tveganja v zavarovanje. Ko zavarovalnica izčrpa notranjo

izravnavo, lahko tveganja, ki njeno izravnavo presegajo, prenese na drugo zavarovalnico ali pozavarovalnico. Zavarovalnice lahko porazdelijo (izravnajo) tveganja s sozavarovanjem, ko tveganje prevzame dve ali več zavarovalnic. Pri sozavarovanju govorimo o horizontalnem izravnavanju nevarnosti. Drugo, pogostejšo možnost porazdelitve (izravnave) tveganja, imenujemo pozavarovanje. Pozavarovanje je vertikalno ustvarjanje gospodarske varnosti s ponovnim, dodatnim izravnavanjem gospodarske nevarnosti. Zavarovalnica (takrat postane pozavarovanec) presežke prenese pozavarovatelju oziroma pozavarovalnici. Ta lahko presežke nad svojimi zmogljivostmi ponovno pozavaruje pri drugi pozavarovalnici. Pozavarovanje pozavarovanja imenujemo tudi retrocesija. Pozavarovanje bi lahko še najbolj preprosto opredelili kot nekakšno »zavarovanje zavarovalnic« (Starman, 2014, str. 13–14).

3.3 Glavni izzivi vodenja zavarovalnih storitev

Slovensko zavarovalništvo je od začetka devetdesetih let do leta 2008 dosegalo visoke stopnje rasti, ki so bile višje od splošne rasti v gospodarstvu. Z nastopom finančne krize pa so zavarovalnice izkazovale slabše poslovne rezultate, vendar je zaradi relativno majhnega deleža življenjskih zavarovanj zbrana premija še naprej rasla. Leta 2013 so se nadaljevale zahtevne razmere v gospodarstvu, ki so vplivale tudi na slovensko zavarovalništvo. Povečana nelikvidnost, številni stečaji podjetij in povečana brezposelnost že nekaj let vodijo v vse manjše povpraševanje. Zavarovanje pa je storitev, ki se ji potrošniki razmeroma hitro odpovejo. Sprva se je to odražalo le na področju življenjskih zavarovanj, lani pa bolj opazno tudi pri premoženjskih (Cotar, 2014, str. 9).

Zavarovalništvo je izjemno pomembna gospodarska panoga v vsakem razvitem gospodarstvu. Pomen zavarovalništva v posamezni državi merimo z deležem zavarovalnih premij v bruto domačem proizvodu države (Starman, 2014, str. 27). Slovensko zavarovalništvo predstavlja 5,6 odstotkov BDP in neposredno zaposluje več kot 6.000 zaposlenih. Če upoštevamo še prav toliko zavarovalnih zastopnikov in posrednikov, je vloga zavarovalnic in njihova družbena odgovornost še toliko večja. V času iskanja primernih rešitev za socialno državo po meri njenih prebivalcev in evropskih usmeritev se je zato treba zavedati zavarovalništva kot pomembnega člana v socialni shemi (Cotar, 2014, str. 9).

Finančna storitvena podjetja se zaradi globalizacije srečujejo z vse večjo konkurenco. Danes slovenska podjetja tekmujejo tako z domačimi konkurenti, kot z najboljšimi iz panoge. Učinkovit odziv podjetja pa še dodatno oteži dejstvo, da so strategije tujih tekmecev velikokrat podvržene drugačnim pravilom (Porter, 1980, str. 19). Če so izpolnjeni zunanji predpogoji ustreznega regulatornega okvira in nadzora, je za dobre poslovne rezultate ključno uspešno vodenje in upravljanje zavarovalnic (Štiblar & Šramel, 2008, str. 187). Da bodo slovenske zavarovalnice lahko konkurenčne tudi v prihodnje, je nujno izboljšanje njihove operativne učinkovitosti in uspešnosti. Torej izboljšanje

kakovosti storitev, časovne učinkovitosti, produktivnosti, zmanjšanje izgub in odprava ponovnega dela zaradi napak.

4 ANALIZA OBSTOJEČEGA SISTEMA IZVAJANJA STORITEV ZAVAROVANJ V ADRIATIC SLOVENICA D. D.

4.1 Predstavitev zavarovalnice Adriatic Slovenica d. d.

Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d. je druga največja slovenska zavarovalnica, ki je nastala leta 2005 z združitvijo dveh uglednih slovenskih zavarovalnic. Takrat se je Slovenica, zavarovalniška hiša d. d. Ljubljana, pripojila k Adriaticu Zavarovalni družbi d. d. Koper, ta pa se je preimenovala in od tedaj posluje pod imenom Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d. Združitev je pomenila prvo in do tedaj edino uspešno združitev v slovenski zavarovalniški panogi, saj sta se združili tržni mreži obeh zavarovalnic, vsi zaposleni, premoženje, viri, moč in znanje. Povečala se je kapitalska moč in trdnost zavarovalnice ter dostop do zavarovalnih storitev po vsej Sloveniji. Adriatic Slovenica postane edina zavarovalnica, ki v svojem portfelju zavarovancem nudi vse zavarovalne vrste: zdravstvena, premoženjska, življenjska in pokojninska zavarovanja (Adriatic Slovenica d.d., 2015).

Danes ima Adriatic Slovenica (v nadaljevanju tudi AS) razvejano tržno mrežo, ki obsega poslovne enote v vseh regionalnih središčih Slovenije. Svoje storitve nudi tudi preko pogodbene mreže zavarovalno-zastopniških družb. Skupno so bile storitve Adriatica Slovenice konec leta 2015 dostopne na 366 prodajnih mestih, zavarovanja AS pa so lahko stranke leta 2015 sklepale tudi v dveh bankah. Družba od leta 2008 posluje tudi na trgih jugovzhodne Evrope.

4.1.1 Poslovanje

Tržni delež Adriatica Slovenice je ob koncu leta 2015 znašal 15 odstotkov, kar zavarovalnico uvršča na drugo mesto na slovenskem zavarovalnem trgu. Glede na zbrano premijo je najobsežnejše področje premoženjskih zavarovanj, sledita področji zdravstvenih in življenjskih zavarovanj.

Družba je v preteklem letu zasedla tretje mesto na slovenskem trgu **premoženjskih zavarovanj**. Najpomembnejše zavarovalne vrste predstavljajo avtomobilske odgovornosti, zavarovanje kopenskih motornih vozil, nezgod, zavarovanja požara in elementarnih nesreč, druga škodna zavarovanja in splošnega zavarovanja odgovornosti. S ponudbo dopolnilnega **zdravstvena zavarovanja** in široke ponudbe dodatnih zdravstvenih zavarovanj ostaja AS eden največjih ponudnikov zdravstvenih zavarovanj. Zavarovalnica na področju

življenjskih zavarovanj dosega 10,7 odstotkov tržnega deleža, kar jo uvršča med pet največjih zavarovalnic.

4.1.2 Vizija, vrednote in strateške usmeritve

Adriatic Slovenica je del Skupine KD Group, ki je leta 2012 sprejela novo strategijo razvoja. Razmere so narekovale premislek o prihodnjih usmeritvah, s katerimi bo Skupina optimizirala finančno strukturo in povečala svojo finančno robustnost. S strategijo, ki temelji na zavarovalništvu, dopolnjenem s ponudbo visokokakovostnega upravljanja premoženja in naložbenih produktov kot ključni dejavnosti, so bili postavljeni trdni temelji za stroškovno učinkovito poslovanje, rast in razvoj. Končni planirani cilj nove strategije je vzpostavitev skupine, ki bo v treh do petih letih ena vodilnih zavarovalniških skupin z osrednjim trgom v Sloveniji. Nosilna družba skupine bo zavarovalnica Adriatic Slovenica. Cilj, dodatno rast prodaje na domačem in tujih trgih, bodo dosegli z organizacijskim prestrukturiranjem in sočasno z optimiziranjem produktnega portfelja. Kot nosilna družba Skupine KD Group je Adriatic Slovenica poenotila svojo vizijo skladno z novo strategijo Skupine.

Adriatic Slovenica je v svojo **vizijo** zapisala, da želi postati ena vodilnih zavarovalno-finančnih skupin z glavnim trgom v Sloveniji in hčerinskimi družbami oz. podružnicami na področju Balkana. Na teh trgih bo zavarovalnica prodajala premoženjska, življenjska in zdravstvena zavarovanja, dopolnjena z visokokakovostnim upravljanjem premoženja in naložbenimi produkti. V zavarovalnici postavljajo v središče vseh svojih aktivnosti stranko, za njene potrebe pa razvijajo kakovostne in konkurenčne rešitve – produkte, storitve in prodajne poti. Zavarovalnica in njeni zaposleni pri svojem delovanju sledijo petim temeljnim **vrednotam**: odgovornost, zaupanje, proaktivnost, strast in veselje ter zmagovalna miselnost.

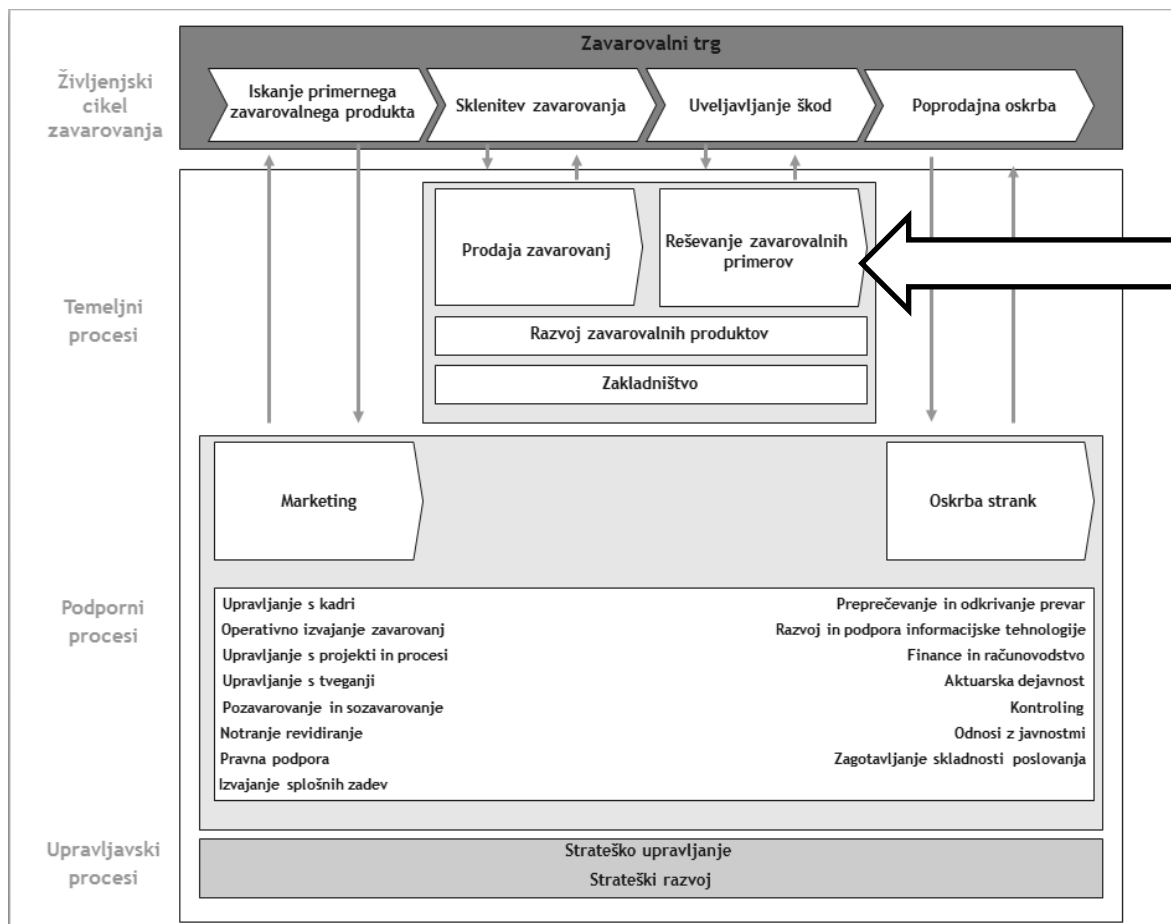
Strateška usmeritev zavarovalnice so stranke. Svojim strankam, posameznikom in podjetjem, zavarovalnica omogoča zavarovalno zaščito tudi prek meja. Ponujajo popolno ponudbo zavarovanj in storitev za celovito varnost oseb in premoženja. Inovativni poslovni procesi, novi poslovni modeli, prodajne poti in zavarovalne rešitve, ki jih stranke prepoznavajo in cenijo, sodijo med njihove najvišje prioritete. Njihova pomembna konkurenčna prednost je celovita zavarovalna zaščita na enem mestu.

4.1.3 Organizacija

Zavarovalnica je usmerjena v razvoj prožne organizacije, v hitro in učinkovito delovanje v vse bolj spreminjajočih se tržnih razmerah. Poudarjajo pomen delovanj z optimalnimi stroški. Zato na trgu nastopajo s kakovostno, sodobno in hkrati cenovno ugodno ponudbo. Pri tem želijo biti inovativni vedno in povsod, kjer jih stranke potrebujejo. Temu nenehno prilagajajo tudi svojo organizacijo.

Svoje poslovne procese delijo na temeljne, podporne in upravljavške (Slika 11). **Upravljavski procesi** so procesi z namenom organiziranja in nadzora poslovnih procesov ter obvladovanja tveganja za uresničevanje zastavljenih ciljev. **Temeljni procesi** so procesi, ki prinašajo neposredno dodano vrednost in so neposredno usmerjeni v zadovoljevanje potreb zavarovancev in oškodovancev. V te procese štejejo razvoj zavarovanj, prodajo zavarovanj, reševanje zavarovalnih primerov in zakladništvo. **Podporni procesi** omogočajo usklajevanje ključnih procesov s standardi, pravnimi zahtevami in navodili za poslovanje.

Slika 11: Poslovni procesi družbe Adriatic Slovenica



Vir: Adriatic Slovenica d.d., Poslovnik vodenja kakovosti, 2014, str.6.

Strateška izhodišča zavarovalnice so dobra podlaga za nadaljnje napore zavarovalnice v smeri zagotavljanja še boljše storitve, v vse bolj globalnem konkurenčnem okolju. Ena od poti za doseganje zadanih ciljev je zagotovo uvedba filozofije in načel vitke proizvodnje, ki spodbujata inovativnost in dajeta podjetju osnove, da na storitev gleda skozi oči stranke ter se osredotoči na to, kar je pomembno. To pa podjetju omogoča, da krepi svoje konkurenčne prednosti in odpravlja svojo operativno neučinkovitost.

4.1.4 Predstavitev izbranega temeljnega procesa zavarovalnice: reševanje zavarovalnih primerov

Reševanje zavarovalnih primerov (v nadaljevanju RZP) kot eden temeljnih procesov v zavarovalnici pomembno soustvarja vizijo in strategijo družbe. Za razumevanje procesa RZP je potrebno razumeti škode veliko širše kot zgolj tehnični proces likvidacije. Že dolgo ne zadostuje več, da ob nastopu pomembnega dogodka le ugotovimo, kaj se je zgodilo, temveč je pomembno, da ugotovimo vzroke, verjetnost ponovitve dogodka ter sproti predvidevamo, ažurno reagiramo in prilagajamo strategije reševanja, vse s ciljem zagotavljanja dolgoročne uspešnosti poslovanja z usmerjenostjo na zadovoljstvo zavarovanca.

Za razumevanje vsebine in obsega področja dela sta v nadaljevanju podana kratek opis procesa RZP in nekateri ključni poslovni podatki.

Proces RZP je sestavljen iz več korakov, prične se s prijavo škode in zaključi z izplačilom oziroma odklonitvijo izplačila (Adriatic Slovenica d.d., 2012).

S prijavo zavarovalnega primera zavarovanci ali oškodovanci uveljavljajo svoj zahtevek za izplačilo zavarovalnine/odškodnine iz sklenjenega zavarovanja. Prijava mora biti podana oddelku zavarovalnih primerov pisno. V primeru ustne prijave pisno prijavo izdelata oddelki zavarovalnih primerov na ustreznem obrazcu. Prijavo ali zahtevek, za katerega delavec zavarovalnih primerov nedvoumno ugotovi, da zavarovanje, kritje ali obstoj obveznosti (temelj) zanj ne obstaja, s primerno pisno obrazložitvijo zavrne. V primeru, da se odklonjeni zahtevek s pritožbo po izvedenem pritožbenem postopku vrne v ponovni postopek obravnave, je nadaljnja obdelava zavarovalnega primera enaka kot pri utemeljenih zahtevkih.

Kriterij za **odpiranje škodnega spisa** za prijavljeni zahtevek je obstoj sklenjenega ustreznega zavarovanja v času nastanka škodnega dogodka, iz katerega bi lahko bil prijavitelj upravičen do izplačila zavarovalnine ali odškodnine. Po odprtju škodnega spisa mora delavec zavarovalnih primerov takoj začeti z **ugotavljanjem obstoja obveznosti** in višine škode.

V postopku **ocenitve škode** mora delavec zavarovalnih primerov nedvoumno ugotoviti: ali je z obstoječim zavarovanjem podano kritje; ali je poškodovana stvar oziroma oseba, zavarovana glede na prostor, čas in okoliščine, v katerih je zavarovalni primer nastal; vzrok in odgovornost za nastanek zavarovalnega primera, višino škode; možnost regresa, na koga se glasi, razlog, višino in rok zastaranja. Delavec zavarovalnih primerov takoj, ko je mogoče in na osnovi prve ocene višine pričakovane zavarovalnine/odškodnine, vpiše na škodni spis in v informacijski sistem datum in oceno škode (škodno rezervacijo). V nadaljevanju reševanja zavarovalnega primera vsako spremembo, ki vpliva na višino

škodne rezervacije takoj ovrednotiti in ažurno vpiše na škodni spis in v informacijski sistem.

Akontacijo je mogoče izplačati le v primerih, ko je obstoj obveznosti zahtevka po zavarovalnih pogojih in sklenjeni zavarovalni pogodbi nesporen, zavarovalnega primera pa ni mogoče takoj zaključiti. Vsak **predlog za izplačilo** mora biti pred izplačilom zavarovalnine/odškodnine ali zavrnitvijo zahtevka vsebinsko oziroma računsko preverjen.

Zavarovalnino ali odškodnino obračuna delavec zavarovalnih primerov na podlagi ocenitve utrpele škode na osebah/stvareh ali na podlagi določil posameznih zavarovalnih pogojev, ki določajo način obračuna škode in izračuna zavarovalnine ter ob upoštevanju zakonskih določil. Po nesporni ugotovitvi obveznosti zavarovalne družbe in njeni višini, delavec zavarovalnih primerov stranki posreduje zaključni sporazum ali poravnavo, ki ga upravičenec do izplačila podpiše pred izplačilom zavarovalnine/odškodnine.

Zavarovalni primer je **zaključen**, ko so rešeni vsi zahtevki, ki se nanj nanašajo. V primeru, ko zavarovalna družba prejme zahtevek za že zaključen zavarovalni primer, se zavarovalni primer **reaktivira**. To pomeni, da se na osnovi tega zahtevka ponovno odpre (reaktivira) obstoječi škodni spis, na katerega se veže zahtevek.

Posebnosti in obveznosti oddelkov zavarovalnih primerov v zvezi z **reševanjem sozavarovanih zavarovalnih** primerov so opredeljene v določilih zavarovalne pogodbe. Posebnosti in obveznosti oddelkov zavarovalnih primerov pri reševanju zavarovalnih primerov **pozavarovanih škod** opredeljujejo navodila in okrožnice sektorja sozavarovanja in pozavarovanja.

Proces reševanje zavarovalnih primerov delimo na tri podprocese:

- zavarovalni primeri premoženjskega zavarovanja;
- zavarovalni primeri osebnega zavarovanja, kamor štejemo življenjska in zdravstvena zavarovanja;
- zavarovalno-pravni primeri.

Po vsebini delimo zavarovanja na tri zavarovalna področja: premoženjska zavarovanja, zdravstvena zavarovanja in življenjska zavarovanja. Zavarovalna področja nadalje delimo na posamezne zavarovalne vrste. Premoženjsko zavarovanje ima petnajst zavarovalnih vrst, med katerimi je po premiji največja vrsta zavarovanje avtomobilske odgovornosti.

V Tabeli 8 so prikazani osnovni podatki področja RZP za leto 2014.

Tabela 8: Osnovni podatki področja RZP za leto 2014

Vsebina podatka	Vrednost
Izplačana škoda	188 mil EUR
• Premoženjsko zavarovanje	93 mil EUR
• Življenjsko zavarovanje	12 mil EUR
• Zdravstveno zavarovanje	83 mil EUR
Število zavarovalnih primerov	180.000
Zaposleni v timu zavarovalnih primerov	152 zaposlenih

4.2 Uvajanje vitke organizacije v izbrani temeljni proces zavarovalnice: reševanje zavarovalnih primerov

Za mnoge organizacije ni vprašanje, ali uvesti koncept vitkosti v poslovanje, temveč kako koncept vključiti, da bo organizacija dosegala svoje cilje (Meredith & Mantel v Gošnik & Hohnjec, 2009, str. 138). V zavarovalnici AS smo poleg te običajne dileme, kako uvesti koncept vitke proizvodnje v poslovanje, imeli na začetku tudi pomisleke in vprašanja, povezana s smiselnostjo implementacije vitke proizvodnje v dejavnost zavarovalništva.

Zato smo si pred odločitvijo, ali/in v kakšnem obsegu pričnemo projekt uvajanja vitke organizacije, v ožjem vodstvenem timu odgovorili najprej na vprašanje, zakaj sploh razmišljati o vitki storitvi. Pri tem smo se strinjali, da obstajajo za to tako zunanji kot notranji razlogi. Kot zunanje smo izpostavili čedalje večji tržni pritisk na cene in stroške ter vse večjo uporabo vitkega koncepta v storitvah, torej tudi v naši panogi, pri naših konkurentih. Kot notranje razloge smo prepoznali predvsem to, da želimo hitrejši napredek in večjo konkurenčnost ter da potrebujemo enoten sistem, ki bo omogočal izmenjavo najboljših praks.

Ko smo se odločili, da je projekt uvajanja vitke organizacije za nas smiseln, smo morali odgovoriti še na vprašanje, ali uporabiti zgolj posamezne metode in orodja ter jih prilagoditi zavarovalnim procesom ali si zastaviti bolj ambiciozne cilje in sistematično vpeljati filozofijo vitke storitve z željo po spremembi kulture v smeri nenehnih izboljšav. Večina avtorjev in podjetij, ki so v svoje procese uspešno implementirali vitko proizvodnjo oz. storitev, zagovarja celovit pristop, ki vključuje vse dele organizacije in vse zaposlene ter predstavlja spremembo poslovne filozofije. Vendar je za to potrebno izpolniti veliko pogojev in nastaviti dolgotrajen proces sprememb s sistemskimi koraki. V AS smo ocenili, da zaradi pomanjkanja znanja začnemo z uvajanjem osnovnih elementov vitke storitve v enega od temeljnih procesov in se odločili za proces reševanja zavarovalnih primerov ter v nadaljevanju presodimo, kako in do kakšne mere vključiti v spremembe tudi ostale procese. Pri tem smo se zavedali nevarnosti kratkoročnih učinkov zaradi odločitve o delni implementaciji.

Za potrebe uvedbe vitke organizacije v proces reševanja zavarovalnih primerov je bil oblikovan projekt in imenovan projektni tim. Pri pripravi projekta in iskanju odgovora na vprašanja: kako, s katerimi koraki in v kakšnem obsegu implementirati filozofijo vitkosti, smo se ravnali po napotkih avtorjev »Lean Thinking«, Womacka in Jonesa (1996), ki poudarita nekaj ključnih pogojev in korakov ter jih strneta v pet korakov:

- poiščite nosilca sprememb (ste to vi?);
- poiščite senseja (učitelja);
- izkoristite (ali ustvarite) krizo, da spodbudite aktivno delovanje v podjetju;
- analizirajte celovit tok vrednosti za vse svoje skupine izdelkov;
- izberite nekaj pomembnega in začnite hitro odstranjevati potrate, da presenetite, koliko lahko dosežete v zelo kratkem obdobju.

Predlagane korake smo nadgradili s teoretičnimi izhodišči drugih avtorjev in pri tem sledili predvsem modelu SVSM (Bonaccorsi et al., 2011), s pomočjo razpoložljive literature smo pregledali prakso nekaterih podjetij, ki so uvajale vitko proizvodnjo, ter vse povezali še z izkušnjo, ki sem jo pridobil pri implementaciji vitke proizvodnje v slovensko proizvodnjo podjetje po vzoru in pod nadzorom podjetja Honeywell. V nadaljevanju sledi kratka predstavitev njihovega modela.

4.2.1 Kratka predstavitev operacijskega sistema podjetja Honeywell

Honeywell je ameriška multinacionalka, razdeljena na štiri stebre po svojih proizvodnih programih: letalski program, avtomatizacija in nadzor, posebni materiali in avtomobilska industrija. Po vzoru Toyote je podjetje razvilo svoj sistematični pristop in proces uvedbe vitke organizacije ter ga poimenovalo Honeywellov operacijski sistem (angl. *Honeywell Operating System*, v nadaljevanju HOS).

Revija *The Economist* (Honeywell international: from bitter to sweet, 2012) je objavila obsežen članek o podjetju Honeywell in v njem opisala, kako se je elektronski gigant Honeywell Internationall v zadnjih osmih letih po zaslugah strategije HOS, preoblikoval iz nemirnega velikana v eno najuspešnejših ameriških podjetij, ki svoje dobičke meri v milijardah. Članek prikazuje pot razvoja HOS, ki je pospremljena s komentarjem, da je trajnostni uspeh mogoče doseči samo s spremembo kulture, navad in vrednot, za kar sta potrebna potrpežljivost in vztrajnost. Pri tem so za doseganje stalnega napredka v pomoč vitka orodja. Slika 12 prikazuje ključne faze razvoja Honeywellovega operacijskega sistema do stalnega napredka.

Slika 12: Razvoj Honeywellovega operacijskega sistema



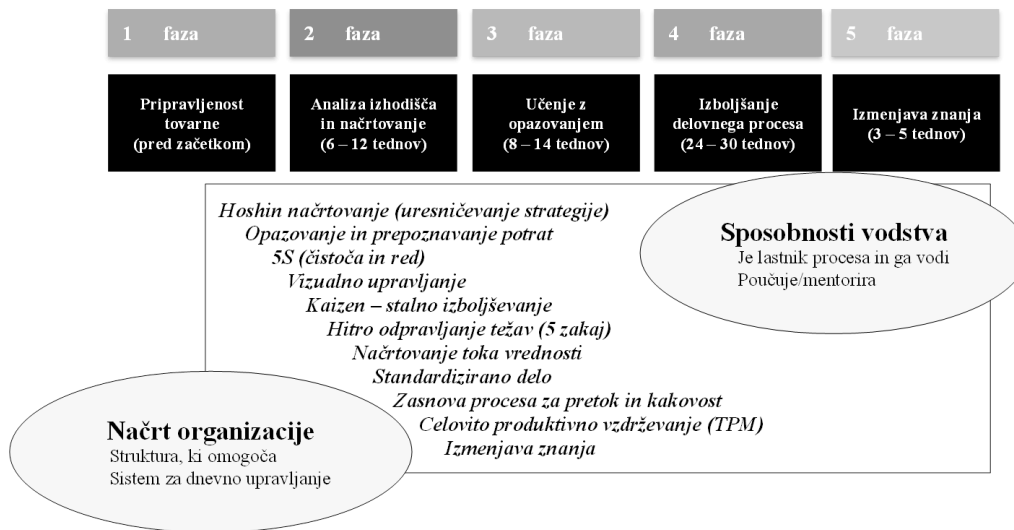
Vir. Povzeto in prirejeno po T. Netland, *The honeywell operating system (HOS) reports flourishing success*, 2012.

HOS je obširen, integriran poslovni pristop s ciljem doseganja izjemnih rezultatov na področju varnosti, kakovosti, dobave, stroškov in zalog. Sistem uporablja šest sigma temelje in orodja ter filozofijo vitke proizvodnje. Namenjen je izgradnji učinkovite organizacijske strukture ter izgradnji sistemov vodenja z opredeljenimi vlogami in odgovornostmi vodstva za zagotavljanje delovanja in prenosa dobrih praks.

Uvedba HOS temelji na natančno izdelanem planu uvajanja, ki je razdeljen v pet faz razvoja vitke proizvodnje z dokazovanjem zrelosti in predvideva vsaj eno do dve leti uvajanja. To je obdobje, v katerem podjetje zgradi potrebne elemente za vzdrževanje sprememb in vključi vse zaposlene v kontinuiran proces izboljšav.

Uvedba sistema se začne po presoji pripravljenosti organizacije na spremembe. Na osnovi analize izhodiščnega stanja se določi ciljno prihodnje stanje in ustanovi time za uresničitev zelenega stanja. Metodologija uvedbe je standardizirana in zapisana ter podprta s številnimi navodili in napotki s konkretnimi primeri dobrih praks in planom usposabljanja za celotni tim. Slika 13 nazorno prikazuje standardni postopek uvedbe HOS.

Slika 13: Standardni postopek uvedbe HOS



Spodbuja hitrost, učinek in trajnost

Vir: Povzeto in prirejeno po Honeywell, *Honeywell Operating System, The HOS Deployment Process*, 2006, str. 22.

Sistem je razdeljen v pet ključnih faz (opisanih v nadaljevanju) in vsaka izmed faz ima svoje naloge in merila zrelosti, ki jih je potrebno doseči za prehod na višjo fazo (Honeywell, 2006).

Prva faza je namenjena pripravljalnim aktivnostmi organizacije, zagotovitvi podpore vodstva in pregledu vodstvenih virov. V tej fazi se določi odgovornosti posameznih lastnikov procesov, način uvedbe in razumevanje standardnega postopka uvedbe. Vodje opravijo usposabljanje nadzornih in vodstvenih veščin, spoznajo principe vitke proizvodnje, določijo svoje time in izdelajo komunikacijski plan s socialnimi partnerji in zaposlenimi.

Druga faza je analiza izhodiščnega stanja in planiranje ter formalni začetek procesa uvedbe. V tej fazi se izvede obširno usposabljanje, kjer se udeležencem zagotovi pogled in razumevanje kaj je HOS, zakaj ga uvajamo in kako ga bomo uvajali. V usposabljanje so vključeni vsi procesi in funkcije, ki vplivajo na stabilnost in delovanje podjetja. S tem si podjetje zagotovi usklajenosti z glavnimi poslovnimi cilji in pogled na proizvodnjo kot na celovit tok vrednosti. Faza je torej namenjena razumevanju strateškega razvoja podjetja in vlogi posameznih timov znotraj te strategije ter usmerjena v izboljšave organizacijske strukture, vključno z usklajenostjo in odzivnostjo podpornih funkcij. Analiza izhodiščnega stanja se zaključi z ustanovitvijo timov za izboljšave ter določitvijo njihovih prioritet.

Tretja faza je faza učenja z opazovanjem in stabilizacija procesa. V tej fazi potekajo usposabljanja timov in vodstva za uporabo vitkih veščin. Posamezniki se učijo prepoznati potrate v verigi vrednosti ter o pomenu 5S in vizualnem vodenju kot temelju za hitro ukrepanje in dnevno vodenje. Veščine povežejo s standardnim delom vodij in standardnim delom zaposlenih. Na podlagi informacij, pridobljenih s planiranjem toka vrednosti, lahko timi za izboljšave zdaj dokončajo planiranje za uresničevanje strategije in doseganje glavnih ciljev na letni ravni.

V **četrta fazi** se izvede večina planiranih izboljšav procesov. Podjetje mora zaključiti ukrepe in doseči napredek v zrelosti, planiran na podlagi analize izhodiščnega stanja in dodatnih spoznanj v tretji fazi. Ta faza je v praksi najbolj zahtevna, saj je potrebno doseči zastavljene ključne cilje.

Peta faza je namenjena širjenju znanja. Timi se morajo naučiti, kako preiti iz naravnosti na posamezne dogodke k nikoli končanem procesu stalnih postopnih izboljšav. Pri tem morajo v svoj tok vrednosti smiselno vključiti dobavitelje.

Sistem uvedbe je podprt s številnimi izobraževanji, ki se izvajajo v posameznih fazah in so vezivo za delovanje vitke proizvodnje. Program izobraževanj se skozi faze sistematsko nadgrajuje in je ključen za doseganje spremembe kulture in učinkovito uvedbo posameznih orodij in metod. Način izobraževanja temelji na principu »pojdi in naredi,« kar predstavlja usposabljanje z delom, kjer se vodje in njihovi timi skupaj učijo. Cilj je zgraditi samo obnovljiv sistem, temelječ na sposobnostih vodstva, odličnosti procesa ter izmenjavi znanj, torej sistem, ki teži k stalnemu približevanju najboljšim praksam. Izobraževanja izvajajo strokovnjaki za vitkost in strokovnjaki za kadre in je ravno tako zgrajen iz petih korakov.

Prvi korak je namenjen pripravi za uvedbo vitke proizvodnje in predvidene so naslednje izobraževalne vsebine:

- seznanitev z uvedbo in namenom vitke proizvodnje;
- delo s socialnimi partnerji in zaposlenimi;
- izobraževanje nosilnega tima z veščinami vitke proizvodnje;
- komunikacija sprememb v podjetju.

Drugi korak je analiza izhodiščnega stanja in planiranje ter formalni začetek procesa uvedbe in vsebuje naslednje izobraževalne vsebine:

- vodja kot učitelj;
- analiza izhodiščnega stanja proizvodnje;
- Hoshin planiranje;
- analiza izhodiščnega stanja in planiranje organizacije;

- obvladovanje sprememb;
- Kaizen – stalno izboljševanje.

Tretji korak je faza učenja z opazovanjem in stabilizacijo procesa in predvidene so sledeče vsebine:

- standardno delo vodstva;
- pomen zdravja, varstva pri delu in vplivi na okolje;
- ocena zrelosti HOS;
- simulacija proizvodnje;
- 5S – čistoča in red;
- sposobnosti opazovanja in prepoznavanje potrat;
- planiranje toka vrednosti;
- vizualno vodenje;
- hitro odpravljanje težav.

Četrty korak je faza doseganja in vzdrževanje sprememb in vsebine izobraževanj so:

- standardno delo;
- celovito produktivno vzdrževanje;
- planiranje procesa za pretok;
- vgrajena kakovost;
- skrajšanje časa za nastavljanje in menjave orodij;
- vitka oskrba in pretok materiala z vlekrom.

Peti korak se osredotoča na vsebine, ki podpirajo širjenje znanja:

- vključitev dobaviteljev kot partnerjev;
- nenehno izboljševanje;
- izmenjava znanja.

4.2.2 AS-model uvedbe vitke organizacije v proces reševanja zavarovalnih primerov

V AS smo na podlagi modela SVSM (Bonaccorsi et al., 2011) in zgoraj predstavljenega operacijskega sistema podjetja Honeywell pripravili za zavarovalnico prilagojen model uvedbe vitke organizacije in ga razdelili na pet korakov (Tabela 9).

Tabela 9: AS pet korakov uvedbe vitke storitve

Korak		Aktivnosti
1	Pripravljenost organizacije	Analiza zrelosti podjetja Zaveza vodstva k vitkosti Imenovanje tima za napredek Program izobraževanja
2	Analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem	Analiza izhodiščnega stanja organizacije Izbira procesa dela za izboljšave Analiza izhodiščnega stanja izbranega procesa dela Analiza toka vrednosti za izbrani proces dela
3	Plan ukrepov in stabilizacija procesov	Aktivnosti razvoja organizacije Izdelava plana za dobavitelje
4	Izboljševanje procesov	Napredek toka vrednosti za izbrani proces dela Vitka orodja
5	Napredek	Izdelava plana za naslednje korake uvedbe vitke storitve

4.2.2.1 Prvi korak: pripravljenost organizacije

Obravnavane raziskave so pokazale, da se veliko podjetij ukvarja z uvedbo vitke filozofije in da so pričakovanja, povezana z boljšim poslovanjem, velika. Vendar so raziskave pokazale tudi veliko neuspešnih poizkusov uvedbe, ko podjetju po prvih uspešnih korakih zmanjka zavzetosti za vzdrževanje novega načina dela, kar običajno vodi do vzpostavitve izhodiščnega stanja. Zato je pred planiranjem uvedbe vitke storitve izredno pomemben korak, v katerem podjetje oceni svojo zrelost za spremembe. V AS smo se odločili, da se v prvem koraku osredotočimo predvsem na analizo zrelosti podjetja za uvedbo vitke proizvodnje/storitve.

- **Analiza zrelosti podjetja**

V skladu z odločitvijo, da začnemo z uvajanjem osnovnih elementov vitke storitve v proces reševanja zavarovalnih primerov, smo na delavnici, kjer je sodelovalo osemnajst zaposlenih, opravili samooceno zrelosti podjetja. Pri samoocenjevanju so sodelovali zaposleni, ki imajo ključno vlogo pri implementaciji vitke storitve v proces reševanja zavarovalnih primerov: izvršni direktor zavarovalnih primerov, direktor reševanja zavarovalnih primerov za premoženje, devet vodij lokacij zavarovalnih primerov za premoženje, vodja reševanja zavarovalnih primerov osebnih zavarovanj, vodja projekta, vodja mednarodnih škod, trije izvršni direktorji procesov, ki so pomembno povezani s procesom zavarovalnih primerov ter član uprave, odgovoren za področje tveganja.

Za samooceno smo uporabili prilagojen vprašalnik podjetja Honeywell (v prilogi naloge). Vprašalnik smo prilagodili za potrebe procesa zavarovalnih primerov in pri tem ohranili strukturo ter vse ključne sklope vprašanj. Vprašalnik je namreč rezultat desetletnih izkušenj uspešnega uvajanja vitke proizvodnje v Honeywellove tovarne oziroma tovarne

dobaviteljev po celem svetu. V skladu z vitko filozofijo je bil večkrat nadgrajen in izboljššan s pridobljenimi izkušnjami. Vprašalnik ocenjuje kritične nevarnosti na poti spremembe kulture – iz obstoječe v odprto proaktivno, osredotočenost na zadovoljstvo kupca in dnevno vodenje. Poleg tega ima vprašalnik izobraževalno vlogo, saj vprašanja pripomorejo k razumevanju potrebnih sprememb za uvedbo vitke kulture, odgovori pa že odkrivajo ključna področja za odpravo ovir.

Vprašalnik zajema 44 postavk, ki so razdeljene na enajst sklopov. Vsak sklop vsebuje različno število pojasnjevalnih vprašanj (od nič do deset) in eno oceno:

- prvo področje se nanaša na ključne kazalnike uspešnosti (10 vprašanj – 1 ocena);
- drugo področje se nanaša na meritve (2 vprašanja – 1 ocena);
- tretje področje se nanaša na bazo dobaviteljev/pogodbenikov (5 vprašanj – 1 ocena);
- četrto področje se nanaša na kakovost dobaviteljev (1 vprašanje – 1 ocena);
- peto področje se nanaša na izkoristek opreme (2 vprašanja – 1 ocena);
- šesto področje se nanaša na učinkovitost zaposlenih (2 vprašanja – 1 ocena);
- sedmo področje se nanaša na podporo podpornih služb (0 vprašanj – 1 ocena);
- osmo področje se nanaša na tekoče aktivnosti (7 vprašanj – 1 ocena);
- deveto področje se nanaša na organizacijsko strukturo (3 vprašanja – 1 ocena);
- deseto področje se nanaša na zaposlene (0 vprašanj – 1 ocena);
- enajsto področje se nanaša na znanje o vitki proizvodnji (1 vprašanje – 1 ocena).

V vprašalniku smo za oceno ohranili odgovorno lestvico Likertovega tipa, pri čemer so anketiranci posamezno področje ocenili s pomočjo tri- oziroma petstopenjske ocenjevalne lestvice – ocene od 1 do 3 oziroma od 1 do 5 in priporočilom, da se izogonejo ocenama 2 in 4 (ocena 1 kaže pomembno pomanjkljivost in oviro pri uvedbi vitke storitve, ocena 3 predstavlja pomanjkljivost, ki po svoji vsebini ne dosega želenih rezultatov, vendar ni prepoznana kot preveliko tveganje za izvedbo vitke storitve, ocena 5 predstavlja pomembno stabilnost pri uvedbi vitke storitve). Izpolnjevanje vprašalnika, razprava in zaključki so rezultat dela na celodnevni delavnici.

Delavnica je bila hkrati priložnost, da se ključni zaposleni, ki sodelujejo v procesu RZP, seznanijo z namenom in bistvenimi elementi vitke storitve. Reševanje vprašalnika, predvsem pa njegovo vrednotenje in diskusija rezultatov, so prinesli pomembno znanje o tem, kaj je ključnega pomena za vitko storitev.

Odgovori so nakazali, da se bo podjetje na poti uvajanja vitke storitve srečalo z nekaj ključnimi nevarnostmi. Za izpostaviti je predvsem pomanjkanje potrebnih znanj s področja vitkega poslovanja, organizacijsko strukturo ter veliko število odprtih in planiranih projektov/aktivnosti. Skupni rezultati po posameznih analiziranih področjih so prikazani v Tabeli 10.

Ocena zaposlenih pri vrednotenju **znanj s področij vitkega poslovanja** se je pokazala kot najbolj kritično področje kljub temu, da podjetje veliko vlaga v izobraževanje kadrov, tako v strokovne, kot vodstvene veščine. Vendar podjetje do sedaj ni prepoznalo potrebe po pridobivanju znanja in veščin s področja izboljšav poslovanja, kot so vitka storitev ali šest sigma. Iz teorije in izkušenj podjetja Honeywell namreč izhaja, da je znanje o vitkosti ključnega pomena za uspešno implementacijo vitke storitve. V Honeywellu se glede na stopnjo znanja in število strokovnjakov odločijo, ali gredo z uvedbo vitke proizvodnje celostno ali delno. V kolikor se odločijo za delno uvedbo, nadaljujejo s celostno šele, ko dosežejo kritično stopnjo znanja. Več kot je tega znanja na začetku projekta, hitrejši napredek lahko podjetje pričakuje. Glede na začetno oceno znanj se je moja vloga odgovornega za proces reševanja zavarovalnih primerov združila z vlogo inštruktorja vitke storitve, vendar bo za posamezna področja v nadaljevanju uvajanja vitke storitve potrebno poiskati pomoč zunanjih inštruktorjev.

Naslednje kritično področje je **organizacija**, kjer je pregled rezultatov pokazal pretežno decentralizirano organizacijo, ki se je sčasoma prilagodila kadrovskim resursom po lokacijah. Iz diskusije na delavnici je izhajalo, da veliko število ravni vodenja pri posameznih zavarovalnih vrstah povzroča težave pri dnevnem usklajevanju in nadzoru ter zahtevno komunikacijo. Kadrovska struktura vodij se je izkazala za ustrezno. Verle (2008, str. 236) v svojem prispevku navaja, da iz raziskav izhaja, da so sodobne odlične organizacije danes »vitke,« zanje je značilna jasna opredelitev vodenja, malo vodstvenih ravni in širok razpon kontrole. Najnovejši organizacijski pristop je struktura, ki zaposlene zbere okrog osnovne dejavnosti. Vsi ljudje, ki delujejo v določenem procesu, so združeni, da lahko komunicirajo, svoja prizadevanja koordinirajo ter tako neposredno ustvarjajo vrednost za kupce. Honeywellove praktične izkušnje pa poudarjajo, da je vključitev razvoja organizacije v uvedbo vitkega sistema ključnega pomena. Organizacijo je namreč potrebno prilagoditi zahtevam sistema in s tem zagotoviti, da organizacija podpira razvoj in utrjevanje sistema ter omogoča dnevno vodenje na vseh ravneh. V skladu s tem se prilagodijo tudi vloge in odgovornosti vodij.

Tabela 10: Vprašalnik analize zrelosti podjetja – skupni rezultati

Zap.št.	Področje	Povzetek vprašanj	Rezultati
1	Ključni kazalniki uspešnosti	Nove ideje na zaposlenega, kakovost reševanja zavarovalnih primerov, stroški zavarovalnih primerov, število nerešenih primerov, ocena uspešnosti ključnih kazalnikov	3
2	Meritev uspešnosti procesov	Meritve uspešnosti in pogostost meritev, točnost podatkov	2
3	Opiši svojo bazo dobaviteljev	Letna poraba, število dobaviteljev, sposobnost dobaviteljev podpreti tok in vlek, dobavitelji ključni za izvedbo storitve	3
4	Zanesljivost dobaviteljev	Št. pritožb strank, zanesljivost dobaviteljev	5
5	Izkoristek opreme	Zastoji v procesu, omejitve pri uvajanju sprememb, omejitve pri realizaciji plana	3
6	Učinkovitost zaposlenih	Učinkovitost zaposlenih glede na trg, kako ocenjujemo učinkovitost, nadurno delo	3
7	Podpora podpornih služb	Ali je zagotovljena potrebna pomoč podpornih služb	3
8	Tekoče aktivnosti	Koliko aktivnosti v zvezi z raznimi spremembami se trenutno odvija v podjetju – IT, poslovni transfer, organizacijske spremembe, socialni partnerji, novi produkti, drugo	1
9	Organizacija	Ravni vodenja, nezasedena vodstvena mesta in vpliv tega na doseganje ciljev	1
10	Zaposleni	Ocena stabilnosti zaposlenih – fluktuacija	5
11	Znanja o vitki proizvodnji	Zaposleni z znanji o vitki proizvodnji ali 6 Sigma, ocen podpore uvedbi vitke proizvodnje	1

Tretje kritično področje je vezano na oceno **tekočih aktivnosti v družbi** tako po številu projektov kot po vsebini. V družbi od leta 2015 potekata dva zahtevna projekta. Prvi je Solventnosti II, ki sledi direktivi 2009/138/ES Evropskega Parlamenta z namenom povečanja zaščite oziroma varnosti zavarovancev v EU in predstavlja pogoj za izvajanje zavarovalništva po letu 2016. Projekt zajema vse procese v družbi in je visoko na lestvici prioritet. Drugi pomemben projekt je pripojitev Hrvaške družbe Životno osiguranje d. o. o. k matični družbi Adriatic Slovenica. Število drugih projektov ali aktivnosti je pomembno, ker lahko odločujoče vpliva na zagotavljanje potrebnih virov za vpeljavo vitke storitve. Na delavnici smo presodili, da z vidika virov predstavlja ozko grlo predvsem informacijska podpora procesom, ki je v panogi zavarovalništva ključna za podporo vseh sprememb v družbi.

Nadalje smo na delavnici ugotovili, da predstavljata področji **zanesljivost dobaviteljev** in **stabilnost zaposlenih** pomembno prednost pri uvedbi vitke storitve. V AS povezanost z dobavitelji že dolgo ni zgolj komercialni odnos, temveč temelji na sodelovanju in skupnem nastopu na trgu, zato je bila zanesljivost dobaviteljev z vidika kakovosti ocenjena kot

ustrezna. Kategorija, ki govori o zaposlenih, je bila ocenjena kot stabilna, fluktuacija ne odstopa od povprečja v panogi in sodelujoči na delavnici so ocenili, da ta dejavnik nima neugodnega vpliva na uspešnost.

Ostalih šest področij smo sicer na delavnici opredelili kot pomanjkljivosti, ki po svoji vsebini ne dosegajo zelenih rezultatov, vendar ta področja niso bila prepoznana kot preveliko tveganje za izvedbo projekta vitke storitve.

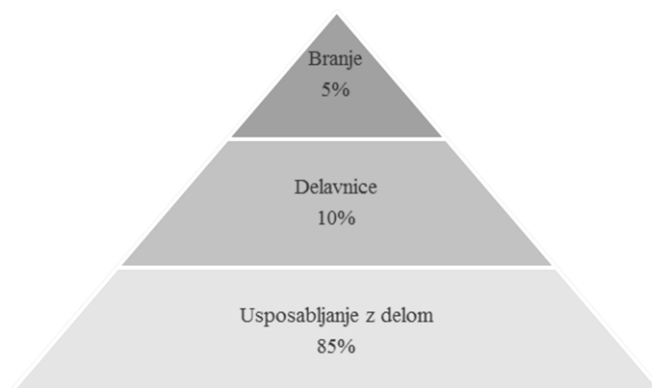
- **Zaveza vodstva k vitkosti**

Ker je za uspešno uvedbo vitke proizvodnje nadvse pomembna neomajna podpora vodstva (Liker, 1998, str. 447–449), je sledila predstavitev rezultatov ankete in ostalih planiranih aktivnosti upravi podjetja. Novosti, ki jih s seboj prinaša koncept vitke storitve, potrebujejo razumevanje vodstva in zagotovitev podpore, da se lahko izvedejo vse potrebne organizacijske, tehnološke in druge spremembe. Uprava je predlagane aktivnosti za uvedbo vitke storitve podprla in se strinjala, da gre za priložnost za testiranje učinkovitosti metod in orodij vitke storitve in v nadaljevanju proučitev možnosti za širitev na vse procese v družbi. Stališče uprave je bilo, da so izkušnje iz drugih industrijskih panog, kot je avtomobilska industrija, ki je s svojimi rešitvami nosilka mnogih inovativnih tehničnih rešitev, različnih modelov učinkovitega vodenja, uspešnem vertikalnem modelu povezovanja z dobavitelja in s stalno osredotočenostjo na kupca, lahko s pravo mero prilagoditve v pristopu učinkovita rešitev tudi za procese v zavarovalništvu.

- **Imenovanje tima za napredek in program izobraževanja**

Sledila sta ključna koraka za proces uvajanja vitke storitve: imenovanje tima za napredek in potrditev programa izobraževanja za pridobitev osnovnih veščin vitke storitve. V tim za napredek so bili imenovani vodje reševanj zavarovalnih primerov na posameznih lokacijah in strokovni sodelavci za posamezna področja, ki so že po svoji vlogi nosilci sprememb in hkrati najboljše poznajo svoj proces dela. Vodja tima za napredek je član vodstvenega tima zavarovalni primeri. Program izobraževanj izvajava skupaj z vodjo tima za napredek, v nadaljevanju pa je predviden zunanji strokovnjak in veliko samoučenja. Izobraževanja temeljijo pretežno na principu »pojdi in naredi«, kar predstavlja usposabljanje z delom, kjer se vodje in njihovi timi učijo skupaj (Slika 14).

Slika 14: Vitka izobraževanja



Vir: Povzeto in prirejeno po Honeywell, *Honeywell Operating System. The HOS Deployment Process*, 2006, str. 47.

V nadaljevanju naloge sem se zaradi poslovne skrivnosti pri analizi stanja in predstavitvi ukrepov izogibal opisovanju natančnih podatkov in podrobnosti posameznih rešitev.

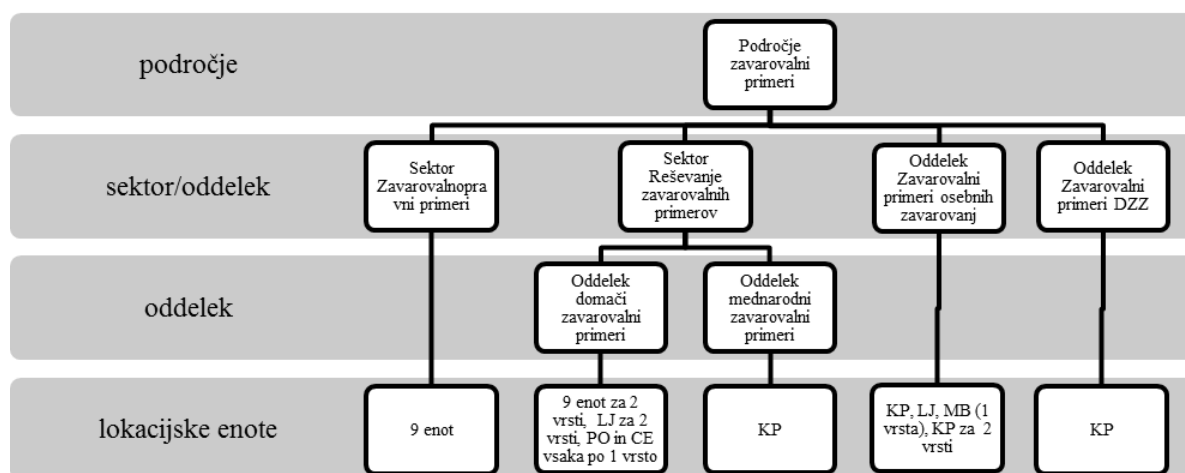
4.2.2.2 Drugi korak: analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem

Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, ki je vizualna predstavitev organizacijske strukture. Kontrolni razpon predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji, in kaže, kdo je komu odgovoren (Verle, 2008, str. 237).

- **Analiza izhodiščnega stanja organizacije**

Ena prvih nalog tima za napredek je bila analiza obstoječe organizacije. Vizualna predstavitev organizacije RZP na začetku projekta je prikazana na Sliki 15.

Slika 15: Organizacija RZP na začetku projekta



Že iz analize zrelosti podjetja izhaja, da je organizacija v veliki meri decentralizirana in prilagojena kadrovskim resursom po lokacijah. Tim za napredek je ugotovil, da je vzrok za težave pri komuniciranju in usklajevanju tudi matrična organizacija nekaterih oddelkov. Matrična organizacija ima namreč zaradi dvojnega vodenja tudi svoje slabosti, povezane predvsem s spremljanjem in kontrolo ter veliko porabo časa (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 138).

- **Izbira procesa dela za izboljšave**

Harmon (v Verle, 2008, str. 237) opozarja, da je pomembnejše tisto, česar na diagramu ne vidimo:

- organizacijski diagram ne kaže kupcev;
- ne kaže izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi kupcem;
- ne kaže, kako delo poteka od ene aktivnosti k drugi, preden je izdelek končan in dostavljen kupcu.

Zato je tim za napredek, skladno s sugestijo SVSM modela, za nadaljnjo analizo izhodiščnega stanja določil program znotraj RZP, ki zajema petnajst zavarovalnih vrst in je po številu zahtevkov, vrednosti škodnega dogajanja in številu zaposlenih najbolj kompleksen in zahteven proces reševanja zavarovalnih primerov. Izbrali smo **program premoženj**.

- **Analiza izhodiščnega stanja izbranega procesa dela**

Program premoženj se je v času analize izvajal na devetih lokacijah. Procesi znotraj programa so standardizirani skladno s pravili ISO 9001 in pravili Agencije za nadzor zavarovalništva ter zapisani v navodilih in internih aktih družbe, zato je bila vsebina dela na lokacijah zelo podobna. Tudi organizacijsko so bile lokacije primerljive, vse so imele zaposlene vodje reševanja zavarovalnih primerov, cenilce in referente.

Primerljivost lokacij nam je omogočilo spremljanje uspešnosti posameznih lokacij. Izbrali smo naslednje kazalnike:

- obremenjenost posameznega zaposlenega glede na število zahtevkov na zaposlenega;
- razmerje med zaposlenimi glede na vsebino dela referent/cenilec;
- razpon vodenja glede na število zaposlenih, ki jih neposredno vodi posamezen vodja;
- število pritožb v odstotkih glede na likvidirane škode;
- nerešeni primeri glede na število prispelih in likvidiranih škod;

- povprečna škoda oziroma vpliv obremenjenosti zaposlenih na škodni rezultat¹.

Zbrani podatki prikazujejo obremenitve po lokacijah ter kakovost in hitrost reševanja zavarovalnih primerov za obdobje enega leta od januarja 2014 do decembra 2014 in so prikazani v Tabeli 11.

Tabela 11: Izbrani kazalniki spremljanja uspešnosti lokacij

Lokacija	Št. zahtevkov na zaposlenega	Razmerje referent/cenilec	Razpon vodenja	Pritožbe %	Nerešeni primeri %	Indeks povprečne škode
1	663	1 : 0,96	16	2,1	13,1	1,1
2	997	1 : 1,5	5	2,3	11,2	0,92
3	925	1 : 1,07	17	1,9	11,5	1,06
4	834	1 : 1	8	2,4	12,7	1,05
5	913	1 : 1,5	5	2	12,5	1,08
6	954	1 : 1,4	2,5	2	12,5	0,93
7	818	1 : 1,8	14	1,8	11,7	0,92
8	667	1 : 1	8	2,2	12,5	1,04
9	814	1 : 1,5	5	2,1	12,9	0,95
Povprečje	843	1 : 1,32	8,9	2,09	12,3	1,0

Povprečna obremenitev zaposlenih je bila v opazovanem obdobju 843 **rešenih zahtevkov** na zaposlenega v enem letu. Primerjava posameznih lokacij pokaže različno stopnjo obremenitev, vrednosti se gibljejo od 663 do 997 rešenih primerov po zaposlenemu. Kar pomeni, da najbolj obremenjena lokacija reši v povprečju za 33 odstotkov več zahtevkov glede na najmanj obremenjeno lokacijo. Dodatna vsebinska analiza je pokazala manjše razlike v strukturi zahtevkov glede na lokacije, vendar smo ocenili, da so razlike take, da ne vplivajo na dobljene rezultate.

Nato smo analizirali **razpon vodenja** glede na število zaposlenih po posameznih lokacijah, ki jih neposredno vodi vodja lokacije. Povprečna vrednost števila zaposlenih na vodjo je 8,9. Primerjava posameznih lokacij pokaže različno stopnjo obremenitve vodij, vrednosti se gibljejo od 2,5 do 17 zaposlenih. Razlike so v veliki meri posledica velikosti lokacij in števila zavarovancev na posamezni lokaciji, zato smo si tu zastavili vprašanje, ali majhne lokacije potrebujejo samostojnega vodjo.

Na lokacijah so poleg vodij zaposleni referenti in cenilci, referenti so odgovorni za administrativni del procesa od sprejema prijave do naloga za izplačilo, cenilci pa za strokovni del ugotavljanja in ceno škode. Zato smo v nadaljevanju analizirali tudi

¹ Škodni rezultat je sestavljen iz likvidiranih škod in rezervacij ocenjenih bodočih obveznosti zavarovalnice za že nastale škode, ki jih zavarovalnica še ni izplačala.

razmerje med cenilci in referenti, kar je pokazalo ponovno velike razlike, od 0,96 do 1,8 referenta na enega cenilca. Vsebinski pregled razlik je opozoril predvsem na pomanjkanje standardnega postopka dela. V uvodu v poglavje smo zapisali, da je program premoženj standardiziran skladno z zunanjo regulacijo in da je vsebina dela na lokacijah zelo podobna, zato je tu potrebno izpostaviti razliko med standardizacijo in standardnim delom. Prvi predstavlja neki minimum, da je delo opravljeno v skladu s predpis in zakonodajo, drugi pa pomeni zapis najboljše izvedbe nekega dela v praksi, ki zagotavlja zanesljivost, kakovost in optimalni pretok. Standardno delo je temelj stalnih izboljšav.

Glede na ugotovljene razlike med lokacijami smo v drugem delu analizirali vpliv obremenjenosti zaposlenega na hitrost in kakovost reševanja zahtevkov ter vpliv obremenjenosti na višino izplačila škod.

Za analizo **hitrosti reševanja** smo uporabili število odprtih nerešenih zahtevkov po lokacijah v primerjavi s prispelimi novimi zahtevki v opazovanem obdobju. Povprečna vrednost odprtih zahtevkov je znašala 12,3 odstotke vseh zahtevkov. Analiza je pokazala, da so lokacije z večjo obremenitvijo dosegale boljše rezultate, kot lokacije z manjšo obremenitvijo. Najslabši rezultat je dosegla lokacija z najmanjšim številom zahtevkov na zaposlenega.

Za vpliv obremenjenosti na **kakovost** reševanja zahtevkov smo uporabili odstotek števila pritožb glede na število vseh zahtevkov. Povprečna vrednost števila pritožb je znašala 2,09 odstotka. Analiza ni pokazala negativnega vpliva višje obremenitve na kakovost reševanja zahtevkov. Celo nasprotno, kar tri od štirih lokacij z največjim številom zahtevkov na zaposlenega so dosegle nižje število pritožb glede na povprečje.

Naslednji korak je bila analiza vpliva obremenjenosti zaposlenih na **škodni rezultat**. V ta namen smo primerjali število škod z vrednostjo likvidiranih škod v zadnjem letu. Pri tem smo iz analize izvzeli škode nad 10.000 EUR ter tako zmanjšali vpliv večjih škod na točnost podatkov. Podatki so zajemali 70.000 zahtevkov. V Tabeli 11 so prikazani rezultati v indeksih, ki prikazujejo odmik od povprečne vrednosti po posameznih lokacijah. Indeksi se gibljejo od 0,92 do 1,1. Rezultati kažejo, da lokacije z največjim številom zahtevkov na zaposlenega ne izkazujejo slabšega škodnega rezultata. Celo nasprotno, največji negativni odmik od višine povprečne škode je dosegla lokacija z najmanjšim številom zahtevkov na zaposlenega.

Analiza procesa programa premoženj je torej pokazala pomembne razlike med lokacijami glede obremenitve zaposlenih, razpona vodenja in razmerja med cenilci in referenti. Boljše rezultate v hitrosti in kakovosti reševanja škodnih primerov pa tudi v škodnem rezultatu so dosegle lokacije z večjim številom zahtevkov na zaposlenega, večjim razponom vodenja in strukturo zaposlenih v prid večjemu številu cenilcev. Najboljše rezultate je dosegla lokacija dva, ki ima največje število zahtevkov na zaposlenega.

Proces reševanja zavarovalnega primera v programu premoženj je zaradi uvedenih postopkov natančno opredeljen in na vseh lokacijah podoben. Proces se prične s prijavo škode in zaključi z izplačilom oziroma odklonitvijo izplačila. Analiza pa je pokazala zelo različne prakse izvedbe teh procesov, saj so lokacije izvedbo prilagodile trenutni kadrovski zasedbi, obremenitvam in znanjem zaposlenih na kar je pomembno vplivala tudi velikost lokacije. Delo se torej ne opravlja na enak način, temveč je odvisno od posameznega zaposlenega (npr. ni enotnega sistema dokumentiranja škodnega spisa, po vsebini isti škodni primeri se ponekod izvedejo na lokaciji, drugje pa se posredujejo v centralo, odvisno od znanja zaposlenega ipd.). Ugotovili smo, da ni predpisane najboljše prakse in med lokacijami ni stekel proces učenja in izboljšav. Analiza je izpostavila še nekatere druge pomanjkljivosti, kot so informacijski sistem (npr. ista zadeva zahteva večkratni vnos), pomanjkanje sodobnih veščin in orodij vodenja ter nezmožnost spremljanja dnevnih rezultatov.

- **Analiza toka vrednosti za izbrani proces dela**

Če obstaja izdelek za kupca, obstaja tudi tok vrednosti. Izziv je videti ta tok (Rother & Sook, 2003, str. 1). Metoda se izvorno imenuje »analiza toka materiala in informacij« in njeno bistvo ni v tem, kako narediti stvari bolje in hitreje, temveč odkriti stvari, ki jih sploh ni potrebno storiti.

Metoda nas vodi do posnetka in analize trenutnega stanja ter hkrati omogoča prepoznavanje idealnega stanja. Tim za napredek si je zadal cilj, da z vidika kupca določi aktivnosti, ki v očeh kupca dodajajo vrednost in jih je pripravljen za to plačati, določi aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, vendar brez katerih ne gre (zakonske obveze, predpisi ipd.) in določi aktivnosti, ki storitvi ne dodajajo vrednosti in hkrati niso potrebne. Te zadnje so ključne za izboljšave, ki bodo pripomogle k učinkovitemu in kakovostnemu procesu reševanja škod.

Prva naloga tima za napredek je bila, določiti, katero zavarovalno vrsto znotraj zavarovalnega programa premoženj bomo analizirali in na kateri lokaciji. Odločili smo se, da bomo opazovali tok vrednosti na dveh lokacijah, ki so se v predhodni analizi procesa pokazale kot najbolj različne. Izbrali smo lokacijo 1, ki je pri najmanjših obremenitvah zaposlenih dosegala rezultate pod povprečjem in lokacijo 2, ki je pri večini kazalcev dosegla najboljše rezultate (Tabela 11). Izbirali smo med petnajstimi zavarovalnimi vrstami zavarovalnega programa premoženja in za analizo izbrali »Zavarovanje kopenskih motornih vozil.« Odločitev smo sprejeli, ker je ta zavarovalna vrsta po svojem obsegu najštevilčnejša, saj predstavlja 37 odstotkov vseh primerov in vključuje vse elemente drugih zavarovalnih vrst ter v svoje reševanje intenzivno vključuje tudi dobavitelje (pogodbenike serviserje).

Poleg tega je bilo potrebno prilagoditi orodja, ki smo jih imeli na razpolago za storitveno dejavnost oziroma zavarovalništvo. Pri definiranju najpogostejših napak smo izhajali iz raziskave (Bonaccorsi et al., 2011, str. 430), v kateri so avtorji definirali osnovnih deset potrat v storitvah: napake, podvajanje, nepravilne zaloge, pomanjkanje fokusa na stranke, prekomerna produkcija, nejasna komunikacija, premikanje oz. transport, slab izkoristek zaposlenih, neuravnoteženi procesi, čakanje in zamude. Zapisane potrate so bile izhodišče za opazovanje procesov.

Timu za napredek se je za izdelavo plana trenutnega stanja toka vrednosti z ugotavljanjem potrat pridružilo nekaj cenilcev in referentov, ki se z opazovanimi procesi in težavami pri delu srečujejo pri vsakodnevnih opravilih. Analiza se je začela z naborom napak, ki jih zaznavajo zavarovanci v procesu reševanja zavarovalnih primerov. Vir podatkov so bile pritožbe zavarovancev in rezultati vprašalnika, ki ga izvaja agencija GfK (GfK Slovenija, 2016, str. 53–61) in vsebuje podatke o zadovoljstvu zavarovancev z reševanjem škod in podatke o tem, kaj je zavarovancem pomembno pri izbiri zavarovalnice. Zaznane napake smo nato razvrstili po pomembnosti: zamude, napačni podatki, pretirana birokracija, težave z internetno prijavo, podvajanje dokumentov/izguba dokumentov, pomanjkanje predhodnih informacij.

V prirejeni metodologiji analize toka vrednosti smo nato definirali vse potrebne elemente dela za reševanje zavarovalnega primera. Določili smo, da je **element dela** najmanjši del posameznega dela, ki ga lahko samostojno prenesemo na drugega zaposlenega ali drugo delovno mesto. Za opazovanje in analiziranje procesa smo uporabili prilagojen obrazec (Tabela 12) avtorjev Rother in Harris (2001, str. 18–19), ki predvideva razdelitev procesa na elemente dela ter merjenje časa za vsak element posebej. Ko zberemo vse potrebne elemente, dobimo skupno delo delavca na delovnem mestu.

Tabela 12: Obrazec za merjenje časov elementov dela

Analiza procesa	Proces	Opazovalec						Datum/čas
Koraki v procesu	Delavec							Opombe
	Elementi dela	Izmerjeni časi						
Korak 1	Element 1							
	Element 2							
	Element 3							
Korak 2	Element 1							
	Element 2							
	Element 3							
	Element 4							
	Element 5							

Vir: Povzeto in prirejeno po M. Rother & R. Harris, Creating continuous flow, 2001, str. 16–17.

Pred izvedbo meritev časa smo se dogovorili, da meritev ne vključuje dela zaposlenega izven opazovanega procesnega cikla. Sledila je opredelitev kriterijev za aktivnosti, ki dodajajo vrednosti in aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti (tako tistih, brez katerih ne gre, kot potrat) ter postavitev meril za določanje vitkosti izhodiščnega stanja. Opredeljevanje kriterijev se je izkazalo, v primerjavi s proizvodnjo, kot bolj zahtevno, saj smo se za vsako aktivnost odločali s pomočjo strokovne razprave, kaj kupec pričakuje in kaj je zanj pomembno.

Opazovali in merili smo trideset naključnih zavarovalnih primerov in nato določili povprečne čase vseh aktivnosti. Zaradi verjetnosti napak in majhnega vzorca smo povečali čas izvajanja vseh nalog za 20 odstotkov. V obrazec pod opombe smo dosledno vpisovali vse težave, zaznane potrate, prednosti posameznih načinov dela, ideje in vprašanja, ki so se pojavila med analizo. Rezultate smo nato uporabili za izračun izbranih kazalnikov vitkosti izvedbe storitve.

Kot osnovno merilo vitkosti smo postavili **učinkovitost izvajanja** nalog z dodano vrednostjo, ki predstavlja razmerje med časom izvajanja nalog z dodano vrednostjo in celotnim časom vseh aktivnosti od prijave škode do likvidacije in plačila.

$$Učinkovitost\ izvajanja = \frac{\text{čas z dodano vrednostjo}}{\text{celoten čas izvajanja}} \quad (1)$$

Čas dodane vrednosti glede na celotni pretočni čas smo poimenovali **storitvena učinkovitost**. Celotni pretočni čas je čas (aktivnosti in neaktivnosti) od prijave škode do likvidacije in plačila merjen v dnevih.

$$Storitvena\ učinkovitost = \frac{\text{čas z dodano vrednostjo}}{\text{celotni pretočni čas}} \quad (2)$$

Tim za napredek je predvidel, da bodo odstotki storitvene učinkovitosti nizki, saj vsebuje celoten pretočni čas veliko čakanja na dokumentacijo zavarovanca, policije in drugih zunanjih izvajalcev. Vendar so bili prvi izračuni kljub temu presenečenje, saj se je odstotek storitvene učinkovitost gibal pod 0,1 odstotkom. Na podlagi tega smo sprejeli odločitev, da bomo obravnavali proces od prispetja vse potrebne dokumentacije, torej del procesa, ki je pod vplivom zavarovalnice. Izračuni so pokazali, da kljub temu nismo dosegli niti enega odstotka, kar smo ocenili kot še vedno izrazito nizek rezultat in priložnost za izboljšave.

V naslednjem koraku je bil potrebno določiti **takt stranke**, ki nam pove, s kakšnim taktom moramo proizvajati izdelke/storitve, da lahko dobavljamo v napovedanih oziroma naročenih količinah. V storitveni dejavnosti naročila običajno niso napovedana, zato smo za določitev takta izračunali povprečno število prijav škod na dan za obdobje enega meseca. Pozorni smo bili tudi na največje in najmanjše število prijav, ki so bile opravljene v enem dnevu in ocenili kritične ure. Na ta način smo določili spremenljivost prijav škod

med dnevi in znotraj samega dne. Za razpoložljiv delovni čas na dan smo upoštevali 480 minut.

$$\text{Takt stranke} = \frac{\text{razpoložljiv delovni čas na dan}}{\text{povprečno število prijav na dan}} \quad (3)$$

Rezultati meritev so pokazali povprečno vrednost takta stranke 11 minut za lokacijo ena in 20 minut za lokacijo dva. Razlika je bila pričakovana, saj je lokacija ena pomembno večja. Ker takta stranke ne moremo spreminjati, se je tim v nadaljevanju osredotočal na spremembe razpoložljivega delovnega časa oziroma na število zaposlenih na lokaciji.

Čas, ki je potreben, da iz procesa pride naslednji izdelek/storitev (čas med dvema zaključenima primeroma), imenujemo **cikel**. Običajno ga definiramo skozi potrebno delo najbolj obremenjenega zaposlenega v procesu in razpoložljivega števila zaposlenih znotraj tega procesa. V našem primeru to predstavlja delo cenilcev. Če želimo izpolniti pričakovanja stranke, moramo dosegati krajši čas cikla, kot ga zahteva takt stranke. Pri tem vzporejamo takt stranke in cikel, da se izognemo predimenzioniranju procesa ter hkrati izpolnimo naročila oziroma napovedi kupca.

$$\text{Cikel} = \frac{\text{čas najbolj obremenjenega cenilca}}{\text{št. cenilcev}} \quad (4)$$

Dnevno zmogljivost smo izračunali s primerjavo dnevno razpoložljivega časa in potrebnega časa med dvema zaključenima primeroma.

$$\text{Dnevna zmogljivost} = \frac{\text{dnevno razpoložljiv čas}}{\text{cikel}} \quad (5)$$

Nato smo izračunali še **zasedenost zmogljivosti**, ki je eden pomembnejših kazalcev za spremljanje napredka. Primerjali smo povprečno število primerov na dan z dnevno zmogljivostjo.

$$\text{Zasedenost zmogljivosti} = \frac{\text{število primerov na dan}}{\text{dnevna zmogljivost}} \quad (6)$$

Rezultati meritev in izračuni za lokacijo ena in dva so prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Rezultati začetnih meritev za lokacijo 1 in 2

Elementi meritev	Lokacija 1	Lokacija 2
Število zaposlenih	16	5
Razmerje cenilec/referent	8/8	3/2
Pretočni čas v dnevih	5	4,5
Celotni čas izvajanja v min	60	54
Čas aktivnosti z dodano vrednostjo v min	38	36
Izmerjen čas cenilca v min	37,5	35
Učinkovitost izvajanja v %	63	66
Učinkovitost storitve v %	0,83	0,83
Takt stranke v min	11	20
Cikel v min	4,7	11,6
Število primerov na dan	43,63	23
Dnevna zmogljivost (št. primerov)	96	39
Zasedenost zmogljivosti v %	45	58

Tipičen primer reševanja zahtevka škode kopenskega motornega vozila se začne, ko zavarovanec referentu prijavi škodni dogodek. Referent primerja prijavo in polico, ugotovi obstoj kritja in elektronsko odpre škodni spis. O tem nato obvesti cenilca, ki opravi cenitev škode na terenu in zapisnik dostavi referentu in stranki. Stranki hkrati poda informacije o možnostih reševanja škode (izplačilo škode ali napotitev na pooblaščen servis). Referent ali cenilec vneseta podatke iz zapisnika v informacijski sistem. Sledi zaključevanje zahtevka, obračun in plačilo ter vnos v informacijski sistem. Pri opazovanju izbranih primerov na obeh lokacijah smo prišli do ugotovitev, da lokaciji uporabljata različen način dela, različno delitev dela in celo različno število zaposlenih za delo na enem primeru. Variabilnost se je kazala tudi znotraj enote, saj primeri niso sledili enotnim korakom in postopkom. Podrobnejša analiza primerjav takta kupca in cikla med lokacijama je pokazala predvsem rezerve pri zaposlenih.

V skladu z modelom SVSM smo se osredotočili na povpraševanje, tok in izravnavo. Ocenili smo, da povpraševanje strank lahko izpolnimo z obstoječo opremo in zaposlenimi, vendar da potrebujemo drugačno organizacijo dela in prenovo procesa, ki bo omogočal neprekinjen tok aktivnosti, brez napak in motenj. Kot največji izziv smo prepoznali uravnoteženje obremenitev referentov in cenilcev ter ocenili, da je ta najoptimalnejša, ko je 1 : 1,7 v korist cenilcev, kar lahko dosežemo le na večjih lokacijah. Opazovanje je namreč pokazalo, da v primeru premajhnega števila cenilcev, čas referentov ni ustrezno izkoriščen. To pomeni pretrgan tok dela in eno od največjih potrat v opazovanem procesu.

4.2.2.3 Tretji korak: plan ukrepov in stabilizacija procesov

Tim za napredek je na podlagi analize izhodiščnega stanja pripravil poslovni model, ki izpostavlja del storitve, ki ga je zavarovanec »pripravljen plačati.« Zgrajen je na treh

temeljnih predpostavkah, potrebnih za zagotavljanje najboljše storitve RZP: hitrost, kakovost in strošek (Slika 16).

Slika 16: Temeljne predpostavke najboljše storitve RZP



Po oceni raziskave GfK Slovenija (2016) sodimo po kakovosti reševanja zavarovalnih primerov v sam vrh slovenskega zavarovalniškega trga. Naš cilj je narediti korak naprej in skrajšati čas in pot reševanja zavarovalnega primera in poenostaviti postopke na način, ki bo inovativen in drugačen od konkurence ter bo navduševal kupca. Dodana vrednost RZP se gradi na štirih temeljnih predpostavkah:

- reševanje zavarovalnih primerov je potrebno razumeti kot **posel**, torej kot izvajanje spleta inovativnih, unikatnih, strokovnih storitev, po meri posameznika in z dodano vrednostjo za zavarovanca;
- stremeti moramo k pretežni **avtomatizaciji** procesa reševanja zavarovalnih primerov, kar pomeni: kakovostnejše servisiranje strank; preglednejše in kakovostnejše delo pri likvidaciji škod; manjša izguba časa; prave informacije ob pravem času (detekcija goljufij, boniteta zavarovancev); spletno potrjevanje transakcij; elektronsko usklajevanje; hitrejši denarni tok;
- usposobljeni in predani **zaposleni** rešujejo zavarovalne primere (kompleksnost) glede na raven usvojenega znanja – osnovna znanja, napredna znanja, ekspertna znanja (strokovna, tehnična, IT, tržna znanja in komunikacijske veščine);
- aktivno vključevanje **pogodbenih** serviserjev v celovito rešitev od prijave do popravila.

Da bi poslovni model zaživel v praksi, smo v timu za izboljšave presodili, da moramo pristopiti predvsem k izvedbi dveh ključnih ukrepov: spremembi sedanje organizacije RZP in spremembi koncepta sodelovanja z dobavitelji. V nadaljevanju so na kratko opisani bistveni elementi izvedenih ukrepov.

- **Aktivnosti razvoja organizacije**

Organizacija je stalno pred vprašanjem, kako oblikovati svojo strukturo, da bi ta omogočala ustrezno horizontalno in vertikalno povezanost. Na oblikovanje organizacijske

strukture pomembno vplivajo predvsem njena strategija in cilji, kultura, tehnologija, velikost in okolje. Struktura praviloma sledi strategiji, sprememba celotne strategije posledično povzroči potrebo po spremembi organizacijske strukture (Potočan v Verle, 2008, str. 237–238). Biloslavo (v Verle, 2008, str. 238) opozarja, da tradicionalna funkcijska urejenost, ki nastane zaradi specializacije sodelavcev in delitve dela med njimi, s stališča učinkovitega izvajanja procesov ni optimalna. Funkcijske enote in sodelavci v njih dajejo prednost svojim strokovnim interesom in interesom svoje enote pred interesi procesov kot osnovnih gradnikov dejavnosti organizacije. Temeljna ugotovitev je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in okoljih. Organizacije lahko uspešno delujejo le tako, da svojo strukturo prilagajajo spremenljivim pogojem okolja.

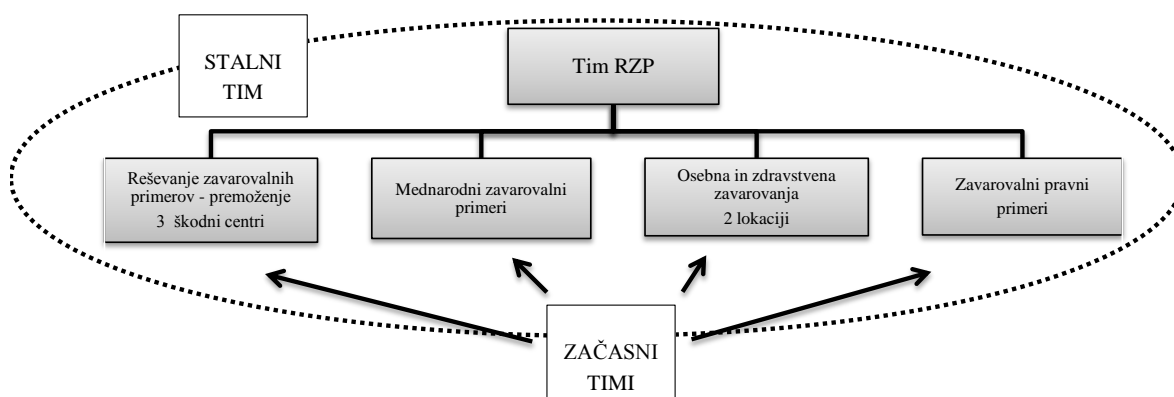
V timu za napredek smo si zadali nekaj ciljnih vrednosti, ki smo jih želeli doseči ob prenovi organizacije in so prikazane v Tabeli 14.

Tabela 14: Področja ključnih sprememb organizacije RZP

Trenutno stanje organizacije in nekateri kazalniki uspešnosti		Želeno bodoče stanje organizacije in nekateri kazalniki uspešnosti	
Ravni vodenja	4	Ravni vodenja	2
Lokacije	9	Škodni centri	3
Vodje lokacij	9	Vodje škodnih centrov	3
Razpon vodenja	2,5–18	Razpon vodenja	21–25
Obremenitev zaposlenih	663–993	Obremenitev zaposlenih	920–1020
Razmerje cenilec : referent	0,96–1,8	Razmerje cenilec : referent	1,5–1,8
Št. nerešenih primerov	12,3 %	Št. nerešenih primerov	11,6 %

Koncept vitkega poslovanja gradi na zaupanju in večjih pooblastilih operativnih vodij in zaposlenih. Pooblastila omogočijo, da vsi zaposleni postanejo nosilci sprememb in s tem prispevajo k optimalnejšemu procesu dela. Vodje prevzemajo, namesto tradicionalne vloge odločevalca, vlogo mentorja. Bistvo vitke organizacije in njenega obvladovanja je ustvariti sistem, ki vključuje ljudi in jih pripravi k razmišljanju. Na podlagi analize, koncepta vitkega vodenja in poslovnega modela smo predlagali novo organizacijo tima RZP. Zmanjšali smo ravni vodenja in sektorje/oddelke v skladu s celotno reorganizacijo družbe preoblikovali v stalni tim in začasne time reševanja zavarovalnih primerov. S tem smo v družbi želeli preseči delitev na oddelke in poudariti povezanost vseh procesov ter osredotočenost na kupca. Z vidika vodenja smo oblikovali tri škodne centre, ki pokrivajo vse lokacije, namesto prejšnjih devetih, in združili oddelek Osebnih zavarovanj in oddelek Dodatnih zdravstvenih zavarovanj v en začasni tim. S tem smo dosegli zastavljene cilje, povezane z ravnmi in razponom vodenja ter omogočili prenos najboljših praks. Nova organizacija je prikazana na Sliki 17.

Slika 17: Nova organizacija tima RZP



Lastnost stalnih timov je kontinuiteta članstva skupine in sestavljamo ga vsi zaposleni v RZP. Začasne time pa zaznamuje diskontinuiteta, obstajajo le, dokler ne opravijo določene naloge, nato se razpustijo in s tem omogočijo nastanek novega tima glede na potrebe novih nalog. Zaposleni prehajajo med timi glede na trenutno nalogo in za to ni potrebno urejati nobenih formalnosti. Pri tem smo sledili usmeritvi, da se zaposleni vključujejo v reševanje zavarovalnega primera glede na raven usvojenega znanja – osnovna znanja, napredna znanja, ekspertna znanja. V skladu s tem je centralizacija področja RZP zastavljena v smeri »enostavne zavarovalne primere se rešuje na lokacijah, kompleksni zavarovalni primeri imajo podporo iz centrale.«

Cilj prenovljene organizacije je ustvariti pogoje za preoblikovanje procesov na način, da bodo storitve zavarovancu bolj prijazne in enostavnejše. Pred timom RZP je torej korak v smeri optimizacije, stroškovne učinkovitosti, učinkovitejše razporeditve dela, postavitve standardov, prenosa dobre prakse in povečanja fleksibilnosti.

- **Izdelava plana za dobavitelje**

Ena od temeljnih predpostavk za zagotavljanje najboljše storitve RZP je hitrost. Hitre rešitve cenitev pa lahko s sabo nosijo tveganje izplačevanja neupravičenih škod tako po temelju kot po višini. Z napotitvijo na uporabo naših servisov – pogodbenih izvajalcev, lahko pomembno zmanjšamo tveganje in možnost neupravičenega izplačevanja, saj lahko dosegamo optimalne cene in nadzor nad cenitvami, ki se opravijo ob popravilu. Stranka, ki izbere partnerski servis pa dobi celovito rešitev (od prijave do popravila), ki smo jo opremili s sloganom »Naj neprijeten dogodek postane samo dogodek.«

Za cilj smo si zadali zmanjšati število pogodbenih izvajalcev in z njimi vzpostavili partnerski odnos. Pri tem smo zasledovali enakomerno pokritje vseh regij in avtomobilskih blagovnih znamk ter doseganje optimalnega učinka ekonomije obsega za dobavitelje in s

tem nižje cene storitve. Ocenili smo, da za izgradnjo dobaviteljske mreže »Moj servis« potrebujemo približno 60 partnerskih servisov.

Tabela 15 prikazuje nekaj ključnih podatkov in ciljnih vrednosti, vezanih na spremembo koncepta sodelovanja z dobavitelji.

Tabela 15: Področja ključnih sprememb sodelovanja z dobavitelji

Trenutno stanje – dobavitelji in nekateri kazalniki uspešnosti		Želeno bodoče stanje – dobavitelji in nekateri kazalniki uspešnosti	
Število dobaviteljev pogodbenikov	350	Dobaviteljska mreža partnerjev »Moj servis«	60
Promet z dobaviteljsko mrežo partnerjev »Moj servis« v %	0	Promet z dobaviteljsko mrežo partnerjev »Moj servis« v %	60
Prihranek na škodnem rezultatu	0	Prihranek na škodnem rezultatu	3 mio EUR

Na teh osnovah smo začeli graditi mrežo avtomobilskih servisov AS »Moj servis« in do sedaj imamo sklenjenih 38 pogodb. Zavarovancem omogočamo prijavo škodnega dogodka, cenitev in kakovostno popravilo vozila na enem mestu. S tem smo stranki skrajšali čas reševanja škode. Neprijeten dogodek smo omilili z brezplačnim nadomestnim vozilom, nižje cene storitve pa so nam omogočile ponuditi stranki popust pri naslednji sklenitvi zavarovanja. Vse informacije, povezane s storitvijo »Moj servis,« so strankam dosegljive na našem spletnem portalu – prijava škode.

V timu za napredek smo ocenili, da nam bo aktivno usmerjanje strank na mrežo servisov v bodoče podaljšalo takt kupca in s tem nudilo možnost nove optimizacije na lokacijah.

4.2.2.4 Četrty korak: izboljševanje procesov

V četrtem koraku smo v timu za napredek preverili delovanje izvedenih ukrepov in doseganje zastavljenih ciljev ter določili, katera vitka orodja bomo prilagodili in uporabili pri vzdrževanju in izboljševanju vitke storitve RZP.

- **Napredek toka vrednosti za izbrani proces dela**

Tim za napredek je pri analizi toka vrednosti programa premoženj – zavarovalne vrste »Zavarovanje kopenskih motornih vozil,« zaznal mnoge potrate, ki jih je razdelil po vsebini in načinu reševanja. Za razdelitev potrat smo uporabili prilagojeno tehniko avtorja Bonaccorsi et al. (2011) in za vsako potrato predvideli tudi rešitev. Poleg uveljavitve nove organizacije v praksi smo lahko hitro implementirali tudi nekatere predlagane rešitve za odpravo potrat, ki so prikazane v Tabeli 16.

Tabela 16: Potrate in ukrepi

Potrata	Ukrep
Neurejeno delovno mesto, ki je povzročalo nepotrebno iskanje dokumentacije	Standardizacija delovnega mesta
Podvajanje podatkov in zbiranje nepotrebnih podatkov	Informacijska nadgradnja in sprememba obrazcev ter nova razdelitev nalog
Izguba dokumentov	Informacijska nadgradnja – sledljivost dokumentaciji
Čakanje (prenos dokumentov med zaposlenimi)	Standardizacija odlaganja in prenosa dokumentov
Zaloge (čakanje stranke na zaključek)	Vizualizacija nezaključenih primerov
Odvečne poti cenilcev na terenu	Pravila za delo na terenu

Za vsako lokacijo smo določili najoptimalnejšo kombinacijo uravnoveženosti zaposlenih in natančno definirali plan uvedbe izboljšav (kam želimo priti, koraki do cilja, merjenje napredka in v kolikem času bomo kaj uresničili). Predvideli smo dve kombinaciji dela zaposlenih, eno za povprečno število prijav in drugo za kritične ure, torej za primere, ko število prijav pomembno odstopa navzgor. V teh primerih smo korake in elemente dela, ki niso neposredno povezani z interakcijo s stranko preložili na čas, ko stranka ni več osebno prisotna.

Tri mesece po uvedbi sprememb v vse tri škodne centre in njihove lokacije smo na izbranih dveh lokacijah ponovno izmerili čase in preračunali kazalnike ter ponekod ugotovili pomembna izboljšanja. Rezultati druge meritve po uvedbi hitrih sprememb in uravnoveženosti delovnih mest so prikazani v Tabeli 17.

Tabela 17: Rezultati druge meritve za lokacijo 1 in 2

Elementi meritev	Lokacija 1	Lokacija 2
Število zaposlenih	10	5
Razmerje cenilec/referent	6/4	3/2
Pretočni čas v dnevih	4	4
Celotni čas izvajanja v min	50	51
Čas aktivnosti z dodano vrednostjo v min	34	33
Izmerjen čas dela cenilca v min	33	31
Učinkovitost izvajanja v %	68	65
Učinkovitost storitve v %	0,59	0,57
Takt stranke v min	11	20
Cikel v min	5.5	11
Število primerov na dan	43,6	23
Dnevna zmogljivost (št. primerov)	82	40,9
Zasedenost zmogljivosti v %	52	56

Rezultati na lokaciji ena kažejo zmanjšanje števila zaposlenih, kar je vplivalo na povečanje cikla in dvig zasedenosti zmogljivosti za 38 %. Lokacija ena kaže bistveno večjo učinkovitost, vendar zasedenost zmogljivosti še ne dosega ciljne vrednosti oziroma

vrednosti lokacije dva. Na obeh lokacijah se je skrajšal čas reševanja zavarovalnega primera iz petih dni na štiri dni. Vendar je tu še priložnost za izboljšave, saj smo si za cilj zadali rešiti primer v 48 urah.

Na nivoju celotnega tima RZP se je predvsem zaradi optimalnejše razporeditve zaposlenih znižal strošek dela. Število zaposlenih v timu RZP se je namreč iz začetnih 152 zmanjšalo na 123. Sodelavce smo razporedili v prodajo, nekateri so postali zastopniki, nekaj se jih je upokojilo. Kljub zmanjšanemu številu zaposlenih so ostali stabilni vsi opazovani kazalniki poslovanja in kakovosti dela RZP (število pritožb in indeks povprečne škode).

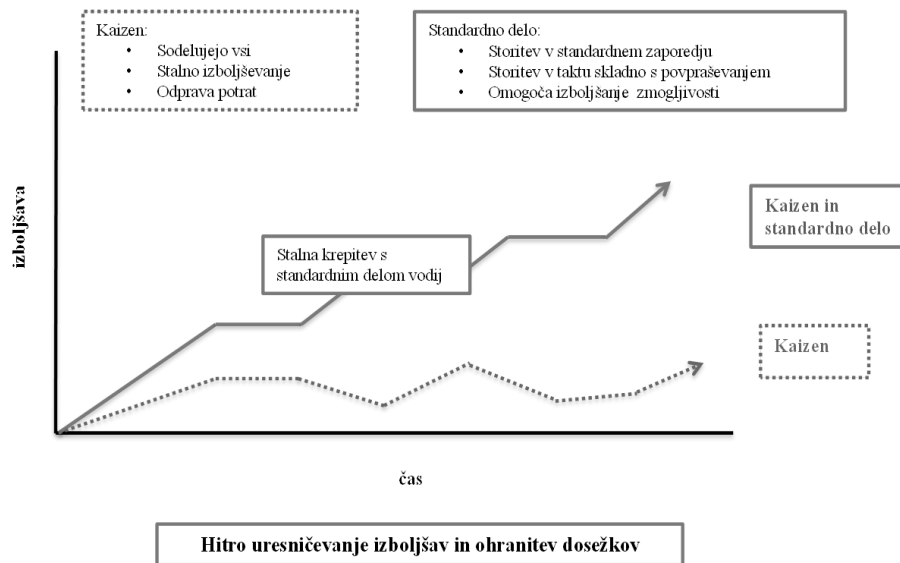
Doseganje zadanih ciljev in na novo ugotovljena sposobnost skupnega dela sta prinesla prve uspehe tima RZP in pregnala večino začetnih dvomov v potrebnost sprememb in smiselnost vitke storitve.

- **Vitka orodja**

Naslednja naloga tima za napredek je bila določiti vitka orodja in metode dela za vzdrževanje in izboljševanje uvedenih sprememb. Do sedaj smo uspeli opredeliti predvsem **standardno delo**, ki dokumentira najboljši možen način za opravljanje določenega procesa, zagotavlja zmanjševanje variabilnosti časa in metod dela ne glede na to, kdo in kdaj ga opravlja. Standardno delo zaposlenim olajša izvajanje aktivnosti, vodjem pa nadzor dela. Je orodje za prenos najboljše prakse, ki smo jo definirali skozi opazovanje in analizo elementov dela.

Standardno delo smo definirali posebej za referenta in cenilca ter za kombinacijo del med njima. Natančno smo predpisali, kje in na kašen način se delo v neki fazi zaključi in preda v naslednjo fazo. Pri predstavitvi standardnega dela smo posebno pozornost namenili temu, da zaposleni razumejo razliko med tehničnimi standardi, zavarovalniškimi standardi in standardnim delom. Zunanji standardi so standardi, ki jih predpisujejo različni regulatorji in so nujni za spoštovanje zakonodaje ali stroke in jih ne moremo ali ne smemo spreminjati. Standardno delo pa je poleg tega, da zagotavlja določene standarde, ki smo jih sami določili, tudi osnova za izboljšave – Kaizen. Orodje nam je omogočilo vpeljavo sprememb na vseh lokacijah in je osnova za usposabljanje zaposlenih. Na Sliki 18 je prikaz kako »sodelovanje« dveh orodij omogoča hitro uresničevanje izboljšav in ohranjanje dosežkov.

Slika 18: Kaizen in standardno delo



Vir: Povzeto in prirejeno po Honeywell, *Honeywell Operating System. The HOS Deployment Process*, 2006, str. 39.

Iz teorije (Harris R., Harris C., & Wilson, 2003; Mann, 2005) in izkušenj podjetij vemo, da je najboljši in najučinkovitejši način za vzdrževanje sprememb, uvedenih po načelih vitke proizvodnje, vsakodnevno spremljanje in nadzor procesov. To pomeni, da vodje vsakodnevno preverjajo vse vidike vitkega sistema in s tem zagotavljajo, da se izvaja standardno delo, uporabljajo vizualna orodja za prikaz problemov in da se spremljajo ter prikazujejo izbrani kazalniki uspešnosti in učinkovitosti delovanja. Zato smo si v timu za napredek zadali naslednje naloge:

- definirati **standardno delo vodij**. Standardno delo vodij ne določa samo, kaj naj vodja dela, temveč tudi, kaj naj ne počne. Če je dobro definirano, zagotavlja, da se podjetje ne vrne na začetek, na »stare« načine dela. Od vodij zahteva disciplino in predanost, z doslednim izvajanjem pa postane motor vitke storitve;
- izdelati orodja za **vizualno vodenje**. Vizualno vodenje poteka s pomočjo vizualnih orodij, ki odražajo aktualno stanje glede na pričakovano stanje. Orodje nam pomaga preoblikovati abstraktne koncepte v neposredno oprijemljivo prakso in povezati zaposlene z njihovim procesom. Podjetje si mora orodja prilagoditi glede na izzive, ki jih želi spremljati in izboljševati (Mann, 2005, str. 68);
- postaviti **kazalnike uspešnosti**. Poleg tradicionalnih finančnih kazalnikov je potrebno uvesti kazalnike, ki zagotavljajo pomembne informacije za vodenje vitkega podjetja, spodbujajo želeno obnašanje zaposlenih in dajejo potrebne informacije za vsakodnevno odločanje v smeri nenehnih izboljšav.

Ta korak še ni vpeljan v proces RZP. Zavedamo se, da bo uvajanje povleklo za seboj tudi potrebo po spremembah na človeškem bregu toka. Pri uvajanju vitkih tokov vrednosti moramo spoštovati ljudi. Vendar spoštovanje ljudi ne smemo zamenjevati s »spoštovanjem starih navad.« Uvajanje vitkega toka vrednosti prinese na plan potrate, kar pomeni, da bodo zaposleni v vseh poslovnih funkcijah morebiti morali spremeniti navade. Vendar zaposleni ob uvedbi čutijo tudi koristi, od večje konkurenčnosti podjetja, boljšega delovnega okolja, večjega zaupanja med vodji in zaposlenimi, do občutka zadovoljstva ob tem, ko stranki »poenostavimo življenje.«

4.2.2.5 Peti korak: napredek

Zadnji korak AS-modela predvideva **izdelavo plana za naslednje korake uvedbe vitke storitve**. V timu za napredek smo si zamislili, da bo prvi naslednji korak širitev vitke storitve v vse procese RZP, nato pa sledi uvedba v celotno zavarovalnico. Pri tem bo širitev podprta z natančnim planom izvedbe izobraževanj in prenosom dobre prakse. V nadaljevanju želimo dosledno uporabljati nove metode in orodja ter vključiti dobavitelje v tok vrednosti. Pri tem bomo v vsakodnevno delo vgradili kazalnike uspešnosti in redno merili dosežene rezultate in cilje. Tim o svojem delu redno poroča vodstvu družbe in z njim usklajuje nadaljnje korake.

4.3 Ugotovitve in predlogi za nadaljnje korake izvajanja vitke storitve v zavarovalnici Adriatic Slovenica d. d.

Na podlagi analize zrelosti podjetja za uvedbo vitke storitve in zaradi zahtevnosti uvedbe celostne filozofije smo se kljub zavedanju, da celostni pristop prinaša boljše rezultate, odločili, da pričnemo uvajati elemente vitke storitve parcialno. V ta namen smo skrbno izbrali metode in orodja, za katere smo presodili, da bodo v procese reševanja zavarovalnih primerov prinesli največji napredek in bodo dobra spodbuda za nadaljnje aktivnosti.

Proces reševanja zavarovalnih primerov je v zavarovalništvu po Porterjevi verigi vrednosti (Porter, 1985, str. 37) eden od osnovnih procesov. Pozitivna izkušnja zavarovancev ob reševanju škode pomembno vpliva na zadovoljstvo strank, proces ima neposreden vpliv na škodni rezultat in po svojem obsegu predstavlja stroškovno največji proces. Zato je uvedba elementov vitke storitve v ta proces predstavljala dobro izhodišče za nadaljnja odločanja o uvedbi projekta na ravni celotne družbe. Namen je bil razviti potrebna teoretična in praktična znanja za širitev dobre prakse na druge procese v družbi.

Izkušnje z uvedbo vitke storitve v izbrani proces RZP lahko strnemo v nekaj ključnih ugotovitev. Pri tem sem izpostavil ključne značilnosti, na katere moramo biti ob uvajanju pozorni, če želimo delati v skladu z vitko filozofijo, torej na dolgi rok:

- vsi elementi vitke storitve so soodvisni. Tako storitvene kot podporne funkcije so povezane s taktom, kar pomeni, da vse funkcije služijo stranki. Ker v vitkem okolju

zaposleni delajo v ciklu blizu takta stranke, potrebujejo zanesljiv podporni sistem. Zanesljiv podporni sistem pa v našem primeru pomeni, da imajo poleg referentov in cenilcev določeno standardno delo tudi vodje in podporne službe. Dobro definirano standardno delo nam prinaša tri pomembne koristi: hiter odziv na probleme, dnevni pregled nad ključnimi dejavniki in podlago za nenehne izboljšave;

- rezultat ustvarjanja vitkega toka vrednosti je storitev, ki služi stranki. Stranka dobi storitev v najkrajšem času, z najnižjimi stroški, največjo kakovostjo in zanesljivo dobavo;
- zmanjšano število delavcev za enako oziroma boljšo izvedbo procesa. Ta rezultat je dosežek vseh, ki so bili udeleženi v procesu. Da bomo lahko ohranili ta timski trud, moramo vnaprej načrtovati, kaj bomo z zaposlenimi, ki v procesu ne bodo več potrebni. Vsakomur se delo prej ali slej spremeni, zaposlitev pa mora biti varna, vse dokler ima podjetje posel, ki jo lahko zagotavlja. V našem primeru smo za vsakega iz procesa »izločenega« zaposlenega našli drugo delovno mesto oziroma ustrezno rešitev. Pomembno je, da se v podjetju razume, da je namen vitke storitve izboljšati procese, ne odpuščati zaposlene;
- dobavitelji kot partnerji. Vključevanje dobaviteljev partnerjev v verigo vrednosti je velik izziv, saj vključuje še več ljudi in procesov, različnih poslovnih ciljev in kultur. Naš cilj je ustvariti storitev po meri stranke ne glede na to, kdo opravi posamezen del. Zato bo v nadaljevanju potrebno uvesti standardno delo vzdolž cele dobavne poti in odstraniti vse potrate.

Ključni vzvod za uspešno vzdrževanje sprememb in uvajanje novih organizacijsko-procesnih sprememb ter posledično postopno spremembo kulture je vitko vodenje. Tako kot večina pojmov vitkosti, je tudi vitko vodenje enostavno za razumeti, vendar ga je težko dosledno izvajati. Mann (2005, str. 3) svetuje, da se z vsemi štirimi elementi vitkega vodenja (standardno delo vodij, vizualni nadzor, dnevna odgovornost in disciplina) prične takoj, ko se začne proces vitke proizvodnje.

V AS vitko vodenje še spoznavamo in potrebno bo še veliko izobraževanja in vztrajnosti, da postane rutina. Pred širitvijo koncepta vitke storitve na celotno področje RZP in nato na podjetje je smotno v podporo vodenju izdelati in vpeljati orodja za vizualno dnevno spremljanje rezultatov in zalog (npr. nezaključenih zahtevkov) ter urediti informacijsko delovno okolje s pomočjo metode 5S.

SKLEP

Zavarovalništvo predstavlja del imunskega sistema gospodarstva, saj v primeru nastopa rizičnih dogodkov in katastrof omogoči, da se poslovanje lahko v najkrajšem možnem času ponovno vzpostavi in nadaljuje. Uspešen razvoj zavarovalne dejavnosti in njenega učinkovitega delovanja je tako posredno ključno za dolgoročni razvoj družb in njihove ekonomije (Štivan, 2014, str. 33).

Panoga zavarovalništva je skozi razvojna obdobja postala kompleksna. V njenih procesih se prepletajo številni postopki, ki vključujejo prodajo, tehnična in administrativna dela ter zunanje partnerje. Tehnološke spremembe in hitrejši način življenja spreminjajo tudi zahteve zavarovancev, ki želijo hitrejšo in kakovostnejšo storitev. Panoga deluje v izredno konkurenčnem okolju, kar dodatno dviguje pomen pozitivne izkušnje stranke ob opravljeni storitvi. Stroškovni pritisk usmerja celotno panogo k večji učinkovitosti in boljši kakovosti storitve.

Zavarovalnice zato iščejo ustrezne programe optimizacije in eden od modelov je vitka storitev. V AS smo prepričani, da so preprosti in vitki procesi pomemben dejavnik v stroškovni konkurenčnosti in temelj za vrhunsko kakovost storitve in dolgoročno ohranitev strank. Skozi proces uvajanja vitke storitve na izbranem procesu reševanja zavarovalnih storitev smo se naučili, da je korak od teorije k praksi zahteven. Vitko razmišljanje v storitvah zahteva, tudi zato, ker zaposleni verjamejo, da je njihovo delo neprimerljivo s proizvodnjo, korenito spremembo poslovne miselnosti. Pogosto se izpostavlja intenziven kontakt s stranko in s tem povezano variabilnost storitve, vendar poglobljen pogled pokaže, da je velik del variabilnosti povezan z napačno organiziranostjo, nezvezno obdelavo podatkov in neustreznimi procesi. Upam si trditi, da je lahko marsikatera proizvodnja celo bolj variabilna kot storitev, saj se srečuje s spremembami naročil, z nekovostnimi vhodnimi materiali, reklamacijami s trga, okvarami in stabilnostjo proizvodnih sredstev in mnogimi drugimi dejavniki, ki storitev ne zadevajo v taki meri.

Raziskave navajajo potencialne omejitve uvajanja vitke proizvodnje v storitve od neustreznosti vitkih orodij, težav videti potrate, odvisnosti od počutja udeležencev storitve do premalo znanja in pomanjkanja uspešnih zgodb. Vendar nobena raziskava ne daje sugestije, da naj tega storitvena podjetja ne počnejo. Ravno nasprotno, avtorji raziskav spodbujajo nadaljnje poizkuse in to dokazuje tudi naraščajoče število storitvenih podjetij, ki v svoje poslovanje vpeljujejo vitko filozofijo.

Obsežnost in kompleksnost procesov v storitvah zahteva integracijo, komunikacijo in sodelovanje velikega števila sodelujočih, ugotavljanje, kako stranka vidi proces, pa zahteva razmišljanje izven obstoječih okvirov. V AS je bil eden od ciljev reorganizacije preseči delitev na oddelke in poudariti povezanost vseh procesov družbe. Pri tem je pomembno, da se podjetje ne osredotoči le na nižanje stroškov, saj to le redko motivira zaposlene. Za cilj si raje zastavimo »poenostavitev strankinega življenja« in »načina dela zaposlenih,« kar gradi občutek zaupanja in vodi k spremembi vedenja. Osredotočenost na izkušnjo stranke in preusmeritev vedenja zaposlenih na izboljšave te izkušnje pa ne bo le zvišalo produktivnosti, temveč tudi ustvarilo podlago za večjo zvestobo stranke.

Uvajanje vitke organizacije od daleč zgleda enostavno, vendar je pot polna obrambnih reakcij, potrebna je sprememba kulture vodenja in neskončna vztrajnost vodstva. To je

maraton, ki rodi prve rezultate še isto leto, zahteva pa več let, da se zares prime. Uspešna podjetja menijo, da je vredno.

LITERATURA IN VIRI

1. *A brief history of Lean*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>
2. Adriatic Slovenica d.d. (2012). *Pravilnik za reševanje zavarovalnih primerov (verzija 3)* (interno gradivo). Koper: Adriatic Slovenica d.d.
3. Adriatic Slovenica d.d. (2014). *Poslovník vodenja kakovosti* (interno gradivo). Koper: Adriatic Slovenica d.d.
4. Adriatic Slovenica d.d. (2015). *Letno poročilo*. Koper: Adriatic Slovenica d.d.
5. Agencija za zavarovalni nadzor. (2015). *Poročilo za leto 2014*. Ljubljana: Agencija za zavarovalni nadzor.
6. Ahrens, T. (2006). *Lean production: successful implementation of organisational change in operations instead of short term cost reduction efforts*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.lean-alliance.com/en/images/pdf/la_lean_survey.pdf
7. Ahrsen, T. (2006). *Lean production: Successful implementation of organisational change in operations instead of short term cost reduction efforts*. Seefeld: Lean Alliance
8. Al-Najem, M., Dhakal, H. N., & Bennett, N. (2012). The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment model. *International journal of lean thinking*, 3(1), 119–138.
9. Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM magazine*, 18(3), 282–296.
10. Arfmann, D., & Topolansky Barbe, F. G. (2014). The value of lean in the service sektor: a critique of theory & practice. *International journal of business social science*, 5(2), 18–24.
11. Atkinson, P. (2010). 'Lean' is a cultural issue. *Journal of the institute of management services*, 54(2), 35–41. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.lean-six-sigma-od-training.com/uploads/7/1/5/0/7150143/lean-change-philipatkinson.pdf>
12. Baglieri, V., Zambolin, E., Resta, B., & Karmarkar, U. (2011). *Positioning service industrialization strategies in the accommodation industry*. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Baglieri,%20Zambolin,%20Resta,%20Karmarkar%20POSITIONING%20SERVICE%20INDUSTRIALIZATION%20STRATEGIES%20IN%20THE%20ACCOMMODATION%20INDUSTRY.pdf>
13. Banka Slovenije. (2015). *Gospodarska in finančna gibanja s projekcijami*. Ljubljana: Banka Slovenije.
14. Barber, C. S., & Tietje, B. C. (2008). A research agenda for value stream mapping the sales process. *Journal of personal selling & sales management*, XXVIII(2), 155–165.
15. Bavec, C. (2004). *Izbrana poglavja iz sodobne teorije organizacije – Klasična teorija organizacije*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu

- http://www.academia.edu/3110451/Izbrana_poglavja_iz_sodobne_teorije_organizacije_Klasi%C4%8Dna_teorija_organizacije
16. Belfrage, J., & Hedberg, P. (2006). *Are you lean or just mean? - A study of the application of lean principles in face-to-face service operations* (magistrsko delo). Stockholm: School of Economics.
 17. Benders, J., & Morita, M. (2004). Changes in Toyota motor's operations management. *International journal of production research*, 42(3), 433–444. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/245330904_Changes_in_Toyota_Motors'_operations_management
 18. Bhasin, S. (2015). *Lean management beyond manufacturing: a holistic approach*. New York: Springer International Publishing.
 19. Bicheno, J. (2004). *The new lean toolbox* (3th ed.). Buckingham: Picsie books.
 20. Bijelić, M. (1998). *Zavarovanje in pozavarovanje*. Ljubljana: Art agencija za Slovenico.
 21. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
 22. Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (2011). Service value stream management (SVSM): developing lean thinking in the service industry. *Journal of service science and management*, 4, 428–439.
 23. Boncelj, J. (1983). *Zavarovalna ekonomika*. Maribor: Obzorja.
 24. Bortolotti, T., Romano, P., & Nicoletti, B. (2010). Lean first, then automate: an integrated model for process improvement in pure service-providing companies. *Advances in production management systems: new challenges, new approaches*, 338, 579–586.
 25. Broughton, R. (2012). *Business excellence - the way how business should be done*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bexcellence.org/Lean-manufacturing.html#>
 26. Chapman, C. D. (2005). *Clean house with lean 5S*. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ame.org/sites/default/files/qrl_docs/Clean%20House%20with%205S%20J%20Rubio_0.pdf
 27. Cohen, D. S. (2005). *The hart of change fiel guide: tools and tactics for leading change in your organization*. Boston: Harvard Business School Press.
 28. Convis, G. (2016). Role of management in a lean manufacturing environment. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.sae.org/manufacturing/lean/column/leanjul01.htm>
 29. Cotar, D. (2014). *Predgovor v Statistični Zavarovalniški bilten 2014*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
 30. Čufar, M. (2010). Kaizen – kocept stalnih izboljšav. V *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 2.–3. december 2010 (str. 591–597). Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/068.pdf>

31. Damrath, F. (2012). *Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing lean management in service companies*. Milano: Politecnico di Milano.
32. de Koning, H., Does, R. J. M. M., & Bisgaard, S. (2008). Lean six sigma in financial services. *International journal six sigma and competitive advantage*, 4(1), 1–17.
33. Demšar, B., Stanonik, T., & Perme, T. (2007). Kakovost je na prvem mestu, kaj pa produktivnost. *IRT 3000*, 2007(10), 102–104. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.irt3000.si/data/revije/2007/stevilka_10_2007/10_slo_pdf_01_AI.pdf
34. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Drickhamer, D. (2004). Lean manufacturing: the third generation. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.industryweek.com/lean-six-sigma/lean-manufacturing-3rd-generation?page=2>
36. Emiliani, M. L. (2001). Redefining the focus of investment analysts. *The TQM Magazine*, 13(1), 34–50.
37. Flis, S. (1999). *Zbrani spisi o zavarovanju IV. knjiga*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
38. Fortič, H. (2008). *Trženje na področju medijev: učbenik za višješolski študijski program medijska produkcija za predmet Ekonomika, zakonodaja in trženje na področju medijev (EZT)*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Ekonomika_zakonodaja_in_trzenje_na_podrocju_medijev-Fortic.pdf
39. GfK Slovenija. (2016). *IMDS raziskava 2015 - Insurance Market Data Service*. Ljubljana: GfK Slovenija.
40. Giordano, F., & Schiraldi, M. M. (2013). On just-in-time production leveling. V M. M. Schiraldi (ur.), *Operations management* (str. 141–162). Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.intechopen.com/books/operations-management>
41. *Glavni agregati BDP*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accountsand_GDP/sl#Glavni_agregati_BDP
42. Gošnik, D., & Hohnjec, M. (2009). Selection criteria for six sigma projects in Slovenian manufacturing companies. *Organizacija* 42(4), 137–143.
43. Gošnik, D. (2015). Vitko poslovanje. V K. Kavčič, I. Rižnar & D. Gomizelj Omrzel (ur.), *Iz raziskav v podjetniško prakso* (str. 137–146). Koper: Fakulteta za management.
44. Gouthier, M., & Schmid, S. (2003). Customers and customer relationships in service firms: the perspective of resource-based view. *Marketing theory*, 3(1), 119–143. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/artiklar_-_obligatoriska/1.115231/KCustomersandcustomerrelationshipinservicefirms.pdf

45. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing*. Chichester: Wiley.
46. Guarraia, P., Carey, G., Corbett, A., & Neuhaus, K. (2008). *Lean six sigma for the services industry*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.bain.com/Images/BB_Lean%20Six%20Sigma%20in%20Services_ALL%20pages.pdf
47. Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International journal of contemporary hospitality management*, 10(1), 4–15.
48. Halling, B., & Renström, J. (2013). From fantasy to reality – learning from seven years of lean implementation. *Journal of US – China public administration*, 10(4), 368–378.
49. Harris, R., Harris, C., & Wilson, E. (2003). *Making Materials Flow*. Brookline: The lean enterprise institute.
50. Henderson, B. A., & Larco, J. L. (2000). *Lean transformation: how to change your business into a lean enterprise*. Richmond: The Oaklea Press.
51. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press.
52. Hill, P. (1999). Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output. *Canadian journal of economics*, 32(2), 426–447.
53. Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management*, 24(10), 994–1011.
54. *Honeywell international: from bitter to sweet*. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/21552631>
55. Honeywell. (2006). *Honeywell Operating System. The HOS Deployment Process* (interno gradivo). Morris Plains: Honeywell.
56. Howell, G. A. (1999). *What is lean construction*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/IGLC-7/PDF/Howell.pdf>
57. Hrastelj, T., & Makovec, M. (1999). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Joosten, T., Bongers, I., & Janssen, R. (2009). Application of lean thinking to health care: issues and observations. *International journal for quality in health care*, 21(5), 341–347.
59. Kanakana, M. G. (2013). *Lean in service industry*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://conferences.sun.ac.za/index.php/saie25/SAIE25/paper/view/574/253>
60. Kayastha, S. (2011). Defining service and non-service exchanges. *Service science*, 3(4), 313–324.
61. Koskela, L. (2004). Moving-on – beyond lean thinking. *Lean construction journal*, 1(1), 24–37.
62. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

63. Kundu, G., & Manohar, B. M. (2012). Critical success factors for implementing lean practices in IT support services. *International journal for quality research*, 6(4), 301–312.
64. Lean Enterprise Institute. (b.l.a). *A brief history of Lean*. Najdeno 20. februarja 2016 na <http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>
65. Lean Enterprise Institute. (b.l.b). *Principles of Lean*. Najdeno 20. februarja 2016 na <http://www.lean.org/WhatsLean/Principles.cfm>
66. Leite, H. R., & Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25(3), 529–541.
67. Levitt, T. (1976). The industrialization of service. *Harvard business review*, 54(5), 63–74.
68. Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International journal of operations & production management*, 34(11), 1366–1388.
69. Liker, J. K. (1998). *Becoming lean: inside stories of US manufacturers*. New York: Productivity Press.
70. Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B., & Fernie, S. (2011). *Services marketing*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
71. Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither service marketing? In search of a new paradigm and fresh perspective. *Journal of service research*, 7(1), 20–41.
72. Mann, D. W. (2005). *Creating a lean culture: tools to sustain lean conversion*. New York: Productivity Press.
73. Marshall, D. A. (2014). *Lean transformation: overcoming the challenges, managing performance, and sustaining success* (doktorska disertacija). Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu http://uknowledge.uky.edu/marketing_etds/4
74. Marton, M., & Paulová, I. (2011). *One piece flow - another view on production flow in the next continuous process improvement*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2011/1/PDF/marton_paulova.pdf
75. Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of services marketing*, 24(5), 359–368.
76. Mostafa, S., Dumrak, J., & Soltan, H. (2013). A framework for lean manufacturing implementation. *Production & manufacturing research*, 1(1), 44–64.
77. Nankervis, A. (2005). *Managing services*. Melbourne: Cambridge University Press.
78. Netland, T. (2012). *The honeywell operating system (HOS) reports flourishing success*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu <http://better-operations.com/2012/05/13/the-honeywell-operating-system-hos-reports-flourishing-success/>
79. Netland, T. H. (2015). Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International journal for production research*, 2015, 2433–2448. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2716939

80. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 97/2007-UPB1.
81. Panza Frece, T. (2011). *Osnove zavarovalništva*. Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Osnove_zavarovalnistva-_Panza.pdf
82. Pavliha, M., & Simoniti, S. (2007). *Zavarovalno pravo*. Ljubljana: GV založba.
83. Peternel, P. (2011). Vitkost in kanban. *IRT 3000*, (2011)31, 70–74. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.irt3000.si/data/revije/2011/stevilka_31_2011/31_slo_pdf_2_PL.pdf
84. Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21(2), 127–142.
85. Pienkowski, M. (2014). Waste measurement techniques for lean companies. *International journal of lean thinking*, 5(1), 9–24.
86. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
87. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
88. Prašnikar, J., & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
89. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
90. Rabiha, A., Norani, N., & Siti, N. O. (2015). Managing change on lean implementation in service sektor. *2nd Global Conference on Business and Social Science*, 211, 313–319.
91. Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). *Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector*. Edinburgh: Scottish Executive Social Research.
92. Rich, N., Bateman, N., Esain, A., Massey, L., & Samuel, D. (2006). *Lean Evolution: Lessons from the Workplace*. New York: Cambridge University Press.
93. Robinson, H. (1997). *Using Poka-Yoke techniques for early defect detection*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://faculty.washington.edu/apurva/502/Readings/Lean/pokasoft.pdf>
94. Rother, M., & Harris, R. (2001). *Creating continuous flow*. Cambridge: The Lean Enterprise Institut.
95. Rother, M., & Sook, J. (2003). *Learning to see*. Brooklin: The Lean Enterprise Institut.
96. Rus, A. (2007). Pomen terciarnih dejavnosti v razvoju Ljubljane. *Dela*, 2007(27), 265–277. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://revije.ff.uni-lj.si/Dela/article/view/dela.27.14.265-277>
97. Samuel, D. (2013). *Critics of lean*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://sapartners.com/wp-content/uploads/2012/08/Critics-of-Lean.pdf>
98. Sarkar, D. (2009, 26. februar). *Challenges of service lean implementation*. Najdeno 18. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.processexcellence>

- network.com/lean-six-sigma-business-transformation/columns/challenges-of-service-lean-implementation/
99. Schmenner, R. W. (2004). Service businesses and productivity. *Decision sciences*, 35(3), 333–347.
 100. Seddon, J., & Caulkin, S. (2007). Systems thinking, lean production and action learning. *Action learning: research and practice*, 4(1), 9–24.
 101. Seddon, J., & O'Donovan, B. (2009). *Rethinking lean service*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.leanenterprise.org.uk/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=92&Itemid=3
 102. Seddon, J., O'Donovan, B., & Zokaei, K. (2011). *Rethinking lean service v service design and delivery*. Springer: New York.
 103. Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management*, 25(4), 785–805.
 104. Slovensko zavarovalno združenje. (2014). *Statistični zavarovalniški bilten*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
 105. Spear, S. J. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard business review*, 82(5), 78–86.
 106. Spear, S. J., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard business review*, 1999(77), 97–106.
 107. Srše, D. (2010). *Pravo v zavarovalništvu*. Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_74EKONOMIST_Pravo_zavarovalnistvu_Srse.pdf
 108. Starman, D. (2014). Osnovni zavarovalni in pozavarovalni pojmi. V *Spremembe in dopolnitve učbenika za zavarovalne zastopnike in posrednike* (str. 9–21). Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2015/09/Spremembe-in-dopolnitve-u%C4%8Dbenika-september-20142.pdf>
 109. Stumbles, P., & Fleming, R. (2015). Keeping trim. *Best's review*, 5, 83–84.
 110. Supply Chain News: What are the Barriers to Lean Success? (b.l.) V *SupplyChainDigest*. (2013). Najdeno dne 16. marca 2016 na <http://www.scdigest.com/ontarget/13-01-30-2.php?cid=6680>
 111. Swank, C. K. (2003). The lean service machine. *Harvard business review*, 81, 123–129.
 112. Škufca, F. (2008). *Zavarovalništvo na Slovenskem od začetkov do danes*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
 113. Štiblar, F., & Šramel, F. (2008). *Zavarovalništvo Slovenije v 21. stoletju*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
 114. Štivan, S. (2014). Performance management v zavarovalništvu. *Zavarovalniški horizonti*, 2(10), 33–53.
 115. Taleghani, M. (2010). Key factors for implementing the lean manufacturing system. *Journal of american science*, 6(7), 287–291.

116. Tate, J. P. (2012). *Point of use storage – a concept whose time has come*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://cogentmr.com/wordpress/?p=419>
117. The Boston Consulting Group. (2008). *Rethinking Lean: beyond the shop floor*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.bcg.com/documents/file36097.pdf>
118. The World Factbook Central Intelligence Agency. Najdeno 24. aprila 2016 na <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html#download>
119. Trudell, C., Hagiwara, Y., & Ma, J. (2016, 27. januar). Toyota stays top-selling carmarker for fourth year as VW retreats. *Bloomberg*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-27/toyota-stays-top-selling-carmaker-for-fourth-year-as-vw-retreats>
120. Vargo, S., & Lusch, R. (2004). The four service marketing myths: remnants of agoods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324–335.
121. Verle, K. (2008). Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev. *Management*, 3(3), 235–253.
122. Verma, R. (2000). An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services. *International journal of service industry management*, 11(1), 8–25.
123. Wang, F.K., & Chen, K.S. (2010). Applying lean six sigma and TRIZ methodology in banking services. *Total Quality Management*, 21(3), 301–315.
124. Wolak, R., Kalafatis, S., & Harris, P. (1998). An investigation into four characteristics of services. *Journal of empirical generalisations in marketing science*, 1998(3), 22–43.
125. Van Wolferen, J. (2014). *The psychology of insurance*. Tilburg: Tilburg University.
126. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1994). From lean production to the lean enterprise. *Harvard business review*, 72(2), 93–103.
127. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
128. Yash, D., & Sohani, N. (2012). Single minute exchange of dies: literature review. *International journal of lean thinking*, 3(2), 27–37.
129. Zakon o zavarovalništvu (ZZavar). *Uradni list RS* št. 99/10 – uradno prečiščeno besedilo, 90/2012, 56/2013, 63/2013 – ZS-K in 93/2015 – ZZavar-1.
130. Zarbo, R. J. (2012). Creating and sustaining a lean culture of continuous process improvement. *American society for clinical pathology*, 138(3), 321–326. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://ajcp.oxfordjournals.org/content/ajcpath/138/3/321.full.pdf>
131. Zeithmal, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.

PRILOGA

PRILOGA 1: Vprašalnik analiza zrelosti podjetja

Tabela 1: Vprašalnik analiza zrelosti podjetja

Adriatic Slovenica - ZP samoocena pripravljenosti (za uvedbo vitke proizvodnje)			
Ime Procesa			
Skupni rezultat		#VREDN!	
Zap. št.	Vprašanje	Odgovor, po možnosti številski	Rezultat
1. Ključni kazalniki uspešnosti			
1.1. Št. novih idej na zaposlenega			
1.1.1.	Število novih idej zaposlenih - KAIZEN.		
1.2. Čas reševanja ZP			
1.2.1.	Kolikšen je bil vaš zadnji letni cilj v Planu napredka?		
1.2.2.	Potreben čas za reševanje zavarovalnih primerov?		
1.3. Kakovost reševanja ZP			
1.3.1.	Ocena zadovoljstva nad RZP - monitoring?		
1.3.2.	Število pritožb?		
1.4. Stroški			
1.4.1.	Kolikšni so vaši stroški pretvorbe, izraženi v € na en rešen primer?		
1.4.2.	Kolikšen je bil vaš lanski letni cilj v Planu napredka?		
1.4.3.	Kolikšen je bil vaš lanski rezultat ob koncu leta?		
1.4.4.	Komentar (po želji).		
1.5. Število nerešenih primerov			
1.5.1.	Kolikšen je bil vaš lanski letni cilj v Planu napredka ?		
1.5.2.	Kolikšen je bil vaš lanski rezultat ob koncu leta?		
1.6. Ocena uspešnosti ključnih kazalnikov.	Kako uspešni ste bili glede na lanske cilje Plana napredka pri ključnih kazalnikih glede inovativnosti zaposlenih, časa reševanja, kakovosti reševanja, stroškov, število nerešenih primerov?	5 – Stabilni proces: cilji doseženi pri vseh ključnih kazalnikih 3 – Cilji doseženi pri vsaj treh od petih ključnih kazalnikov 1 – Najmanj stabilen proces: cilj ni bil dosežen pri nobenem kazalniku	
2. Meritev uspešnosti procesov	Ali merite uspešnost procesov letno, mesečno, tedensko, na dan, na uro? Da ali Ne		
2.1.	Če da, s kakšno pogostostjo? Letno/Mesečno/Tedensko/Dnevno/Drug o (pojasnite)		
2.2.	Kako točni so vaši podatki ?	5 – Točnost nad 98% 4 – Točnost nad 95% 3 – Točnost nad 92% 2 – Točnost nad 88% 1 – Točnost pod 88% ali ne merimo	
3. Opišite svojo bazo dobaviteljev			
3.1.	Kolikšna je vaša letna poraba za vhodni material in surovine v €?		
3.2.	Koliko imate vseh dobaviteljev (pogodbenikov)?		
3.3.	Koliko dobaviteljev tvori 80% vaših stroškov za vhodni material in surovine?		
3.4.1.	Če ne, prosimo, pojasnite.		
3.4.	Ali so sedanji dobavitelji sposobni podpirati tok in vlek?		

se nadaljuje

Tabela 1: Vprašalnik analiza zrelosti podjetja (nad.)

Adriatic Slovenica - ZP samoocena pripravljenosti (za uvedbo vitke proizvodnje)			
	Ime Procesa		
	Skupni rezultat	#VREDN!	
Zap. št.	Vprašanje		Odgovor, po možnosti številski
3.5.	Ali imate kritične dobavitelje, ki so ključni za določene storitve in s tem predstavljajo tveganje za vaše poslovanje?		
3.5.1.	Če da, prosimo, pojasnite.		
3.6.	Ali dobavitelji povzročajo nestabilnost in velike težave z uspešnostjo vašega podjetja? Opomba: Velike težave z uspešnostjo lahko vključujejo med drugim naslednje: • Vaši dobavitelji niso dovolj prilagodljivi, da bi vam omogočali zadovoljevati potrebe kupcev. • Vaši dobavitelji imajo zelo slabe rezultate glede kakovosti in zanesljivosti dobav. • Nenehno zagotavljate znatno pomoč dobaviteljem za ublažitev njihovih in vaših težav.		
3.6.1.	Če je rezultat 1, ali 3, prosimo, pojasnite.	5 – Velika stabilnost: prednost za uspešnost podjetja 3 – Zmerna stabilnost: občasni vplivi na uspešnost podjetja 1 – Velika nestabilnost: bistven vpliv na sposobnost podjetja doseči svoje cilje	
4. Zanesljivost dobaviteljev			
4.1.	Št. pritožb zavarovancev?		
4.2.	Ocenite vpliv zanesljivosti dobav vaših dobaviteljev na vašo sposobnost doseganja svojih ciljev.		
4.2.1.	Če je rezultat 1, 2 ali 3, prosimo, pojasnite.	5 – Minimalni neugodni vplivi: prednost za uspešnost podjetja 3 – Občasni vplivi na uspešnost podjetja. 1 – Sedanja zanesljivost dobav dobaviteljev ima velik negativen vpliv na doseganje ciljev podjetja.	
5. Izkoristek opreme			
5.1.	Neplanirani zastoji v procesu?		
5.2.	Omejitve pri fleksibilnosti uvajanja sprememb?		
5.3.	Omejitev pri realizaciji plana?		
	Če je rezultat 1 ali 3 prosimo, pojasnite.	5 – Minimalni neugodni vplivi: prednost za uspešnost podjetja 3 – Občasni vplivi na uspešnost podjetja. 1 – Sedanja zanesljivost dobav dobaviteljev ima velik negativen vpliv na doseganje ciljev podjetja.	
6. Učinkovitost zaposlenih			
6.1.	Ali ocenjujemo učinkovitost zaposlenih v primerjavi s trgom? Kako ocenjujemo učinkovitost dela zaposlenih? Koliko nadurnega dela je potrebno za realizacijo plana?		
6.2.	Če je rezultat 1, ali 3, prosimo, pojasnite?		
7.Podpora podpornih služb			
	Ali imate potrebno podporo in pomoč podpornih služb?		

se nadaljuje

Tabela 1: Vprašalnik analiza zrelosti podjetja (nad.)

Adriatic Slovenica - ZP samoocena pripravljenosti (za uvedbo vitke proizvodnje)			
Ime Procesa			
Skupni rezultat		#VREDN!	
Zap. št.	Vprašanje		Odgovor, po možnosti številski
7.1.	Če je rezultat 1, 2 ali 3, prosimo, pojasnite in navedite, kje vidite najpomembnejše vrzeli.	5 – Popolna podpora vseh podpornih funkcij, v celoti usklajena za doseganje ciljev podjetja 3 – Nezadostna podpora ene podporne funkcije za doseganje ciljev podjetja 1 – Nezadostna podpora več kot ene podporne funkcije za doseganje ciljev podjetja	
8. Tekoče aktivnosti	Koliko aktivnosti v zvezi z različnimi spremembami se trenutno odvija v vašem podjetju?	5 – Nobene ali zelo malo aktivnosti, načrtovanih za tekoče leto 3 – Nekatere aktivnosti, bodisi sistemske ali organizacijske, so načrtovane za tekoče leto 1 – Številne aktivnosti potekajo ali so načrtovane za tekoče leto oz. sistemske in organizacijske spremembe zahtevajo veliko in podrobno pozornost vodstva na vseh ravneh organizacije	
8.1.	Ali uvajate nove informacijske programe v tekočem letu?		
8.2.	Če ne, kdaj načrtujete uvedbo?		
8.3.	Ali ste vključeni v velik transfer (vključno z integracijo nova podjetja v sistem) produktov ali procesov k vam ali od vas?		
8.3.1.	Če da, prosimo, pojasnite.		
8.4.	Ali ste pred kratkim izvedli ali pa načrtujete večje organizacijske spremembe?		
8.4.1.	Če da, opišite te spremembe		
8.5.	Ali vam v naslednjih 12 mesecih poteče kolektivna pogodba oz. ali pričakujete pomembna pogajanja v tem obdobju?		
8.6.	Ali trenutno uvajate pomembne nove produkte v podjetju?		
8.6.1.	Če da, ali pri tem sledite predpisanemu večfaznemu postopku?		
8.7.	Ali trenutno potekajo kakršnekoli pomembne aktivnosti, povezane s spremembami v vašem procesu?		
8.7.1.	Če da, prosimo, opišite jih.		
9. Organizacija	Koliko vodstvenih mest je v vašem procesu, začenši z najnižjo ravni in vse do vključno izvršnega direktorja?		
9.1.	Koliko od naštetih delovnih mest je nezasedenih?		
9.1.1.	Koliko drugi delovnih mest, ki zahtevajo neposredno poročanje izvršnemu direktorju, je nezasedenih?		
9.2.	Ocenite vpliv številnih ali ključnih nezasedenih delovnih mest na vašo sposobnost doseganja ciljev.		
9.3.	Če je rezultat 1, 2 ali 3, prosimo, pojasnite.	5 – Vsa ključna vodstvena delovna mesta so trenutno zasedena 3 – Posamezna ključna delovna mesta so nezasedena in imajo nekaj vpliva na doseganje ciljev 1 – Številna ključna delovna mesta so nezasedena, kar močno vpliva na doseganje ciljev	
10. Zaposleni	Kako ocenjujete stabilnost zaposlenih?		

se nadaljuje

Tabela 1: Vprašalnik analiza zrelosti podjetja (nad.)

Adriatic Slovenica - ZP samoocena pripravljenosti (za uvedbo vitke proizvodnje)			
Ime Procesa			
Skupni rezultat		#VREDN!	
Zap. št.	Vprašanje		Odgovor, po možnosti številski
10.1.	Če je rezultat 1, 2 ali 3, prosimo, pojasnite	5 – Fluktuacija in občasna odsotnost sta vsaj na ravni povprečja v branži, najemna delovna sila je stabilna in noben od teh dejavnikov nima neugodnega vpliva na uspešnost 3 – Fluktuacija, občasna odsotnost in fluktuacija najemne delovne sile občasno neugodno vplivajo na uspešnost 1 – Fluktuacija in/ali občasna odsotnost sta previsoki ali potreba po najemni delovni sili močno niha, zaradi česar je težko dosegati cilje	
11. Znaje o vitki proizvodnji	Koliko zaposlenih v vašem podjetju je bodisi zaključilo zunanja usposabljanja o vitki proizvodnji ali 6 Sigma ali oboje? (Če nihče, vpišite 0)		
11.1.	Vitka proizvodnja		
11.2.	6 Sigma Black Belt		
11.3.	6 Sigma Gren Belt		
11.4.	Kako ocenjujete svojo sposobnost zagotoviti namenske vire s strani službe za stalne izboljšave za podporo celotni uvedbi vitke proizvodnje v ZP?		
11.5.	Če je rezultat 1, 2 ali 3, prosimo, pojasnite.	5 – Primerni, zadostni in sposobni viri za podporo uvedbe VP 3 – Nekaj virov je na voljo, vendar bomo potrebovali zunanjo pomoč 1 – Brez zunanje pomoči ni sposobnih in namenskih virov za podporo uvedbe VP	
Barvni oznaki	Odgovori, ki opisujejo pripravljenost na določenem področju: čim več uporabljajte številke		
	Odgovori, ki tvorijo rezultat za pripravljenost na določenem področju: naj temeljijo na predhodno definiranim ozadju		