

PASCAL DENNIS

# JAK PRZEŁOŻYĆ STRATEGIĘ NA SKUTECZNE DZIAŁANIA



PRZEWODNIK DLA LIDERÓW ORGANIZACJI

PASCAL DENNIS

JAK PRZEŁOŻYĆ  
**STRATEGIĘ**  
NA SKUTECZNE  
**DZIAŁANIA**

*Przewodnik dla liderów organizacji*

przełożył z języka angielskiego  
Marcin Kowalczyk

LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA  
WYDAWNICTWO

Wrocław 2020



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA  
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: *Getting the Right Things Done. A leader's guide to planning and execution*

© Copyright 2006 by Lean Enterprise Institute, Inc. All rights reserved.

Lean Enterprise Institute and the leaper image are registered trademarks of Lean Enterprise Institute, Inc.

© Copyright 2020 for the Polish Edition and Translation

by Lean Enterprise Institute Polska

ul. Muchoborska 18

54-424 Wrocław

[www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żaden fragment publikacji nie może być powielany, reprodukowany w jakiegokolwiek formie ani przechowywany na jakichkolwiek nośnikach informacji bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw.

ISBN: 978-83-951166-6-7

Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska

Skład i okładka: Marek Szabała, Arcone.pl

Druk: Therismos.pl

## **Inne książki autorstwa Pascala Dennisa**

*Andy and Me — Crisis and Transformation on the Lean Journey*

*Lean Production Simplified — A Plain Language Guide to the  
World's Most Powerful Production System*

*Quality, Safety & Environment — Synergy in the 21st Century*

*The Remedy — Bringing Lean Thinking Out of the Factory  
to Transform the Entire Organization*



## Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego

Przedmowa

Wprowadzenie

**Rozdział 1:** Potrzeba zmian

**Rozdział 2:** Schematy myślenia

**Rozdział 3:** Systemy zarządzania

**Rozdział 4:** Zrozumieć swój bałagan

**Rozdział 5:** Zaplanuj — opowiadanie przekonujących historii

**Rozdział 6:** Wykonaj — wdrożenie planu

**Rozdział 7:** Sprawdź — brzydkie kaczątko cyklu PDCA

**Rozdział 8:** Koryguj — wielki detektyw

**Rozdział 9:** Usprawnianie systemu

**Dodatek A:** Lepsze podejście do planowania i realizacji

**Dodatek B:** Strategie A3 Atlas Industries

**Dodatek C:** Szablony

O autorze



## Podziękowania od autora

Jestem wdzięczny wszystkim ludziom, którzy pomogli mi zrealizować ten trudny projekt: Jimowi Womackowi i Helen Zak za wiarę w sens stworzenia „przewodnika dla liderów”; Dave’owi LaHote za uwagi dotyczące branży systemów ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji, a także zachodzących w niej zmian; Orestowi Fiume za jego uwagi dotyczące księgowości opartej na rzeczywistych danych liczbowych; George’owi Tanineczowi za szybką i sprawną korektę oraz szerszą perspektywę; Thomasowi i Jennifer Skehanom za wspa-  
niałe elementy graficzne; Michaelowi Brassardowi, mojemu przyjacielowi, współpracownikowi i doskonałemu redaktorowi, za motywowanie mnie do pracy (*merci, mon ami*); wszystkim recenzentom za ich czas i dbałość oraz mojej drogiej żonie Pamelii, która znosiła moje nieszczerze skargi (*Jestem złym człowiekiem...*) i podtrzymywała to przysłowiowe ognisko domowe. Jestem wam winien obiad (a właściwie 12 obiadów) w Greektown.

*Ku pamięci dr. Roberta Gusellè’a (1925-2005).  
Brakuje nam Ciebie, Bob.*

## Podziękowania od wydawcy

Za szczerą opinię i sugestie, które pozwoliły nam ulepszać tę książkę w procesie jej przygotowywania do druku, dziękujemy wymienionym tu osobom: Gary’emu Berndtowi, Jerry’emu Bussellowi, Cynthii Massari Christie, Tomowi Ehrenfeldowi, Danowi Jonesowi, Dave’owi LaHote, Dave’owi Logozzo, Kathy Miller, Guyowi Parsonsowi, Deb Porto, Russowi Scaffede, Johnowi Shookowi, Thomasowi Skehanowi, George’owi Tanineczowi, Jimowi Womackowi i Helen Zak. Dziękujemy również Paige Morency-Brassard za jej artystyczne inspiracje.





## Przedmowa do wydania polskiego

Przetrwanie firmy, a tym bardziej stały jej wzrost w warunkach dużej konkurencji i coraz większych wymagań ze strony klientów wymaga:

- odpowiednio wytyczonych kierunków działań dla całej firmy i poszczególnych jej części
- zaangażowanych i kompetentnych pracowników
- posługiwania się odpowiednimi metodami i technikami
- zdolności przywódczych kadry zarządzającej
- kultury organizacyjnej zorientowanej na ciągłe doskonalenie.

Jak zadbać o odpowiedni rozwój i to jednocześnie tych wymienionych 5 elementów? Należy wdrożyć metodykę, która została przedstawiona na kolejnych stronach niniejszej książki.

Zagłębiając się w lekturze, Czytelnik pozna pewną firmę, jej prezesa i kadrę zarządzającą, sukcesy oraz problemy. Tymi ostatnimi zajmie się nowo zatrudniony dyrektor operacyjny z dużym doświadczeniem w Lean Management. Dzięki niemu zespół zrozumie, że narzędzia – nawet te najlepsze – są tylko środkiem do celu. Cel zaś udaje się osiągnąć dzięki metodycznemu wdrażaniu przemyślanej strategii. Firma posłuży się metodą hoshin kanri – wywodzącą się z Toyoty i od lat z powodzeniem stosowaną w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. Metoda hoshin kanri (znana także pod angielskimi określeniami *strategy* lub *policy deployment*) pozwala osiągać długoterminowe cele dzięki systematycznemu planowaniu, a następnie kaskadowaniu owych planów na wszystkie działy i jednostki organizacji. W takiej sytuacji wszyscy pracownicy – od prezesa i zarządu przez menedżerów po specjalistów i szeregowych pracowników – doskonale rozumieją wspólny cel firmy i swojej pracy, co pozwala im osiągnąć możliwie największą skuteczność i efektywność działań.

Planowanie i realizacja metodą hoshin kanri obejmuje kilka etapów, z których pierwsze dotyczą planowania w dłuższej perspektywie: sformułowanie strategicznych i filozoficznych celów firmy (tzw. prawdziwej północy) oraz planowanie strategii dla poszczególnych aspektów funkcjonowania organizacji (zwanym tu kategoriami); kolejne zaś odnoszą się do krótszej perspektywy i opierają na cyklu PDCA (*Plan, Do, Check, Adjust*, czyli Zaplanuj, wykonaj, sprawdź, skoryguj). O wadze planowania nie trzeba nikogo przekonywać, natomiast często zdarza się, iż cały proces kończy się w tym właśnie miejscu.

Jeśli tak się stanie i plan zostanie zamknięty w szufladzie prezesa, to szansa na rozwój firmy zostanie zaprzepaszczona. Jeśli jednak plan zostanie skaskadowany na poszczególne jednostki firmy, zostaną zaprojektowane wynikające z tego działania i podjęta ich realizacja, stworzona zostanie szansa rozwoju. W fazie sprawdzania jasno określone mierniki umożliwią ocenę i weryfikację postawionych hipotez będących podstawą planów i ich realizacji, co w efekcie doprowadzi do odpowiednich działań korygujących.

Planowanie i wdrażanie strategii metodą hoshin kanri pozostaje w całkowitej zgodzie z filozofią Lean Management. Zarządzanie za pomocą nakazów i kontroli ustępuje miejsca dialogowi pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach. Szef nie jest przekonany o słuszności swoich racji, świadomy, iż to pracownicy w gemba mają największe pojęcie o własnych procesach. Poszczególne działy nie tworzą oddzielnych silosów, bo wiedzą, że są częściami strumienia wartości, a o powodzeniu organizacji decyduje głos klienta, a nie sukces jednego działu. Tego wszystkiego nauczą się pracownicy opisanej w książce firmy, a Czytelnik będzie świadkiem ich nauki. Sam przy tym odbierze lekcję planowania i wdrażania strategii na kolejnych poziomach przedsiębiorstwa, dzięki czemu z łatwością dostrzeże deficyty w swojej organizacji. Być może zdecyduje się zastosować opisaną metodykę u siebie, w czym pomogą mu konkretne przykłady oraz gotowe do wykorzystania formularze. Jeśli podejmie wyzwanie, niejednokrotnie będzie mógł wrócić do lektury w poszukiwaniu rozwiązań pojawiających się problemów. Życzymy mu w tym samych sukcesów.

Prof. Tomasz Koch  
Dr Klaudia Kościelska

## Przedmowa

Obecnie specjaliści Lean mają do dyspozycji liczne narzędzia. Wiele z nich opracowano w Lean Enterprise Institute. Mapy strumienia wartości, wytyczne dotyczące właściwego rozplanowania gniazda, instrukcje tworzenia systemów ssących, wskazówki dotyczące transportu materiałów i przetwarzania informacji. Dostępne są nawet wytyczne dotyczące właściwej analizy strumieni wartości i informacji oraz przepływów materiałowych między firmami ze wspólnymi strumieniami wartości.

Powszechnie wiadomo jednak, że wartość zsumowana zawsze jest niższa niż wskazywałaby wartość poszczególnych elementów. Sprawdza się to również w naszym przypadku: przy dostępności tak wielu dobrych narzędzi postępy w budowie leanowych przedsiębiorstw powinny być znacznie większe. Problem leży w zarządzaniu. Największą przeszkodą jest kurczowe trzymanie się tradycyjnego stylu zarządzania produkcją w partiach, przebiegającego odgórnie i nastawionego na osiągnięcie rezultatów. To sprawia, że menedżerowie nigdy nie analizują procesów pod kątem wdrażania strategii.

Oczywiście, opracowano narzędzia, które mają na celu przełamanie tego tradycyjnego podejścia i pokonanie uprzedzeń. Na rynku znajdziemy dziesiątki książek na temat hoshin kanri (czyli rozwinięcia strategii). Wiele z nich zawiera cenne wskazówki, szczególnie te dotyczące wyboru celów organizacji oraz odpowiedniej korelacji działań.

Jednak i w tym wypadku sprawdza się stwierdzenie, że suma jest mniejsza, niż wynikałoby to z części składowych. Liczne organizacje z rozwiniętymi mechanizmami wdrażania strategii nigdy tak naprawdę nie wprowadzają tego systemu w pełni. Utykają na etapie wyboru rzeczy do wykonania i nigdy nie udaje im się zrobić tego, co zrobić należy.

Jak zaobserwowaliśmy już dawno temu, w Toyocie nigdy nie stanowi to problemu. Ta firma nie tylko umie trafnie wskazać te rzeczy, które należy wykonać — przypomnijmy sobie doskonałą decyzję dotyczącą rozwoju technologii napędu hybrydowego w czasach, gdy inne przedsiębiorstwa w branży biernie czekały na rozwój wypadków — ale wykazuje się niezwykłą skutecznością w realizacji tych wybranych przez siebie kwestii.

Myśląc o wydaniu niniejszego przewodnika, w sposób naturalny zaczęliśmy szukać kogoś, kto zna system Toyoty od podszewki. Zależało nam na znalezieniu autora, który nie tylko dysponowałby odpowiednią wiedzą teoretyczną, lecz także osobiście stosował metodę, z której słynie Toyota.

Nasz wybór padł na Pascala Dennisa. Pascal był menedżerem w Toyota Motor Manufacturing Canada w czasach szybkiego rozwoju tego oddziału, gdy trzeba było robić jednocześnie wiele rzeczy — szybko i dokładnie. Dzięki temu z pierwszej ręki nauczył się stosować metodę wdrażania strategii Toyoty w ciągle zmieniającym się środowisku. Po odejściu z japońskiego koncernu zaczął nauczać tej metody jako coach menedżerów wyższego szczebla w wielu różnych branżach, od produkcji poprzez służbę zdrowia aż po budownictwo.

Na kolejnych stronach tej książki Pascal przedstawi metodę wdrażania strategii na przykładzie wymyślonej (ale przy tym niezwykle realnej) firmy Atlas Industries, która właśnie przechodzi z tradycyjnych metod planowania na rygorystyczne wdrażanie strategii. Czytelnik dowie się, w jaki sposób on i jego organizacja mogą wybrać właściwe rzeczy do wykonania i je wykonać, konsekwentnie stosując opisywaną tu metodę.

Zdajemy sobie sprawę z faktu, iż tylko nieliczni czytelnicy tej książki stoją na czele organizacji dokładnie takich samych jak Atlas Industries. Wielu działa w branżach odległych od tradycyjnej produkcji: w finansach, służbie zdrowia i usługach. Dla innych najważniejsze jest funkcjonowanie konkretnych działów firmy: rozwoju produktów, zakupów, marketingu, sprzedaży, finansów itd. Metoda planowania i realizacji zadań opracowana przez Toyotę może być z powodzeniem stosowana we wszystkich branżach i we wszystkich działach funkcyjnych. W każdym zastosowaniu zapewnia te same korzyści.

Aby pomóc czytelnikom powiązać lekcje wyciągnięte z tej książki z ich doświadczeniem, na naszej witrynie internetowej ([lean.org](http://lean.org)) umieściliśmy materiały stanowiące uzupełnienie do tej książki. Znajduje się tam wiele spośród opisywanych tu formularzy, a także odpowiedzi autora na pytania czytelników. Formularze znajdują się w sekcji *Downloads*<sup>1</sup>.

Chociaż metoda sama w sobie jest prosta, to jednak zastosowanie jej w praktyce stanowi poważne wyzwanie dla większości organizacji. Świadomi natury i skali wyzwania, przed jakim stoisz, bardzo chętnie poznalibyśmy twoje sukcesy i trudności, a także skontaktowali cię z innymi ludźmi ze społeczności Lean, którzy zetknęli się z podobnymi problemami. Skontaktuj się z nami i z autorem, przesyłając uwagi i pytania na adres [info@lean.org](mailto:info@lean.org).

---

<sup>1</sup> Formularze i odpowiedzi autora znajdują się na stronie:  
<https://www.lean.org/Bookstore/ProductDetails.cfm?SelectedProductId=156>.

Dzięki odrobinie praktyki i poprzez szerokie dzielenie się swoimi doświadczeniami wszyscy możemy krok po kroku zbliżyć się do celu i skutecznie realizować strategię.

Jim Womack

Założyciel i starszy doradca, Lean Enterprise Institute



## Wprowadzenie

Czym jest wdrażanie strategii i dlaczego jest to takie ważne? Wdrażanie strategii metodą *strategy deployment* (dosł. *rozwiniecie strategii*), znane w Toyocie jako *hoshin kanri*<sup>2</sup>, jest systemem planowania i realizacji zadań, który stał za rozwojem najbardziej efektywnego na świecie systemu produkcji. W zakładzie Toyota Motor Manufacturing Canada w Cambridge w prowincji Ontario wdrażanie strategii tą metodą pozwoliło nam przejść przez chaos i stres związany z ciągłym, dynamicznym rozwojem. W ciągu 10 lat na polu kukurydzy powstał zakład zatrudniający 3 tysiące osób i produkujący 230 tysięcy samochodów rocznie.

Co istotne, przez cały ten czas rosły nasze wskaźniki bezpieczeństwa, jakości, kosztów i wydajności, przynosząc nam kolejne nagrody branżowe. System uczył nas nieustannej pokory. Zastanawialiśmy się, jak to możliwe, że właśnie nam przyznano tę nagrodę, skoro mamy przecież tyle problemów. To była fascynująca podróż. Dopiero teraz, z perspektywy wielu lat jestem w stanie w pełni zrozumieć, co tak naprawdę wówczas zrobiliśmy, jak udało nam się uniknąć katastrofy i co sprawiło, że staliśmy się tacy silni. A ja osobiście miałem niezwykle szczęście, trafiając pod skrzydła prawdziwego mistrza. (Jeśli to czytasz, Shin-san, to wiedz, że jestem Ci niezwykle wdzięczny.).

Przez ostatnie lata jako *sensei*<sup>3</sup> nauczałem systemu Toyoty poza nią, zarówno w firmach z branży motoryzacyjnej, jak i innych. Moje doświadczenie nie ogranicza się przy tym wyłącznie do sfery produkcyjnej — pomagałem także firmom z branży usługowej, procesowej i budowlanej. Każde wdrożenie pomagało mi zrozumieć więcej. Czego się nauczyłem? Każda firma i każda branża jest inna, a większość firm nie przypomina Toyoty. To oznacza, że każdorazowo trzeba dostosowywać system planowania i realizacji do konkretnego przypadku.

---

<sup>2</sup> Znane także jako zarządzanie *hoshin* (ang. *hoshin management*), zarządzanie polityką firmy (ang. *policy management*) oraz rozwinięcie polityki firmy (ang. *policy deployment*). Proces zarządczy, który „spina”, w przekroju pionowym i poziomym, poszczególne funkcje i działania firmy z jej celami strategicznymi. W wyniku dekompozycji strategii powstaje – zazwyczaj corocznie – szczegółowy plan określający dokładne cele, działania, terminy, odpowiedzialności i wskaźniki. Zob. także *Leksykon Lean*, który ukazał się nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska.

<sup>3</sup> *Sensei* oznacza nauczyciela, mentora lub kogoś, kto „był tam wcześniej”. Na temat roli *senseia* zob. więcej w książce *Lean sensei. Idź, zobacz, rzucaj wyzwania*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2019.



Dlaczego jednak w ogóle należy go wprowadzić? No cóż, wdrażanie strategii jest procesem, który pozwala skoncentrować i skorelować (uzgodnić) wszystkie działania firmy, umożliwiając jej sprawne reagowanie na wszelkie zagrożenia i nadarżające się okazje. Co istotne, jest to system ukierunkowany na człowieka. Ludzie przyjmują go, ponieważ uznaje on ich indywidualność. We wdrażaniu strategii niczego nie nakazujemy, lecz zadajemy pytania. My nie wydajemy *poleczeń* — my *angażujemy*. W określeniu „zasoby ludzkie” nacisk kładziemy na „ludzkie”. I najważniejsze: nie zanudzamy dużą ilością niezrozumiałych lub niemających znaczenia danych — zamiast tego próbujemy opowiadać interesujące historie.

Wdrażanie strategii jest przeciwieństwem tradycyjnego i wciąż dominującego modelu „rządź i kontroluj”, który stoi za sukcesem i popularnością postaci komiksowego Dilberta. Podejście oparte na rządzeniu i kontrolowaniu może wyssać z ludzi cały zapał, a ich pracę pozbawić sensu. Choć jest zdradliwe, to często zakorzenia się w umysłach kierowników, menedżerów i dyrektorów. Gdy dostajemy awans, uważamy, że nasza praca ma polegać na mówieniu podwładnym, co powinni robić. „To bardzo dziwne” — zauważył kiedyś mój sensei. — „Wy w Ameryce zarządzacie swoimi firmami tak, jak kiedyś Sowietci zarządzali swoją gospodarką”.

Jeśli jesteś producentem, który musi stawić czoła konkurencji ze strony globalnych firm o niskich kosztach (lub innym zagrożeniom), wdrażanie strategii może pomóc ci w uratowaniu miejsc pracy tak bardzo istotnych dla społeczności lokalnej. Obecnie producenci mają bardzo niewielkie pole do popełniania błędów. Nasz statek płynie po głębokich wodach, a nie zanosi się, żeby sztorm miał osłabnąć.

Ale wcale nie musisz zajmować się produkcją. Może działasz w branży usługowej: świadczysz usługi, prowadzisz firmę programistyczną, stoisz na czele banku lub pracujesz w towarzystwie ubezpieczeniowym. Burze nawiedzające ten sektor wcale nie są mniej groźne od sztormu w produkcji. Każdy stoi w obliczu innych wyzwań. Stanowiska, które jeszcze kilka lat temu wydawały się bezpieczne, rozpadają się i znikają. Coraz mniej ludzi potrzeba w obsłudze klienta, tworzeniu oprogramowania, inżynierii, badaniach i rozwoju, księgowości.

Wdrażanie strategii jest szczególnie istotne dla stosujących Lean, ponieważ zapewnia, że „szczupłość” ukierunkowana jest na samo serce przedsiębiorstwa. Myślenie Lean zaczyna się od zdefiniowania wartości, a więc tego, co jest ważne dla klienta. Jeśli Lean będzie w swej istocie służył zaspokojeniu

potrzeb klienta — w zakresie bezpieczeństwa, jakości, dostaw oraz kosztów — i zostanie wprowadzony na najwyższych poziomach organizacji, wrośnie w nią na zawsze. Jeżeli jednak wprowadzimy Lean jedynie na niższych poziomach organizacyjnych lub pozostanie on marginalnym projektem, to jego elementy utrzymają się w firmie tylko przez jakiś czas, co — biorąc pod uwagę wyjątkowe korzyści płynące z tej filozofii działania — będzie poważną stratą.

Wdrażanie strategii pozwala także utrzymać uwagę praktyków Lean skoncentrowaną na najważniejszym, a mianowicie na tworzeniu wartości dla klienta. Czasem bowiem zapominamy, że wszystkie te zmyślnie narzędzia — mapowanie strumienia wartości, praca standaryzowana, system ssący itd. — są jedynie środkiem do osiągnięcia tego celu, a nie celem samym w sobie.

Podstawowy model wprowadzania usprawnień pozostaje bez zmian:

- stabilizacja,
- przepływ,
- system ssący,
- usprawnianie systemu (dążenie do perfekcji).

Siłą napędową tych działań jest właśnie wdrażanie strategii, za pomocą którego koncentrujemy działania, korelujemy je, wybierając wspólny kierunek, i angażujemy naszych pracowników. Jednak w przeciwieństwie do tradycyjnych systemów planowania, w tym przypadku naprawdę koncentrujemy się na wdrożeniu — a nie selekcji — a wdrożenie zawsze jest trudne.

Niniejsza książka skierowana jest do liderów na wszystkich poziomach organizacji — od dyrektorów generalnych po liderów zespołów na pierwszej linii — bez względu na rodzaj firmy i branżę, w której ona działa. Znajdziesz tu odpowiedzi na następujące pytania na temat rozwinięcia strategii:

- Na czym polega wdrażanie strategii metodą Toyoty (ang. *strategy deployment*)?
- Jak wygląda wdrożenie krok po kroku?
- Na jakich schematach myślowych opiera się ta metoda i czym różnią się one od podejść tradycyjnych?
- Jakiego rodzaju zarządzanie jest tu wymagane?

W tej książce opisuję wdrożenie strategii na przykładzie zakładu produkcyjnego. Jednak równie dobrze może to być szpital, laboratorium lub firma ubezpieczeniowa. Z mojego doświadczenia jasno wynika, że nigdy nie ma jednego najlepszego sposobu. Wszystko zależy od konkretnych potrzeb. Możesz myśleć o tym jak o pracy standaryzowanej dostosowanej do indywidualnych wymagań.

Język japoński jest językiem metaforycznym. Hoshin kanri ma kilka znaczeń, wśród których znajduje się także „błyszczący metal” i „kompas”. Moim ulubionym określeniem jest: „okręt, który w czasie sztormu zmierza we właściwym kierunku”. Wszyscy znajdujemy się teraz nad głębiną, a sztorm szaleje. Fale w każdej chwili mogą stać się jeszcze bardziej wzburzone. Ale jest lepszy sposób nawigowania po tych niespokojnych wodach. Sensei w tej sytuacji na pewno bardzo by pomógł, ale możliwe, że nie masz żadnego wokół siebie. Tę rolę może spełnić niniejsza książka oraz jej główny bohater: John Karras.





Młody bankier inwestycyjny zajął miejsce naprzeciwko Billa Harmana.

— Może chciałby pan obejrzeć zakład? — zaproponował Harman.

— To nie jest konieczne.

— Skąd więc będzie pan wiedział, ile ta firma jest warta?

— Wszystko jest w dokumentach, panie Harman.

Harman spojrział przez przeszkloną ścianę swojego biura na halę produkcyjną. Pracownicy wracali na swoje stanowiska po przerwie na lunch.

— A więc proponuje mi pan 250 milionów dolarów.

— Zgadza się.

— A jaki los czeka moją firmę?

— No cóż, zachowamy oczywiście sieć dystrybucyjną, ale produkcję przeniesiemy za granicę. W Stanach zostanie może jakaś część działu projektowego.

— Arbitraż płacowy — mruknął Harman.

— Tak jest — przyznał bankier.

— Ale przecież koszty pracy to nie wszystko. Co z wydłużonym czasem transportu? Co z korzyściami płynącymi ze współpracy z lokalnym dostawcą, który doskonale zna potrzeby naszej firmy?

— Panie Harman, jeśli to wszystko rzeczywiście jest takie istotne, to dlaczego wciąż jesteście pod kreską? — natychmiast zripostował bankier.

# Rozdział 1

## Potrzeba zmian

Wczesny poniedziałkowy poranek. John Karras, prezes i dyrektor operacyjny firmy Atlas Industries przyglądał się operacji przebrożenia nowej układarki Shultza, gdy w kieszeni spodni zaczęła wibrować komórka. Dzwonił Bill Harman, właściciel i dyrektor generalny Atlasa. Bill zajmował się firmą tylko w bardzo ograniczonym zakresie — jedną nogą był już na emeryturze i interesował się głównie działalnością charytatywną, wyścigami konnymi i siódemką wnuków. Karras prowadził firmę, a Harman raz w tygodniu sprawdzał, co się dzieje. Zawsze jednak wypatrywał nowych możliwości. Biznes miał we krwi i nie przepuściłby żadnej okazji.

— Karras! Zgadnij, z kim grałem w golfa w weekend.

— Z Tigerem Woodsem?

— Nie. Z Jackiem Hendersonem. I wiesz co? Chce, żebyśmy znowu z nimi współpracowali! Mamy być ich głównym dostawcą systemów kontroli i utrzymania jakości powietrza. Co ty na to?

Henderson Controls był jednym z największych w kraju producentów systemów ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji (instalacje HVAC<sup>4</sup>). Swoje produkty dostarczali zarówno odbiorcom indywidualnym (instalacje mieszkaniowe), jak i komercyjnym (instalacje w biurach i zakładach przemysłowych). Kiedy pięć lat temu zerwali współpracę — decydując się na niskokosztowego dostawcę zagranicznego — dla firmy Atlas oznaczało to poważne problemy. Karras został zatrudniony właśnie po to, by poradzić sobie z tym kryzysem.

— To świetnie, Bill — odpowiedział Karras. — Ale czy Jack zdaje sobie sprawę z tego, że my już nie działamy na rynku detalicznym?

— Tak, wie — zapewnił Harman. — I mówi, że jest pod wielkim wrażeniem tego, co udało nam się osiągnąć. Chce współpracować z nami przy systemach oczyszczania powietrza UV oraz systemach nawilżania powietrza

---

<sup>4</sup> HVAC — akronim od angielskich słów *Heating, Ventilation, Air Conditioning*, będący określeniem branży zajmującej się instalacjami i systemami ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji.

w całych budynkach. To oznacza długofalową współpracę partnerską i przyzwoite, stabilne zyski.

— Alleluja! — wykrzyknął Karras.

— Tak, to naprawdę wspaniale — przyznał Harman. — Jakość powietrza w budynkach to dla nich bardzo ważna sprawa i mieli z tym duże problemy — pleśń, alergie u dzieci i inne tego typu. Sporo ich to kosztowało — konieczność wprowadzania poprawek do instalacji, utracone kontrakty, a na dokładkę kilka pozwów. Niskokosztowi dostawcy mogą dostarczać proste parowniki i skraplacze, ale czy są w stanie rozwijać systemy zapewniające lepsze jakościowo, zdrowsze powietrze? Czy gotowi są wspólnie pracować nad usprawnieniem całego systemu? Raczej nie.

— To prawda. Niskie koszty pracy to nie wszystko — zawtórował mu Karras. — Henderson właśnie się o tym przekonał. To dla nas wspaniała szansa, Bill! Szybkość — Koszt — Innowacja!

— Przewidziałeś to, John. Prawdziwa z ciebie grecka wyrocznia.

Harman był dumny z tego, co udało się osiągnąć jego firmie w ciągu ostatnich pięciu lat. Przychody i EBIT<sup>5</sup> osiągnęły dwucyfrowy wzrost. Nie byli już producentem komponentów, takich jak parowniki i skraplacze. Teraz pomagali swoim klientom ulepszyć ich systemy HVAC, a ich misją stało się zapewnianie ludziom zdrowego i oferującego komfort powietrza.

Strata dużego kontrahenta, jakim była firma Henderson, wywołała kryzys osobisty Harmana. Mało brakowało, by sprzedał firmę. Zaczął wątpić w siebie i zastanawiał się, kim jest i w co wierzy. W Karrasie dostrzegł pokrewną duszę — zobaczył w nim człowieka, który zadawał sobie dokładnie te same pytania, będąc przy tym niezwykle zdolnym i skutecznym liderem. Harman wciąż pamiętał moment, w którym zaproponował mu stanowisko prezesa i dyrektora operacyjnego swojej firmy. Naprawdę minęło już pięć lat?



— Holding z Chicago złożył ofertę kupna Atlas Industries — powiedział Harman. — Proponują 250 milionów dolarów. Moje dzieci namawiają mnie, żebym sprzedał firmę. Ale otworzył ją jeszcze mój dziadek i Atlas jest dla mnie całym życiem. Ja już jestem bogaty. Co będę robił? Grał przez cały dzień w golfa? I co stałoby się wtedy z ludźmi? Powiem ci. Połowa z nich

---

<sup>5</sup> Zysk operacyjny (EBIT — ang. *earnings before deducting interest and taxes*) — zysk przed odliczeniem podatków i odsetek.

natychmiast straciłaby pracę, bo holding zamierza przenieść produkcję za granicę. Owszem, któregoś dnia może rzeczywiście zdecydować się sprzedać moją firmę. Ale tylko jakiemuś lokalnemu przedsiębiorcy... albo może nawet oddam ją w ręce akcjonariatu pracowniczego<sup>6</sup> — ważne, aby zagwarantować miejsca pracy dla lokalnej społeczności. I jeszcze jedno: nie chcę, by ta firma traciła pieniądze. Jej zadaniem jest ich zarabianie — dla mnie, dla moich wnuków i dla wszystkich pozostałych interesariuszy. Mam już dość takiej defensywnej postawy. Zmieńmy los naszej firmy.

Harman przerwał i przyjrzał się uważnie Karrasowi. — Wchodzisz w to? — A czemu nie? — odpowiedział pytaniem Karras. I właśnie w tym momencie zaczyna się nasza historia.

## Witamy w Atlas Industries — sprzed pięciu lat

Atlas Industries produkowało parowniki, skraplacze oraz wymienniki ciepła na potrzeby budynków mieszkalnych i zakładów przemysłu lekkiego. Firma sprzedawała robione na zamówienie parowniki bezpośrednio działającym w branży HVAC producentom OEM<sup>7</sup>, a standardowe, uniwersalne parowniki trafiały poprzez sieć hurtowników do punktów sprzedaży i instalatorów. Zakład produkcyjny o powierzchni 46 tys. metrów kwadratowych połączony był bezpośrednio z biurami. Do tego firma dysponowała kilkoma magazynami i centrami dystrybucji. Roczne przychody oscyływały wokół 250 milionów dolarów, a zysk operacyjny wynosił niecałe 2%. Zatrudnienie znalazło tu około 800 osób, z czego 650 pracowało w systemie godzinowym, a pozostali otrzymywali wynagrodzenie miesięczne. Atlas był największym pracodawcą w hrabstwie i miał długą historię działań na rzecz lokalnej społeczności.

W pewnym momencie firma znalazła się między przysłowiowym młotem a kowadłem — z jednej strony musiała walczyć z ostrą konkurencją cenową ze strony globalnych producentów, a z drugiej radzić sobie z gwałtownym wzrostem cen aluminium, miedzi, stali i innych surowców. W międzyczasie produkty wytwarzane przez Atlas stały się towarem powszechnym. Zagraniczni producenci opanowali technikę produkcji sześciu lub ośmiu podsta-

<sup>6</sup> Akcjonariat pracowniczy (ang. ESOP — *employee stock ownership plan*) — forma udziału pracowników w zarządzaniu i zyskach przedsiębiorstwa, będąca popularną w Stanach Zjednoczonych metodą prywatyzacji.

<sup>7</sup> OEM (ang. *Original Equipment Manufacturer*) dosł. producent oryginalnego wyposażenia — przedsiębiorstwo wytwarzające produkty, które mogą być sprzedawane pod marką innego producenta.



wowych modeli, które zaspokajały potrzeby większości klientów instalujących systemy HVAC w budynkach mieszkalnych. Producenci OEM oczekiwali corocznego obniżania cen i sięgali po agresywne techniki, takie jak aukcje internetowe, aby zwiększyć presję na dostawców. Hurtownicy byli mniej wyczuleni na kwestię ceny i pozostawali otwarci na niestandardowe rozwiązania, ale w zamian oczekiwali wysokiej jakości i szybkiej reakcji.

Jednocześnie cały rynek HVAC był głodny innowacji. Zarodniki pleśni i inne alergeny biologiczne obniżały jakość powietrza w budynkach, w niektórych przypadkach przekładając się na spadek wartości nieruchomości i niekorzystnie odbijając się na zdrowiu przebywających wewnątrz ludzi. Innym ważnym czynnikiem rynkowym była wydajność urządzeń. Innowacyjne zmiany w geometrii parowników mogły zwiększyć efektywność transferu ciepła i ograniczyć kondensację, która sprzyjała rozwojowi pleśni. Niestety, Atlas miał problemy z poszerzeniem oferty o interesujące i zapewniające zyski nowe produkty — przedstawiciele handlowi nie za bardzo mieli czym przyciągnąć odbiorców.

Firma borykała się z dotkliwym problemem dostępności maszyn. Układarki, maszyny lutownicze, maszyny do formowania rur, piece lutownicze i maszyny do testowania szczelności psuły się na potęgę. Przebrojenie linii produkcyjnej zajmowało długie godziny. Produkowano więc w partiach, tak na wszelki wypadek. Kolejnym problemem były braki. Niewłaściwe i brakujące części oraz etykiety, uszkodzenia systemów, przecieki i inne defekty były na porządku dziennym. Choć części leżały rozrzucone po całym zakładzie, to często przy produkcji okazywało się, że czegoś brakuje. Morale załogi — kiedyś na wysokim poziomie — zaczęło spadać; rosła absencja i rotacja pracowników.

W firmie już jakiś czas temu z pewnym sukcesem wdrożono wybrane narzędzia Lean, znanego także jako System Produkcyjny Toyoty. Opracowano mapy obecnego i przyszłego stanu<sup>8</sup> dla strumienia wartości parowników na potrzeby budynków mieszkalnych i wszyscy byli zgodni, że mapowanie jest przydatnym ćwiczeniem. Wdrożono system zarządzania wizualnego i 5S<sup>9</sup>, co przełożyło się na poprawę bezpieczeństwa i lepszą gospodarkę wewnętrzną.

---

<sup>8</sup> Wykres lub mapa pozwalająca zidentyfikować poszczególne kroki przepływu materiałów i informacji niezbędne do przejścia produktu od fazy zamówienia do dostawy do klienta. Szczegółowe omówienie mapowania strumienia wartości znajdziesz w książce: M. Rother, J. Shook, *Naucz się widzieć*. Książka ukazała się nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska.

<sup>9</sup> 5S to narzędzie służące organizacji i standaryzacji miejsca pracy. Składa się z pięciu elementów: selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja i samodyscyplina.

Co kilka miesięcy organizowano warsztaty kaizen — znane także jako „szybkie wydarzenia usprawniające”. Niektóre wcześniej odizolowane procesy zostały pogrupowane w gniazdach produkcyjnych w kształcie litery U z pewnym podobieństwem do ciągłego przepływu<sup>10</sup>.

W dziale montażu końcowego opracowano pracę standaryzowaną i przeszkolono wszystkich pracowników. Pilotażowy projekt wprowadzający pewne załączki systemów ssących<sup>11</sup> między supermarketem a gniazdami produkcyjnymi zakończył się skromnym sukcesem. Ludzie zaczęli doświadczać korzyści płynących z przepływu, systemu ssącego i standaryzacji.

Szybko jednak okazało się, że narzędzia Lean trudno jest utrzymać: pojawiła się niestabilność. Maszyny ciągle się psuły. Brakowało części. Pracownicy robili różnego rodzaju „obejścia”. Zapasy rosły jak grzyby po deszczu. Firmie udawało się terminowo realizować dostawy do klientów, ale tylko dzięki temu, że pracowano we wszystkie soboty i wysyłano towar szybszymi — i droższymi — przesyłkami priorytetowymi. „Robimy różne rzeczy, ale czy robimy te właściwe; to, co naprawdę trzeba robić?” — zastanawiał się Harman.

Podsumowując, można by rzec, iż narzędzia Lean i serie warsztatów kaizen pozwoliły uzyskać punktowe usprawnienia, ale nie doprowadziły do żadnego trwałego przełomu. Najważniejsze strumienie wartości nie zostały znacząco zmienione. Czegoś brakowało: sposobu koncentracji i ukierunkowywania (korelowania) wysiłków wszystkich tych dobrych ludzi i właściwego systemu realizacji planów, który pozwoliłby zastosować odpowiednie narzędzia w odpowiednich miejscach.

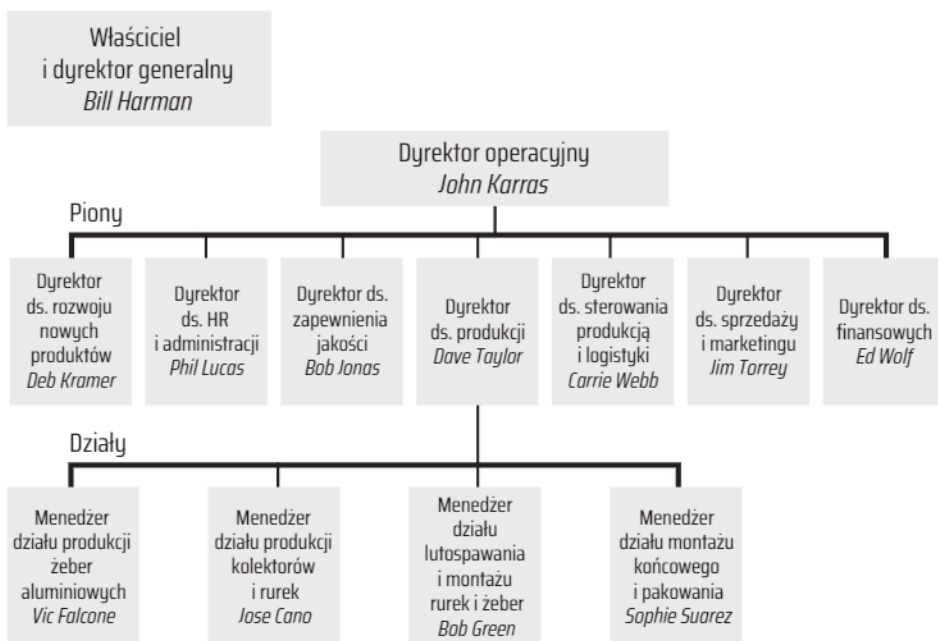
Firma miała nowego prezesa i dyrektora operacyjnego — Karras był wcześniej dyrektorem naczelnym w firmie będącej dostawcą Toyoty. Szefowie poszczególnych pionów, nazywani w Atlasie „dyrektorami”, byli przyzwyczajeni do stylu kierowania Harmana, który dawał swoim ludziom wolną rękę. Przez pierwszy miesiąc wszystko szło starym torem. W tym czasie Karras wziął udział w jednej naradzie kierownictwa każdego pionu, ale większość czasu spędzał w hali produkcyjnej. Na koniec zwołał spotkanie dyrektorów, prosząc: „Pokażcie mi strategię na ten rok i przedstawcie stan obecny”.

<sup>10</sup> Produkcja lub transport jednej części (lub niewielkiej partii części) poprzez serię kroków w możliwie jak najbardziej płynny (ciągły) sposób. Patrz: M. Rother, R. Harris, *Tworzenie ciągłego przepływu*. Książka ukazała się nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska.

<sup>11</sup> Metoda sterowania produkcją, w której działania w dole strumienia sygnalizują swoje potrzeby działaniom w górze strumienia. Szczegółowe informacje na temat systemów ssących znajdziesz w: A. Smalley, *Poziomowany system ssący*, oraz R. Harris i inni, *Logistyka wewnętrzna fabryki*. Obie książki ukazały się nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska.

Niemal wszyscy dyrektorzy byli inteligentnymi, pracowitymi i ambitnymi ludźmi. Nie byli jednak ani ukierunkowani na osiągnięcie tych samych celów, ani odpowiednio skoncentrowani — byli to po prostu dobrzy pracownicy działający w oddzielnych silosach. W rezultacie proces planowania strategicznego w firmie Atlas był w gruncie rzeczy utożsamiany z procesem opracowywania budżetu. Dyrektorzy wiedzieli to i walczyli o fundusze bez względu na to, czy ich w rzeczywistości potrzebowali, czy też nie. Efekt? Strategia Atlas Industries sprowadzała się do tego, na co w danym roku postanowili wydać pieniądze. Zespół kierowniczy był w pełni świadomy problemów trapiących firmę. Oprócz Harmana i Karrasa nikt nie wiedział o złożonej przez holding ofercie zakupu ich przedsiębiorstwa.

## Atlas Industries



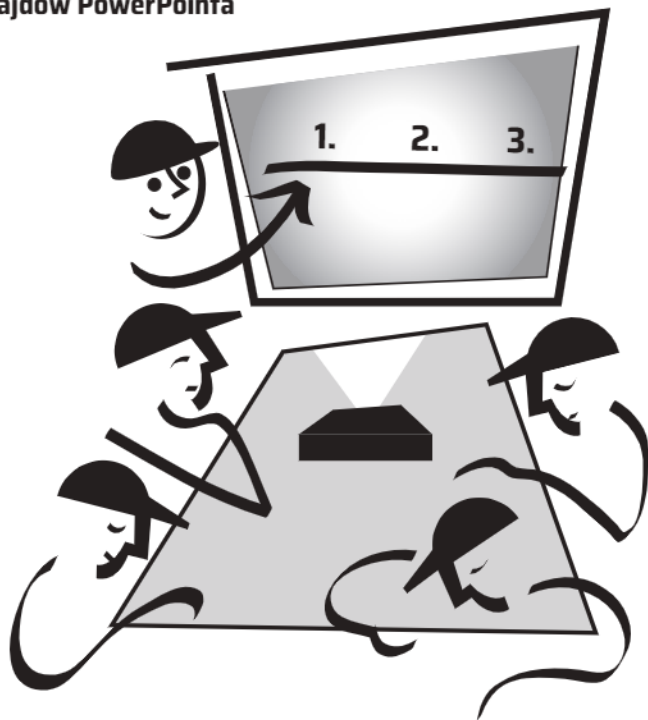
I tak oto znajdowali się teraz wszyscy razem w wyłożonej dębowymi panelami sali konferencyjnej przy stole z owocami, ciastkami i kawą. Karras siedział obok Harmana i patrzył, jak Deb Kramer, dyrektor ds. rozwoju nowych produktów wstaje i przedstawia swoją prezentację złożoną oczywiście z wielu slajdów przygotowanych w programie PowerPoint. Deb mówiła ob-

szernie o nowym procesie i jego wpływie na zmniejszenie czasu przejścia oraz zwiększenie możliwości wytwarzania nowych produktów.

Następnie głos zabrał Phil Lucas, dyrektor ds. HR i administracji. Kolejne niewnoszące niczego slajdy i wykresy. Phil omówił nowe regulacje z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wprowadzane od niedawna międzynarodowe standardy. Trzeci w kolejce był Bob Jonas, dyrektor ds. zapewnienia jakości. Wstał i zaprezentował serię slajdów na temat międzynarodowych systemów jakości oraz strategii sterowania jakością proponowanej przez jego pion.

Karras nie mógł już tego znieść. Podeszedł do projektora i wyłączył go.  
— A teraz po prostu porozmawiajmy o naszej firmie — powiedział.

### Nadmiar slajdów PowerPointa



Odpowiedziało mu milczenie i zdumione spojrzenia zebranych: „O co mu chodzi?”. Dyrektorzy przenieśli wzrok na Harmana. Zero reakcji. Karras mówił spokojnym, rzeczowym tonem. — Globalni producenci niskokosztowi zjadają nasz lunch. Wraz z torebką, w której go sobie przynieśli-

## Mniej znaczy więcej

To powiedzenie, przypisywane angielskiemu poecie Robertowi Browningowi, równie dobrze sprawdza się w sporcie czy sztuce, jak i w produkcji. Im mniej ruchomych części, tym lepszy silnik. Im jesteśmy oszczędniejsi w ruchach, tym lepiej wyjdzie nam uderzenie w golfie. Krótkie, proste zdania są najlepsze.

Złożoność jest cechą właściwą stanowi pierwotnemu; prostota charakteryzuje zaś koniec procesu doskonalenia i ulepszania.

Winston Churchill powiedział, że do wygłoszenia dwugodzinnego przemówienia potrzebuje 10 minut przygotowań, ale do mówienia przez 10 minut musi przygotowywać się przez dwie godziny.

śmy. Właśnie straciliśmy naszego największego klienta, Henderson Controls. Staliśmy się dostawcą produktów powszechnego użytku, co oznacza, że w przyszłości musimy liczyć się z kolejnymi stratami. A jednak brakuje nam koncentracji i skorelowania, czyli ukierunkowania na jeden, wspólny cel.

Dyrektorzy spojrzeli po sobie znacząco. Ten facet nie marnował czasu.

— Kolejnym utrapieniem są niestabilne procesy. Wytwarzamy mnóstwo śmieci, nasze maszyny ciągle się psują. Dotrzymujemy terminów dostaw tylko dlatego, że ciągle pracujemy w nadgodzinach i pokrywamy koszty priorytetowej wysyłki. Nasz zakład i łańcuch dostaw tonie pod górą zapasów, a jednocześnie co chwila brakuje nam jakichś części do produkcji. Niestabilność procesów poza produkcją może być jeszcze poważniejszym problemem. Dlaczego tak wiele czasu zajmuje nam wypuszczenie nowego produktu na rynek? Jak sprawny jest nasz proces szkolenia i rozwoju? Skąd bierze się duża rotacja, szczególnie na istotnych stanowiskach?

Tu nic się z niczym nie łączy — kontynuował Karras. — Obszary rozwoju nowych produktów, HR i zapewnienia jakości są ze sobą nierozzerwalnie związane, a jednak nie usłyszałem tu ani słowa o wspólnych celach i działaniach. Nie zamierzam nikogo się czepiać i wytykać palcami. Jestem przekonany, że problemy dotyczą po równo wszystkich działów i pionów. I następna rzecz: koniec z tymi przebajerzonymi slajdami. Wasze strategie powinny mieć formę jasnych, prostych historii mieszczących się na jednej stronie. Jeśli nie jesteście w stanie opowiedzieć waszej historii na jednej stronie, to prawdopodobnie sami jej nie rozumiecie. Mniej znaczy więcej.

Po krótkiej pauzie Karras mówił dalej:

— Nauczmy się potężnego systemu planowania oraz realizacji i go zastosujemy. System ten nazywa się hoshin kanri. Wiem, że to brzmi tajemniczo, dlatego

będę posługiwał się prostszym określeniem „wdrażanie strategii”. Ten system uratował firmę, w której pracowałem poprzednio. Skoncentrujemy i skorelujemy wszystkie nasze działania na realizację naszych potrzeb biznesowych. Rozszerzymy myślenie Lean na całe przedsiębiorstwo.

Sądząc po języku ciała zebranych, reakcje na te słowa były mieszane. Niektórzy dyrektorzy wyglądali na rozluźnionych i zadowolonych. „Może ten facet naprawdę zdoła skierować firmę na właściwe tory”. Inni jednak siedzieli z pokerowymi minami i ramionami skrzyżowanymi na piersi.

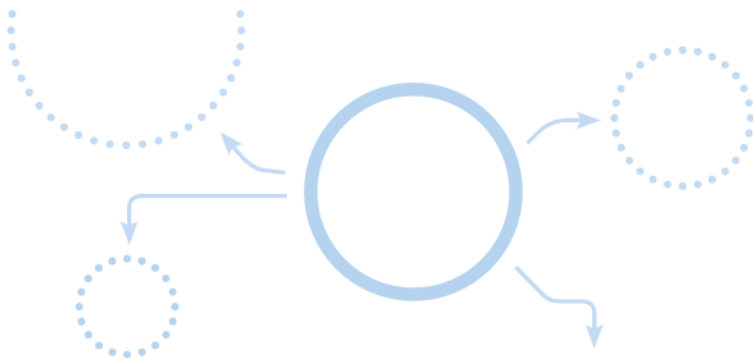
Ostatnie słowo należało jednak do Harmana.

— Jak już mogliście się zorientować, pan Karras niczego nie owija w bawełnę. Zbyt długo już oszukiwaliśmy samych siebie. Mam tego dość. Mam dość przegrywania. Zabierajmy się do roboty.

W ciągu kilku następnych miesięcy Karras przekazał zespołowi kierowniczemu wiedzę na temat elementów składowych systemu wdrażania strategii. Są to:

- Uzgodnienie strategicznych i filozoficznych celów firmy — wyznaczenie tzw. prawdziwej północy.
- *Cykl PDCA* (Zaplanuj-Wykonaj-Sprawdź-Koryguj)
- *Proces zarządzania* składający się z mikro-, rocznych i makrocykli PDCA.
- *Catchball* (dosł. przekazywanie piłki) — proces pozwalający skorelować działania i ustalić wspólny kierunek poprzez szczerze rozmowy ze współpracownikami i członkami zespołu na temat tego, co jest dla wszystkich istotne.
- *Lider wdrożenia* — osoba, dzięki której udaje się rozbić silosy i otworzyć drzwi między poszczególnymi pionami funkcyjnymi.
- *Myślenie w kategoriach raportu A3* — podejście do planowania i realizacji oparte na opowiadaniu historii.

Karras lubił różnego rodzaju gry i zabawy językowe. Mawiał na przykład: „Wiarygodność odpowiedzi i jej zgodność z prawdą są odwrotnie proporcjonalne do jej długości!”. Filarami jego stylu były szczerłość i nieopuszczający go nigdy dobry humor, wszystko jednak zawsze opierało się na głębokim szacunku wobec ludzi. Dzięki temu stopniowo zaczął zdobywać ich zaufanie.



Książka *Jak przełożyć strategię na skuteczne działania* jest przeznaczona dla menedżerów na wszystkich poziomach organizacji od dyrektora generalnego czy prezesa zarządu po kierownika zespołu pracowników liniowych z każdej branży produkcyjnej i usługowej. Przedstawiono w niej nie tylko system planowania strategicznego, lecz także sprawdzoną metodykę skutecznego wdrożenia planu na wszystkich poziomach organizacji. Ta metodyka to hoshin kanri. Wywodzi się z Toyoty i od lat z powodzeniem stosowana jest w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych.

Książka opowiada historię fikcyjnego (choć bardzo realistycznego) przedsiębiorstwa Atlas Industries, które staje przed podwójnym wyzwaniem sprostania coraz większym wymaganiom klientów i stawienia czoła coraz szybciej rosnącej konkurencji. Odpowiednio kierując wysiłki zespołu oraz wykorzystując właściwe narzędzia, takie jak PDCA, raporty A3 czy catchball, firma uzyskuje spektakularne rezultaty, które nie tylko zabezpieczą miejsca pracy, lecz także przyniosą oczekiwane zyski.

Wartka akcja spodoba się entuzjastom powieści biznesowej, a zaprezentowane narzędzia oraz gotowe do wykorzystania formularze spełnią oczekiwania tych, którzy będą chcieli szybko zastosować metodykę hoshin kanri w praktyce.

.....

” *Metoda planowania i realizacji zadań opracowana przez Toyotę może być z powodzeniem stosowana we wszystkich branżach i we wszystkich działach funkcyjnych.* ”  
*W każdym zastosowaniu zapewnia te same korzyści.*

– Jim Womack, współautor przełomowych książek nt. Lean:  
*Maszyna, która zmieniła świat,*  
*Lean Thinking – szczupłe myślenie oraz Szczupłe rozwiązania*

ISBN: 978-83-951166-6-7



9 788395 116667