

INSPIRACE ZE ZAHRANIČNÍHO TISKU K ZAMYŠLENÍ A ÚVAHÁM

Posedlost časem

Tom Peters

V roce 1987 trval v obrovských elektronických závodech 3M v Austinu, Texasu, vývoj nového výrobku asi 2 roky, nyní je to kolem 2 měsíců.

"Hospodaření s časem" bylo ve firmě Motorola vytyčeno jako hlavní úkol pro 90tá léta. V ostatních oblastech jejich podnikání se časový cyklus také zkracuje: výroba celulárního telefonu se zkrátila z nedávných sedmi týdnů na dnešní pouhé čtyři hodiny. Průměrná doba vývoje nového výrobku se zkrátila z pěti let na 18 měsíců a to je teprve počátek. Dokonce i doba nutná ke kontrole či k patentování se neustále snižuje - v prvním případě průměrně z šesti na dva týdny, v druhém z dvou let na tři měsíce.

Spojovacím článkem výše uvedeného je čas. Mnohé autority předpovídají, že v konkurenčních bojích 90. let bude právě čas tou rozhodující zbraní.

Někdo - u Motoroly, Milliken & Co. - bude trvat na tom, že důležitější než rychlost výroby je kvalita. Teoreticky s tím plně souhlasím. Ale obávám se, že v praxi se díky rozvíjejícímu se konkurenčnímu boji tato zásada stane spíš luxusem, který si nebude moci dovolit. Bude nutno obojí. Zaostání v kterémkoliv směru může firmu ohrozit. Jestliže nepřijmete tuto koncepci a nenaučíte se soutěžit v čase, kam se asi tak dostanete? Na základě pozorování jsem vytyčil 10 zásad, které dále uvádím. Jsou jako celek jeden z důvodů, proč je podniková reorganizace nutná.

1. Prosazuj zavádění nové informační technologie uvnitř podniku i mimo něj:

V podniku musí dobře fungovat informační systém spojující každého s každým, ve všech úrovních a odděleních. A všechny informace musí být přístupné komukoli v organizaci v reálném čase.

2. Revoluce v organizační struktuře:

V probíhající celosvětové soutěži o čas nemůžete přežít, či

dokonce uspět, s 6 či 8 úrovnňovou podnikovou strukturou. Není čas svolávat ředitelské porady, posílat oběžníky sem a tam, nebo na to, aby si lidé ve středu podnikového žebříčku pracně shromažďovali informace. Organizace posedlá časem bude bezbariérová - propojena jednotným informačním systémem a to jak pro potřeby vnitřního, tak vnějšího styku. Dá se to přirovnat k pavučině, v které téměř nic nepřipomíná strmé "pyramidy" včerejška.

3. Úplná revize procesů čili administrativní nedostatky versus technologie.

Technologie je pro soutěžení v čase životně důležitá. Ale nejdůležitějším úkolem ve snaze o zkrácení časového cyklu je celkové přeorganizování celého podniku zaměřené na odstranění nespočetných "triviálních" prostojů. 80 % nové informační technologie se využívá nedostatečně: často s její pomocí jen opakujeme staré chyby mnohem rychleji než kdy předtím. Tolik moderní myšlenka neustálého zlepšování, obvykle míněna jako zlepšení kvality a údržby, musí být také až fanaticky uplatňována na vylepšování systémů samo o sobě, což znamená neustálé vylepšování postupů.

4. Měření.

Známe rčení "co se dá změřit, dá se udělat" nabývá v současnosti opět na významu. Moje rada: učinite čas tím nejdůležitějším hlediskem všech podnikových operací. Dejte mu přednost před ziskem, kvalitou, servisem, inovací, náklady.

5. Vysoká pravomoc

Boj o čas vyžaduje, aby lidé stojící v podniku v přední linii dostali plnou pravomoc, byli nezávislí, měli plnou moc disponovat s podnikovými penězi, důvěru, byli povzbuzováni k překročení zavedených pravidel atd.

6. Decentralizace

Systém, kde vedoucí informačního týmu shromažďuje moc a centralizuje ji, je nepružný. Jeho opakem a podmínkou úspěchu v závodech o čas je informační technologie, která umožňuje decentralizaci a zvýšení moci lidí, kteří v podniku stojí v přední linii.

7. Nevraživost partnerů

Být dobrými partnery znamená mít k sobě vzájemnou důvěru, znamená otevřít knihy o financích i jiné podnikové tajnosti "cizím". V dodavatelsko-odběratelské síti by měla mezi všemi panovat naprostá otevřenost. Nyní je obvyklá obava, že "dovědí-li se o našich tajemstvích, mohou nás zlikvidovat". Omyl! Chcete-li v dnešním konkurenčním boji obstát, musíte s výrobkem přijít první, musíte být rychlejší než ostatní v jeho vývoji. Je méně pravděpodobné, že budete zlikvidováni, pracujete-li horečnatě na vývoji nových výrobků v časovém předstihu dvou generací a své postupy neustále měníte.

8. Konec popisů práce

Aby podnik obstál v závodech o čas, musí mít řádný zaměstnanec možnost a být veden k tomu, jít kamkoli, mluvit s kýmkoli, dostat jakoukoli informaci. Pociť bezbariérovosti, možnost překračovat hranice vymezené funkcemi, znamená - přeneseně i ve skutečnosti - konec těm hrozným, omezujícím popisům práce. Skoncovat! Okamžitě!

9. Globálnost, nikoli ohraničenost.

Všichni se musíme naučit "uvažovat globálně" a to doslova, nespoutání termíny "má práce", "má funkce" dokonce i ne "můj podnik". Musíme, a to zcela vážně, přeorientovat celou naši organizaci, postupy a chápání z dílčích na celkové, z vertikálních na horizontální, z výjimek k všeobecnosti, ze soustředění na dílčí úkoly k celkovému splnění daných projektů ve spolupráci s ostatními: z ohraničenosti k "pavučině".

10. Způsob života.

Posedlost časem není pouhý pojem, ale životní styl. Aby se tento zásadní obrat k časově orientované společnosti uskutečnil, lidé, postupy, technologie a struktura musí fungovat ve stejném rytmu.

(podle Management Review, září 1990)