

система може позбавити роботу її родзинки та суті. Підступна, вона живе в головах керівників, менеджерів та управлінців. Коли нас підвищують, ми думаємо, що наша робота полягає в тому, щоб говорити людям, що робити. «Дуже дивно», — сказав якось мій *сенсей*. «У Північній Америці ви керуєте бізнесом так само, як Радянський Союз керував своєю економікою».

Якщо ви є тим, хто стикається з дешевими глобальними виробниками або іншими загрозами знищення компанії, розгортання стратегії може зберегти робочі місця, які підтримують вашу спільноту. У наш час управлінці не мають права на помилку. Корабель перебуває на великій глибині, а шторм не показує жодних ознак ослаблення своєї сили.

Але, можливо, ви й не керівник. Можливо, ви представляєте постачальника послуг, розробника програмного забезпечення, банк, лікарню, страхову компанію. Шторми не менш загрозливі. Можливо, ви стикаєтеся із власними проблемами. Робочі місця, які ще кілька років тому здавалися надійними, зникають — обслуговування клієнтів, розробка програмного забезпечення, інженерія, дослідження та розробки, бухгалтерський облік.

Розгортання стратегії особливо важливе для практиків лін-виробництва, оскільки воно гарантує, що «ощадливість» спрямована на серце підприємства. Лін-мислення починається з визначення цінності — того, що важливо для клієнта. Якщо ощадливість (лін) відповідає основним потребам замовника — безпеці, якості, доставці та вартості — і впроваджується на найвищих рівнях організації, то це назавжди. І навпаки, якщо лін-мислення є периферійним або впроваджується на нижчих організаційних рівнях, воно матиме обмежений період напіврозпаду, що є великою втратою, враховуючи виняткові успіхи лін-мислення.

Розгортання стратегії також може тримати лін-практиків зосередженими на нагороді — створенні цінності для клієнта. Іноді ми забуваємо, що елегантні інструменти лін-виробництва — картування потоків створення цінності, стандартизація роботи, системи витягування тощо — є засобами для досягнення цієї мети, а не є самоціллю.

Наша парадигма вдосконалення залишається наступною:

- Стабілізувати,
- Рухатися потоком,
- Витягувати і
- Вдосконалювати систему (прагнути до досконалості).

Наш двигун — це розгортання стратегії, за допомогою якої ми узгоджуємо, фокусуємо та залучаємо членів нашої команди. Але на відміну від традиційних систем планування, ми робимо акцент на розгортанні, а не на відборі, і розгортання є складним завданням.

Ця книга призначена для керівників усіх рівнів і в усіх галузях — від генеральних директорів до керівників передових команд, вона допоможе відповісти на наступні питання:

- Якими є основні принципи розгортання стратегії?
- Який вигляд має і як відчутти реалізацію?
- Які ментальні моделі лежать в основі та чим вони відрізняються?
- Який тип управління потрібен?

Я спробував описати, як розгортання стратегії може бути реалізоване на виробничому підприємстві. З таким же успіхом це могла бути лікарня, лабораторія або страхова компанія. Досвід навчив мене, що не існує єдиного кращого способу. Усе залежить від потреби. Подумайте про це як про індивідуальну стандартизовану роботу.

Японська мова — метафорична. Хошин канрі має кілька значень, зокрема «блискучий метал» і «компас». Моє улюблене — «корабель у шторм, що рухається за правильним курсом». Ми всі зараз на глибокій воді, і шторм лютує. Вода може стати ще більш бурхливою. Але є кращий спосіб орієнтуватися. Наявність *сенсея*, безумовно, допомагає, але у вас його може й не бути. Цей посібник та головний герой, Джон Каррас, можуть виконати цю роль.

Потім піднявся Філ Лукас, директор з управління персоналом та адміністрування, і розпочав свою презентацію. Ще більше непотрібної інформації у вигляді діаграм і презентацій в PowerPoint. Він розповів про нові правила OSHA (Асоціації професійної безпеки і охорони здоров'я) та новий міжнародний стандарт системи охорони здоров'я

та безпеки. Боб Джонас, директор із забезпечення якості (ЗЯ), виступив наступним і показав низку слайдів про міжнародні стандарти системи якості та стратегію аудиту ЗЯ.

І тоді Каррас підвівся, підійшов до проектора і вимкнув його. «Давайте просто поговоримо про наш бізнес» — сказав він.

Непотрібна інформація в PowerPoint



Менше — це більше

Цей простий афоризм, який приписують Роберту Браунінгу, застосовується у виробництві, спорті та мистецтві. Чим менше рухомих частин, тим кращий двигун — або гойдалка для гольфу. Чіткі, прості речення — найкращі.

Складність відображає примітивний стан; простота знаменує кінець процесу вдосконалення.

Вінстон Черчилль говорив, що для того, щоб виголосити двогодинну промову, йому потрібно 10 хвилин підготовки, але для того, щоб виступити 10 хвилин, йому потрібно дві години підготовки.

Тиша. *Що цей хлопець задумав?* Директори презирнулися з Гарманом — нічого. Каррас говорив просто. «Дешеві світові виробники з'їдають наш обід — і пакет, у якому він прийшов. Ми щойно втратили Henderson Controls, нашого найбільшого клієнта. Ми стали постачальником сировини, а це означає, що на нас чекає ще більше втрат. І все ж у нас немає *фокуса*, і ми не *скоординовані*».

Директори подивилися один на одного. Цей хлопець не гаяв часу.

«Ми також страждаємо від нестабільності процесів. Ми виробляємо багато брухту, наші машини постійно ламаються. Ми дотримуємося наших графіків доставки тільки завдяки постійним понаднормовим роботам і прискоренню відправлень. Наш завод і ланцюжок поставок завалені запасами, але у нас постійно закінчуються запчастини. Нестабільність процесу може бути ще більшою проблемою за межами виробництва. Чому виведення нового продукту на ринок займає так багато часу? Наскільки ефективним є наш процес підготовки кадрів та розвитку? Чому виникає плінність кадрів, особливо на критично важливих посадах?»

«Жодна з точок не пов'язана між собою» — продовжив Каррас. «Розробка нової продукції, кадри та контроль якості нерозривно з'єднані, але немає жодної згадки про спільні цілі та заходи. Я не хочу ні до кого прискіпуватися. Упевнений, що проблеми стосуються усіх функцій. І ще одне: більше ніякої непотрібної інформації в PowerPoint. Ваші стратегії мають бути чіткими, простими історіями на одній сторінці. Якщо ви не можете розповісти все на одній сторінці, ймовірно, ви її не розумієте. Менше — це більше».

Розділ 4

Зрозуміти наш безлад

«Нам потрібно розібратися в нашому безладі», — сказав їхній операційний директор. «Це не є негативом. Життя — це безлад».

Був холодний грудневий ранок. Уся команда менеджерів, включно з Гарманом, була в приміщенні відділу остаточної збірки. Деяким директорам, як-от Філу Лукасу з відділу кадрів та Джиму Торрі з відділу продажів і маркетингу, було дуже важко його знайти. Там було голосно. Крізь скло вони бачили, як вантажники подають деталі на лінію.

1. Визначити «Справжню Північ» (пріоритет, орієнтир) — стратегічну та філософську мету Atlas Industries.
2. Розробити план.
3. Розгорнути план.
4. Слідкувати за виконанням плану.
5. Розв'язати проблеми.
6. Вдосконалити систему.

Другий, третій, четвертий і п'ятий кроки відповідають циклу «Плануй-Виконуй-Перевірй-Коригуй», також відомому як науковий метод.

Він пояснив, що робота керівника полягає в тому, щоб *практикувати та навчати системи «Плануй-Виконуй-Перевірй-Коригуй»*. Шостий крок відображає безлад у світі, де мало що йде за планом, і тому система розгортання стратегії має бути безперервною. Менеджмент був грою без кінця. Виклик полягав у тому, щоб ставати кращим кожного дня.

Потім Каррас пояснив, що їм потрібно створити *дерево* заходів з бізнес-ціллю «Справжня Північ» компанії Atlas Industries, на вершині. Все повинно було впливати або *відгалужуватися* від цього і бути пов'язаним з усім іншим, а також узгоджуватися зі «Справжньою Північчю».

«Справжня Північ складається з конкретної бізнес-цілі та мети в широкому сенсі», — сказав Каррас, виходячи до дошки. «Ось наші конкретні бізнес-цілі на наступний рік: дохід у розмірі 252 мільйонів доларів, ЕВІТ на рівні 5% та збільшення грошового потоку на 10 мільйонів доларів. Цього року дохід та показник ЕВІТ складуть близько 247 мільйонів доларів та 1,4% відповідно».

«Білл Гарман, Ед і я придумали ці цілі», — сказав Каррас. «Що ви думаєте?»

Бізнес-цілі Atlas

Яка наша мета? Заробити гроші
Цілі: Дохід = 252 мільйони доларів ЕВІТ = 5% Збільшення грошового потоку = 10 мільйонів доларів