

MILOŠ TOMAN
TED BEARN CONSULTING



PROBLÉM?

JAK VALUE MANAGEMENT ŘEŠÍ PROBLÉMY

NIKDO NENÍ BEZ PROBLÉMŮ

„Pokud si myslíte, že nemáte žádný problém, pak máte opravdu velký problém.“

Taiichi Ohno, otec Toyota Production Systém

Málokteré slovo mají podnikatelé a manažeři tak neradi, jako problém. Vždycky značí něco nepříjemného, nutícího vás vyjet ze zajetých kolejí a překračovat hradby komfortu. Jenže problémy k byznysu neodmyslitelně patří. Vždyť podnikání vaší firmy začalo tím, že jste nějakému zákazníkovi vyřešili jeho problém.

Nikdo není bez problémů. A pokud si to myslí, pak má, jak řekl Taiichi Ohno, velký problém. Když totiž problém vidíme, můžeme ho včas řešit. Skrytý problém nás však může zlikvidovat.

Neberme to ovšem tak, že všechny problémy firmu ohrožují. Problémem může být i skutečnost, že nenaplnuje ambiciózní plány, nebo že máte problémy s firemní kulturou. Ale pro všechny platí, že je potřeba si je uvědomit, odhalit jejich příčiny a řešit je. K tomu slouží Value Management.

K hledání a řešení problémů můžeme použít Harvardskou metodiku řešení problémů, já ji ovšem ještě doplňuji o některé užitečné nástroje.

PROBLÉM

Nalezení a určení správného problému je velmi důležité. Bez toho nejste schopni s problémem pracovat. Často se totiž zaměňují problémy a symptomy. Jestliže však řešíte pouhé příznaky, budou se znovu a znovu vracet.

Povolali mě například do jednoho zdravotnického zařízení, abych řešil problém s chováním personálu k pacientům. Brzy se ale ukázalo, že skutečným problémem bylo chování vedení k personálu. Bylo zbytečné školit zaměstnance v etice, když se ze strany svých nadřízených každodenně setkávali s opakem.

Klesající zisk také není problém, i když to tak často bývá vnímáno. Zisk je měřítkem. A jestliže se zmenšuje, znamená to, že je někde problém. Sám o sobě problémem není.

Při hledání problému je možné využít „průtokové metody“ (Teorie omezení, Eliyahu M. Goldratt). Představme si firmu jako systém potrubí. Jestliže zisk klesá nebo nedosahuje požadované výše, někde v tomto systému je potrubí zúžené, nebo se v něm nachází překážka.

Z tohoto pojetí také vychází, že nemá smysl hledat více příčin a problémů. Vždy je potřeba se soustředit na jeden, ten nejdůležitější. Až když ho vyřešíme a úzké místo rozšíříme, přichází čas na hledání dalšího problému. Jedním si můžete být jisti: Vždycky bude nějaké zúžení existovat.

Poznámka: Každého podnikatele či manažer dříve nebo později napadne otázka, proč by měl k hledání a řešení problémů přibírat někoho zvenku. Vždyť si to mohou ve firmě udělat sami. Důvodem je jednak „provozní slepota“, jednak zainteresanost v problému.

Můžeme si to ilustrovat na příkladu bludiště. Jestliže se nacházíte v něm, může být obtížné najít východ. Když ale stojíte nad ním, je to snadné.

SOUVISEJÍCÍ FAKTORY

Ze všech možných faktorů je potřeba vybrat jen ty, které s problémem skutečně souvisí. Což nemusí být jednoduché, protože některé se nabízejí, i když jsou irelevantní, jiné zase „skrývají“, ale problém ovlivňují.

Jak jsem popsal v knize Řízení změn, u jisté firmy byly takovým „skrytým“ faktorem, ovlivňujícím řešení velikosti skladu, skutečnost, že větší část vyráběných dílů byla až na detaily shodná. Nikoho o tom nenapadlo takto přemýšlet.

Faktory nemusí být nutně fakty. Může se také jednat o předpoklady či odhady.

ALTERNATIVY

Na začátku obvykle nemá problém jedno řešení. Může jich být celá řada. Někdy se dají vyjmenovat během minuty, jindy je třeba delší doba. V některých firmách k tomuto účelu dokonce používají brainstorming. V každém případě platí, že každé řešení musí potenciálně řešit hlavní problém, který jste definovali. Pokud si nejste jisti, otestujte ho.

Seznamem možných řešení ovšem práce nekončí. Je potřeba vybrat nejlepší či optimální. K tomu slouží rozšíření každé alternativy o seznam výhod a nevýhod.

Vzpomínám si na jedno školení vedoucích prodejen jistého řetězce na Slovensku. Když jsme se dobrali informace, že jejich věrnostní karty mají uvedené jméno zákazníka, zavládlo všeobecné

nadšení, že podle něj mohou pokladní oslovovat nakupující jejich příjmením. Ale radost jim pokazila jedna z účastnic, když prohlásila „Ale ony to prodavačky nebudou chtít dělat“.

U každé alternativy je tedy potřeba poctivě popsat všechny plusy a mínusy. V některých případech se vyplatí přizvat k jejich popisu další osoby. To, co může jeden manažer považovat za přednost, jiných chápe jako nevýhodu.

DISKUSE ALTERNATIV

Zatímco přehled alternativ s výhodami i nevýhodami může zpracovat jeden člověk (z firmy nebo externí konzultant), pro výběr optimální je lepší o nich vyvolat diskusi. Jak už jsem se zmínil výše, v různých podnikových útvarech mohou být na řešení problému odlišné názory a pokud přijmete řešení „od stolu“, nastanou problémy s jeho realizací. A také samozřejmě platí, že více hlav více ví. To, co vy můžete považovat za nejlepší, někdo jiný odmítne třeba s odvoláním na předpisy.

V jedné automobilce jsme se už shodli na umístění zařízení, když se jsem se při prohlídce místa zeptal, co na to hasiči. Odpovědný pracovník pokrčil rameny, prý s nimi ještě nemluvil. Na mé naléhání jim hned zavola a dozvěděl se, že nepřichází v úvahu, protože jde o evakuační prostor.

Bylo třeba hledat jiné řešení. Nerad se ho vzdával, protože bylo elegantní a problém dobře řešilo, ale nedalo se nic dělat.

Pokud si toto všechno řešíte ve firmě sami, je po skončení diskuse vhodný okamžik, abyste své závěry dali k posouzení někomu mimo firmu, tedy například konzultantovi. Seznamte ho s definicí problému, souvisejícími faktory, alternativami a diskutujte o nich. Ne však se vašimi závěry. A požádejte ho o jeho závěr.

SEZNAM ZÁVĚRŮ

Po ukončení diskuse se sepíše seznam závěrů. Jde tedy o shrnutí, založeném na analýze a diskusi.

ŘEŠENÍ ČI DOPORUČENÍ

Na konci procesu vypracujeme návrh řešení, či doporučení, jak postupovat. Můžeme zde rozlišit dvě formy:

- Závěr (řešení) se uvádí v trpném rodě. Například „Měla by se zpracovat směrnice...“
- Doporučení je pak v podobě rozkazů: Zpracujte směrnici...“

PROČ KONZULTANT

Jak už jsem uvedl, řešit problémy na úrovni, na níž vznikly, nebývá snadné. Hlavní důvodem je návyk, někdy také nazývaný provozní slepotou. A stačí pohled zvenku, aby se našlo řešení neřešitelného problému.

V jedné strojírenské společnosti na Slovensku si mi stěžovali na vysoké náklady na vytápění výrobní haly. Netěsnícími světlíky utíkalo teplo a na jejich rekonstrukci neměli peníze. Po prohlídce podniku jsem se zeptal, proč musí mít výrobu ve vysoké hale, když ve vedlejší nižší,

kteřá by se dala lépe a beze ztrát vytápět, jen skladují materiál. Ještě dlouho kroutili hlavou nad tím, jak je možné, že je to dávno nenapadlo.

Angažování konzultanta tedy znamená výdaje navíc. Na druhé straně tím můžete ušetřit mnohem vyšší náklady a dopracovat se k rozlousknutí problémů, které se vám zdály neřešitelné.

Uvažte tedy, co je pro vás lepší.

KONTAKT

Miloš Toman
Ted Bearn Consulting
Tel.: +420 604 157 752
info@tedbearn.cz
www.tedbearn.cz