

חזון בר השגה [Viable Vision] מאת ד"ר אליהו מ. גולדרט

אולי הדרך הטובה ביותר להסביר למה אני מתכוון כשאני מדבר על "חזון בר השגה" היא לצטט ממכתב שכתבתי לחברים בנובמבר 2002: "כאשר אני עושה אנליזה לחברה אני מרוצה רק כאשר אני יכול לראות בבירור איך ניתן להביא את החברה לרווח שנתי השווה לסך מחזור המכירות הנוכחי שלה, בפחות מארבע שנים.

מאחר ואני מודע לתגובה של רוב האנשים להצהרה כזו, המשפט הבא שלי היה: "אני גם נזהר לא לשתף בציפייה זו את ההנהלה הבכירה; הם יראו בה הוכחה חותכת לכך שהפתרון שאני מציע אינו מציאותי."

במהלך 2003 העמדתי למבחן את התגובה של מנהלים בכירים ל-VV. אבל, הקפדתי להסביר להם למה אני משוכנע שהחזון הבלתי יאומן הזה – הוא בר השגה. התחלתי בכך ששיתפתי אותם בדיאגנוזה שלי לגבי הדבר שכרגע חוסם את ביצועי החברה. בהתבסס על כך, ותוך שימוש בלוגיקה מוצקה של קשרי סיבה – תוצאה, הסקתי את הצעדים שבהכרח יסירו את החסימה. לאחר מכן פרטתי את הצעדים שחייבים לקחת על מנת להפיק תועלת מפריצת הדרך הזו; הצעדים אשר יניעו את החברה להשיג, בפחות מ 4 שנים, רווח נקי שנתי השווה לסך מחזור המכירות הנוכחי שלה. כאשר פעלתי בדרך זו, התגובה הראשונה של מנהלים בכירים הייתה: "זה בסך הכול הגיון פשוט, למה אנחנו לא עושים את זה?"

מדוע הם לא עשו זאת? מדוע הדעה השלטת היא, שזה לא ריאלי לצפות מחברה להגדיל את הרווח הנקי שלה בכל כך הרבה אלא אם כן יש לה מוצר ייחודי או שהיא חברה קטנה מאוד? מדוע, למרות שניתן לבנות VV ליותר ממחצית החברות הקיימות, הדעה השלטת היא שזה בלתי אפשרי?

התשובה היא שרוב האנשים אינם מודעים לעובדה שכל מערכת מורכבת מבוססת על פשטות פנימית. ניצול הפשטות הפנימית הזו הוא שמאפשר שיפורים מדהימים בתוך זמן קצר.

מהי "פשטות פנימית"?

על מנת להסביר מושג זה, ראשית עלינו להבהיר מה נחשב מערכת מורכבת: "ככול שנדרש מידע רב יותר על מנת לתאר את המערכת בשלמותה, כך המערכת מורכבת יותר." אם ניתן לתאר את כל המערכת בארבע שורות, זו מערכת פשוטה. אבל אם צריך אלף עמודים בשביל לתאר אותה, המערכת היא מורכבת.

עד כמה מורכבת המערכת שאתם מנהלים?

כמה עמודים נדרשים על מנת לתאר כל תהליך על כל חלק וחלק, הקשרים עם כל לקוח, וכ"ו? אין זה גילוי מדהים שחברות, אפילו קטנות, הן מורכבות ביותר. גם אין זה גילוי מדהים שקשה לנהל מערכת מורכבת.

אז איך אנחנו מנהלים מערכת מורכבת? אנחנו מחלקים אותה לתת מערכות.

כל תת מערכת, היא בהגדרה, פחות מורכבת מהמערכת השלמה. אם אתם מהססים להסכים שזה בדיוק מה שאנחנו עושים, רק הסתכלו על תרשים המבנה הארגוני שלכם.

לחלוקת מערכת לתת מערכות יש מחיר. הדבר מוביל לחוסר סנכרון; לאופטימום מקומי מזיק, ובמספר מקרים למנטאליות הסילו ההרסנית. כיוון שהמערכות שלנו מורכבות באופן בלתי יאומן, נדמה שכל מה שניתן לעשות הוא רק למזער את המחיר; לעשות את המיטב שאנו יכולים כדי לשפר את הסנכרון, ולטפח שיתוף פעולה טוב יותר בין תת המערכות.

כל עוד זו האופציה היחידה שאנו שוקלים, נהיה תחת הרושם שהשגת קפיצה משמעותית ברווח, בזמן קצר יחסית, היא דבר נדיר. נהיה תחת הרושם שלהביא חברה לרווח נקי השווה למחזור המכירות הנוכחי שלה תוך פחות מארבע שנים הוא דבר לא ריאלי.

על מנת לראות את הפוטנציאל האמיתי של חברה עלינו להעמיק בנושא המורכבות. מה שמטריד את רובנו היא העובדה שחלק מהמידע המאפיין את המערכת שלנו אינו מתייחס רק לרכיב אחד של המערכת, אלא ליחסים שבין שני רכיבים או יותר. במילים אחרות, הדבר שהופך את המערכת שלנו קשה לניהול הוא שלפעולה שמבוצעת במקום אחד, יש השלכות במקומות אחרים; יחסי הסיבה – תוצאה הופכים את המערכת שלנו כמעט למבוך. אבל, עובדה זו היא שמספקת את המפתח לפתרון.

חישובו על כך בדרך הבאה. בחנו מערכת נתונה ושאלו את עצמכם, מהו המספר המינימאלי של נקודות שיש להשפיע עליהן כדי להשפיע על המערכת כולה? אם התשובה היא "עשר נקודות" זו מערכת קשה לניהול, יש לה דרגות חופש רבות מדי. ניהולה משול לניסיון לנהל חבורה של חתולי פרא. אבל, אם התשובה היא "רק נקודה אחת" למערכת הזו יש רק דרגת חופש אחת, זו מערכת קלה לניהול.

בהתחשב במורכבות האדירה של המערכת שלכם, נובע מכך, שחייב להיות רק מספר מועט ביותר של אלמנטים שמושלים במערכת כולה. במילים אחרות, ככול שעולה מורכבות המערכת כך גם עמוקה פשטותה הפנימית.

כדי לנצל את הפשטות הפנימית הזו אנו חייבים להיות מסוגלים לזהות את אותם אלמנטים מעטים ששולטים במערכת. בנוסף, אם נבהיר לעצמנו את יחסי הסיבה - תוצאה בין האלמנטים הללו לבין כל שאר האלמנטים במערכת, נוכל לנהל את המערכת באופן שיביא להשגת רמת ביצועים גבוהה בהרבה.

אלמנטים בודדים אלה, המכתיבים את רמת הביצועים של המערכת, הם האילוצים של המערכת. משמעות הדבר שהאילוצים הינם גם נקודות המינוף של המערכת. מכאן השם שבחרתי לגישה זו – תורת האילוצים – TOC.

לפני 20 שנה הדגמתי את גישת ה TOC על מערכי ייצור [מפעלי ייצור] בספרי המטרה. לאחר מכן הדגמתי זאת על מערכות מבוססות פרויקטים בשרשרת קריטית. שיווק ואסטרטגיה של חברות הן ב זה לא מזל.

אם קראתם אפילו אחד מספרים אלו, קרוב לוודאי, שאתם מסכימים שהמסקנות הן על טהרת השכל הישר, למרות שהן מנוגדות לעשייה היומיומית המקובלת. יתר על כן, אם אתם חלק מהמנהלים הרבים, שיישמו בפועל את המסקנות, יש לכם התנסות ממקור ראשון עם השיפורים המרשימים והזמן הקצר באופן מפתיע בו השגתם אותם.

האם קיים חזון בר השגה VV עבור החברה שלכם? האם ניתן להביא את החברה שלכם להשיג, תוך פחות מארבע שנים, רווח שנתי נקי השווה לסך מחזור המכירות השנתי הנוכחי?

המכשולים נראים בלתי עבירים, לדוגמא: ברור שקפיצה כזו ברווחיות בלתי אפשרית בלי גידול עצום במכירות. גידול עצום במכירות ניתן להשיג רק אם תהיה לחברה הצעה חדשה שהשווקים לא יכולים לסרב לה. האם קיימת הצעה יוצאת דופן שכזו? האם לחברה כושר ביצוע שיאפשר מימוש הצעה כזו? אלו השקעות יידרשו? ואפילו אם הדבר ניתן לביצוע, האם הצוות הניהולי מסוגל ליישם ולתמוך בשינוי כזה?

בשלושה עמודים אלה איני יכול לענות על שאלות אלו (ועוד רבות אחרות). אבל, אם תצטרפו אלי ליום אחד אני חושב שתקבלו מספיק תשובות משכנעות שיאפשרו לכם לקבל את הצעה העסקית שלי.