

## UPORABA ORODIJ MENEDŽMENTA IN DODANA VREDNOST V SLOVENSКИH INVALIDSKIH PODJETJIH

### The Use of Management Tools and Added Value in Slovenian Disabled Enterprises

**Gorazd Šoster**

Center ISI invalidsko podjetje, d. o. o., Štore  
gorazd.soster@center-isi.si

**Mirko Markič**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management  
mirko.markic@fm-kp.si

#### **Izvleček**

Namen raziskave je ugotoviti stanje pri načrtovanju in uporabi menedžerskih orodij v invalidskih podjetjih, ki poslujejo v Republiki Sloveniji. Ugotavljali smo, ali obstaja statistično značilna korelacija med načrtovanjem uporabe in uporabo menedžment-skih orodij ter dodano vrednostjo. Ugotovili smo, da z načrtovanjem in uporabo menedžerskih orodij podjetja ne dosegajo višje dodane vrednosti. Menedžersko orodje, katerega uporaba je povezana s povečanjem dodane vrednosti, je EFQM. Bistvene prednosti uporabe menedžerskih orodij so izboljšanje preglednosti procesov, višja kakovost proizvodov, večje zadovoljstvo odjemalcev in izboljšanje ugleda podjetja. Izidi iz raziskave bodo koristni za vse, ki si prizadevajo za nenehno izboljšanje uspešnosti poslovanja.

*Ključne besede:* anketa, dodana vrednost, invalidsko podjetje, menedžment, menedžerska orodja, uspešnost

#### **Abstract**

The purpose of the survey is to establish the state in planning and use of management tools in disabled enterprises operating in the Republic of Slovenia. We investigated if a statistically significant correlation exists between planning and using the management tools and the added value. We found that disabled enterprises that are planning and implementing management tools do not achieve higher added value. The management tool connected to the increase of the added value is the EFQM. The essential advantages of using the management tools are: improved transparency of the processes, better quality of products, greater customer satisfaction, and improved reputation of the company. The conclusions of the survey will be useful to those who strive for continuous improvement of business efficiency.

*Keywords:* survey, added value, disabled enterprise, management, management tools, efficiency

#### **1 Uvod**

Spremembe so v času burnih preobratov postale pravilo. Vsako podjetje, ki hoče preživeti, jih mora celo spodbujati in iz njih ustvariti priložnosti, prepoznati mora koristne spremembe, ki bodo učinkovite tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Izpeljava in usmerjanje sprememb je zahtevna in naporena naloga, ki je za menedžerje postala eden glavnih izzivov (Pettigrew idr. 2001). Usmerjevalci sprememb bodo edini, ki bodo preživeli, zato pa morajo slediti vodilom za oblikovanje prihodnosti, razvijati načrtne metode za iskanje in predvidevanje sprememb, nenehno preizkušati, kateri je pravi način za uvajanje sprememb znotraj in zunaj podjetja, ter znati vzdrževati ravnovesje med spreminjanjem

**NG**

Naše gospodarstvo / Our Economy  
Vol. 59, No. 1-2, 2013  
pp. 35-44  
DOI: 10.7549/ourecon.2013.1-2.04

UDK: 005.3:331.5-056.26  
JEL: M21

in kontinuiteto (Drucker 1999). Za pomoč menedžerjem pri uvajanju sprememb je bil predvsem v preteklih petdesetih letih razvit širok nabor različnih menedžerskih orodij, ki je nastal iz potrebe po uspešnem vodenju in prilagajanju vse hitreje rastočemu trgu (Pascale 1991, Daft 2000). Izbrana menedžerska orodja naj bi jim omogočala boljše poslovne odločitve in učinkovito doseganje smotrov in ciljev za kar največ udeležencev (Biloslavo 2008). Pogoj za uspešno uporabo teh orodij je razumevanje vsakega izmed njih z vsemi njegovimi prednostmi in slabostmi. Zato samo eno popolno menedžersko orodje ne obstaja, ključno je razumevanje menedžerjev, katero izbrati ter kako in kdaj ga uporabiti (Rigby 2001).

Po raziskavi o konkurenčnosti slovenskih podjetij je bilo v primerjavi z vodilnimi svetovnimi podjetji ugotovljeno, da menedžment v slovenskih podjetjih ocenjuje, da je njihov največji zaostanek za tujimi podjetji prav pri uporabi sodobnih menedžerskih orodij, kar ima tudi neposredne gospodarske učinke, saj ustvarjajo preizkoko dodano vrednost (Ložar 2009). V raziskavi, ki jo je Ložar izvedel v 300 največjih slovenskih podjetjih, je avtor ugotovil, da imajo slovenska podjetja največje zaostanke za primerljivimi svetovnimi multinacionalkami pri produktivnosti, pri stroških dela (tvoja podjetja imajo za 14,1 % nižje stroške dela v dodani vrednosti od slovenskih) in pri dodani vrednosti, ki je pri tujih podjetjih kar za 118 % višja od primerljivih slovenskih. Bukovec in Markič (2008) sta raziskovala stopnjo integracije različnih menedžerskih modelov v slovenskih organizacijah. Ugotovila sta, da so najbolj integrirani modeli sitem vodenja kakovosti (ISO 9001), model odličnosti (EFQM), 20 ključev, reinženiring (BPR), uravnoteženi sistem kazalnikov BSC in six sigma. Najbolj prepoznan je model ISO 9001, stopnja integracije EFQM je nizka. Ugodno je stanje pri modelu 20 ključev, BPR, BSC in six sigma se malo uporabljajo. V neprofitnih organizacijah več uporabljajo BSC kot BPR, v neprofitnih in storitvenih organizacijah pa je opazno odklonilno stališče do 20 ključev, BSC, six sigma in BPR.

V raziskavi o uporabi menedžerskih orodij v svetovnem merilu (Rigby in Bilodeau 2007) ugotavljajo, da v večjih podjetjih uporabljajo več orodij kot v majhnih. Menedžerji so najbolj zadovoljni z uporabo orodij strateškega načrtovanja, zaznan pa je bil velik padec pri uporabi zunanjega izvajanja dejavnosti (predvsem v Severni Ameriki). Najbolj uporabljani menedžerski orodji sta primerjalno presojanje (benchmarking) in strateško načrtovanje.

V Sloveniji obstaja zakonska možnost, da gospodarska družba pridobi status invalidskega podjetja (v nadaljevanju IP), če izpolnjuje določene zahteve na področju zaposlovanja in usposabljanja invalidov. IP tako predstavljajo pomembno možnost zagotavljanja delovnih mest za invalide, saj jim omogočajo socialno varnost in vključenost. Zaradi tega so to gospodarske družbe posebnega pomena. Nastop teh podjetij na trgu se ne razlikuje od nastopa drugih gospodarskih družb, tudi njihov namen je, da dolgoročno povečujejo svojo uspešnost. Zaznani problem je po našem mnenju

v tem, da slovenski IP niso dovolj uspešni. Kljub državni pomoči jih četrtina posluje z izgubo (MDDSZ 2009).

Predvidevamo, da je pomemben razlog za takšno stanje ta, da menedžment v IP menedžerskih orodij ne pozna dovolj, jih premalo uporablja ali ne načrtuje njihove uporabe. Smiselno je raziskati obseg poznavanja in razširjenost uporabe menedžerskih orodij v IP in njihovo povezavo z uspešnostjo, izraženo z ustvarjeno dodano vrednostjo. Dodana vrednost na zaposlenega ni v neposredni in popolni korelaciji z izidom poslovanja, je pa pomembno sredstvo za merjenje izidov podjetij (Ghalayini 1996).

Kazalniki uspeha so lahko tudi odlična kakovost proizvodov, absentizem (v IP izražen v veliki meri), fluktuacija, zadovoljstvo pri delu, inoviranje, motivacija, morala, nadzor, konflikti, kohezija, prilagodljivost in adaptacija, poškodbe pri delu, izobrazba in razvoj, človeške zmogljivosti, etično ravnanje in verodostojnost organizacije, dobavna in servisna pripravljenost, odnos do naravnega in družbenega okolja, humanizacija dela in odnosov, rentabilnost, akumulativnost itd. (Ferreira in Otley 2009). De Waal (2003) je še konkretnje raziskoval dejavnike uspešnosti v organizacijah in ugotovil, da poleg finančnih kazalnikov (kot so npr. rast dohodka, dobičkonosnost, rast prodaje, povrnitev investicije ipd.) obstajajo tudi nefinančni (npr. zadovoljstvo odjemalcev, njihova lojalnost, lojalnost sodelavcev ter kakovost proizvoda in procesa).

Na podlagi ugotovitev iz pregleda domače in tuje strokovne literature smo se odločili, da bomo iz nabora menedžerskih orodij preverjali načrtovanje in uporabo naslednjih: standarde serije ISO 9000: enotni, mednarodni standardi menedžmenta kakovosti kot vodilo za vodenje procesov, s katerimi naj bi zagotavljali, da proizvodi in procesi ustrezajo zahtevam odjemalcev (Bernus 2003, Piskar in Dolinšek 2006); EFQM: poslovno-organizacijski model spodbujanja nenehnega izboljševanja, temelječega na učenju in inovativnosti, ki so ga oblikovali v European Foundation for Quality Management (Samuelsson in Nilsson 2002); sistem 20 ključev: edinstven in praktičen sistem za dolgoročno uspešen in celovit razvoj podjetij in orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja z 20 med seboj povezanimi tehnikami in izboljšavami oz. ključi (Kobayashi 1995); uravnoteženi sistem kazalnikov (balanced scorecard, BSC): menedžerski poslovno-organizacijski model strateškega načrtovanja in uravnoteženih kazalnikov (Kaplan in Norton 1992); six sigma: poslovno-organizacijski sistem nenehnih izboljšav, s pomočjo katerega se v organizacijah osredotočajo na zmanjšanje števila napak in na razvoj proizvodnje, temelji pa na statistični kontroli procesov (Pande idr. 2000); BPR (business process reengineering): radikalna preureditev poslovnih procesov, ki dramatično izboljša kakovost, zniža stroške in poveča hitrost proizvodnje (Hammer in Champy 1993); strateško načrtovanje: obsežen in sistematičen proces, s katerim opredelimo predvidevanja v prihodnjem obdobju na načine, kako bomo dosegli zastavljene cilje (Hamel in Prahalad 1994); primerjalno presojanje (benchmarking): stalen proces

merjenja proizvodov in procesov ter njihovo primerjanje z najboljšimi konkurenti oz. najboljšimi organizacijami (Daft 2008); segmentiranje odjemalcev (customer segmentation): proces ločevanja odjemalcev ali potencialnih odjemalcev na različne skupine ali segmente z namenom prepoznavanja potreb odjemalcev in pridobitve konkurenčne prednosti (McDonald in Dunbar 2004); CRM (customer relationship management): koncept sodobnega trženja kot celovitega procesa izgradnje in vzdrževanja dobičkonosnih odnosov z odjemalci (Kotler in Armstrong 2006); zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing): oddana, izločena, predstavljena izbrana poslovna funkcija, dejavnost, storitev ali program, ki jo ali ga za naročnika izvajajo zunanji izvajalci (Kavčič in Tavčar 2008); prebojne inovacije: z njimi izpodrinemo obstoječe poslovne modele z ustvarjanjem enostavnejših, cenejših in prijaznejših izdelkov, storitev ali procesov, ki se kažejo včasih kot radikalen preboj, včasih pa kot prednost v poslovnem modelu podjetja (Burns in Stalker 2001).

Namen raziskave je ugotoviti stanje pri načrtovanju in uporabi menedžerskih orodij v invalidskih podjetjih, ki poslujejo v Republiki Sloveniji. Raziskali bomo tudi, ali obstaja statistično značilna korelacija med načrtovanjem uporabe in uporabo menedžerskih orodij in dodano vrednostjo ter katere so ključne prednosti uporabe teh orodij.

Iz teoretičnih izhodišč in opisa problematike smo oblikovali naslednje hipoteze:

- H1: Med načrtovanjem in uporabo menedžerskih orodij ter dodano vrednostjo invalidskih podjetij obstaja povezava.
- H2: Med vzroki za spodbudo k uporabi menedžerskih orodij in razširjenostjo njihove uporabe ter med vzroki za spodbudo k uporabi teh orodij in dodano vrednostjo invalidskih podjetij obstajata povezavi.
- H3: Povečanje uspešnosti poslovanja IP ni ključna prednost uporabe menedžerskih orodij.

V nadaljevanju prispevka bomo predstavili uporabljeno metodologijo, podali ključne izide iz raziskave ter opravili razpravo.

## 2 Metodologija

V osnovi je šlo za kvantitativno metodo raziskovanja, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Jackson (2009). Kot pripomoček za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili vprašalnik. Zaradi večje veljavnosti in zanesljivosti raziskave smo ga testirali pri desetih direktorjih IP in njihove pripombe smiselno upoštevali pri končnem oblikovanju anketnega vprašalnika. Pri testiranju vprašalnika smo ugotovili, da direktorji prepoznajo dodano vrednost kot primeren kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja, znana pa jim je bila tudi višina dodane vrednosti v dejavnosti, v kateri IP delujejo.

## Anketni vprašalnik

Za zbiranje podatkov in informacij smo oblikovali vprašalnik, na katerem smo zasnovali kvantitativno raziskavo. Prvi del vprašalnika je splošni del. Z njim smo pridobili splošne podatke o podjetju, med drugim tudi o ustvarjeni dodani vrednosti na zaposlenega, s katerimi bomo primerjali informacije, prejete z odgovori na vprašanja o uporabi menedžerskih orodij, ki so zasnovana v naslednjih treh sklopih. Drugi del vprašalnika smo povzeli po raziskavi, v kateri so proučevali pristop k obvladovanju organizacijskih sprememb v slovenskih podjetjih (Bukovec in Markič 2008). V tem delu vprašalnika smo spraševali po dejanskem in želenem stanju pri obvladovanju organizacijskih sprememb v IP. V tretjem delu vprašalnika smo direktorje spraševali po poznavanju menedžerskih orodij, po smiselnosti uvajanja posameznega orodja, po zadovoljstvu z uporabo in po tem, katero orodje je najbolj povečalo konkurenčnost oz. uspešnost podjetja. Menedžerska orodja smo izbrali glede na raziskave, ki so jih opravili Bukovec in Markič (2008), Rigby in Bilodeaujeva (2007) ter Ložar (2009). Menedžerska orodja, katerih uporabo smo proučevali, smo izbrali po predhodnih raziskavah: prvih šest (standard ISO 9001, EFQM, model 20 ključev, BSC, six sigma, BPR) po Bukovec-Markičevi raziskavi (2008), naslednja (strateško načrtovanje, primerjalno presojanje, segmentacija odjemalcev, CRM, zunanje izvajanje dejavnosti) po raziskavi Bain company (Rigby in Bilodeau, 2007) in zadnji dve orodji (prebojne inovacije, diferencirana kadrovska strategija) po Ložarjevi (2009). Četrti del vprašalnika se nanaša na vzroke za spodbudo k uporabi oz. načrtovanju uporabe menedžerskih orodij. Od direktorjev se pričakuje, da ocenijo glavne ovire pri vzpostavljanju uporabe menedžerskih orodij in bistvene prednosti, ki so jih z njihovo uvedbo pridobili. Vzroke in spodbude smo povzeli po Piskarjevi in Dolinšku (2006).

## Populacija in vzorec

Vprašalnik so izpolnjevali direktorji IP ali člani uprave. Proučevali smo vseh 164 invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji, ki so imela status IP kot gospodarske družbe. Izločili smo 13 tistih, ki jim je prenehal status, so bila v stečaju ali njihovo poslovanje še ni trajalo vsaj tri leta. Poslanih je bilo 151 anketnih vprašalnikov; prejeli smo 95 izpolnjenih vprašalnikov, od tega je bilo šest neveljavnih oz. nepopolnih. V analizo je bilo zajetih 89 IP ali 59 % od poslanih vprašalnikov, kar je zadostna in pričakovana odzivnost pri tovrstni izvedbi raziskave (Flere 2000).

Izpolnjene anketne vprašalnike smo obdelali in statistično analizirali s pomočjo aplikacije Statsoft Statistica 7.0. Uporabili smo elementarne statistične metode pri podatkih številčnega tipa, linearno in multivariantno regresijsko analizo, analizo variance po enojni klasifikaciji, t-test, F-test, test  $\chi^2$  ter klustersko in faktorsko analizo.

### 3 Rezultati

Odgovore smo prejeli iz vseh statističnih regij v Sloveniji, od podjetij vseh velikosti (mikro, majhna, srednja in velika), vseh dejavnosti in različnih starosti. Največ anketnih vprašalnikov so izpolnili IP, ki dosegajo nad 50 % do 80 % dodane vrednosti na zaposlenega glede na povprečje osnovne klasifikacije dejavnosti podjetja (29 IP oz. 33 %), najmanj pa tisti v razponu do 50 % (12 IP). Primerjava s celotnim vzorcem IP pokaže, da je zastopanost po deležih vrnjenih anketnih vprašalnikov največja (65 %) v razredu z razponom dodane vrednosti na zaposlenega glede na povprečje osnovne klasifikacije dejavnosti podjetja »nad 80 % do 100 %«, razreda »nad 100 %« in »nad 50 % do 80 %« sta zastopana približno 60 %, najmanjši delež (43 %) pa je pri podjetjih, ki so uvrščena v razred »do 50 %«.

Vsi IP so bili ustanovljeni med letoma 1956 in 2003, najvišja dokončana stopnja izobrazbe direktorjev je visokošolska (60,7 %), podiplomska pa se pojavlja kar v 14,6 %. Po dejavnosti podjetja jih je 33 % iz storitvene dejavnosti, 21 % iz večinoma storitvene, 12 % iz storitvene in izdelovalne, 8 % iz izdelovalne in 26 % iz večinoma izdelovalne. Po številu zaposlenih je največja skupina IP tistih, ki zaposlujejo med 50 do vključno 250 zaposlenih (61 %), sledijo IP, ki imajo med 10 do vključno 50 zaposlenih (34 %), nato podjetja z več kot 250 zaposlenimi (3 %), najmanj pa je IP, ki zaposlujejo do vključno 10 zaposlenih (2 %).

Podjetja najpogosteje (letno) uvajajo spremembe na področju izobraževanja in usposabljanja, na drugih področjih pa uvajajo spremembe na eno do dve leti, najmanj pogosto na področjih postopkov proizvodnje, strojev ali opreme.

Pri uvajanju sprememb se podjetja po dejavnostih razlikujejo: storitvena in izdelovalna manj pogosto uvajajo spremembe metod dela kot preostala, storitvena manj pogosto spreminjajo inovacijske, razvojne aktivnosti in uvajajo spremembe na področju proizvodnje, pri strojih ali opremi kot preostala. Pri uvajanju sprememb se podjetja po velikosti razlikujejo: mikro podjetja manj pogosto uvajajo spremembe inovacijskih aktivnosti, pri raziskavah in razvoju in pri izdelkih, storitvah in procesih kot srednja in velika podjetja. Pri uvajanju sprememb se podjetja po starosti razlikujejo: starejša podjetja pogosteje uvajajo spremembe inovacijskih aktivnosti, pri razvoju in pri postopkih proizvodnje, strojih ali opremi kot mlajša.

#### Vzroki za spodbudo k uporabi oz. načrtovanju uporabe menedžerskih orodij

Anketiranci so ocenili pomembnost vzrokov za spodbudo k uporabi oz. načrtovanju uporabe menedžerskih orodij. Zanimalo nas je, kateri vzroki so najvplivnejši oz. najmočnejše pojasnjujejo, zakaj se menedžerji odločajo za uporabo posameznih orodij. Z uporabo faktorske analize smo poskušali ugotoviti, kateri vzroki so med seboj povezani in kakšen je njihov delež pri odločanju za uvedbo menedžerskih orodij.

*Faktor 1* določajo vzroki »finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje«, »upad prodaje« in »napredek tehnologije«; to so trije vzroki, ki imajo največji vpliv na spodbudo k uporabi menedžerskih orodij (25 % celotne variance), a so velikokrat bolj povezani z zunanjimi dejavniki, na katere *podjetje ponavadi nima vpliva*, vendar ga želi imeti. V okviru najpomembnejšega faktorja je najpomembnejši vzrok za spodbudo »upad prodaje«.

*Faktor 2* razloži 20 % celotne variance in ga določajo »izpolnjevanje zahtev naravnega okolja«, »želja zaposlenih« in »pogoji dobaviteljev«; to so vzroki, ki pogosto izhajajo iz notranjih in tudi zunanjih zahtev podjetja in *na katere podjetje oz. vodstvo lahko vpliva*.

*Faktor 3* povezuje vzroka »konkurenca – znanje in ideje« ter »potrebe/zahteve odjemalcev«; razloži 16 % celotne variance in je faktor *konkurenčnosti na trgu*.

*Faktor 4* razloži 13 % celotne variance in povezuje »zahteve lastnikov« in »potrebo po večjem dobičku oz. dvigu dodane vrednosti«, kar pomeni, da je faktor *poslovne uspešnosti*, ki je na četrtem mestu med vzroki za spodbudo k uporabi menedžerskih orodij v IP.

#### Glavne ovire pri vzpostavljanju uporabe menedžerskih orodij

Menedžerji so opredelili ovire, na katere največkrat naletimo, kadar se v IP uvaja uporaba posameznih menedžerskih orodij. Tudi tu smo skušali z uporabo faktorske analize določiti največje ovire oz. ugotoviti povezavo med njimi za lažjo postavitev modela za njihovo odstranitev. Za analizo ovir pri vzpostavljanju uporabe menedžerskih orodij smo izračunali korelacijsko matriko sedmih spremenljivk, ki predstavljajo odgovore na zastavljeno vprašanje. Izračunali smo indeks MSA v vrednosti 0,612, kar je več od 0,50 in pomeni, da so podatki primerni za faktorsko analizo, kar je potrdil tudi Bartlettov test sferičnosti ( $p < 0,0001$ ).

*Faktor 1* določajo ovire »nezanimanje srednjih in nižjih menedžerjev«, »nezanimanje in premajhna podpora zaposlenih« ter »slaba usposobljenost zaposlenih«; to so ovire z največjim vplivom na uvajanje menedžerskih orodij (27 % celotne variance), lahko bi ga imenovali kar *faktor nezanimanja in nesposobnosti*. Najpomembnejši oviri v okviru najpomembnejšega faktorja sta »nezanimanje in premajhna podpora zaposlenih« ter »slaba usposobljenost zaposlenih«.

*Faktor 2* razloži 24 % celotne variance in ga določata dve spremenljivki, »problemi z dobavitelji« in »nezanimanje odjemalcev«; to sta oviri, ki izhajata iz zunanjih dejavnikov podjetja oz. *pogojev nabave in prodaje*.

*Faktor 3* z 21 % celotne variance določata dve spremenljivki, »preobremenjenost menedžmenta s sprotnim delom« in »pomanjkanje virov – finančnih, kadrovskih, infrastrukturnih«; to sta oviri, ki izhajata iz notranjih problemov podjetja oz. *iz pomanjkanja virov in posledično preobremenjenosti vodstva*.

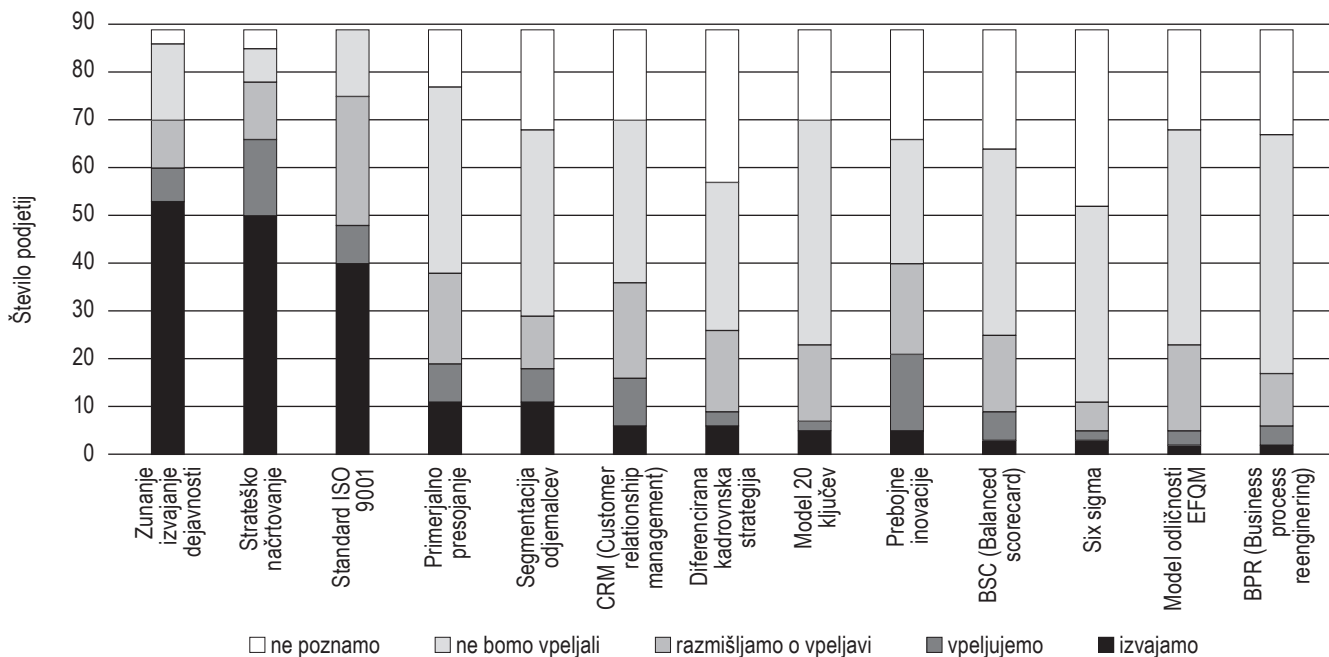
### Menedžerska orodja

Med menedžerskimi orodji v IP se najpogosteje uvajajo in uporabljajo zunanje izvajanje dejavnosti, strateško načrtovanje in sistem vodenja po standardu ISO 9001, naslednja, manj poznana in uvajana je skupina orodij, ki izboljšuje trženje in odnose z odjemalci (primerjalno presojanje, segmentacija odjemalcev in CRM), najmanj pa poznajo orodji six sigma in diferencirana kadrovska strategija (slika 1).

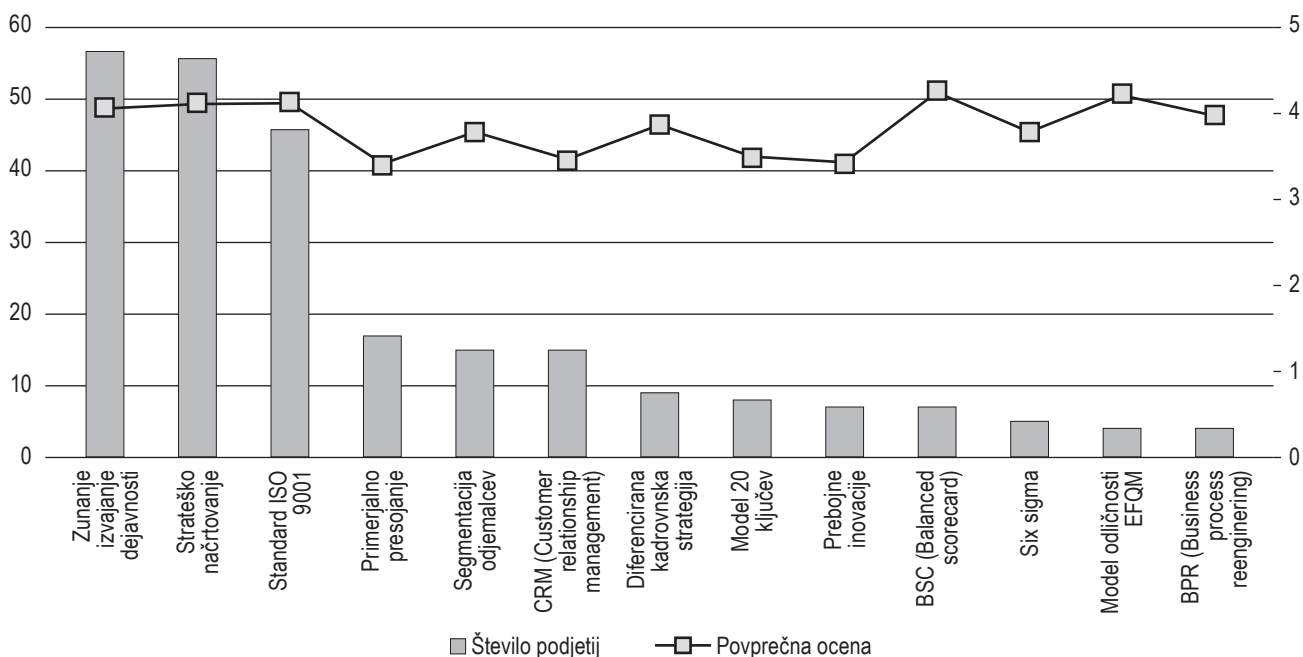
### Zadovoljstvo z uporabo menedžerskih orodij

Največ anketirancev je zadovoljnih s tremi menedžerskimi orodji, z zunanjim izvajanjem dejavnosti, strateškim načrtovanjem in standardom ISO 9001, in sicer s povprečno oceno nad 4; lestvica je imela 5 stopenj (slika 2). Večina ocen zadovoljstva se giblje med 3 in 4, najboljše pa so ocene za orodji diferencirana kadrovska strategija in EFQM, vendar je ti dve orodji ocenilo manj kot 10 % anketirancev.

Slika 1: Razširjenost uporabe menedžerskih orodij



Slika 2: Ocena zadovoljstva z uporabo menedžerskih orodij



## Testiranje hipotez

*H1: Med načrtovanjem in uporabo menedžerskih orodij ter dodano vrednostjo invalidskih podjetij obstaja povezava.*

Več kot 50 % anketiranih IP uvaja in uporablja samo tri menedžerska orodja:

- standard ISO 9001,
- strateško načrtovanje in
- zunanje izvajanje dejavnosti.

Drugih orodij podjetja ne poznajo (najvišji delež je pri six sigma, diferencirani kadrovske strategiji in BSC) oz. jih ne želijo uvesti (najvišji delež je pri BPR, modelu 20 ključev in EFQM).

Največ podjetij razmišlja o uvedbi standarda ISO 9001 in CRM, če so na voljo vsa menedžerska orodja. Povprečne dodane vrednosti so sicer na pogled višje pri podjetjih, ki orodja dejansko uvajajo in uporabljajo oz. vsaj razmišljajo o uvedbi, vendar pa se izrazito odstopanje kaže le pri orodju EFQM. Skratka, 5,6 % anketiranih IP, ki dejansko uvajajo oz. izvajajo EFQM, ima povprečno dodano vrednost na zaposlenega večjo od 29.000 EUR.

Hipoteze H1, da med načrtovanjem in uporabo menedžerskih orodij ter dodano vrednostjo podjetja obstaja povezava, za večino orodij ne moremo potrditi, saj povezave med uporabo orodij in posledično višjo dodano vrednostjo na zaposlenega nismo dokazali. Pri skupini velikih in srednjih podjetij ter skupini majhnih podjetij se je izkazalo, da imajo podjetja, ki uvajajo oz. izvajajo EFQM, signifikantno višjo dodano vrednost na zaposlenega kot podjetja, ki tega orodja ne uporabljajo. V skupini mikro podjetij pa se je pomembna razlika med dodano vrednostjo pokazala pri uporabi strateškega načrtovanja. Uporaba preostalih menedžerskih orodij pa statistične povezave na povečano dodano vrednost na zaposlenega ni pokazala.

*H2: Med vzroki za spodbudo k uporabi menedžerskih orodij in razširjenostjo njihove uporabe ter med vzroki za spodbudo k uporabi teh orodij in dodano vrednostjo invalidskih podjetij obstajata povezavi.*

Predpostavko o homogenosti varianc smo preverili z Bartlettovim testom  $\chi^2$  ( $\alpha = 0,05$ ), ki je občutljiv tudi za preverjanje nenormalnosti porazdelitve.

Iz testiranja razlik med povprečno razširjenostjo menedžerskih orodij po pomembnosti vzrokov za spodbudo k uporabi teh orodij v IP lahko razberemo, da smo signifikantno povezavo med vzroki za spodbudo in razširjenostjo menedžerskih orodij potrdili za naslednje vzroke ( $p < 0,05$ ):

- finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje, upad prodaje, napredek tehnologije, potrebe/zahteve odjemalcev, programi za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti, izpolnjevanje zahtev naravnega okolja, želja zaposlenih in pogoji dobaviteljev.

Zanimivo je, da tako potreba po večjem dobičku kot tudi želje lastnikov niso bistveni vzroki za uvedbo menedžerskih orodij v IP.

Za preverjanje drugega dela hipoteze H2 smo povezali odgovore na vprašanje, ki opredeljuje pomembnost naštetih vzrokov za spodbudo k uporabi oz. načrtovanju menedžerskih orodij, z ustvarjeno dodano vrednostjo na zaposlenega, določeno v evrih.

Dodane vrednosti na zaposlenega smo razvrstili v pet skupin glede na odgovore na vprašanje, pri čemer so anketiranci določili pomembnost posameznih vzrokov za spodbudo k uvajanju in uporabi menedžerskih orodij:

1. skupina – sploh ni pomembno, 2. skupina – ni pomembno, 3. skupina – ni pomembno niti ni nepomembno, 4. skupina – pomembno, 5. skupina – zelo pomembno.

Za vsako skupino smo nato izračunali povprečno vrednost dodane vrednosti na zaposlenega.

Iz testiranja razlik med dodano vrednostjo na zaposlenega po pomembnosti vzrokov za spodbudo k uporabi menedžerskih orodij v IP lahko razberemo, da smo signifikantno povezavo z višino dodane vrednosti na zaposlenega lahko potrdili za vzrok ( $p < 0,05$ ):

- finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje.

Vendar smo tudi tu najvišjo povprečno dodano vrednost na zaposlenega določili pri skupini anketirancev, ki je ta vzrok opredelila kot popolnoma nepomemben.

Zanimivo je, da smo visoke povprečne dodane vrednosti na zaposlenega v prvi skupini, ki opredeljuje popolnoma nepomemben vzrok, zasledili še pri opredelitvah vzrokov, kot so potreba po večjem dobičku ter zahteve lastnikov. Ugotovimo lahko, da samo med vzroki za spodbudo k uvajanju menedžerskih orodij in dodano vrednostjo na zaposlenega v IP ni bistvene povezave.

Hipotezo H2 smo preverili še s korelacijo med oceno pomembnosti posameznega vzroka za spodbudo k uporabi menedžerskih orodij ter razširjenostjo uporabe posameznega orodja. V preglednici 1 so označeni signifikantni ( $p < 0,05$ ) korelacijski koeficienti, ki nakazujejo pozitivno oz. negativno povezavo (odvisno od predznaka korelacijskega koeficienta) med razširjenostjo posameznega orodja in pomembnostjo posameznega vzroka za spodbudo k njegovi uporabi.

Vzrok, ki vpliva na razširjenost največ orodij, je »izpolnjevanje zahtev naravnega okolja«, najmanj vpliven vzrok pa je »potreba po večjem dobičku oz. dvigu dodane vrednosti«.

*H3: Povečanje uspešnosti poslovanja IP ni ključna prednost uporabe menedžerskega orodja.*

Menedžerji IP, ki uporabljajo menedžerska orodja, so ocenili bistvene prednosti, pridobljene z uvedbo teh orodij

Preglednica 1: Korelacija – vzrok/razširjenost

Vzroki za spodbudo k uporabi oz. načrtovanju uporabe menedžerskih orodij	Korelacijski koeficienti med posameznimi vzroki za spodbudo k uporabi oz. načrtovanju ter razširjenostjo uporabe posameznega menedžerskega orodja												
	standard ISO 9001	EFQM	model 20 ključev	BSC	six sigma	BPR	strateško načrtovanje	primerjalno presojanje	segmentacija odjemalcev	CRM	zunanje izvajanje dejavnosti	prebojne inovacije	diferencirana kadrovska strategija
konkurenca – znanje in ideje	0,06	0,13	0,24	0,13	-0,09	0,00	0,06	0,37	0,38	0,25	-0,08	0,22	0,27
finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje	0,21	0,10	0,32	0,18	0,15	0,13	-0,10	0,39	0,42	0,16	-0,09	0,10	0,38
upad prodaje	0,14	0,08	0,41	0,28	0,05	0,12	-0,04	0,41	0,41	0,26	-0,09	0,24	0,35
napredek tehnologije	0,10	0,12	0,34	0,31	-0,05	0,13	0,03	0,43	0,41	0,40	0,04	0,36	0,40
potreba po večjem dobičku oz. dvigu dodane vrednosti	-0,03	0,13	-0,13	0,07	-0,05	0,00	0,26	-0,05	0,00	-0,06	0,46	0,07	0,06
potrebe/zahteve odjemalcev	0,46	0,36	0,25	0,34	0,19	0,26	0,23	0,24	0,32	0,15	-0,16	0,12	0,30
programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti	0,10	0,25	0,24	0,19	0,11	0,14	0,10	0,27	0,24	0,26	0,16	0,23	0,12
zahteve lastnikov	0,05	-0,05	-0,29	-0,06	-0,08	0,01	0,23	-0,27	-0,35	-0,25	0,21	-0,09	-0,10
izpolnjevanje zahtev naravnega okolja	0,34	0,27	0,22	0,27	0,20	0,27	0,06	0,29	0,23	0,34	0,14	0,40	0,30
želja zaposlenih	0,22	0,20	0,19	0,19	0,20	0,19	-0,03	0,32	0,22	0,28	0,18	0,30	0,35
pogoji dobaviteljev	0,39	0,29	0,12	0,20	0,08	0,23	0,08	0,26	0,30	0,25	0,07	0,26	0,35

Sivo so označeni korelacijski koeficienti, ki so signifikantni pri  $p < 0,05$ .

v podjetje. Zanimalo nas je, ali so anketiranci podobno ocenjevali posamezne prednosti oz. katere prednosti pri uporabi menedžerskih orodij so bile ocenjene z najvišjimi ocenami. Z Wardovim postopkom združevanja v skupine (klusterska analiza) smo ocenili razdalje (City block ali Manhattan) med posameznimi ocenami in pripravili drevesni diagram trinajstih prednosti zaradi uvedbe menedžerskih orodij v IP. Anketiranci se združujejo v tri skupine. V prvi skupini imamo »višjo kakovost proizvodov«, ki se hitro poveže z »večjim zadovoljstvom odjemalcev«, nato pa se jima pridruži še »večja preglednost procesov«. V drugi skupini se najprej povežeta »večje zadovoljstvo zaposlenih« ter »izboljšanje usposobljenosti zaposlenih«, nato se priključi »ugled podjetja se je izboljšal«, dodamo pa lahko še »izboljšanje urejenosti informacijsko-komunikacijskega sistema« ter »izboljšanje uspešnosti poslovanja«. Tretjo skupino sestavljajo »večji poudarek družbeni odgovornosti«, ki se združi z »izboljšanjem stanja naravnega okolja« ter »povečanjem števila inovacij v poslovnih procesih«, nato se pridruži »več naročil« in na koncu še »povečanje števila delovnih mest«.

Prvi dve skupini se združita pred tretjo skupino. Ker prednosti pri uporabi menedžerskih orodij lahko ocenjujejo le tisti menedžerji, ki posamezno orodje dejansko uporabljajo ali ga vsaj uvajajo v podjetje, smo upoštevali ocene bistvenih prednosti zaradi uporabe posameznih orodij samo za menedžerje, ki so pri razširjenosti uporabe posameznega orodja zapisali oceno 5 ali 4 (lestvica ocen od 1 do 5).

Največ anketirancev vidi bistvene prednosti pri vpeljavi menedžerskih orodij v:

- izboljšanju preglednosti procesov, višji kakovosti proizvodov, večjem zadovoljstvu odjemalcev ter izboljšanju ugleda podjetja.

Izboljšanje uspešnosti poslovanja ni bistvena prednost, ki jo ponujajo menedžerska orodja. Anketirani menedžerji, ki so v svoje podjetje že uvedli menedžerska orodja oz. jih uvajajo, so izboljšanje uspešnosti poslovanja postavili na osmo mesto glede na povprečno oceno. Hipoteze tako ne moremo zavriniti.

#### 4 Razprava

V raziskavi smo se ukvarjali s proučevanjem poznavanja in uporabe menedžerskih orodij in z vplivom uporabljanih orodij na poslovanje IP. Proučevali smo povezave med uporabo orodij in uspešnostjo podjetij, ki se kaže z ustvarjeno dodano vrednostjo.

Ugotovili smo, da v IP letno uvajajo spremembe le na področju izobraževanja in usposabljanja. Najmanj pogosto uvajajo spremembe na področju postopkov proizvodnje, strojev ali opreme. Med menedžerskimi orodji najpogosteje uvajajo in izvajajo zunanje izvajanje dejavnosti, strateško načrtovanje in sistem vodenja po standardu ISO 9001 (v več kot polovici IP), najmanj pa model six sigma in diferencirano kadrovska strategijo. Naše ugotovitve se večinoma ujemajo z Bukovec-Markičevimi ugotovitvami

(2008). Tudi pri namenu uvajanja posameznih menedžerskih orodij so izidi podobni, saj bodo v največ podjetjih začeli uvajati ISO, strateško načrtovanje in zunanje izvajanje dejavnosti. Zanimivo je, da ta tri menedžerska orodja po mnenju anketirancev najbolj vplivajo na konkurenčnost podjetja. Pozitivno je, da so direktorji v ospredje postavili prebojne inovacije. Edino menedžersko orodje, za katero smo dokazali pozitivno povezavo z višino dodane vrednosti, je EFQM, ki pa ga res uvaja in uporablja le 5,6 % anketiranih podjetij. Največja spodbuda za uvajanje menedžerskih orodij so po mnenju direktorjev podjetij zahteve lastnikov in odjemalcev ter potreba po višjem dobičku oz. višji dodani vrednosti. Največje ovire so preobremenjenost menedžmenta s sprotnim delom, neznanje in premajhna podpora zaposlenih ter pomanjkanje virov. V mikro podjetjih manj pogosto od preostalih uvajajo spremembe predvsem na področju inovacij, v raziskavah in razvoju, na izdelkih, pri storitvah in procesih. V starejših podjetjih so bolj inovativni kot v tistih, ki poslujejo krajši čas. Največji vpliv na spodbudo k uporabi orodij ima dejavnik, ki vsebuje finančne spodbude podpornih institucij in državno sofinanciranje, upad prodaje ter napredek tehnologije, na kar pa v podjetjih običajno nimajo vpliva. Največjo oviro pri uvajanju menedžerskih orodij predstavlja dejavnik nezanimanja in nesposobnosti, kar pomeni, da srednji in nižji menedžerji niso naklonjeni spremembam, da spremembe zaposlenih ne zanimajo in da so tudi slabo usposobljeni. Z analizo anketnega vprašalnika smo ugotovili tudi, da lastniki in zaposleni ne zasledujejo istega namena. Bistvene prednosti zaradi uporabe menedžerskih orodij so predvsem v izboljšanju preglednosti procesov, v višji kakovosti proizvodov, v večjem zadovoljstvu odjemalcev in v izboljšanju ugleda podjetja. Ko gre za koristi uvajanja standardov ISO 9001, sta podobne koristi zaznala tudi Piskarjeva in Dolinšek (2006).

V IP, ki načrtujejo in uporabljajo menedžerska orodja, ne dosegajo signifikantno višje dodane vrednosti na zaposlenega kot v podjetjih, ki orodij ne načrtujejo ali ne uporabljajo. Izjema je le uporaba modela odličnosti EFQM, ki izkazuje pozitivno povezavo z višino ustvarjene dodane vrednosti. Povezave med uporabo menedžerskih orodij in posledično višjo dodano vrednostjo nismo dokazali. Izboljšanje uspešnosti poslovanja ni bistvena prednost, ki jo ponujajo menedžerska orodja, bistvene prednosti so v bolj preglednih procesih, višji kakovosti proizvodov, v izboljšanju ugleda podjetja in v večjem zadovoljstvu odjemalcev.

Raziskava je pokazala, da osnovni namen v IP ni ustvarjanje dobička oz. visoke dodane vrednosti, pomembnejše je zaposlovanje invalidov v okviru socialne ekonomije.

Vršni menedžerji se sicer zavedajo nujnosti spreminjanja, še vedno pa na tej poti prepoznavajo preveč ovir. Nujno je, da se v ustvarjanje možnosti za spreminjanje vključi tudi država, ki lahko ponudi pomoč pri zagotavljanju virov, pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih in tudi pri spodbujanju lastnikov in menedžerjev k spremembam. Glede na bistvene prednosti pri uporabi svetujemo, da v podjetjih

nedvomno začnejo uvajati in uporabljati menedžerska orodja. Najpomembnejše je, da bodo vrhnji menedžerji na poti do spreminjanja znali prepoznati spodbude, premagati ovire ter postaviti skupne cilje, s katerimi se bodo poistovetili vsi udeleženci v podjetju.

Omejitve raziskave so v tem, da je bila izvedena v času gospodarske recesije, da smo iz množice menedžerskih orodij izbrali le nekatera, da so odgovori na opisna vprašanja v anketi subjektivni in da je predhodnih raziskav o načrtovanju in uporabi menedžerskih orodij v Sloveniji malo, v IP pa sploh še ni bila opravljena.

V morebitnih naslednjih raziskavah naj bi predstavili uspešno invalidsko podjetje, v katerem dosegajo nadpovprečno dodano vrednost. Raziskavo, podobno naši, bi lahko opravili po določenem času, predvsem takrat, ko bodo znani učinki spremembe in dopolnitve zakonodaje, ki opredeljuje delovanje IP. Ena bistvenih omejitev raziskave je tudi čas recesije, v kateri se podjetja nahajajo. Izidi raziskave bi bili verjetno drugačni, če bi jo ponovili v času gospodarske rasti. Zanimivo bi bilo opraviti tudi raziskavo, ki bi zajela posamezne panoge, v katerih IP delujejo, saj so umeščena v različne dejavnosti.

## 5 Literatura

1. Bernus, Peter (2003). Enterprise models for enterprise architecture and ISO 9000: 2000. *Annual Reviews in Control* 27 (2): 211–220. <http://dx.doi.org/10.1016/j.arcontrol.2003.09.004>
2. Biloslavo, Roberto (2008). Management of dualities as a critical dimension of a knowledge-era organisation. *International Journal of Technology Management* 43 (1/3): 4–17. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2008.019403>
3. Bukovec, Boris, in Markič, Mirko (2008). The level of integration of various models for organisational change management in Slovenian organisations. *International Journal of Business and Systems Research* 2 (4): 431–445. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBSR.2008.020768>
4. Burns, Tom, in George M. Stalker (2001). *The Management of Innovation*. Third edition. New York: Oxford University Press Inc.
5. Daft, Richard L. (2000). *Management*. Fort Worth (TX) [etc.]: The Dryden Press: Harcourt College Publishers.
6. De Waal, André A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision* 41 (8): 688–697. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310496206>
7. Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
8. Easterby-Smith, Thorpe, Richard Mark in Paul R. Jackson (2009). *Management research*. London: SAGE.



9. Ferreira, Aldonio, in David Otley (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 2 (4): 263–282. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
10. Flere, Sergej (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
11. Ghalayini, Alaa M. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management* 16 (8): 63–80. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579610125787>
12. Hamel, Gary, in Coimbatore K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Kaplan, Robert S., in David P. Norton (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. January-February 1992: 71–79. PMID:10119714
14. Kavčič, Klemen, in Mitja I. Tavčar (2008). Planning successful partnership in the process of outsourcing. *Kybernetes* 37 (2): 241–249. <http://dx.doi.org/10.1108/03684920810851140>
15. Kobayashi, Iwao (1995). *20 keys to workplace improvement*. Portland, Ore: Productivity Press.
16. Kotler, Philip, in Gary Armstrong (2006). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
17. Ložar, Boštjan (2009). *Slovenska podjetja precej zaostajajo za tujimi in nujno potrebujejo razvojni skok*. Dosegljivo: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN%20LOZAR.pdf> (20. 11. 2011).
18. MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2009). *Invalidska podjetja v Sloveniji*. Dosegljivo: [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/invalidi-vzv/invalidska\\_podjetja\\_v\\_rs/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/invalidi-vzv/invalidska_podjetja_v_rs/) (8. 2. 2009).
19. Pande, Peter S., Robert P. Newman in Roland R. Cavanagh (2000). *The six sigma way*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
20. Pascale, Richard T. (1991). *Managing on the Edge*. London: Penguin books.
21. Pettigrew, Andrew M., Richard W. Wodman in Kim S. Cameron (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal* 44 (4): 697–713. <http://dx.doi.org/10.2307/3069411>
22. Piskar, Franka, in Slavko Dolinšek (2006). Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model. *Industrial Management & Data Systems* 106 (9): 1333–1343. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570610712609>
23. Rigby, Darrell, in Barbara Bilodeau (2007). Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy & Leadership* 35 (5): 9–16. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570710819161>
24. Rigby, Darell (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review* 43 (2): 139–160. <http://dx.doi.org/10.2307/41166079>
25. Samuelsson, Peter, in Lars-Erik Nilsson (2002). Self-assessment practices in large organisations: Experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability* 19 (1): 10–23. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710210413426>



**Gorazd Šoster** je magistriral na Fakulteti za management Univerze na Primorskem s področja splošnega menedžmenta. Ima več kot dvajsetletne izkušnje v gospodarstvu. Je direktor invalidskega proizvodnega podjetja in istočasno odgovoren za sisteme vodenja v skupini Valji group v Štorah.

**Gorazd Šoster** finished his master's degree in the field of general management at the University of Primorska, Faculty of Management Koper. He has more than 20 years of experience in the economy. He currently works as a director of a disabled enterprise and is at the same time responsible for the management systems in Valji group Štore.



**Mirko Markič** je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 400 enot s področja upravnih in organizacijskih ved.

**Mirko Markič** earned his PhD in the field of organizational science on the subject of innovation at the University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences. After 12 years of activity in the economy, he was employed at the University of Primorska, Faculty of Management in Koper. He is a professor of management, a scientific counselor, and a leader/member of 15 research projects and projects on the economy. His bibliography comprises more than 400 publications in the field of management and organizational sciences.