

Tom Peters

V průměru trvá asi pět týdnů, než je vaše finanční schváleno hypotéčním věřitelem. U Citicorp počáteční schvalovací proces trvá 15 minut. Tato velká banka nově definovala celý průmysl bankovních služeb - prostřednictvím času. Vědomí času poznamenává jiné části této banky. Náhradní kreditní karty Citicorp se zhotovují v Memphis - přesně, kde sídlí firma pro kupony vydávající své dodávky Federal Express. Ztratíte-li kreditní kartu Citicorp, dostanete jinou bez ztráty času.

KG, řetěz 118 prodejen s pánskými oblečeními se základnou v Denveru, Colorado a Levi Strauss ještě nedávno trpěl devítitýdenní cyklus objednávkový a dodávkový, který je vedl k vysokým nákladům, velkým zásobám, množství výprodejů skladů a malé pružnosti při ověřování nových nápadů na malých sercích. Nyní trvá cyklus čtyři dny. Všechna negativa se stala pozitivy.

V roce 1987 trval cyklus vývoje výrobku v gigantickém elektronickém provozu společnosti 3M v Austlnu, Texas, asi dva roky; dnes trvá asi dva měsíce.

Nebo předpokládejte, že chcete koupit některý z výrobků firmy Motorola. Prodejce firmy Motorola se u vás zastaví. Spolu vypracujete žádoucí charakteristiky za pomoci příručního počítače. Prodejce potom předá data návrhu přímo do továrny Motorola na jižní Floridě. Výroba začne do 17 minut; první výrobky jsou připraveny k odeslání do dvou hodin od umístění objednávky. Není neobvyklé dostat výrobek upravený podle přání zákazníka den po podání objednávky.

"Řízení času cyklů" bylo označeno za klíčovou iniciativu pro devadesátá léta v Motorole. V jiných částech jejich podnikání se rovněž smršťuje čas: Výrobní čas celulárního telefonu klesl z několika týdnů před nedávem na čtyři hodiny dnes. Průměrný cyklus vývoje výrobků u firmy Motorola se scvrkl z pěti let na 18 měsíců a to s tím firma pouze začíná. I cykly revize účtů a patentního řízení se smršťují - u prvního ze šesti týdnů na průměrně dva týdny, u druhého ze dvou let na tři měsíce.

Ve všech těchto případech jde o čas. Mnoho autorit vyhlásuje, že "soutěžení v čase" bude předním bojštěm v devadesátých letech. Ano, musím si dělat starosti se službami. Ano, musím se zabývat kvalitou. Revoluce stlačování času bude nutit manažery zabývat se i dalšími horkými otázkami. Nemáte možnost volby. Tyto revoluce založené na čase, jako je ta, kterou zavádí Citicorp proměňují celá průmyslová odvětví a vyrazují pomalé konkurenty z podnikání.

Někteří - Motorola, Milliken and Co. budou trvat na tom, že kvalita musí být na prvním místě dříve než se pustíte touto cestou posedlosti časem. V teorii se mi ta myšlenka líbí. Obávám se, že v praxi to bude luxusem, který proměnlivá konkurenční scéna nedovolí. Musíte dělat "všechno naráz". Zastávání v kterékoliv otázce vás ohrožuje. Dobrá zpráva: Velkoobchodní proces a organizační změny nezbytné pro efektivní soutěž v čase znamenají zjednodušení velkoobchodu a posílení samostatnosti dělníků, což jsou právě klíče k hromadnému zlepšování kvality.

Tom Hout a George Stalk Jr. z Boston Consulting Group napsali knihu Soutěžení s časem (Free Press, 1990). Jedním z význačných bodů je pravidlo "od 0,05 do 5". Znamená toto: "Většina výrobků a mnoho služeb ve skutečnosti nabývá své hodnoty jen za 0,05 až 5 procent času, po němž jsou ve výrobním systému podniků.

Výroba těžkých vozidel potřebuje 45 dnů na přípravu zakázky, ale jen 16 hodin na montáž každého vozidla. To znamená: Běžně mrháme 95 procenty svého času a 99,95% není ničím neobvyklým. To je zcela šokující rozsah mrhání. Na druhé straně se nabízí inovační příležitost jaká nemá srovnání.

Když se upíšete koncepci učít se soutěžit v čase, jak se tam dostanete? Má pozorování vedla k 10 věcem, jež se musí udělat. Seznam, vzatý jako celek, představuje výzvu k podnikání.

INOVACE

SOUTĚŽ POSEDLÁ ČASEM

1. Buďte průkopníky informačních technologií ve firmě a mimo ni.

Uvnitř firmy musíte pojit každého nahore se všemi ostatními přes organizační úrovně, přes funkční přehradu. Všechny informace musí být dostupné skutečně každému v organizaci v reálném čase.

Ale propojení uvnitř organizace je jen polovinou věci: Musíte napojit všechny lidi zvenčí - tj. prodejce, prodejce prodejců, zákazníky, zákazníky zákazníků, at' jsou to malí subdodavatelé v Singapuru, Taipei nebo Manille nebo velcí v Curychu, Mnichově nebo Miami. Kromě toho toto napojení outsiderů na váš informační systém znamená přístup k důvěrným datům v reálném čase o harmonogramech časových plánech, kvalifikaci atd., o které byste se normálně s lidmi zvenčí nedělili. (Ve skutečnosti pojem "člověk zvenčí" musí zmizet pro ty, kdo se účastní soutěže posedlé časem.)

Někteří čekají na hotové standardy počítačových telekomunikačních sítí. To jde mimo. Asi 95 procent informačních a technologických otázek se týká moci a organizace, nikoliv technologických otázek se týká moci a spojení uvnitř firmy a s lidmi zvenčí, pak - nemyslejte se - přesouváte moc od specialistů a středních manažerů. Jsou to politické horké brambory. Závěr: Ještěž tyto otázky jsou ve velké míře politické, začněte je řešit ihned; řešení těchto kritických mocenských otázek je na "kritické cestě" zavádění informačních technologií.

2. Revoluce v organizační struktuře.

Jako podnikatel nepohazujil lehce slovy jako revoluce. Ale revoluce je nezbytná! Jednoduše řečeno, nemůže přežít nebo dokonce prospívat ve svěle soutěže s časem s organizační strukturou o šestí do somí úrovních. Nemůžete soutěžit proti takovým, jako je Cypress Semiconductor, Wall-Mart, Quad/Graphic, The Limited, Fed-EX, MCI, Benetton, Domino's. Neří čas svolávat schůze výborů, předávat memoranda zpět a tam, nahoru a dolů nebo uprostřed hierarchie hromadit informace. Organizace posedlá časem je plochá - žádné přehrady mezi funkcemi, žádné hranice k vnějšku.

Je to síť ("pavučina" se všemi vlákny v konstantním vzájemném kontaktu), která se málo nebo vůbec nepodobá strmým pyramidám včerejška.

Vyvinul jsem nový způsob vyjádření organizačních diagramů. Prostě jsem nakreslil kruh na kus papíru a pak rozverně prohlásil: "Každý je uvnitř". Nemůžeme uvažovat v pojmech "zdí". Neměli bychom dokonce podle mého názoru uvažovat o korporaci jako o jednom právním celku. Dodavatelé, dodavatelé dodavatelů, distributoři, uživatelé licencí, zákazníci, zákazníci zákazníků - každý musí být spíše "člověkem uvnitř" než outsiderem.

3. Totální revize procesů nebo "administrivia" versus technologie.

Technologie je životně důležitá pro soutěžení v čase. Ale podnik po podniku (jako kanadský Northern Telecom) se učí, že jádrem snížení času na cyklus je celkový nový návrh všech našich podnikatelských postupů ke snížení nescetných "trválných" zpoždění - kdy to nebo ono čeká někde v některé schránce, je obětí telefonní smyčky, potřebuje rozhodnutí, čeká na matice nebo šroub atd. Zkušení pozorovatelé odhadují, že 80 procent nových systémů informačních technologií selhává. Končí tím, že nedělají nic jiného než vám umožňují dělat včerejší chyby (s včerejšími pochybnými systémy, rychleji než kdykoliv předtím. Jestliže drasticky nerozsekáte rozměry výrobních dávek, nepromyslíte kompletně nové příchod zakázek a logistické procesy, tj. jestliže důkladně neinovujete každý proces a jeho spojení se všemi ostatními procesy ve firmě a mimo ni - nemáte čas a peníze na informační technologie nebo na pokus soutěžit v čase.

Mimořádně, když předěláte každý proces zdola nahoru, teprve jste začali. Módní myšlenka "průběžného zlepšování", všeobecně aplikovaná na zlepšení systému samo o sobě - tj. průběžné zlepšování procesů.

4. Měření.

Staré rčení "co se měří, se také udělá, nebylo nikdy důležitější. Moje rada: udělejte z času hlavní základ pro měření v celém podniku ("zvolit spotřebu času jako kritický parametr řízení a strategie", jak to uváděl Tom Hout a George Stalk). Dejte čas před zisk, kvalitu, servis, inovaci, náklady TI není obětí, jak se tom může jevit na první pohled: Je-li rychlost vaší základní čarou, zbytek - ziskovost, kvalita, servis, inovace, nízké náklady - ji budou pravděpodobně následovat. Reorientace systémů účetnictví je také převažující částí tohoto procesu. Ve své vynikající knize The Goal (Cíl) (North River Press, 1988) se Eli Goldratt vášnivě a výrazně vystovuje pro revizi účetního systému; současná praxe, zejména tradiční schémata zatěžování režijními náklady vázaná na přímou spotřebu práce jsou kritickou překážkou účinné soutěže v čase.

5. Hromadné zmocnění.

Pro soutěžení v čase musí být lidé v přední linii zmocnění, dostat autonomii a vysoké pravomoci k výdajům, musí mít důvěru, být povzbuzováni k porušování pravidel atd. Je to nad slunce jasné. Není možné přijímat rozhodnutí v přední linii, dokud lidé v přední linii nejsou vycvičeni a namají prostředky, pravomoc a podporu vedení, aby postupovali v práci bezbolestně navzájem a s vnějšími partnery.

6. Decentralizace.

Informační technologie - i když základem je místní síť, centrální počítač a na něj napojené personální počítače - je v základě hodnotově neutrálním nástrojem. Informační technologie se dá použít k posílení lidí. Na druhé straně táž síť může být použita k centralizaci mod. Když jsem před časem hovořil s řídicími pracovníky, řekl jsem: "Váš informační šéf je nejdůležitější osobou ve vaší společnosti pro budoucnost. Ale může být také nejnebezpečnější osobou vašeho podniku. Hlavní informatik, který shromažďuje moc a centralizuje ji, vytváří nepružný systém. Na druhé straně informační technologie směřující k decentralizaci a posílení pravomocí lidí v přední linii je klíčem k úspěchu založenému na čase.

7. Z odpůrců partneri.

Snadno se to napíše. Ale může to být nejtvrďší oříšek. Ve Spojených státech je asi 700 000 právníků, ale v Japonsku méně než 15 000 a to Japonsko představuje polovinu naší velikosti. Tedy: Máme tolik právníků, protože, mezi jiným, lidé, kteří řídí naše společnosti, podávají mnoho soudních řízení, aby udržovali právníky zaměstnané. Nyní se náš tradiční protivnický postoj stal kamenem na krku prvního řádu. Vraťme se k příkladu KG-Lavi Strauss: Vezmete-li dvě samostatné společnosti a zkrátíte cyklus zakázky z devíti

týdnů na čtyři dny, nemáte čas, aby se jeden na druhého vysekali. (A to je jen to nejmenší) Zkrácení cyklu KG-Lavi je jen kousek většího zkrácení cyklu, který zahrnuje dodavatele textilu pro Levi, např. Milliken; dodavatele dodavatelů textilu, tj. DuPont atd. atd. Celkem celé schéma od vývoje k výrobě a k dodávce se scvrklo z tradičních 66 týdnů na současných 11. (Nemůžete mít sebou vždy tři právníky, když hovoříte.)

Orientace na skutečné partnerství znamená důvěru, znamená otevření knih finančních a jiných podnikových tajemství "lidem zvenku". Všechno se musí sdílet s partnery sítě. Ale vy si řeknete: "Přijdou na naše tajemství a okradou nás". Lituji! Způsob, jímž vyhrajete dnešní hru, je: být rychlejší v dodávkách, rychlejší ve vývoji výrobku než ostatní. Je malá vyhlídka být okraden, jestliže horečně pracujete s předstihem o dvě generace na nových výrobních a věcně obnovujete výrobní postupy. To je vaše obrana.

8. Žádné popisy práce.

Proč je na tomto krátkém seznamu něco zjevně tak triviálního? Netrvám, že nesrovnatelná rychlost automaticky provází ničení písemných popisů práce. Hovořím o "postoji popisu práce". Aby mohl soutěžit v čase, musí mít průměrný zaměstnanec v přední linii povoleno a být povzbuzován jít kamkoli, hovořit s kýmkoli, dostávat jakékoliv informace. "Myšlení vymezené popisem práce" lze definovat jako tradiční klapy na očích. Když něco jde špatně, řekneme "neměl jsem to v popisu práce". Postoj bezhraniční, pohotově přecházení funkčních hranic se projevuje v ničení - v realitě i v duchu těchto hrozivých, omezujících popisů práce. Pryč! Pryč! Hned!

9. Celky, nikoli části.

Po 200 let pracovali Američané na zvládnutí úzké specializace. V padesátých letech měly některé naše továrny pět set a více různých klasifikací práce. To dnes nepůjde. Jedna věc, která odděluje Němce a Japonce je myšlení v celcích, "horizontální" myšlení. Jejich průměrný zaměstnanec přední linie je mnohem více "generalista", který "vidí" (a jedná podle toho) celý výrobní proces, nikoli jen svých 17 čtverečních stop. Firmy jako Walt Disney Co. to mají. Mladíci od Disneya, dočasně zaměstnaní, kteří budou pracovat jen šest nebo sedm týdnů, projdou celým programem, kde se dovídají o kultuře, Waltově původním snu, organizačním diagramu. Sedmnáctiletí se učí, jak jejich kousek zapadá do jiných kousků. Všichni musíte začít "myslet v celcích" a přes hranice, nikoli jen na "mou práci", "mou" funkci, nebo i "můj podnik". Musíme ve skutečnosti změnit orientaci celých struktur a postojů z částí na celky; z vertikálního uvažování na horizontální; od vylučování k zahmování; od transformací ka vztahům; od funkční expertizy úkolů k vícefunkční realizaci projektů; od hranic k pavičárnám" (sítím).

10. Způsob života.

Sotáž posedlá časem není pouze další nápad, ale způsob života. (ano, já vím, že jsme to říkali o totální řízení kvality, zapojení zaměstnanců a přiblížení zákazníkovi v osmdesátých letech - ale to není toto prohlášení méně pravdivým). Proto jsem zvolil emocionální termín "posedlost". Lidé, proces, technologie a struktura musí být všichni nastavení na své kolektivní "uši", aby provedli tento hubobký přesun do prostředí soustředěného na čas.

Nezapomeňte na pravidlo "0,05 až 5" - naše mrhání časem je fenomenální. Řízení posedlé časem může být prvotním bojištěm v zápase o globální konkurenceschopnost v příštích deseti letech. Přivlaďte-li vás ke zdi (váš konkurent v pojišťovnictví sníží zpracování žádostí ze 20 dnů na 90 minut), budete mít hrůzu nevyřízených záležitostí. Deseti bodový program, který jsem naznačil, musí být vnitřně propojen a realizován více méně najednou, je jen východiskem. Čeká vás ohromný úkol.