

Стратегія яка створює результат

У 1960-х японські компанії зіткнулися з тим, із чим стикається більшість виробництв сьогодні: стратегія написана, але щоденна робота живе своїм життям.

Hoshin Kanri — це метод, який перетворює стратегічні цілі на конкретні дії на кожному рівні організації. У цій брошюрі ви дізнаєтесь, як побудувати цей зв'язок у себе на підприємстві і зробити так, щоб кожна зміна працювала на річну ціль.



Як перетворити стратегію на результат

Практичний погляд на те, чому компанії не досягають поставлених цілей, як сформувати зрозумілу систему цілей і як зробити стратегію видимою для всієї організації.

Ясність цілей

Працівники розуміють, чого саме прагне компанія, чому це важливо і як вимірюється прогрес.

Узгодження по рівнях

Цілі верхнього рівня розгортаються на функції, підрозділи, команди й окремих виконавців без втрати логіки.

Регулярний перегляд

Керівництво бачить відхилення вчасно, а стратегія переходить із презентації у керовану операційну реальність.

Сильна стратегія дає результат лише тоді, коли вона зрозуміла, розгорнута на всі рівні та підтримана дисципліною виконання.

Чому компанії не досягають поставлених цілей

Компанії формують амбітні цілі, але далеко не завжди досягають їх на практиці. У більшості випадків проблема не в самих намірах, а в розриві між стратегією та її виконанням.

Стратегія — це цілі, план їх досягнення та показники, за якими компанія відслідковує прогрес і результат. Коли хоча б одна з цих складових випадає, стратегія перестає бути дієвим інструментом управління.

1. Стратегію формують без спільного розуміння

У багатьох компаніях немає єдиного уявлення про те, що саме таке стратегія, як її розробляти, які елементи вона має містити та як переводити її в пріоритети й ініціативи.

Як це виглядає в реальності

Працівники не розуміють, як саме досягати цілей. Підрозділи формально виконують свої плани, але не підтримують один одного. Зовнішні фактори та нестача ресурсів стають універсальним поясненням будь-якого відхилення.

2. Для реалізації стратегії бракує системи

Навіть правильно сформульована стратегія не спрацює без механізму розгортання цілей, узгодження між підрозділами, закріплення відповідальності та регулярного контролю прогресу.

Висновок для керівництва

Цілі досягаються не тоді, коли вони просто визначені. Вони досягаються тоді, коли стратегія перетворена на узгоджену систему щоденних дій, ролей, рішень і контрольних циклів.

Як співробітники розуміють стратегію компанії

Результати опитування 23 000 працівників у ключових галузях Європи показують: у більшості компаній стратегія залишається недостатньо зрозумілою для людей, які мають реалізовувати її щодня.



мають чітке уявлення про те, чого прагне їхня організація і чому.

Футбольна аналогія

На футбольному полі це б означало



4 із 11 знають, у які ворота забивати.



2 із 11 розуміють свою роль на полі.



9 із 11 конкурують між собою.



відчуває ентузіазм щодо цілей своєї команди та компанії.



вважають, що компанія створює умови для досягнення ключових цілей.



повністю довіряють організації, у якій працюють.



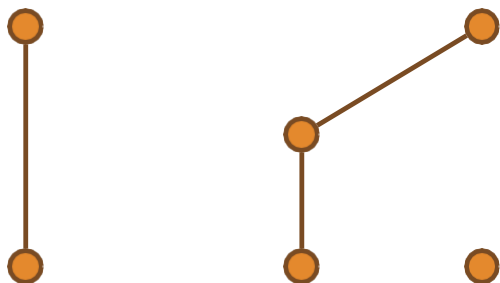
бачить прямий зв'язок між власними задачами та цілями компанії.

Перш ніж вимагати результату, компанія має пояснити людям, «в які ворота забивати» і яку роль кожен виконує «на полі».

Система цілей: як стратегія розгортається на всі рівні

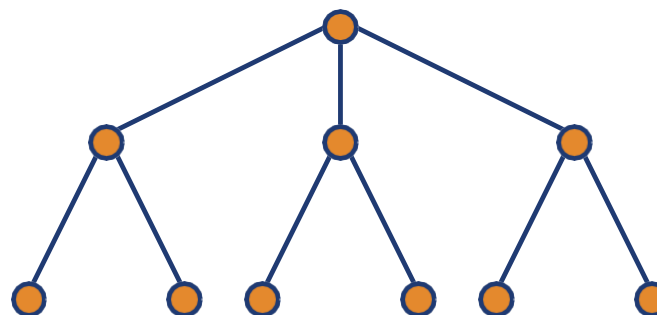
У багатьох компаніях щорічне встановлення цілей залишається формальною процедурою. У результаті на нижчих рівнях з'являються локальні цілі, які не завжди пов'язані між собою і не гарантують досягнення стратегічного результату.

Роз'єднані цілі



Не всі цілі взаємопов'язані між рівнями. Частина з них існує окремо і не впливає на загальний результат.

Система цілей



Кожна ціль верхнього рівня проходить через нижчі рівні, а одна ціль вищого рівня підтримується кількома узгодженими цілями нижчого рівня.

Що дає правильно побудована система цілей впорядковує стратегію на всіх рівнях управління встановлює причинно-наслідковий зв'язок між цілями забезпечує єдиний напрям дій у компанії робить реалізацію стратегії прозорою та керованою

Критерій якості системи цілей Якщо цілі нижчих рівнів досягаються і це приводить до результату на рівні компанії — система побудована правильно. Якщо ні, проблема в логіці

Як розробити ефективну стратегію

Під час формування стратегії компанії часто повторюються одні й ті самі помилки. У результаті стратегія виглядає формально правильно, але не працює як дієва система управління.

1 Надмірний фокус лише на цілях

Багато компаній формують цілі, але не опрацьовують ще дві критично важливі складові: план досягнення та показники контролю. Ефективна стратегія можлива лише тоді, коли присутні всі три елементи одночасно

Ціль

визначає, куди потрібно прийти.

План

пояснює, як саме цього досягти.

Показники

дозволяють бачити прогрес і відхилення.

2 Слабке розгортання стратегії по рівнях

Ще одна часта проблема - стратегія не передається на різні рівні управління у зрозумілому вигляді. На кожному рівні люди мають розуміти свою ціль, свій внесок і конкретні дії для досягнення результату.

У футбольній команді кожен гравець знає свою позицію і роль. У компанії має бути так само: стратегія повинна перекладатися в чіткі задачі, відповідальність і показники на кожному рівні.

Стратегія працює лише тоді, коли цілі доповнені планом дій, вимірюваними показниками та зрозумілою роллю кожного рівня організації в її реалізації.

Команди з розробки стратегії

Розробка стратегії відбувається поетапно. На кожному етапі залучаються відповідні команди, які відповідають за формування та реалізацію стратегії на своєму рівні управління.

Команда з розробки стратегії - це група фахівців, які несуть відповідальність за опрацювання, узгодження та реалізацію стратегічних рішень у межах свого рівня організації.

Керівниками команди певного рівня, як правило, виступають представники вищого організаційного рівня. Це забезпечує узгодженість рішень і зв'язок між цілями компанії та щоденною роботою.

Логіка команд за рівнями управління

Стратегічна команда

Вище керівництво

Тактичні команди

Функції / цехи

Операційні команди

Дільниці / команди

Команди виконавців

Працівники / виконавці

До стратегічної команди входять ключові зацікавлені сторони: власники, директор підприємства, представники вищого керівництва та керівники ключових напрямів. Саме ця команда задає пріоритети та ритм роботи для всієї організації.

Постановка цілей

Перший крок стратегічної команди під час формування стратегії - чітко визначити ціль компанії. Саме вона задає напрям, фокусує ресурси і дозволяє оцінити, чи справді організація рухається до потрібного. Ціль компанії - це бажаний результат, якого організація свідомо прагне досягти у визначений термін.

SMART

- S** **Specific** конкретна та зрозуміла
- M** **Measurable** вимірювана
- A** **Achievable** досяжна
- R** **Relevant** релевантна загальному напрямку розвитку
- T** **Time-bound.** обмежена в часі

Приклад формулювання цілі

Ціль компанії	Поточне	Цільове
Збільшити обсяг продажів продукції.	77,5 млн грн/ рік.	80 млн грн/рік

Як формулювати ціль

Через дієслово в наказовій формі: збільшити, скоротити, досягти.

Або через віддієслівний іменник: збільшення, скорочення, досягнення.

У чому вимірювати

Фінансові показники - у грошових одиницях.

Натуральні - у штуках, тонах, одиницях продукції, квадратних метрах тощо.

Ціль має бути достатньо конкретною, вимірюваною і обмеженою в часі, інакше вона не працює як інструмент управління.

План досягнення цілей

Наступний крок стратегічної команди після визначення цілі — сформувати план її досягнення.

Приклад плану досягнення цілі

Ціль компанії	Поточне	Цільове	План досягнення цілі
Збільшити обсяг продажів продукції.	77,5 млн грн/ рік.	80 млн грн/рік	1.1 Збільшення виробничих потужностей компанії для задоволення попиту під час пікових навантажень 1.2 Збільшення продажів шляхом покращення зовнішнього вигляду продукції

План досягнення цілі — це перелік конкретних дій і рішень, які потрібно реалізувати, щоб отримати запланований результат у визначений термін.

Щоб сформувати справді ефективний план, команда має спочатку знайти ключові обмеження, які стримують результат:

- слабкі місця в процесах
- системні втрати
- нестачу потужностей
- проблеми з якістю
- бар'єри, що заважають досягти цілі

Лише після цього доцільно переходити до вибору конкретних дій.

Як це працює на практиці

У прикладі стратегічна команда визначила дві головні причини, що стримують зростання продажів:

- 1) компанія не може повною мірою задовольнити попит у пікові періоди;
- 2) зовнішня привабливість продукції недостатня.

Відповідно, основа плану

- збільшення виробничих потужностей
- покращення зовнішнього вигляду продукції

Сильний план концентрується на діях, які реально усувають причини проблеми.

План досягнення цілі працює тоді, коли він спрямований на усунення ключових обмежень і напряду наближає компанію до цільового результату.

Показники

Після визначення цілі та плану її досягнення стратегічна команда встановлює показники — тобто переводить намір у керовану систему вимірювання.

Приклад показників досягнення цілі

Ціль компанії	Поточне	Цільове	План досягнення цілі.	Показник	Поточний	Цільовий
Збільшити обсяг продажів продукції.	77,5 млн грн/ рік.	80 млн грн/рік	1.1 Збільшення виробничих потужностей компанії для задоволення попиту під час пікових навантажень	Потужність компанії	1074 Шт./год	1380 Шт./год
			1.2 Збільшення продажів шляхом покращення зовнішнього вигляду продукції	Кількість дефектів зовнішнього вигляду на 100 шт.	74	30

Що таке показник
Показник — це кількісна характеристика цілі або плану її досягнення, яка дозволяє оцінювати прогрес, виявляти відхилення та контролювати результат.

Дві ключові функції

- робить ціль вимірюваною відповідно до SMART
- дозволяє контролювати ступінь реалізації плану та бачити відхилення вчасно

Приклад вибору показників

Ціль компанії	Показник	Поточне	Цільове	План досягнення цілі.	Показник	Поточний	Цільовий
Підвищити рівень обізнаності продавців про асортимент і особливості продукції	Кількість запитань клієнтів, на які не відповів	23 шт / день на 1 продавця	4 шт / день на 1 продавця	Проведення навчальних семінарів для продавців	Кількість семінарів, які відвідував кожен продавець	0.	3
					Частка продавців, які успішно склали атестацію	0%	80%

Слабкий показник
Кількість семінарів, які відвідував кожен продавець
Показує активність, але не доводить, що знання або результат справді зросли.

Сильний показник
Частка продавців, які успішно склали атестацію
Відображає реальне засвоєння знань і фактичну ефективність вжитих заходів.

Показники не мають вимірювати активність, яка не оцінюється як бажаний результат. Якщо метрика не відображає реальні зміни, вона не допомагає управляти стратегією.

Розгортання стратегії

Після того як на рівні компанії сформовано ціль, план її досягнення та показники, починається процес розгортання стратегії на нижчі рівні управління. Цей процес ще називають «Catchball» або перекидання м'яча.

Приклад формулювання цілі

Ціль компанії	Показник	Поточне	Цільове	План досягнення цілі.	Показник	Поточний	Цільовий
Підвищити рівень обізнаності продавців про асортимент і особливості продукції	Кількість запитань клієнтів, на які не відповів	23 шт / день на 1 продавця	4 шт / день на 1 продавця	Проведення навчальних семінарів для продавців	👎 Кількість семінарів, які відвідував кожен продавець	0.	3
					👍 Частка продавців, які успішно склали атестацію	0%	80%

Цілі нижчого рівня



Що означає розгортання

Це переведення планів досягнення цілей верхнього рівня у цілі, дії та показники нижчих рівнів, де стратегія вже буде реалізовуватися безпосередньо.

Навіщо це потрібно

- зберегти зв'язок між цілями на всіх рівнях
- не допустити ізолювання локальних цілей
- зробити реалізацію стратегії керованою та послідовною

Як запускається процес

Перед першим «кидком м'яча» стратегічна команда визначає, хто відповідатиме за досягнення цілей наступного рівня. Ці люди стають керівниками команд нижчого рівня і далі розгортають стратегію без втрати логіки, пріоритетів та критеріїв успіху.

Розгортання стратегії — це не передача окремих завдань, а послідовне перенесення цілей, планів і відповідальності на всі рівні організації.