

Poslanstvo kot osnova za uvajanje sprememb v podjetju v času kriznih razmer – primer globalnega podjetja Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Scania E.A.R., d.o.o., Ljubljana
e-pošta: vesna.vodopivec@scania.si

Povzetek

Današnji gospodarski položaj je za podjetja še vedno slab. Podjetja iščejo različne rešitve za izhod iz krize. Njihov vpliv na okolje ni velik, rezerve je treba najti v podjetju samem. Multinacionalno podjetje Scania CV AB se je pri racionalizaciji in izboljševanju poslovanja kot ključni dejavnik uspeha usmerilo na svoje zaposlene. Tradicionalni način delovanja in osredotočanje na rezultate, z uvajanjem skupin za izboljšave in vključevanjem vseh zaposlenih, se premikata v osredotočanje na metode. Poslanstvo podjetja je glavni element in izhodišče prenove procesov k izboljšanju poslovanja podjetja, kar naj bi tudi bil njegov namen.

Ključne besede: poslanstvo, vrednote, načela, ravnanje, zaposleni, metode, izboljšave procesov in postopkov, spremembe.

1 Uvod

Leto je naokrog in krize še zdaleč ni konec. Kdaj je pravzaprav podjetje v krizi? Takrat ko izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in procese (Kranjc, Pavlica, 2004). Zaposlene je mogoče šteti med ključne, če že ne najpomembnejše dejavnike. Prvi indikatorji prihajajoče krize so se v Sloveniji pokazali pri prodaji vozil vseh vrst in v avtomobilskem prevozništvu. Na ta segment so podjetje Scania CV AB in njene podružnice odločilno vezani. Prodaja vozil v Sloveniji (tovornjakov) je od novembra 2008 do februarja 2009 upadla kar za 90 odstotkov. Nič manj ni bila prizadeta poprodajna dejavnost podjetja. Leto 2009 se je končalo s slabimi rezultati, čeprav je bilo mogoče v zadnjem četrtletju opaziti nekaj izboljšanja. Prvi mesec leta 2010 ne nakazuje kakšnega pretresljivega izboljšanja. Podjetje je še vedno prisiljeno v zmanjševanje stroškov in iskanje rešitev iz krize ter optimiziranje procesov in postopkov. Usmerilo se je na notranje procese in tako na zaposlene kot ključni dejavnik uspeha podjetja. Dejavno so začeli komunicirati s podružnicami in uvajati skupine za izboljšave v celotni organizaciji.

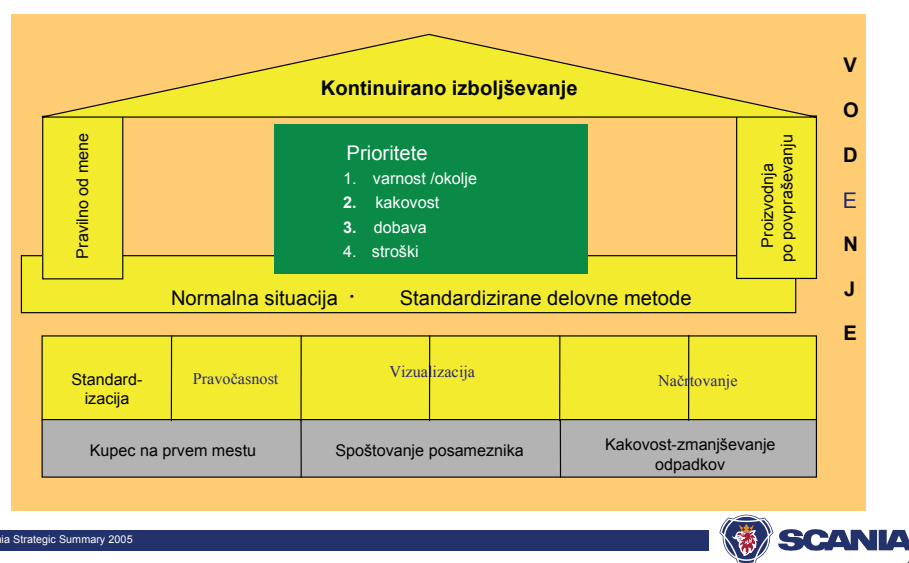
V prispevku bom prikazala pomen poslanstva podjetja in njegov vpliv na izboljšanje poslovanja.

Osredotočenje na poslanstvo in vrednote podjetja spreminja tradicionalni način delovanja podjetja, vodi v uvajanje skupin za izboljšanje procesov in postopkov, premik v načelih ravnanja in tako premik od osredotočanja na rezultate k osredotočanju na metode, implementacijo sistemov matičnega podjetja za izboljšanje in uspešen primer podružnice.

2 Poslanstvo podjetja kot osnova za uvajanje sprememb

Poslanstvo (angleško *mission*) je verjetno najpomembnejši dokument podjetja in razmišljanje ob njem lahko pomembno vpliva na uspešnost (Rozman, 2009, stran 36). Bistvo poslanstva je stalno razmišljanje o tem, kaj različni udeleženci pričakujejo in kako naj jim podjetje ustreže. Avtorji njegov pomen utemeljujejo kot namen ali razlog za delovanje podjetja, velikokrat pa podjetja ne vedo, zakaj ga potrebujejo, kakšen je njegov namen ali kaj naj ga sestavlja (Rozman, 2009, stran 36). Tako ugotovimo, da je poslanstvo včasih le črka na papirju, brez pravega pomena in njegovega sledenja, ter da ga zaposleni ne poznajo in ne razumejo. Pojavlja se vprašanje, kako

Scania hiša



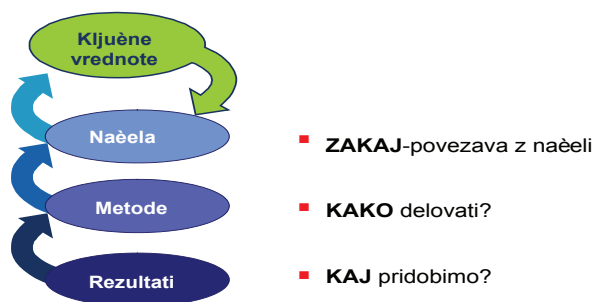
Slika 1: Scania hiša (Vir: Scania Production System, 2005, str. 40)

poslanstvo predstaviti zaposlenim ter na njegovi podlagi zasnovati učinkovite procese in postopke delovanja ali pa jih spremeniti. Sprememb zaposleni namreč ne marajo, do njih so zadržani ali pa jih celo zavračajo. Za vsako spremembo, ki jo uvajamo v podjetju, moramo imeti popolno podporo ravnateljev. Pri uvajanju sprememb sta pomembna poznavanje in razumevanje delovanja sistema organizacije (Meško-Stok, 2009, stran 46).

Poslanstvo podjetja Scania CV AB je kupce oskrbeti z zelo kakovostnimi vozili za prevoz tovora in potnikov ter s servisom za vzdrževanje vozil. Z osredotočenjem na potrebe kupcev, na zelo kakovostne proizvode in servis Scania ustvarja dodano vrednost in pogoje za rast. Kupca postavi na prvo mesto, poudarja spoštovanje posameznika ter doseganje kakovosti in odličnosti poslovanja s pomočjo zmanjševanja nepotrebnih procesov in postopkov. Poslanstvo podjetja je prikazano v tako imenovani **Scania hiši**, ki naj bo osnova celotnemu organiziranju poslovanja podjetja in njegovih podružnic (slika 1).

Podroben pogled v **Scania hišo** prikazuje, da prva raven (ali osnova) zajema vse tri ključne točke poslanstva podjetja. **Postavljanje kupca** na prvo mesto pomeni, da je treba poznati njegove potrebe in se mu posvetiti v celotni življenjski dobi vozila. **Kakovost** pomeni delati prave stvari prav, se izogibati izgubam v procesu ter delati nenehne izboljšave proizvodov in servisnih storitev. Spoštovanje posameznika omogoča postavitve visokih etičnih standardov in nenehno izboljšavo kompetenc, znanja in veščin zaposlenih. **Spoštovanje posameznika** je neposredno povezano z načeli ravnanja. Osredotoča se na metode in ne samo na rezultate.

Iz vrednot podjetja so izvedena načela, za njihovo doseganje pa so razvite metode. Doseganje uspehov potrjuje uporabo pravih metod. Če rezultat ni pravilen, je to jasen znak, da je treba metode izboljšati ali pa celo uvesti nove (slika 2).

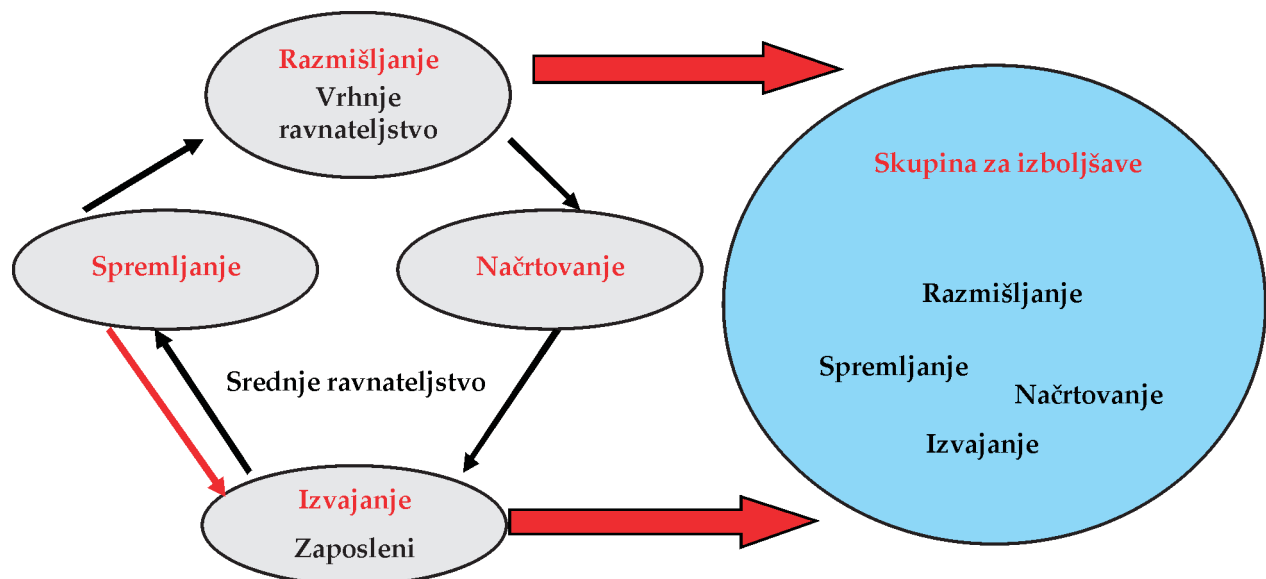


Slika 2: Povezava vrednot, načel, metod in rezultatov (Vir: How Scania is Managed, 2005, str. 23)

Naslednja raven v Scania hiši, ki temelji na osnovi, je **opredelitev normalne situacije in standardnih metod** ter omogoča določitev začetne točke za uvajanje sprememb in izboljšav. **Standardizacija** pomeni delovanje s pomočjo najboljših poznanih metod, ki je opredeljena kot delovni standard. Sestavljajo jo: **pravočasnost**, ki omogoča povratno informacijo in takojšnjo popravilo morebitnih napak, **vizualizacija**, ki omogoča prepoznavo normalnega in nenormalnega stanja ter delovanja v podjetju ali oddelku, **načrtovanje** pa omogoča zmanjševanje nepotrebne dela, poznavanje nalog in časovne razporeditve ter s tem boljšo organizacijo. Zidove hiše tvorita: **upoštevanje trenutnega povpraševanja kupcev**, ki omogoča proizvodnjo in servis v pravem trenutku, brez zalog in nepotrebne čakanja, ter **uporaba pravih orodij in metod**, kar zmanjšuje možnosti za pojav napak. Zaposleni pridobivajo in nadgrajujejo potrebne pristojnosti. Streha Scania hiše pa so **kontinuirane izboljšave** (angleško *continuous improvements*), ki so odvisne od uvajanja novih, boljših metod, in odstranjevanje nepotrebne dela (odpadki), kar vodi v izboljšano kakovost.

Kot sem omenila na začetku poglavja, je za uvajanje sprememb potrebna popolna podpora ravnateljev v podjetju. Iz napisanega sledi, da se spremembe začenejo pri ravnanstvu in se nato prenašajo po hierarhiji navzdol. Brez spremenjenega načina delovanja uvedba skupin za izboljšanje procesov in postopkov, ki jih sestavljajo vsi zaposleni, ni mogoča. Tako je najprej pomemben premik od tradicionalnega načina delovanja, ko vrhne ravnanstvo razmišlja, srednje ravnanstvo načrtuje in spremlja ter ocenjuje, spodnja raven pa izvaja, k uvedbi skupin za izboljšave, ki same razmišljajo,

načrtujejo, izvajajo in spremljajo (slika 3). Opustiti je treba tradicionalni način delovanja in začeti razmišljati, kako delamo in zakaj. Potrebno je osredotočanje na »kako bi moralo biti« namesto »kako je«. Potrebna sta zavedanje dejstva, da predlagana rešitev ni nujno pravilna v prvem trenutku, in njegovo sprejemanje. Doseganje dela prave rešitve vodi k celotnemu uspehu. Zaposleni se morajo nenehno spraševati, zakaj nastajajo odstopanja, dokler ne odkrijejo resničnih in pravih vzrokov. Ideje naj preizkušajo, mnenja zaposlenih so tako nujna.



Slika 3: Premik od tradicionalnega delovanja k uvajanju skupin za izboljšave (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 5)

Ravnanstvenje se z uvajanjem skupin za izboljšave spreminja. Ravnatelji morajo biti navzoči med zaposlenimi, komunikacija mora biti jasna in nedvoumna, potrebna sta podpora zaposlenim in njihovo spodbujanje. Napake so normalne, ideje in predlogi naj bodo preizkušeni, določiti je treba tako imenovano normalno situacijo delovanja, vsak odklon je treba opaziti in rešiti, procesi in postopki naj postanejo normalen del delovanja posameznikov. Osredotočanje na rezultate, ob katerem ravnatelji določajo načela, metode in jih delegirajo zaposlenim, nadomešča metode, pri katerih se ravnatelji osredotočajo na metode v povezavi z načeli. Enako velja za zaposlene; izvajajo načela in ravnateljem sporočajo metode. Piramida se obrača. Seveda obstaja nevarnost, da želijo biti ravnatelji udeleženi v skupinah za izboljšave, kar lahko procese zavre in uniči motivacijo zaposlenih, ki tako občutijo neke vrsto nadzor.

Ravnanstvo se mora zavedati tudi morebitnega odpora do sprememb pri zaposlenih. Raziskava je v matičnem podjetju pokazala naslednje podatke:

- Zaposleni, ki vedno oporekajo – 2 %.
- Zaposleni, ki se upirajo do konca – 14 %.
- Zaposleni z visokim odporom – 34 %.
- Zaposleni, ki jih je mogoče prepričati – 34 %.
- Zaposleni, ki prostovoljno preizkusijo ideje in iščejo rešitve – 14 %.

- Zaposleni, ki sprejmejo vse spremembe – 2 %.

3 Koncept skupin za izboljšave

Uspeh skupin za izboljšave zahteva sodelovanje vseh zaposlenih. Delovanje skupin je organizirano v krajše sestanke z viharjenjem možganov (angleško *brainstorming*) enkrat na teden, vedno ob istem dnevu in času. Za spremljanje sestankov, odstopanj in rešitev so uporabljene table, obešene v določenih prostorih, za sledenje načelu na drugi ravni Scania hiše, ki zahteva vizualizacijo. Osnova za načelo je pravzaprav preprosta. Vizualizacija zapisanega vsakega zaposlenega vodi v iskanje odgovorov na naslednja vprašanja:

- Opravljam to delovno nalogo najboljše, kot znam in zmorem?
- Kako lahko izboljšam svoje delo?
- A je ta delovna naloga smiselna in potrebna?

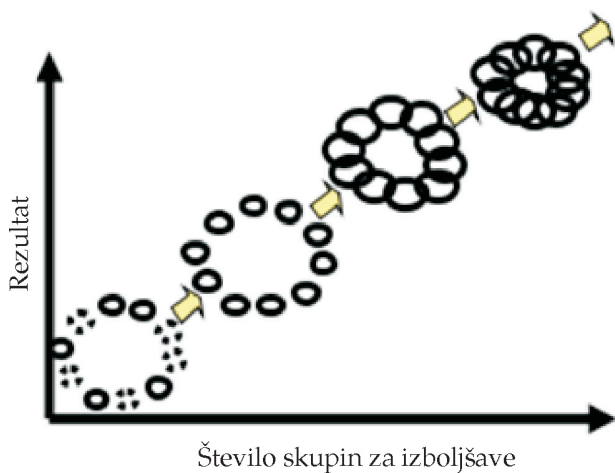
Iskanje odgovora na zastavljena vprašanja vodi zaposlene v osredotočanje, kako naj bi nekaj moralo biti, in ne na to, kako je vedno bilo.

Cilj skupin za izboljšave je jasen. Kaj naj podjetje spremeni ali izboljša svoje delovanje, da bo preživel

na kratki in dolgi rok ter bo poslovanje uspešnejše. Sile, ki vplivajo na postavljeni cilj, so: ravnateljstvo, kupci, lastniki, zaposleni, širše okolje podjetja in konkurenca.

Razvoj skupin za izboljšave in njihova zrelost sta odvisna od časa. Začetek je vedno težak, počasen in včasih neuspešen. Zaposleni so previdni in dvomijo v uspešnost načina. Čez določen čas začenjajo razumevati novi način delovanja, kar posledično vodi v strinjanje. Osredotočanje na majhne spremembe (korake) vodi do velikih rezultatov. Na začetku ima vsaka skupina koordinatorja, ki skupino usmerja v reševanje resničnih problemov, omogoča dovolj časa za diskusijo o problemih in načelih ter implementacijo rešitev. Sinergija zaposlenih pri reševanju problemov daje večji uspeh kot individualno delo posameznika pri reševanju zaznanega odstopanja.

S časom se število skupin za izboljšave povečuje, zgledi vlečejo; več je skupin, boljši so rezultati na ravni celote podjetja (slika 4).



Slika 4: Narasčanje števila skupin za izboljšave (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 10)

V tem trenutku deluje v multinacionalki Scania CV AB približno 1000 skupin za izboljšave na 10.000 zaposlenih.

Vsaka skupina za izboljšave, ki je lahko oblikovana po posameznih oddelkih ali pa čezfunkcijsko in kombinira zaposlene več oddelkov, se enkrat tedensko srečuje na krajših sestankih. Z uporabo vizualizacije in zato nameščenih tabel pregledujejo status aktivnosti v teku in dodajajo nove po načelu prednosti. Z vsako novo dodano aktivnostjo je ponovno določena prednost sedanjih. Odločajo se, kdo je zadolžen za posamezno aktivnost, ki jo morajo povezati z enim od ključnih načel poslanstva: kupec je prvi, spoštovanje posameznika ali kakovost (slika 5).

Vsak proces izboljšav je prav tako treba spremljati in vizualizirati na različne načine. Spremljamo predlagane ideje in predloge, sestavljamo sezname aktivnosti za ravnateljstvo, spremljamo izvedene izboljšave, opažene motnje, izboljšano kakovost ipd. Na tabli so objavljeni novi standardi oziroma metode in informacije ravnateljev.

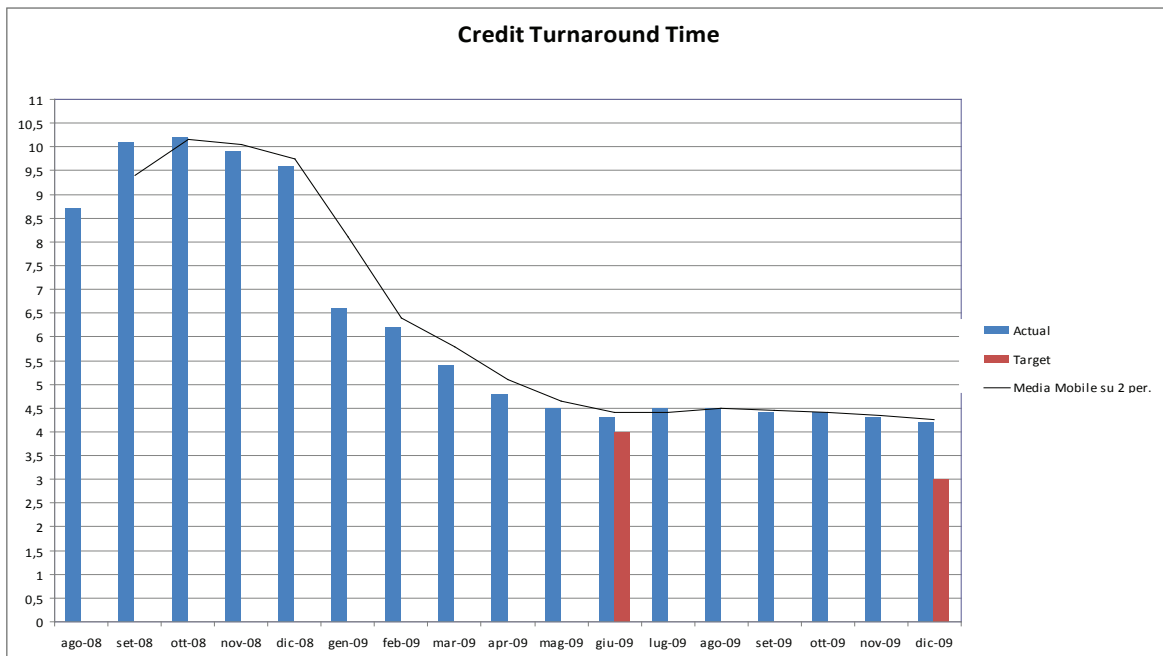
Kot sem že omenila, sta pomembna podpora in sodelovanje ravnateljev. Skupine za izboljšave delujejo tudi na vseh ravnateljskih ravneh. Prva skupina za izboljšave se dvakrat na mesec srečuje na sestankih, na katerih iščejo prave in boljše načine za posredovanje in predstavljanje načel. Druga skupina za izboljšave, sestavljena iz ravnateljev, tedensko išče rešitve za boljše vodenje in ravnanje z ljudmi. Tretja oblika skupine so ravnatelji, ki so tutorji pri uvajanju skupin za izboljšave po podružnicah matičnega podjetja.

Slika 6 prikazuje primer zmanjšanja potrebnega časa za odobritev financiranja vozila. Opredeljeno odstopanje od normalne situacije je bila dolžina časa, potrebnega za posredovanje končne odločitve o financiranju kupljenega vozila kupcu. Določeno načelo je bilo »kupec je vedno prvi«. Potrební čas je bil devet dni, postavljeni cilj pa tri dni. Za reševanje odstopanja je bil odgovoren oddelek za financiranje. V pol leta so z različnimi aktivnostmi, predvsem pa s krčenjem dela z dokumentacijo, potrebni čas zmanjšali na tri dni.

Delo skupine pa seveda ni končano, če se osredotočimo na streho Scania hiše in tako na kontinuirane izboljšave. Naslednji cilj je dva dni.

Aktivnost	Načelo	Datum	Odgovoren	Ideja, preizkus
Zmanjšanje dobavnega roka	Kupec je prvi	3. 1. 2010	XY	Povezava s tovarno, delavnico
Čakanje na dokumente	Kakovost-zmanjševanje potrebnega časa (odpadek)	5. 1. 2010	Podporna pisarna-XX in YY	Komunikacija prodaje in podpore
Potrebno je novo orodje	Spoštovanje posameznika	6. 1. 2010	ZZ	Preverjanje cene, rabljeno orodje, novo orodje

Slika 5: Primer vizualizacije (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 20)



Slika 6: Primer zmanjševanja časa, potrebnega za odobritev financiranja (Vir: Scania Retail System Ital Scania case, 2010, str. 5)

Uspeh skupin za izboljšave pa je odvisen od poznavanja Scania hiše med vsemi zaposlenimi. Zaposlene občasno usposabljam ter preverjam njihovo

poznavanje poslanstva, načel in metod. Slika 7 prikazuje običajno preverjanje znanja med zaposlenimi. Ugotovljeni rezultati so tako podlaga za izobraževanje in vajo.

Standardizacija Core values Principles Methods Results 1. Kaj pomeni načelo »standardizacija«? 2. Katere metode, ki jih uporabljate podpirajo to načelo? 3. Kakšni so rezultati dela z upoštevanjem tega načela?	Kupec je vedno prvi Core values Principles Methods Results 1. Kaj pomeni načelo »kupec je vedno prvi«? 2. Kako to načelo razumejo vaši kupci? 3. Naštejte nekaj primeru, kako ravnate v skladu s tem načelom? 4. Kaj počnete? Kako ravnate pri svojem delu?
---	--

Slika 7: Preverjanje poznavanja hiše Scania (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 52)

4 Sklep

Krizne razmere so podjetja prisilile k racionalizaciji in notranjemu izboljševanju postopkov in procesov. Multinacionalna Scania CV AB je kot enega izmed odgovorov na krizo pospešila uvajanje skupin za izboljšave v celotni organizaciji. Sistem je v devetdesetih letih nastal v proizvodnji pod imenom »Scaniin proizvodni sistem« (angleško *Scania Production System*), v sodelovanju s podjetjem Toyota. V podjetju so poslanstvo prenesli na vse ravni delovanja z uvedbo tako imenovane Scania hiše. Ta pomeni vizualizacijo poslanstva in vseh načel podjetja, ki so predstavljena tako, da kažejo povezave in odvisnost

med doseganjem rezultatov s pomočjo metod na podlagi načel in vrednot podjetja.

Uspeh skupin za izboljšave zahteva sodelovanje vseh zaposlenih in podporo ravnanjstva. Osredotočanje na rezultate, pri katerih ravnatelj določajo načela, metode in jih delegirajo zaposlenim, nadomešča osredotočanje na metode, pri čemer se ravnatelj osredotoča na metode v povezavi z načeli. Enako velja tudi za zaposlene, ki izvajajo načela in ravnatelj sporočajo metode. Hierarhična piramida se obrača v nasprotno smer.

Cilj skupin za izboljšave je jasen. Kaj naj podjetje spremeni ali izboljša v svojem delovanju, da bo preživel na kratek in dolgi rok ter bo poslovanje uspešnejše?

Osredotočanje na majhne spremembe (korake), vodi do velikih uspehov. Podjetje deluje k nenehnim izboljšavam svojega poslovanja.

Uspeh skupin za izboljšave pa je odvisen od poznavanja Scania hiše med vsemi zaposlenimi. Zaposlene občasno usposablja in preverja njihovo poznavanje poslanstva, načel in metod. Nekatere podružnice so spremembo zelo uspešno uvedle in tako nadgradile »Scaniin proizvodni sistem«, zasnovan na doseganju kakovosti in odličnosti v tako imenovani »Scania prodajni sistem« (angleško *Scania Retail System*). Podjetje je tako implementiralo sistem zagotavljanja kakovosti in odličnosti v vsej svoji mreži, v vseh podružnicah in na vseh ravneh.

Literatura

- How Scania is Managed (2005).
 Kranj, Pavlica, M. (2004): Mirno proti krizi. Ljubljana: Podjetnik.
 Štok, Meško, Z. (2009): Management znanja v sodobnih organizacijah. Fakulteta za management Koper, 46-47.
 Rozman, R. (2009): Pomen poslanstva in njegovo oblikovanje. Izzivi managementu, Management Challenges, spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa, 36–38.
 Scania Production System (2005).
 Scania Retail System (2010).
 Scania Retail System, ItalScania case (2010).

Mag. Vesna Vodopivec je bila rojena 24. 10. 1974 v Postojni. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je diplomirala na Visoki poslovni šoli, smer management. Nato je končala specialistični študij, smer management, in pridobila univerzitetno izobrazbo. Leta 2008 je opravila magistrski študij, smer poslovanje in organizacija. Zaposlena je v multinacionalnem podjetju Scania CV AB, v podružnici Scania East Adriatic Region, d.o.o., v Ljubljani. Bila je odgovorna za področje odnosov z javnostmi in pospeševanje prodaje v regiji (države Slovenija, Hrvaška, BiH, Srbija, do leta 2006 tudi Bolgarija in Črna gora). Od januarja 2009 naprej je odgovorna tudi za področje HRM, novembra istega leta je postala vodja oddelka za razvoj sodelavcev in komunikacije.

Povzetki - Abstracts

The Idea of a Model for a Centralized Supply in Tool-Making Cluster of Slovenia

Matjaž Knez

Abstract: Each company has to deal with issues regarding how to be competitive or create competitive advantage in terms of sustainable development and long-term growth. A possible answer may lie in networking of organizations or in the formation of clusters, which are potential forms of strategic networking of economic and uneconomic subjects, whose aim is to negotiate better conditions with suppliers, increase the purchasing power, and enable access to new technologies, new distribution channels and new markets. As supply processes gain on importance in the chain of processes for meeting customers' needs, this paper aims to present the role and the importance of supply management in organizations from different viewpoints. Furthermore, the current situation of managing the supply function in TCS will be analyzed, followed by the proposal for the creation of a centralized supply model that companies could use together in order to achieve bigger and more concentrated supply scopes, and hence lower prices and improve trade conditions.

Key words: Tool-making Cluster of Slovenia, purchasing management, model for a centralized supply, competitiveness

Successful Stress Management – the Challenge of Modern Management

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven

Abstract: Employees are facing stress and its consequences because of their dynamical way of living. Since 50 to 75 percent of diseases are caused by stress, millions of working places per year are lost. Stress also causes making wrong decisions and mistakes, lower productivity, lower creativeness, etc. That for it is necessary to diminish stress with the employees. But if stress occurs, the organizations must help to reduce its effect. For latter ones to be successful with it, we present stress and its forms, causes of its development and the consequences of

stress. We also present different approaches, techniques and strategies which are available to the organizations fighting stress.

Keywords: stress, stressors, stress consequences, stress expenses, stress overcoming

Mission as the Foundation for Implementing Changes in the Company in Time of Crisis – Case of the Global Company Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Abstract: Economical situation is still very hard for companies, which are searching for different solutions to cope with it. Their influence on external factors is small; reserves can be found only internally. Multinational company Scania CV AB, focused in rationalization and improvement process of their business on their employees, as one of the most important success factor. Traditional way of working and management by result is replaced with management by methods and with introduction of improvement groups, including all employees.

Mission is the main element and the foundation in process reengineering towards improvement of the business, as its role should be.

Key words: mission, values, principles, management, employees, methods, processes and methods improvements, changes.