

Uvajanje vitke proizvodnje v storitveno podjetje: primer slovenske zavarovalnice

Miloš Milivojević¹, Borut Rusjan²

¹e-pošta: milos.milivojevic15@gmail.com

²e-pošta: borut.rusjan@ef.uni-lj.si

Povzetek

Članek prikazuje proces uvajanja filozofije in orodij vitke proizvodnje na primeru slovenske zavarovalnice. Podrobneje predstavi vsebino in rezultate petih korakov uvedbe vitke storitve v zavarovalnici: pripravljenost organizacije; analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem; plan ukrepov in stabilizacija procesov; izboljševanje procesov; napredek. Kljub zavedanju, da celostni pristop prinaša boljše rezultate, so se v zavarovalnici na podlagi analize zrelosti podjetja za uvedbo vitke storitve in zaradi zahtevnosti uvedbe celostne filozofije odločili, da začnejo elemente vitke storitve uvajati parcialno. Uvedba različnih pristopov vitkega razmišljanja in uporaba različnih orodij vitke storitve v procesu reševanja zavarovalnih primerov sta podjetju omogočili pomembne izboljšave tako v kakovosti storitve uporabnikom kot tudi v učinkovitosti delovanja zavarovalnice. Zaradi poslovne tajnosti so podatki smiselno spremenjeni.

Ključne besede: vitka proizvodnja, storitve, zavarovalništvo, tok vrednosti, standardizacija procesov

1. Uvod

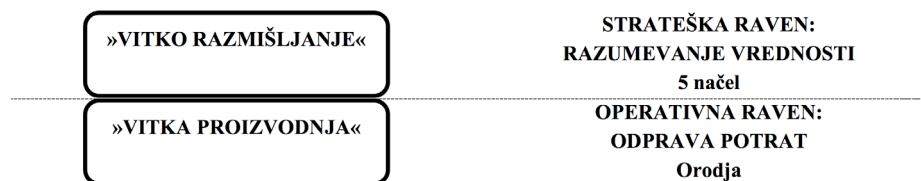
Rast sektorja storitev je v zadnjih desetletjih vodila k vse večjim zahtevam po produktivnosti in nižjih stroških ob sočasni zahtevi po kakovostni in prilagojeni interakciji posamezni stranki. Izpolnjevanje želja strank je danes, ko se trg nenehno spreminja, vse bolj zahtevno. Uporaba vitkega razmišljanja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

Načelo vitke proizvodnje je identifikacija 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 treba načine za zmanjšanje potrat, izboljšanje kakovosti, optimiziranje opreme, načine, kako stvari narediti bolje, hitreje, lažje (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).

Hines et al. (2004, str. 1005) menijo, da je za razumevanje koncepta vitke proizvodnje ključno spoznanje, da ima koncept vitkosti dve ravni, vitko razmišljanje na strateški ravni in vitko proizvodnjo na operativni ravni. Belfrage in Hedberg (2006, str. 28) v svojem delu opredelita ključne elemente strateške in operativne ravni koncepta vitkosti (Slika 1).

Slika 1: 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.

Raziskovalca Bowen in Youngdahl sta leta 1998 (v Leite & Vieira, 2015, str. 531) prva preučevala 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.

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 od zaposlenih zahteva tako večopravilnost kot kreativnost. Narava dela v storitvah navidezno takoj trči z osnovnimi načeli vitkega razmišljanja, ki poudarjajo standardno in konstantno obremenitev. Vendar imajo storitve brez dvoma 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). 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).

Bortolotti et al. (2010, str. 582) navajajo nekaj najpomembnejših raziskav 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. Leyer in Moormann (2014, str. 1367) navajata pet raziskav finančnih storitev v letih od 2002 do 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 Wanga in Chena (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. 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. Leite in Vieira (2015, str. 532) preučita različne prispevke in raziskave vitke storitve, objavljene v letih od 1972 do 2010, in ugotovitve povzameta v kronološkem

zaporedju, kar omogoča pregled nad tem, kako se je razvijal koncept vitke storitve.

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. Če želimo obrtniške metode preoblikovati v bolj stroškovno učinkovite, standardne in poenostavljene proizvode 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).

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. Njihov model implementacije vitke storitve je zajel vse pomembne elemente vitke proizvodnje ter 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; znanje o vitkosti; izbira toka vrednosti za izboljšave; posnetek – zemljevid sedanjega stanja; določitev ciljev izboljšav; zemljevid ciljnega stanja.

Sarkar (2009) navaja nekaj ključnih izzivov uvajanja vitke storitve, ki so posledica lastnosti storitev: procesi v storitvah niso vidni; procesi v storitvah so obsežni in kompleksni; procesi vključujejo veliko osebnih interakcij; procesi so odvisni od tehnologije; zelo malo je napisanega o vitkih storitvah; vlečni koncept in tok vrednosti sta koncepta, ki ju je težko vpeljati v storitveno dejavnost; proces se velikokrat izvaja tudi z zunanjimi izvajalci.

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, naj tega storitvena podjetja ne počnejo. Ravno nasprotno, avtorji raziskav spodbujajo nadaljnje poskuse, in to dokazuje tudi naraščajoče število storitvenih podjetij, ki v svoje poslovanje vpeljujejo vitko filozofijo (Leite & Vieira, 2015, str. 540).

Namen članka je prikazati proces uvajanja filozofije in orodij vitke proizvodnje na primeru slovenske zavarovalnice (v nadaljevanju Zavarovalnica).

2. Model uvedbe vitke organizacije v proces reševanja zavarovalnih primerov

Za številne 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 so poleg te običajne dileme, kako uvesti koncept vitke proizvodnje v poslovanje, imeli na začetku tudi pomisleke in vprašanja, povezana s smiselnostjo vpeljave vitke proizvodnje v dejavnost zavarovalništva.

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

Ko so se odločili, da je projekt uvajanja vitke organizacije smiseln, so 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 vpeljali vitko proizvodnjo oz. storitev, zagovarja celovit pristop, ki vključuje vse dele organizacije in vse zaposlene ter predstavlja spremembo poslovne filozofije. Vendar je za to treba izpolniti veliko pogojev in nastaviti dolgotrajen proces sprememb s sistemskimi koraki. V Zavarovalnici so ocenili, da zaradi pomanjkanja znanja začnejo z uvajanjem osnovnih elementov vitke storitve v enega od temeljnih procesov, in se odločili za proces reševanja zavarovalnih primerov (RZP). V nadaljevanju pa bodo presodili, kako in do kakšne mere vključiti v spremembe tudi preostale procese.

Za potrebe uvedbe vitke organizacije v proces reševanja zavarovalnih primerov je bil oblikovan projekt in imenovan projektni tim. V Zavarovalnici so na podlagi modela SVSM (Bonaccorsi et al., 2011) in operacijskega sistema podjetja Honeywell (Honeywell Operating System, The HOS Deployment Process, 2006) pripravili za zavarovalnico prilagojen model uvedbe vitke organizacije in ga razdelili na pet korakov (Tabela 1).

3. Prvi korak - pripravljenost organizacije

V Zavarovalnici so se odločili, da se v prvem koraku osredotočijo predvsem na analizo zrelosti podjetja za uvedbo vitke proizvodnje/storitve. V skladu z odločitvijo, da začnejo z uvajanjem osnovnih elementov vitke storitve v proces reševanja zavarovalnih primerov, so na delavnici, kjer je sodelovalo osemnajst

Tabela 1: 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

zaposlenih, opravili samooceno zrelosti podjetja. Pri samoocenjevanju so sodelovali zaposleni, ki imajo ključno vlogo pri uvedbi vitke storitve v proces reševanja zavarovalnih primerov. Za samooceno so uporabili prilagojen vprašalnik podjetja Honeywell. 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.

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, seznani 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. Izpostaviti je treba predvsem pomanjkanje potrebnih znanj s področja vitkega poslovanja in organizacijsko strukturo. Ocena zaposlenih pri vrednotenju **znanj s področij vitkega poslovanja** se je pokazala kot najbolj kritično področje, čeprav podjetje veliko vlogo v izobraževanje kadrov, tako v strokovne kot vodstvene veščine. Vendar podjetje do zdaj ni prepoznalo potrebe po pridobivanju znanja in veščin s področja izboljšav poslovanja, kot je vitka storitev ali šest sigma. 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.

Ker je za uspešno uvedbo vitke proizvodnje nadvse pomembna neomajna podpora vodstva (Liker, 1998, str. 447–449), je sledila predstavitev rezultatov delavnice in preostalih planiranih aktivnosti upravi podjetja. 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 številnih inovativnih tehničnih rešitev in

različnih modelov učinkovitega vodenja, z uspešnim vertikalnim modelom povezovanja z dobavitelji in s stalno osredotočenostjo na kupca, lahko s pravo mero prilagoditve v pristopu učinkovita rešitev tudi za procese v zavarovalništvu.

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 reševanja 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 bil član vodstvenega tima zavarovalni primeri.

4. Drugi korak - analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem

Tim za napredek je skladno s sugestijo modela SVSM za nadaljnjo analizo izhodiščnega stanja določil **program premoženj**. 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 je omogočila spremljanje uspešnosti posameznih lokacij. Izbrali so 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 reševanja zavarovalnih primerov;
- 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 rezultat.

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 2.

Tabela 2: Izbrani kazalniki spremljanja uspešnosti lokacij

Lokacija	Št. zahtevkov na zaposlenega	Razmerje med številom referentov/cenilcev	Razpon vodenja vodje reševanja zavarovalnih primerov	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

Analiza procesa programa premoženj je torej pokazala pomembne razlike med lokacijami glede obremenitve zaposlenih, razpona vodenja ter razmerja med številom cenilcev in referentov. Razlike v razponu vodenja so v veliki meri posledica velikosti lokacij in števila zavarovancev na posamezni lokaciji, zato so si tu zastavili vprašanje, ali majhne lokacije potrebujejo samostojnega vodjo. 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 dve, ki ima največje število zahtevkov na zaposlenega.

Vsebinski pregled razlik razmerja med cenilci in referenti je opozoril predvsem na pomanjkanje standardnega postopka dela. Program premoženj je sicer standardiziran skladno z zunanjo regulacijo in vsebina dela na lokacijah je zelo podobna, zato je tu treba izpostaviti razliko med standardizacijo in standardnim postopkom dela. Prvi predstavlja neki minimum, da je delo opravljeno v skladu s predpisi in zakonodajo, drugi pa pomeni zapis najboljše izvedbe nekega dela v praksi, ki zagotavlja zanesljivost, kakovost in optimalni pretok. Standardni postopek dela je temelj stalnih izboljšav.

Proces reševanja zavarovalnega primera v programu premoženj je tako zaradi uvedenih postopkov natančno opredeljen in na vseh lokacijah podoben. Proces se začne s prijavo škode in zaključí 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.

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.

Odločili so se, da bodo opazovali tok vrednosti na dveh lokacijah, ki so se v predhodni analizi procesa pokazale kot najbolj različne. Izbrali so lokacijo 1, ki je pri najmanjših obremenitvah zaposlenih dosegala rezultate pod povprečjem, in lokacijo 2, ki je pri večini kazalcev dosegla najboljše rezultate (Tabela 2). Izbirali so med petnajstimi zavarovalnimi vrstami zavarovalnega programa premoženja in za analizo izbrali »Zavarovanje kopenskih motornih vozil«. Odločitev so 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 treba prilagoditi orodja, ki so jih imeli na voljo za storitveno dejavnost oziroma zavarovalništvo. Pri definiranju najpogostejših napak so 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, čezmerna 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 vsakodnevni opravi. Analiza se je začela z naborem napak, ki jih zaznavajo zavarovanci v procesu reševanja zavarovalnih primerov. Vir podatkov so bili 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 ter podatke o tem, kaj je zavarovancem pomembno pri izbiri zavarovalnice. Zaznane napake so 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 so nato definirali vse potrebne elemente dela za reševanje zavarovalnega primera. Določili so, 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 so uporabili prilagojen obrazec avtorjev Rotherja in Harrisa (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.

Pred izvedbo meritev časa so se dogovorili, da meritev ne vključuje dela zaposlenega zunaj opazovanega procesnega cikla. Sledili sta 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 v primerjavi

s proizvodnjo izkazalo kot bolj zahtevno, saj so se za vsako aktivnost odločali s pomočjo strokovne razprave, kaj kupec pričakuje in kaj je zanj pomembno.

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

Kot osnovno merilo vitkosti so 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.

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

Delež časa, porabljenega za aktivnosti z dodano vrednostjo glede na celoten pretočni čas, smo poimenovali **storitvena učinkovitost**. Celoten pretočni čas je čas (aktivnosti in neaktivnosti) od prijave škode do likvidacije in plačila, merjen v dnevih.

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

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 delež storitvene učinkovitosti gibal pod 0,1 odstotka. Na podlagi tega so sprejeli odločitev, da bodo obravnavali proces od prispetja vse potrebne dokumentacije, torej del procesa, ki je bil pod vplivom zavarovalnice. Izračuni so pokazali, da kljub temu niso dosegli niti enega odstotka, kar so ocenili kot še vedno izrazito nizek rezultat in priložnost za izboljšave.

V naslednjem koraku je bilo treba določiti **takt stranke**, ki nam pove, s kakšnim taktom moramo proizvajati proizvode/storitve, da lahko dobavljamo v napovedanih oziroma naročenih količinah. V storitveni dejavnosti naročila običajno niso napovedana, zato so za določitev takta izračunali povprečno število prijav škod na dan za obdobje enega meseca. Pozorni so bili tudi na največje in najmanjše število prijav, ki so bile opravljene v

enem dnevu, in ocenili kritične ure. Tako so določili spremenljivost prijav škod med dnevi in znotraj samega dne. Za razpoložljiv delovni čas na dan so upoštevali 480 minut.

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

Rezultati meritev so pokazali povprečno vrednost takta stranke 11 minut za lokacijo ena in 20 minut za lokacijo dve. 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 proizvod/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 primeru Zavarovalnice to predstavlja delo cenilcev. Če želijo izpolniti pričakovanja stranke, morajo dosegati krajši čas cikla, kot ga zahteva takt stranke. Pri tem vzpostavljajo takt stranke in cikla, da se izognejo predimenzioniranju procesa ter hkrati izpolnijo naročila oziroma napovedi kupca.

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

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

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

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

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

Rezultati meritev in izračuni za lokacijo ena in dve so prikazani v Tabeli 3.

Pri opazovanju izbranih primerov na obeh lokacijah so ugotovili, 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 so se osredotočili na povpraševanje, tok in izravnavo. Ocenili so, da povpraševanje strank lahko izpolnijo z obstoječo opremo in zaposlenimi, vendar da potrebujejo drugačno organizacijo dela in prenovo procesa, ki bo omogočal neprekinjen tok aktivnosti, brez napak in motenj. Kot največji izziv so prepoznali uravnoteženje obremenitev referentov in cenilcev ter ocenili, da je ta optimalna, ko je razmerje med številom enih in drugih 1 : 1,7 v korist cenilcev, kar lahko dosežejo 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.

Tabela 3: 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

5. 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. Da bi poslovni model zaživel v praksi, so v timu za izboljšave presodili, da morajo 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.

Na podlagi analize, koncepta vitkega vodenja in poslovnega modela so predlagali novo organizacijo tima RZP. Znižali so ravni vodenja in sektorje/oddelke v skladu s celotno reorganizacijo družbe preoblikovali v stalni tim in začasne time reševanja zavarovalnih primerov. S tem so v družbi želeli preseči delitev na oddelke in poudariti povezanost vseh procesov ter osredotočenost na kupca. Z vidika vodenja so 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 so dosegli zastavljene cilje, povezane z ravnmi in razponom vodenja, ter omogočili prenos najboljših praks. Pri tem so 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 »enostavni zavarovalni primeri se rešujejo na lokacijah, kompleksni zavarovalni primeri imajo podporo iz centrale«.

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 servisov Zavarovalnice – pogodbenih izvajalcev lahko pomembno zmanjšajo tveganje in možnost neupravičenega izplačevanja, saj lahko dosegajo 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 so jo opremili s sloganom »Naj neprijeten dogodek postane samo dogodek«.

Za cilj so si zadali zmanjšati število pogodbenih izvajalcev in z njimi vzpostavili partnerski odnos. Pri tem so zasledovali enakomerno pokritje vseh regij in avtomobilskih blagovnih znamk ter doseganje optimalnega učinka ekonomije obsega za dobavitelje in s tem nižje cene storitve. Ocenili so, da za izgradnjo dobaviteljske mreže »Moj servis« potrebujejo približno 60 partnerskih servisov.

Tabela 4 prikazuje nekaj ključnih podatkov in ciljnih vrednosti, vezanih na spremembo koncepta sodelovanja z dobavitelji.

Zavarovancem omogočajo prijavo škodnega dogodka, cenitev in kakovostno popravilo vozila na enem mestu. S tem so stranki skrajšali čas reševanja škode. V timu za napredek so ocenili, da bo aktivno usmerjanje strank na mrežo servisov v prihodnje podaljšalo takt stranke in s tem ponujalo možnost nove optimizacije na lokacijah.

6. Četrti korak - izboljševanje procesov

V četrtem koraku so v timu za napredek preverili delovanje izvedenih ukrepov in doseganje zastavljenih ciljev ter določili, katera vitka orodja bodo prilagodili in uporabili pri vzdrževanju in izboljševanju vitke storitve RZP. Tim za napredek je pri analizi toka vrednosti programa premoženj – zavarovalne vrste »Zavarovanje kopenskih motornih vozil« zaznal številne potrate, ki jih je razdelil po vsebini in načinu reševanja. Za razdelitev potrat so uporabili prilagojeno tehniko avtorja Bonaccorsi et al. (2011) in za vsako potrato predvideli tudi rešitev. Poleg uveljavitve nove organizacije v praksi so lahko hitro vpeljali tudi nekatere predlagane rešitve za odpravo potrat, ki so prikazane v Tabeli 5.

Za vsako lokacijo so določili optimalno kombinacijo uravnovešeni zaposlenih in natančno definirali plan uvedbe izboljšav (kam želijo priti, koraki do cilja, merjenje napredka in v kolikšnem času bodo kaj uresničili). Predvideli so dve kombinaciji dela zaposlenih, eno za povprečno število prijav in drugo za kritične ure, torej za primere, ko število

Tabela 4: Področja ključnih sprememb sodelovanja z dobavitelji

Trenutno stanje - dobavitelji in nekateri kazalniki uspešnosti		Želeno prihodnje 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	≥ 1 mio EUR

Tabela 5: 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

prijav pomembno odstopa navzgor. V teh primerih so 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 so na izbranih dveh lokacijah vnovič 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 6.

Naslednja naloga tima za napredek je bila določiti vitka orodja in metode dela za vzdrževanje in izboljševanje uvedenih sprememb. Do zdaj jim je uspelo opredeliti predvsem **standardni postopek dela**, 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. Standardni postopek dela zaposlenim olajša izvajanje aktivnosti, vodjem pa nadzor dela. Je orodje za prenos najboljše prakse, ki so jo definirali skozi opazovanje in analizo elementov dela.

Standardni postopek dela so definirali posebej za referenta in cenilca ter za kombinacijo del med njima.

Natančno so predpisali, kje in kako se delo v neki fazi zaključi in preda v naslednjo fazo. Pri predstavitvi standardnega postopka dela so posebno pozornost namenili temu, da zaposleni razumejo razliko med tehničnimi standardi, zavarovalniškimi standardi in standardnim postopkom dela. Zunanji standardi so standardi, ki jih predpisujejo različni regulatorji in so nujni za spoštovanje zakonodaje ali stroke in jih ne morejo ali ne smejo spreminjati. Standardni postopek dela pa je poleg tega, da zagotavlja določene standarde, ki so jih sami določili, tudi osnova za izboljšave – Kaizen. Orodje jim je omogočilo vpeljavo sprememb na vseh lokacijah in je osnova za usposabljanje zaposlenih.

7. Peti korak - napredek

Zadnji korak modela predvideva **izdelavo plana za naslednje korake uvedbe vitke storitve**. V timu za napredek so si zamislili, da bo prvi naslednji korak širitev vitke storitve v vse procese RZP, sledi pa uvedba v celotno

Tabela 6: 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

zavarovalnico. Pri tem bo širitev podprta z natančnim planom izvedbe izobraževanj in prenosom dobre prakse. V nadaljevanju želijo dosledno uporabljati nove metode in orodja ter vključiti dobavitelje v tok vrednosti. Pri tem bodo 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.

8. Zaključek

Na podlagi analize zrelosti podjetja za uvedbo vitke storitve in zaradi zahtevnosti uvedbe celostne filozofije so se v Zavarovalnici kljub zavedanju, da celostni pristop prinaša boljše rezultate, odločili, da začnejo elemente vitke storitve uvajati parcialno. 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 programa 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. Izpostavljamo 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, najvišjo 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 lahko ohranimo ta timski trud, moramo vnaprej načrtovati, kaj bomo z zaposlenimi, ki v procesu ne bodo več potrebni. Pomembno je, da se v podjetju razume, da je namen vitke storitve izboljšati procese, ne odpuščati zaposlenih;

- dobavitelji kot partnerji. Vključevanje dobaviteljev partnerjev v verigo vrednosti je velik izziv, saj vključuje še več ljudi in procesov, različnih poslovnih ciljev in kultur. Cilj je ustvariti storitev po meri stranke ne glede na to, kdo opravi posamezen del. Zato bo v nadaljevanju treba uvesti standardno delo vzdolž cele dobavne poti in odstraniti vse potrate.

Skozi proces uvajanja vitke storitve na izbranem procesu reševanja zavarovalnih storitev so se v Zavarovalnici 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 povezana variabilnost storitve, vendar poglobljen pogled pokaže, da je velik del variabilnosti povezan z napačno organiziranostjo, nezvezno obdelavo podatkov in neustreznimi procesi.

Obsežnost in kompleksnost procesov v storitvah zahtevata integracijo, komunikacijo in sodelovanje velikega števila sodelujočih, ugotavljanje, kako stranka vidi proces, pa zahteva razmišljanje zunaj obstoječih okvirov. V Zavarovalnici 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 bosta le zvišali produktivnosti, temveč tudi ustvarili podlago za večjo zvestobo stranke.

Uvajanje vitke organizacije je na videz enostavno, vendar je pot polna obrambnih reakcij, potrebni sta 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. 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>

2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Damrath, F. (2012). *Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing lean management in service companies*. Milano: Politecnico di Milano.
6. 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.
7. Gošnik, D., & Hohnjec, M. (2009). Selection criteria for six sigma projects in Slovenian manufacturing companies. *Organizacija* 42(4), 137–143.
8. Henderson, B. A., & Larco, J. L. (2000). *Lean transformation: how to change your business into a lean enterprise*. Richmond: The Oaklea Press.
9. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press.
10. 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.
11. Honeywell (2006). *Honeywell Operating System. The HOS Deployment Process* (interno gradivo). Morris Plains: Honeywell.
12. 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.
13. Levitt, T. (1976). The industrialization of service. *Harvard business review*, 54(5), 63–74.
14. 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.
15. 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.
16. Rother, M., & Harris, R. (2001). *Creating continuous flow*. Cambridge: The Lean Enterprise Institut.
17. 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/>
18. Stumbles, P., & Fleming, R. (2015). Keeping trim. *Best's review*, 5, 83–84.
19. Wang, F. K., & Chen, K. S. (2010). Applying lean six sigma and TRIZ methodology in banking services. *Total Quality Management*, 21(3), 301–315.

Mag. Miloš Milivojević je diplomiral na Strojni fakulteti v Ljubljani, kjer je pridobil naziv inženir strojništva, in študij nadaljeval na Fakulteti za pomorstvo in promet v Portorožu. Izobraževanje je nadaljeval na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistriral na področju poslovanja in organizacije. V dosedanji karieri je nabiral izkušnje na različnih vodstvenih položajih kot direktor nabave, direktor proizvodnega centra in regijski direktor za Slovenijo v podjetju Cimos. Poklicno kariero je nadaljeval na zavarovalnici Adriatic Slovenia kot izvršni direktor za zavarovalne primere. Pri svojem delu je sodeloval z največjimi proizvajalci v avtomobilski industriji in pridobival izkušnje iz nabavnih in proizvodnih procesov. Na povabilo koncerna Honeywell se je vključil v izobraževanje in praktično uvedbo metod in spremembo kulture vitke proizvodnje. Svoja znanja in izkušnje iz vitke proizvodnje je prenesel v storitveno dejavnost zavarovalništva.

Prof. dr. Borut Rusjan je kot redni profesor zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je nosilec in izvajalec predmetov Management proizvodnih in storitvenih procesov (dodiplomski študij), Proizvodni management in Management poslovne odličnosti (podiplomski študij). Raziskovalno se ukvarja s problematiko strategije izdelavne poslovne funkcije ter uporabe sodobnih proizvodnih in poslovnih konceptov: poslovna odličnost, obvladovanje celovite kakovosti, ravno ob pravem času, prenova poslovnih procesov. Je avtor ali soavtor 35 izvirnih znanstvenih člankov, objavljenih v slovenskih in tujih znanstvenih revijah, med njimi: *International Journal of Operations and Production Management*, *Total Quality Management & Business Excellence*, *European Journal of Operations Research*, *Naval Research Logistics*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, *TQM Journal*. Dr. Rusjan je član Editorial Review Board revije *Quality Management Journal*.
