

Preurejanje poslovanja: opredelitev problema in problemskega stanja

Dr. Mateja Podlogar

Vira:

Michael Hammer in James Champy (1993): Preurejanje podjetja
Jože Gričar in Sebastijan Piskar (1998): Sistemski inženiring

Projektiranje organizacijskih sistemov



- **Preurejanje podjetij:**
 - Temeljni problem in problemsko stanje
 - Proces in podprocesi
 - Mreža ciljnih stanj
 - Cilji v zvezi z izgradnjo
 - Morfološka preglednica
 - Vrednotenje možnih rešitev
 - Predlagana rešitev

Kriza, ki ne bo minila

- Želja: Podjetja, ki poslujejo z nizkimi stroški, okretna, prožna, odzivna, konkurenčna, inovativna, učinkovita, osredotočena na odjemalce in dobičkanosna
- Zakaj so podjetja napihnjena, nerodna, toga, počasna, nekonkurenčna, neustvarjalna, neučinkovita, vzvišena nad potrebami odjemalcev in izgubarska?
- Odgovor: skrivnost je v načinu, kako ta podjetja opravljajo svoje delo in, zakaj delajo tako, kot delajo?

[Primer](#)

Primer: cilj podjetja = hitro izpolnjevanje naročil kupcev ^(1/2)

- Podjetje ima razvejen distribucijski center: tovarna pošilja končne izdelke v osrednje skladišče, ki izdelke pošlje naprej v območne distribucijske centre (ODC) = manjša skladišča, ki sprejemajo in izpolnjujejo naročila kupcev.
- Eden od osrednjih skladišč se nahaja v isti stavbi kot ODC, vendar postopek, da ODC dobi izdelke traja enajst dni:
 - en dan da ODC obvesti osrednje skladišče, da potrebuje izdelke;
 - pet dni, da osrednje skladišče preveri, izbere in pošlje blago;
 - pet dni, da osrednje skladišče uradno prejme in uskladišči izdelke, ter jih nato izbere in zapakira.

Primer: cilj podjetja = hitro izpolnjevanje naročil kupcev ^(2/2)

- Razlogi:

- Območni centri ocenjujejo, kako hitro izpolnijo naročilo centralni pa ne;
- Centralni se ocenjujejo glede na stroške zalog, obračanje zalog in stroške dela.
- Če bi centralni center pospešil izpolnjevanje naročila bi negativno vplival na oceno svoje lastne učinkovitosti.
- Posledica: območni center ne poskuša na hitro dobiti izdelkov iz centralnega centra, ki je preko hodnika ampak raje čez noč naroči pošiljko iz drugega območnega centra.
- Stroški? Stroški letalskega prevoza na leto dosežejo milijone dolarjev; vsak območni center ima enoto, ki ne dela drugega, kot da po drugih območnih centrih išče ustrezne izdelke, eni in isti izdelki se pošiljajo naokrog
- Osrednji kot tudi območni center opravljata svojo nalogo, vendar pa celoten sistem kratko malo ne deluje.



Kaj je potrebno spremeniti?

- Nove tehnologije
- Brisanje meja med nacionalnimi trgi
- Spremenjena pričakovanja kupcev (večja izbira kot kdajkoli prej)

KONKURENČNOST

- Naučiti kako delati drugače
- Pozabiti na številna načela in tehnike, ki so jim prinašala uspeh.

Trije pomembni dejavniki pri spreminjanju

- Kupci prevzamejo pobudo
 - Kupci povedo dobaviteljem, kaj in v kakšni obliki kaj potrebujejo in kdaj bodo tudi plačali (maloserijska proizvodnja)
- Konkurenca se krepi
 - Konkurenca danes ni samo velika ampak je tudi zelo raznolika.
 - Konkurenčnost na podlagi: cene, izbire, kakovosti, zagotovljene storitve pred in med prodajo ali po njej
- Sprememba postaja stalnica:
 - Spremenjena narava samih sprememb
 - Spremembe postajajo vsesplošne in konstantne, postajajo normalno stanje
 - Nenehno se spreminjajoča se paleta izdelkov
 - Spremembe se odvijajo vedno hitreje (življenjska doba izdelkov se je z nekaj let spremenila na nekaj mesecev)

V čem je problem?

- Nihče v podjetju ne nadzoruje celotnega procesa in njegovih rezultatov, ni zanj nihče odgovoren,
- Pogosto prihaja do napak, ker v procesu sodeluje veliko število zaposlenih (npr. nekdo prejme naročilnico in jo analizira, drugi preveri kreditno sposobnost kupca, tretji določi ceno, ...)



- Delo je potrebno organizirati na podlagi posameznih značilnosti procesov

Preurejanje – pot do spremembe

- Preurejanje poslovanja (definicija):
 - Zavržni stare sisteme in začeti znova, pri čemer se je treba vrniti na začetek in iznajti boljši način za opravljanje dela.
 - Temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost.

Preurejanje poslovanja

- Štiri ključne besede:

- Temeljen
- Korenit
- Dramatičen
- Procesi



Temeljen



- Vprašanje:
 - Zakaj delamo to, kar delamo?
 - Zakaj to delamo tako, kot delamo?
- Najprej ugotovimo, kaj mora podjetje storiti, nato pa, kako naj to stori?
- Nič ni samo po sebi umevno
- Zanemarjamo to, kar je, in se osredotočimo na to, kar bi moralo biti.



Korenit

- Pozabiti na vse obstoječe strukture in postopke ter izumiti popolnoma nove načine, kako opravljati delo;
- Gre za vnovično izumljanje poslovanja, ne pa njegovo izboljševanje, pospeševanje ali spreminjanje.



Dramatičen

- Ne gre za obrobne ali postopne izboljšave, ampak za doseganje velikanskih preskokov.
- Pomesti z vsem starim in to zamenjati s čim popolnoma novim.
- Preurejanje je smiselno tam, kjer so potrebe po temeljnem preobratu:
 - Tri vrste podjetij:
 - Tista, ki so se znašla v hudih težavah in nimajo nobene izbire (podjetja, ki so obupana, zaletela so se v zid in poškodovana ležijo na tleh)
 - Tista, ki sicer še niso v težavah, vendar njihovo vodstvo že vidi, da vanje bredejo (podjetja, ki potujejo z veliko hitrostjo, vendar v soju žarometov vidijo, da nekaj drvi proti njim. Je to morda zid?)
 - Tista, ki so na vrhu uspeha, vendar je njihovo vodstvo agresivno in ambiciozno, imajo željo po zvišanju konkurenčnega praga in otežiti življenje vsem drugim (podjetja, ki se v jasnem vremenu peljejo na izlet in pred seboj ne vidijo nobenih ovir. Odločijo se, da je čas primeren za gradnjo zidu, ki bo zaprl pot njihovim tekmecem.)



Preurejanje podjetij:

- Opredelevanje problema in problemskega stanja
- Proces in podprocesi
- Mreža ciljnih stanj
- Cilji v zvezi z izgradnjo
- Morfološka preglednica
- Vrednotenje možnih rešitev
- Predlagana rešitev

Kaj je problem? – vidik gledanja nanj

- **Negativni vidik:**

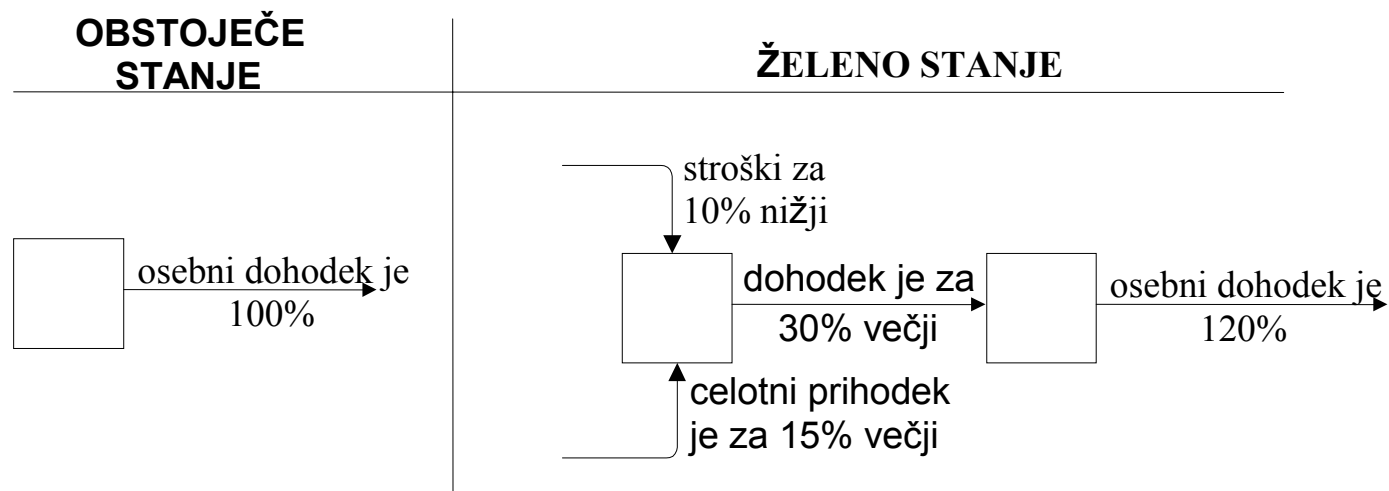
- Problem je povezan z neko težavo, ki jo želimo odpraviti, ali neko nevarnostjo, ki se ji želimo izogniti.
- Izraža nekaj slabega, nekaj kriznega, nekaj negativnega.
- Je naloga, ki jo je treba rešiti: pri tem mislimo na težko izvedljivo ali še ne rešeno nalogo
- Je nerešena zadeva, ki zahteva rešitev ali odločitev, za kar je običajno potrebno kar precej razmišljanja in sposobnosti
- Običajno izraža znatno težavo, negotovost ali dvom glede pravilne rešitve
- Izvira iz znatne težave, zmedenosti ali skrbi
- Problem je skrit v odkriti težavi
- Primer: Problem, če nanj pokaže vodja polnilnice v pivovarni tedaj, ko je polno črepinj po tleh.

- **Pozitivni vidik:**

- Povezan s priložnostjo, ki jo želimo izrabiti
- Izraža nekaj ugodnega, nekaj spodbudnega, nekaj pozitivnega
- Primer: Problem predolgega časovnega razmaka med naročilom kupca in odpremo izdelkov kupcu, če vodja prodaje vidi priložnost, da se poveča prodaja, s tem da se skrajša obstoječi rok poprečne odpreme od petih na tri dni.

Opredelitev problema

- Ciljno usmerjeno stanje
- Razmerje med dvema stanjema: obstoječim in želenim stanjem
- Izraža se v nezadovoljstvu s sedanjim ali pričakovanim bodočim stanjem
- Sestavina problema je želja sprožiti akcijo za spremembo tega stanja



Lastnik problema



- Tisti, ki se zaradi obstoječega stanja počuti nelagodno
- Ima nejasen občutek glede tega, kar je in tega kar naj bi bilo, vendar si želi, da bi se v zvezi s tem kaj storilo
- Poleg lastnika problema je potrebno upoštevati še vse tiste, ki v zvezi s problemom odločajo
- Odločujoča oseba v organizaciji je lahko hkrati lastnik problema, ni pa to nujno

Vrste problemov



- Strukturiran problem:
 - Je problem za katerega vemo kako ga bomo rešili
 - Primer: Kako prepeljati izdelke določene teže in obsega iz kraja A v kraj B v določenem času ob najmanjših stroških?
- Nestrukturiran problem:
 - Se izraža z občutkom nelagodnosti, ki je ni mogoče jasno izraziti, ne da bi morali pretirano poenostaviti stanje
 - Je problem, katerega rešitve ne poznamo ali celo ne vemo, zakaj je nekaj treba narediti
 - Cilj ni jasno izražen ampak se kaže samo v nezadovoljstvu s stanjem, v katerem smo
 - Primer: Kako usmeriti vpis v srednje šole?

Sistematično obvladovanje nestrukturiranih problemov



- Izpolnjeni trije pogoji:
 - Obstajati mora možnost izbire med alternativnimi ukrepi
 - Razlika med možnimi ukrepi mora biti tolikšna, da je smiselno razmišljati o izboru najprimernejšega
 - Okoliščine morajo biti takšne, da ne vemo vnaprej, kateri izmed možnih ukrepov je najprimernejši
- Problema se lotimo šele, ko se pojavi

Odpiranje problema



- Pospeševanje na več načinov:
 - S spodbujanjem zavzetosti za uresničevanje ciljev organizacije,
 - S kadrovanjem sposobnih in usposobljenih posameznikov,
 - Z usposabljanjem,
 - Z omogočanjem posameznikom, da iščejo rešitve,
 - Z informiranjem o stanju v organizacijah, priložnostih, možnostih in nevarnostih.
- Videti in odkriti problem je včasih hkrati tudi že skoraj videti ali odkriti njegovo rešitev.

Reševanje problemov



- Usmerjenost:
 - od reševanja strukturiranih problemov k reševanju nestrukturiranih problemov
 - Od problemov samih k problemskim stanjem, v katerih so (najbrž) nestrukturirani problemi
- Že sama opredelitev problema ni enostavna
- Najprej se odločimo ali bomo problem reševali ali ne in nato, kako ga bomo reševali.
- Reševanje problemov je nikoli končan proces, v katerem odkrivamo probleme, jih rešujemo in odkrivamo druge probleme
- Ne sprašujemo se ali je problem rešen ampak ali je problemsko stanje izboljšano – zakaj:

Če za določen problem rečemo, da je rešen, potem to pomeni, da tisti, ki je čutil problem, ki smo ga reševali, problema ne čuti več ali ne na enak način.

Reševanje problema (Kajzer in Kavkler)

- Dvoje vprašanj:

- Ali gre za sploh za problem in čigav je (know why)?
- Kaj želimo doseči z rešitvijo problema (know what)?
- Izhajajoč iz tega ima vsak problem vsaj tri razsežnosti:
 - Pomembnost, ki jo pripisujemo pojavu
 - Odstopanje obstoječega od želenega
 - Nedoločenost poti, ki vodi od obstoječega k želenemu stanju



Tri stopnje reševanja problema

- Predštudija
- Glavna študija
- Podrobne študije

Predštudija

A decorative graphic at the top of the slide consists of two rows of circles. The first row has three circles: a solid light purple circle on the left, a white circle with a light purple outline in the middle, and a solid light purple circle on the right. The second row has three solid light purple circles.

- Je opredelitev tistega dela obstoječega stanja, ki ga je treba spremeniti, da bi rešili obravnavani problem
- Je predlog grobe zasnove sistema
- Vprašanja in odgovori:
 - Ali smo se lotili pravega problema?
 - Ali smo se lotili vzrokov problema?
 - Ali poznamo posledice problema?
 - Ali je za rešitev opredeljenega problema zares treba preoblikovati sistem?
 - Kako je razmejen sistem, v katerega bo treba poseči, da bi lahko rešili problem?
 - Ali smo upoštevali vse potrebne vidike razmejitev sistema?
 - Ali so zamišljene možne rešitve v danih okoliščinah sprejemljive z vidika zahtev okolja v organizaciji, gospodarnosti, zahtevane tehnologije, ergonomije, ekoloških pogojev in ipd.?
 - Katera izmed možnih rešitev, ki jih predštudija predlaga, je najprimernejša?
 - Kdo v organizaciji je potrdil odgovore na ta vprašanja?

Glavna študija



- Rezultat je izdelan predlog celostne zasnove sistema, ki je podlaga za izdelavo podrobnih zasnov.
- Je podlaga za odločanje v zvezi z delovanjem predlaganega sistema ter s splošnimi pogoji in omejitvami njegove graditve.
- Upošteva povezave z okoljem

Glavna študija



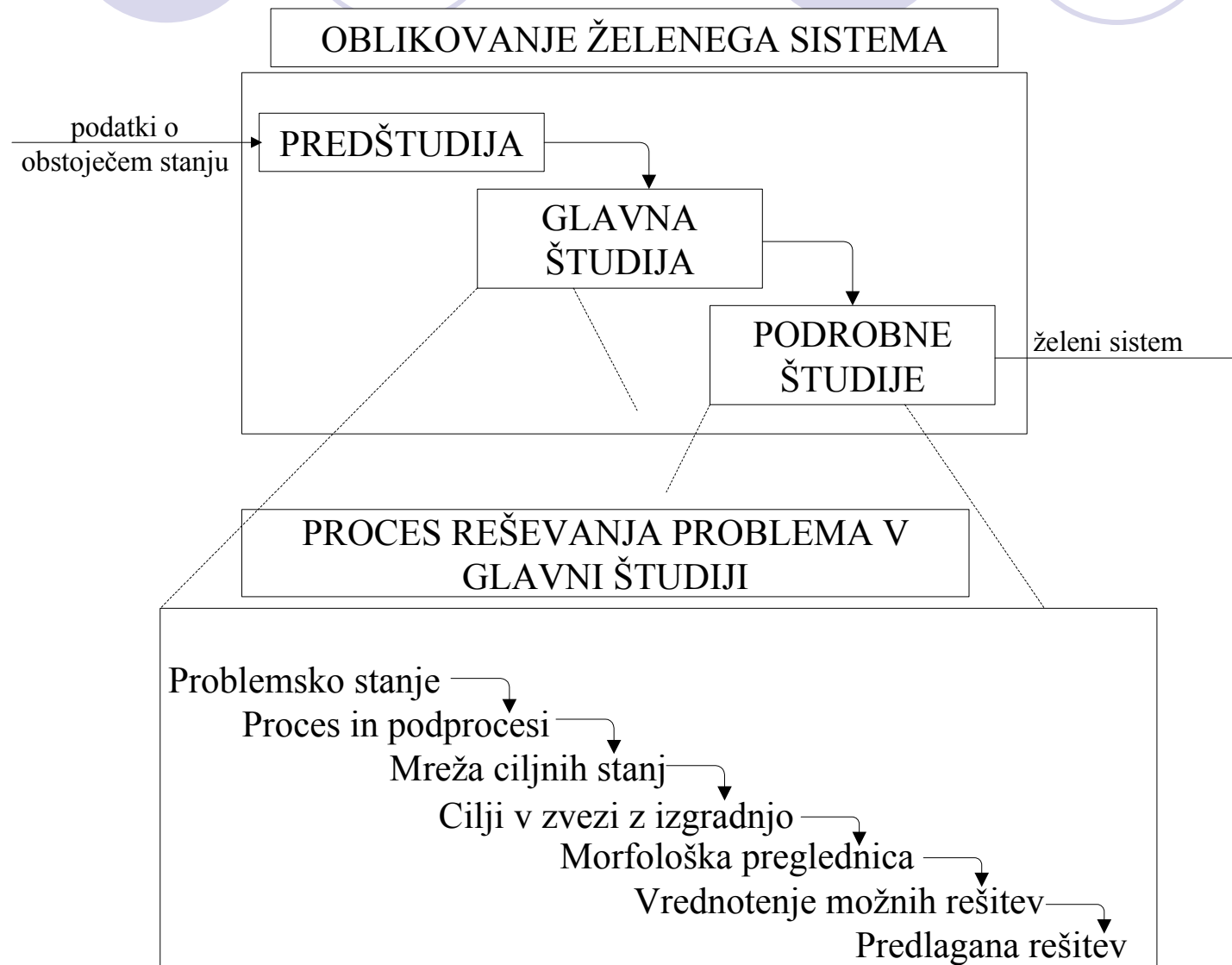
- Končana, ko:
 - Je pristojni organ določil in utemeljil, katera različica celotnega od okolja razmejenega zelenega sistema naj se oblikuje v podrobnih študijah
 - Je določeno v katerih sestavinah obstoječega sistema je treba izvesti spremembe
 - So opredeljene vse povezave zelenega sistema z okoljem in ko so spoznane vse zelene in neželene posledice teh povezav
- Toliko podrobna.
 - Da je mogoče določiti naloge za snovanje podrobnih zasnov po posameznih podsistemih in delnih sistemih, in
 - Da se je mogoče odločiti za investicije in druge naložbe (glavni projekt in investicijski program)

Podrobne študije

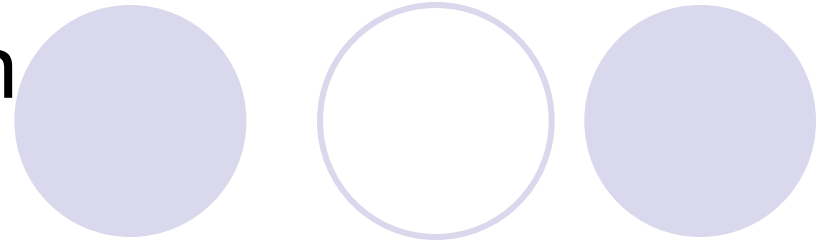


- Oblikovanje je zoženo na posamezne sestavine sistema
- Izdelujejo jo različne skupine strokovnjakov, ki si delijo delo
- Rezultat so predlogi podrobnih zasnov sistema, ki služijo kot dokumentacija za izgradnjo sistema.

Proces reševanja problema



Ločevanje problema in problemskega stanja



- Problemsko stanje je:

- zaznana priložnost ali nevarnost, ki pa je še ne občutijo vsi, ki jih zadeva.
- Objektivno stanje, v katerem lahko pokažemo na nek problem, s tem, da z njim pokažemo priložnosti in nevarnosti.
- Še ne zadostuje za občutenje nezadovoljstva z obstoječim stanjem.

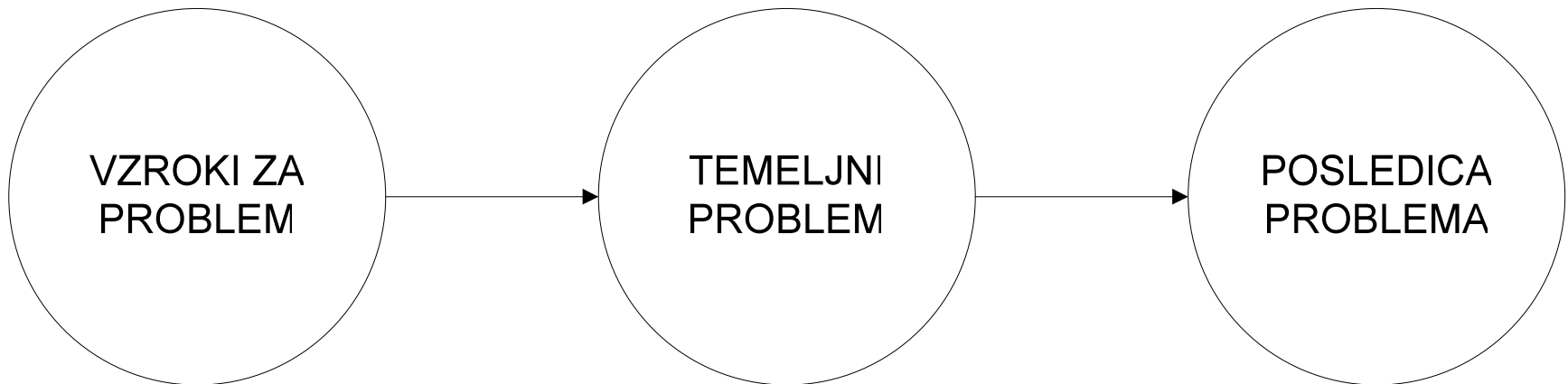
= stanje v katerem je mogoče posamezniku odkriti (pokazati na) problem.

Problemsko stanje

- Ugotavljamo jih s primerjanjem:
 - Obstoječe stanje z načrtovanim
 - Obstoječe stanje s preteklim
 - Obstoječe stanje v lastni organizaciji z obstoječim stanjem v neki drugi organizaciji v državi ali tujini
 - Npr. primerjava poslovnih izidov, izdelkov, storitev, procesa ustvarjanja izdelkov ali storitev...
- S primerjanjem želimo odkriti, kakšno bi lahko bilo želeno stanje, ne pa kako doseči to stanje.

Oblikovanje slike problemskega stanja

- Osnovni pogoj je poznavanje:
 - vzrokov in
 - posledic.



Spoznavanje problemov: vzrokov/posledic



- Z neposrednim spraševanjem ugotovimo, kaj si posamezniki v organizaciji želijo.
- Vidimo priložnosti in nevarnosti, ki so jih odkrili
- To so problemi posameznikov, s katerimi seznanimo tudi ostale in jim s tem odkrijemo problem.
- Lahko se uporabijo tudi določeni vprašalniki.
- Obdelava zbranih podatkov: vidimo v čem vidijo posamezniki in skupine problem
- Razpon med dejanskim in želenim: sklepanje o pomembnosti anketiranja z vidika anketiranih.
- Vedno gre za sklop problemov, ki jih je treba proučevati in rešiti kot celoto → izboljšanje problemskega stanja

Odkrivanje in reševanje problemov

- Odpravimo problem → z rešitvami sprožimo nove probleme
- Pojavijo se nove težave ali nove priložnosti → reševanje problemov je tako kot odkrivanje problemov, trajen proces.

Primer problemskega stanja

