

# 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 naporna 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

4

Prejeto/Received:  
November 2012

Popravljeno/Revised:  
Januar 2013

Sprejeto/Accepted:  
Januar 2013



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

(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.