



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

— JAK —

WDROŻYĆ LEAN

PRAKTYCZNY PORADNIK

Usprawniaj procesy
Twórz wartość
Rozwijaj ludzi

ART BYRNE



— JAK —

WDROŻYĆ LEAN

PRAKTYCZNY PORADNIK

Usprawniaj procesy
Twórz wartość
Rozwijaj ludzi

ART BYRNE

LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Wrocław 2018

Pragnę zadedykować tę książkę mojej wspaniałej żonie, partnerce oraz najbliższej przyjaciółce, Mariko Byrne. To ona pierwsza zaczęła zachęcać mnie do jej napisania. Mariko przepisała cały mój rękopis książki *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management* i kierowała mnie z powrotem na właściwe tory, gdy tylko zdarzyło mi się nieco z nich zbroczyć. Podobnie było z niniejszą książką. Nieustannie zachęcała mnie do jej ukończenia. W międzyczasie opiekowała się mną, pomagając wyjść na prostą po dwóch zabiegach onkologicznych. Sama także musiała poddać się jednej operacji, co jednak nie przeszkodziło jej kontynuować gry w golfa i pięciokrotnie zaliczyć dołek jednym uderzeniem (sztuka, która mnie nie udało się nigdy). Mam nadzieję, że w kolejnych latach uda jej się powtórzyć ten wyczyn jeszcze wielokrotnie.



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: *The Lean Turnaround Action Guide*

©Copyright 2017 by McGraw-Hill

All rights reserved.

©Copyright 2017 for the Polish Edition
and Translation Lean Enterprise Institute Polska

ul. Muchoborska 18

54-424 Wrocław

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: 978-83-933629-6-7

Przekład: Marcin Kowalczyk

Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska

Skład: Marek Szabała, www.arcone.pl

Projekt okładki: Lee Fukui, Mauna Eichner

Druk: Therismos, www.therismos.pl

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	VII
Przedmowa	IX
Podziękowania	XIII
Wprowadzenie	1
1 Spotkanie inauguracyjne	11
2 Szkolenie Lean w UGH	27
3 Podstawy Lean	57
4 Zmiany organizacyjne	91
5 Przygotowania do warsztatów kaizen i przywództwa Lean	111
6 Warsztaty kaizen poświęcone redukcji czasu przebrojenia	147
7 Kaizen przepływu	169
8 Kaizen w biurze	195
9 UGH – w rok po rozpoczęciu wdrażania Lean	219
10 UGH – od dwóch do pięciu lat po rozpoczęciu wdrażania Lean	241
Podsumowanie	267
O bohaterach książki	273
O autorze	275

Przedmowa do wydania polskiego

Wielu dyrektorów generalnych, prezesów i członków zarządów oraz właścicieli firm poszukuje recepty na skuteczne przewodzenie swoim organizacjom. Chcą znać sposoby, tajniki i podejścia, które pewnie poprowadzą ich do sukcesu mierzonego wskaźnikami efektywności i skuteczności, w tym oczywiście tymi finansowymi. Mamy dla tych wszystkich poszukujących dobrą wiadomość: rozpoczynając lekturę tej książki, trafili w końcu na właściwe źródło wiedzy! *Jak wdrożyć Lean* to praktyczny poradnik napisany przez Arta Byrne'a, który w ciągu ostatnich 30 lat, piastując najwyższe stanowiska zarządcze, przeprowadził transformacje Lean w ponad 30 przedsiębiorstwach w 14 krajach. Za każdym razem przemiany te przynosiły przedsiębiorstwom ogromne korzyści. Imponujące efekty działań autora mogliśmy osobiście podziwiać kilka lat temu w jednej z firm w Polsce. Mieliliśmy także wtedy niezwykle przyjemność i zaszczyt gościć Arta Byrne'a we Wrocławiu podczas XIII Konferencji Lean Management, na którą każdego roku, nieprzerwanie od 18 lat, zapraszamy największych ekspertów Lean z całego świata.

Jak wdrożyć Lean jest dość szczegółowym rozwinięciem znanej polskiemu czytelnikowi książki *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, którą wydaliśmy w 2013 roku. Jej poradnikowy charakter jest naprawdę niezwykły. Autor osadził akcję w murach konkretnej fabryki, w której z sukcesem przeprowadził proces transformacji Lean. Niemal cała książka została zbudowana na dialogach prowadzonych przez pracowników firmy, którzy muszą zmierzyć się z nowymi wyzwaniami zaraz po przejęciu ich przedsiębiorstwa przez fundusz inwestycyjny. Głównymi bohaterami są więc sam autor, który obejmuje funkcję prezesa z ramienia funduszu, oraz pracownicy wszystkich działów ze wszystkich szczebli organizacji, angażowani stopniowo w proces transformacji przedsiębiorstwa.

Autor prowadzi czytelnika przez kolejne fazy przekształceń firmy, przybliżając z czasem proces przeprowadzania tygodniowych warsztatów kaizen, w które angażowani są stopniowo wszyscy bez wyjątku członkowie organizacji. Efektem tych prac są zmiany przynoszące efekty, których jako menadżerowie i liderzy organizacji tak bardzo pragniemy.

Książka powinna przypaść do gustu szczególnie tym czytelnikom, którzy cenią sobie praktyczny charakter słowa pisanego. Jest ona kompleksowo opracowanym studium przypadku firmy wdrażającej Lean, lecz o tyle wyjątkowym, że opowiedzianym scenami, zachowaniami i reakcjami bohaterów, których pierwowzory bez trudu odnajdziecie wśród swoich współpracowników i przełożonych.

Jedną z najciekawszych lekcji płynących z lektury *Jak wdrożyć Lean* jest oczywiście praktyczny wymiar roli lidera w organizacji. Sam autor pojmuję ją w następujący sposób¹:

„Jednym z głównych obowiązków każdego lidera jest dostrzeżenie możliwości i rzucanie wyzwania organizacji podczas wyznaczania jej celów. Jeśli istnieje przeszkoda uniemożliwiająca rozprzestrzenianie się Lean w organizacji, trzeba się jej pozbyć, niezależnie od tego, jak destrukcyjnie ta zmiana może być postrzegana”.

Dr James Womack, jeden z ojców ruchu Lean na świecie, charakteryzuje podejście autora w następujący sposób:

„Art Byrne doprowadził do perfekcji model transformacji, który może być z powodzeniem naśladowany przez każdego dyrektora w celu zredefiniowania wartości i zapewnienia wzrostu, nawet w czasie kryzysu ekonomicznego”.

Zostawiamy Was, drodzy czytelnicy, z lekturą recepty na sukces i z refleksją nad słowami, które autor wypowiedział w 2013 roku we Wrocławiu:

„Firmy stosujące Lean uzyskują
niesprawiedliwie dużą przewagę nad konkurencją!”

Jak zwykle życzymy inspirującej i pełnej praktycznych wniosków lektury.

Prof. Tomasz Koch
Dr Tomasz Sobczyk
Lean Enterprise Institute Polska
Wrocław, marzec 2018

¹ *Lean management: How to transform a business* – wywiad, którego Art Byrne udzielił magazynowi internetowemu planet-lean.com, dostępny pod adresem: <http://planet-lean.com/lean-management-how-to-transform-a-business>.

Przedmowa

W ciągu wielu lat pracy nauczyłem się kilku ważnych rzeczy o Lean. Jedną z nich jest to, że dyrektorzy generalni słuchają tylko innych dyrektorów, zapewne mając ku temu dobre powody. A drugą, że sukces jest możliwy tylko wtedy, gdy Lean stanowi integralną część strategii całej organizacji i jest aktywnie wspierany przez dyrektora generalnego. Wówczas efekty są naprawdę imponujące i przyprawiają konkurencję o silny ból głowy. Krok po kroku, przykład po przykładzie i branża po branży to jakże odmienne podejście do prowadzenia biznesu zmienia nasz świat.

W tej i poprzedniej książce *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*¹ Art Byrne przekonująco dowodzi, że Lean ma wymiar strategiczny i nie jest jedynie kolejną modną metodą redukcji kosztów. Z jego wywodów wyłania się obraz naprawdę skutecznej strategii pozwalającej zostawić konkurencję daleko w tyle.

W strategii Lean chodzi o ciągły wzrost poprzez konsekwentne dostarczanie większej wartości klientom, co można osiągnąć tylko poprzez usprawnienie procesów tworzenia tej wartości. To z kolei jest rezultatem nauczania wszystkich pracowników innego sposobu myślenia na temat współpracy i ciągłego doskonalenia. Razem te umiejętności prowadzą do powstania produktów i usług następnej generacji. Lean nie opiera się wyłącznie na wybranej grupie ekspertów i podporządkowanych jej menedżerach. Ta strategia mobilizuje absolutnie wszystkich pracowników, skłaniając ich do aktywnego udziału w działaniach na rzecz wprowadzania usprawnień.

Nie mówimy o historii jednorazowego sukcesu opowiedzianej przez konsultantów, lecz o wielokrotnie sprawdzonej w praktyce metodzie, którą Art stosował podczas transformacji wielu firm. Art Byrne był wcześniej dyrektorem w General Electric, gdzie poznał tradycyjną (nowoczesną) me-

¹ Art Byrne, *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, Wrocław 2013 (i późniejsze wydania). Książka ukazała się nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska.

tość zarządzania. W pewnym momencie uświadomił sobie ograniczenia zarządzania „w stylu GE”, które do niedawna uważano za najsukuteczniejsze na świecie.

Co ważne, inny, lepszy sposób przywództwa i zarządzania Art poznał dzięki członkom zespołu, który rozwijał słynny już System Produkcyjny Toyoty i uczył go dostawców Toyoty w Japonii. Był jednym z nielicznych amerykańskich menedżerów, którzy mieli odwagę wypróbować ten system i zgłębić go na tyle, by uzyskać doskonałe rezultaty. Gdy on poznawał tajniki Lean, Jim Womack i ja poszukiwaliśmy przykładów zastosowania tej strategii poza Toyotą. W książce *Maszyna, która zmieniła świat* przeanalizowaliśmy zdolność Toyoty do projektowania i produkowania samochodów, zauważając, że kosztuje ją to o połowę mniej czasu i wysiłku niż jej zachodnich konkurentów, i to przy znacznie mniejszej liczbie defektów. Wyniki tych badań wywołały zainteresowanie wielu menedżerów chcących dowiedzieć się, w jaki sposób mogliby skorzystać z doświadczeń Toyoty. W rezultacie my również zaczęliśmy się uczyć od tej samej grupy sensei z Toyoty i tak właśnie dotarliśmy do Arta i jego współpracowników. Obserwacja działań Arta w Wiremold dała nam bardzo wiele, dlatego postanowiliśmy przedstawić jego historię w książce *Lean thinking – szczupłe myślenie*.

Jim i ja odkryliśmy, że napisanie książki to jedno, ale jeśli spotka się ze szczerym zainteresowaniem czytelników, to prowadzi do kolejnych pytań. I właśnie niekończący się strumień pytań i wątpliwości sprawił, że w naszych badaniach podjęliśmy próbę zrozumienia, co zadecydowało o wyjątkowości Toyoty.

Podobnie było z książką Arta *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, w której opisał swoje doświadczenia w Wiremold, dzieląc się przemyśleniami i wnioskami z przeprowadzonej tam transformacji. Książka cieszyła się dużą popularnością, w związku z czym wywoływała coraz więcej szczegółowych i praktycznych pytań, podnoszonych zarówno przez dyrektorów generalnych innych firm, jak i inwestorów. Art postanowił odpowiedzieć na nie w tej książce, łącząc odpowiedzi w jedną spójną historię.

Jestem pewien, że w trakcie lektury bez trudu znajdziesz pytania, które sam chciałbyś zadać autorowi. Pamiętajmy jednak, że przeczytanie książki i poznanie odpowiedzi to jedno, a zastosowanie ich w praktyce to drugie. Art wielokrotnie dowiódł, że Lean można wprowadzić także poza Toyotą,

osiągając przy tym podobne rezultaty. W ten sposób położył kres wszelkim wymówkom. Nie ma już ani jednego argumentu za tym, że nie da się pójść w jego ślady. Podziel się tą książką ze swoim zespołem kierowniczym, a następnie znajdź osobę z wystarczająco bogatym doświadczeniem, by mogła pełnić rolę waszego mentora. A gdy już rozpoczniecie swoją podróż Lean, ustawicie waszym konkurentom poprzeczkę niezwykle wysoko. Oto system zarządzania przyszłości. Powodzenia.

Daniel T. Jones

Współautor książek: *Maszyna, która zmieniła świat*;

Lean thinking – szczupłe myślenie oraz Szczupłe rozwiązania

Podziękowania

Żadna książka dotycząca biznesu i strategii nie powstaje ot tak, sama z siebie. Autor musi najpierw zdobyć dogłębną wiedzę na dany temat, w tym przypadku na temat przeprowadzenia transformacji Lean w firmie. Dopiero później można próbować przekazać tę wiedzę dalej. Ja miałem to szczęście, że zasad Lean uczyłem się od samych założycieli firmy konsultingowej Shingijutsu z siedzibą w Nagoi w Japonii. Panowie Iwata, Nakao, Takenaka i Niwa przepracowali niemal całe życie w Toyota Motor Corporation, gdzie wiele czasu spędzili bezpośrednio u boku Taiichi Ohno, ojca Systemu Produkcyjnego Toyoty. Oznacza to, że mogłem uczyć się od najlepszych, dzięki czemu zrozumiałem pełen strategiczny wpływ, jak filozofia Lean może mieć na firmę.

Jednak wiedza to tylko punkt wyjścia. Przelanie jej na papier, tak aby Czytelnik ją zrozumiał i znalazł coś dla siebie — coś, co mógłby wykorzystać w praktyce w swojej firmie — to zupełnie inna sprawa. Okazuje się, że napisanie książki wcale nie jest takie łatwe i autor potrzebuje pomocy, rad i wskazówek. Ja akurat miałem to szczęście, że mogłem liczyć na pomoc wielu osób, spośród których kilka zasługuje na szczególne wyróżnienie.

Redaktorem mojej pierwszej książki *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management* był Tom Ehrenfeld, któremu na początku pomagała Emily Adams. Miała to być moja jedyna książka, ale wydawca, McGraw-Hill, miał wobec mnie inne zamiary. Ponieważ ta książka okazała się sukcesem, wydawnictwo zaproponowało mi napisanie drugiej części, która zawierałaby szczegóły dotyczące przebiegu transformacji Lean w firmie. Tom, który redagował książki wybitnych postaci ze świata Lean Management, między innymi Jima Womacka, Dana Jonesa, Johna Shooka czy Michaela Ballé, podsunął mi pomysł utworzenia fikcyjnej firmy, a następnie przeprowadzenia jej przez cały proces transformacji. Na tym jego pomoc oczywiście się nie zakończyła. Był dla mnie źródłem nieustającego wsparcia. Zadawał wnikliwe pytania i wprowadzał celne zmiany redakcyjne, pozwalając mi przy tym zachować mój własny „głos” autora.

Knox Huston z wydawnictwa McGraw-Hill od samego początku wspierał powstanie tej książki z wielką energią i pasją. Pomagał w jej redagowaniu i udzielał rad na temat pisania kontynuacji, które wносиłyby coś nowego i wartościowego. Chciałbym przy tej okazji podziękować także jego poprzedniczkę, Mary Glenn. Za stronę graficzną, która uatrakcyjnia przekaz, odpowiedzialna jest Erin Mitchell. Chcę też podziękować wszystkim, którzy przeczytali robocze wersje tej książki, a byli to: Michael Ballé, Ed Miller i Jim Booth. Jestem im wdzięczny za uwagi, dzięki którym ta książka stała się jeszcze lepsza. Marc Hafer z Simpler Consulting to kolejna osoba, która stanowiła dla mnie niewyczerpane źródło wsparcia i zachęty.

Orry Fiume, dyrektor ds. finansowych w Wiremold Company i członek ekipy przeprowadzającej transformację, to niewątpliwie jeden z najwybitniejszych specjalistów Lean w Stanach Zjednoczonych. Orry jest prawdziwym autorytetem w zakresie rachunkowości prowadzonej według zasad Lean i wraz z Jean Cunningham napisał bestsellerową książkę *Real Numbers: Management Accounting in a Lean Organization*. Orry'emu zawdzięczam wiele cennych sugestii i uwag na temat kolejnych wersji roboczych tej książki. Bardzo cenię wszystkie jego opinie i pomysły. Gdy Orry mówi: „Nie możesz ująć tego w ten sposób, Art” lub „To nie ma sensu”, mogę mu tylko przytaknąć i go posłuchać.

Dan Jones i Jim Womack są oczywiście autorami dwóch najważniejszych książek na temat Lean: *Maszyny, która zmieniła świat* oraz *Lean thinking – szczupłe myślenie*. Poznałem ich w 1995 roku, kiedy pracowali nad tą drugą książką. Odwiedzili nas w Wiremold Company i postanowili poświęcić cały rozdział naszej pracy i firmie. Od tamtej pory jesteśmy dobrymi przyjaciółmi. Fakt, że Dan napisał przedmowę do tej książki, a Jim do poprzedniej, jest dla mnie prawdziwym zaszczytem. Nie jestem w stanie wyobrazić sobie, że mógłby zrobić to ktokolwiek inny. Obaj mają ogromny wkład w ruch Lean i mogę mieć tylko nadzieję, że nigdy im się to nie znudzi.

Wprowadzenie

Stan rozwoju ruchu Lean

Większość firm słyszała już o Lean. Wiele nawet wypróbowało tę metodykę w jakiejś jej formie. Niestety, chociaż koncepcje same w sobie są bardzo proste, to jednak wdrożenie Lean już takie nie jest. W rezultacie dotychczas niewielu przedsiębiorstwom udało się odczuć realne korzyści. Większość włożyła sporo wysiłku, ale po pierwszych niepowodzeniach powróciła do tradycyjnego sposobu produkcji w partiach. Tak jednak wcale być nie musi. W mojej karierze miałem szczęście uczyć się od czterech sensei Lean, którzy pracowali pod okiem samego Taiichi Ohno, ojca Systemu Produkcyjnego Toyoty. Zawsze postrzegałem ten system jako potężną broń o charakterze strategicznym — jako podstawę prowadzenia firmy. Stosując to podejście przez ponad 30 lat, przeprowadziłem transformację wielu różnych firm. Celem, jaki przyświecał mi przy pisaniu tej książki, było podzielenie się moimi doświadczeniami z innymi menedżerami, tak aby pomóc im w osiągnięciu podobnych sukcesów.

Poszczególne elementy tego, co dziś nazywamy Lean, znajdziemy porozrzucane w przeszłości — trzeba tylko cofnąć się o kilka stuleci. Sądzę, że większość teoretyków Lean zgodzi się, iż początków dzisiejszego podejścia upatrywać można w 1913 roku w Highland Park w stanie Michigan, gdy Henry Ford połączył koncepcje pełnej zamienności części, standaryzowanej pracy i ruchomej linii produkcyjnej w całość, którą nazywał „płynącą produkcją”. Było to ogromne osiągnięcie sprawdzające się dopóki zależało nam na uzyskaniu jednego modelu w jednym kolorze — czarnym. Gorzej było, gdy klienci zaczęli domagać się różnorodności.

Prawdziwe fundamenty położono jednak znacznie później, bo już po drugiej wojnie światowej, w Japonii. Prekursorem był koncern motoryzacyjny Toyota Motor Corporation. W swojej książce *Toyota Production System*, Taiichii Ohno, pionier Systemu Produkcyjnego Toyoty w tamtych

latach, podkreśla rolę Forda jako inspiracji dla podejścia Toyoty. Oba systemy są oparte na „systemie przepływu pracy”. Zasadnicza różnica polega jednak na tym, że Ford miał ogromne magazyny, a Toyota, reagująca na bieżące wyzwania, nie miała ich wcale. Toyota, firma założona przez Sakichi Toyodę, zaczynała jako producent krosen tkackich. Wynalazek Toyody z 1896 roku, krosno mechaniczne zatrzymujące się automatycznie w przypadku zerwania nici, stało się podstawą koncepcji *jidoka* (automatyzacji z elementem ludzkim)¹. Sakichi wprowadził także zasadniczą filozofię „całkowitej eliminacji wszelkiego marnotrawstwa”, która pozostaje podstawą TPS (i Lean). Jego syn Kiichiro, założyciel Toyota Motor Corporation, odziedziczył po nim tę filozofię. Rozumiał, że najlepsze warunki produkcji występują wtedy, gdy maszyny, infrastruktura i ludzie współpracują ze sobą, tworząc wartość dodaną bez jakiegokolwiek marnotrawstwa. Efektem tego sposobu myślenia była metoda produkcji „just-in-time” (JIT), czyli „dokładnie na czas”. Eiji Toyoda, który zastąpił Kiichiro, wraz ze swoim dyrektorem produkcji Taiichi Ohno i zewnętrznym konsultantem Shigeo Shingo oraz pod wpływem Kaoru Ishikawy, W. Edwardsa Deminga i Josepha Jurana wprowadził i dopracował podejście JIT stanowiące podstawę tego, co dziś znamy jako Lean. Proces ten następował przede wszystkim w latach 1949–1975.

Dzięki konsekwentnemu stosowaniu zasady „codziennych usprawnień” oraz podejścia „dobre myślenie — dobre produkty” Toyota nie tylko stała się największym producentem samochodów na świecie², lecz także dała nam wszystkim system i podejście, które można zastosować w celu usprawnienia każdej firmy. Osoby spoza Toyoty przypisują jej sukces wielu różnym czynnikom. I rzeczywiście, Toyota wykorzystuje również wiele konwencjonalnych strategii, takich jak dążenie do zostania największym producentem samochodów na świecie, ekspansja geograficzna, skrócenie czasu wprowadzenia nowych produktów na rynek, bycie liderem nowych technologii (na przykład pojazdy hybrydowe). Jednak jak by na to nie patrzeć, TPS zawsze pozostaje podstawową strategią firmy.

Świat zewnętrzny nie wiedział zbyt wiele o poczynaniach Toyoty aż do roku 1977, kiedy to w brytyjskim czasopiśmie branżowym wydrukowano artykuł na temat logiki systemu TPS. Jego autorami byli m.in. Fujio Cho

¹ Koncepcja *jidoka* polega na zapobieganiu przekazywania defektów do kolejnego procesu oraz eliminowaniu marnotrawstwa w postaci wyprodukowania serii braków.

² W chwili pisania tej książki.

i Y. Sugimori³. Dopiero jednak po kryzysie paliwowym z 1979 roku cały świat zaczął zauważać, że Toyota robi coś innego niż pozostałe firmy z jej branży. W swojej przełomowej książce *Maszyna, która zmieniła świat* Jim Womack, Dan Jones i Dan Roos przedstawili zasadnicze różnice między rezultatami osiąganymi przez Toyotę a tymi, które w tym samym czasie uzyskiwali inni producenci samochodów. Jednak nawet wtedy nie zrozumieliśmy jeszcze wszystkiego. Dotarł do nas jedynie zwrot „produkcja dokładnie na czas”, który sprawił, że potraktowaliśmy wszystko jako program redukcji zapasów, a nie pełną strategię.

Womack i Jones wytłumaczyli to w kolejnej książce, *Lean thinking – szczupłe myślenie*, która w USA ukazała się w 1996 roku. Na podstawie wielu studiów przypadków firm stosujących TPS w różnych branżach (w tym także Wiremold Company pod moim kierownictwem) autorzy spróbowali przedstawić kluczowe praktyki Lean wychodzące daleko poza samą Toyotę. Ich zdaniem, aby móc praktykować Lean, należy określić wartość oczekiwaną przez klienta, zidentyfikować strumienie wartości każdego produktu zapewniające tę wartość, wyeliminować marnotrawstwo z każdego kroku i doprowadzić do tego, by strumień wartości płynął w sposób ciągły, sterowany przez sygnały ssące między krokami. Następnie dążyć do perfekcji, by dalej eliminować marnotrawstwo i skracać czas obsługi klienta. To było jasne i prawidłowe przedstawienie całego podejścia. Niestety, tego również nie zrozumieliśmy do końca, przez co Lean zostało w powszechnej świadomości zaszufładowane jako sposób produkcji.

To błędne rozumienie Lean pociąga za sobą mnóstwo straconych szans. Gdy myślimy o Lean jako o metodzie produkcji, a nie o broni o charakterze strategicznym, popełniamy wiele błędów i nie wykorzystujemy w pełni całego potencjału i możliwości tego podejścia. Nawet w firmach czysto produkcyjnych mówienie o „produkcji Lean” prowadzi do nieporozumień. Dyrektor generalny widzi bowiem Lean jako sposób uzyskania większej produktywności (na przykład przez redukcję liczby pracowników) i deleguje zadania dyrektorowi do spraw operacyjnych. I wtedy Lean staje się po prostu jedną z dziesięciu różnych inicjatyw podejmowanych w firmie. W rezultacie nie zmienia się praktycznie nic. Dział sprzedaży pracuje tak jak dawniej, a więc w sposób uniemożliwiający

³ Y. Sugimori, K. Kusunoki, F. Cho, S. Uchikawa, *Toyota Production System and Kanban System: Materialization of just-in-time and respect-for-human system*, „International Journal of Production Research” 1977, nr 15 (6), s. 553-564.

wprowadzenie prawdziwego Lean. Oferuje rabaty ilościowe, a pod koniec miesiąca sięga po wypróbowane sprzedażowe triki, by w sztuczny sposób poprawić swoje wyniki. Dział zakupów nadal jednorazowo zamawia ilość materiału odpowiadającą potrzebom produkcyjnym na 6–12 miesięcy, aby choć trochę obniżyć koszty. A jeśli firma należy do sektora usługowego, to skoro mowa o „produkcji Lean”, oczywiście nie ma ona zastosowania w tym przedsiębiorstwie.

Po 30 latach funkcjonowania Lean poza Toyotą tak właśnie wygląda jego postrzeganie. Choć to smutny obraz, nie wszystko jest jednak stracone. Wierzę, że wciąż rośnie liczba firm, które są naprawdę świadome znaczenia Lean, które planują lub już zaczęły wdrażać tę strategię, a nawet uzyskały już zaawansowany poziom. Nie ma wiarygodnych statystyk opisujących skalę wykorzystania Lean w całej gospodarce. Na podstawie moich własnych obserwacji oraz informacji docierających do mnie z wiodących firm konsultingowych Lean powiedziałbym, że w Stanach Zjednoczonych pewne doświadczenie z Lean ma od 35 do 55 procent firm produkcyjnych. To sporo. Ale jeszcze 10 lat temu szacowałbym, że jest to od 20 do 30 procent. Taki wzrost zainteresowania jest zachęcający. Mimo to, bardzo niewiele spośród tych wszystkich firm odniosło sukces. Niektóre z nich działają

zbyt wolno, a inne próbowały nowego podejścia, ale poniosły porażkę. Mam nadzieję, że moja ocena jest błędna, ale wydaje mi się, że możemy mówić jedynie o 4–7 procentach firm, w których wdrożenie Lean zakończyło się sukcesem. Za sukces uważam zaś wdrożenie tego podejścia we wszystkich aspektach działalności — a więc nie tylko w produkcji czy w operacjach. Mówię o sukcesie, gdy firma stanie się prawdziwym szczupłym przedsiębiorstwem, a więc takim, w którym Lean jest podstawą kultury całej organizacji.

Branże, w których Art przeprowadził transformacje

- | | |
|--|---|
| • Żarówki | • Bizuteria (obraczki) |
| • Oprawy oświetleniowe | • Urządzenia zabezpieczające przed przepięciami |
| • Narzędzia ręczne | • Systemy zarządzania okablowaniem |
| • Elektronarzędzia | • Szpitale |
| • Komponenty pojazdów ciężkich | • Ubezpieczenia na życie |
| • Uchwyty wiertarskie | • Chłodziarki i zamrażarki |
| • Enkodery | • Wanny z hydromasażem |
| • Instrumenty do pomiaru temperatury/przepływu | • Wanny i prysznice |
| • Sworznie specjalne | • Maszynki do golenia na mokro |
| • Części silnikowe | • Zszywacze i dziurkacze |
| • Tachografy | • Produkcja etykiet |
| • Czujniki poziomu zapelnienia zbiorników | • Napoje |
| • Instrumenty liczące | • Systemy głosowe |
| • Klimatyzacja | • Magazyny |
| • Części silników samolotowych | • Wyłączniki różnicowo-prądowe |

Tabela 1.1. Transformacje Lean przeprowadzone przez Artę w różnych branżach

Aby poprawić te niekorzystne proporcje, kilka lat temu napisałem książkę *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*⁴. Oparłem ją na własnych doświadczeniach z różnych firm, w których pracowałem w ostatnich 30 latach (zob. tab. I.1). Książka skierowana była przede wszystkim do dyrektorów generalnych i przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej. Jeśli udało mi się sprawić, że zrozumieli strategiczny wymiar Lean, być może historii zwieńczonych sukcesem jest więcej.

Pisanie książki było dla mnie niezmiernie interesującą przygodą. Chciałem pomóc firmom rozpocząć ich drogę z Lean i byłem przekonany, że ta przygoda będzie jednorazowa. Jestem przecież biznesmenem, a nie autorem. Przychylnie komentarze były dla mnie źródłem ogromnej satysfakcji. Mimo wszystko ludzie nadal pytali: „Ale w jaki sposób naprawdę przeprowadzasz transformację Lean? Co jest tym magicznym składnikiem sukcesu?” Byli zdziwieni, gdy opisywałem Lean jako skuteczną i kompleksową strategię biznesową. Dotychczas uważali, że to raczej zestaw narzędzi przydatnych przy redukcji kosztów i rozwiązywaniu problemów. W zasadzie nie powinno być to dla mnie żadnym zaskoczeniem, zwłaszcza że znaczna część literatury na temat Lean koncentrowała się dotychczas na konkretnym wybranym narzędziu. Nawet ci, którzy byli w stanie zrozumieć, że Lean jest strategią, mieli problem z uświadomieniem sobie, w jaki sposób mogliby wdrożyć ją w swoich firmach. Widzieli wszystkie przeszkody i słyszeli sprzeciw kadry wyższego szczebla, wychowanej w tradycyjnym podejściu produkcji w partiach i niechętniej jakimkolwiek zmianom. Można by rzec, że oczekiwali jakiegoś gotowego i sprawdzonego rozwiązania, które da się sobie wybrać z półki, kupić, podłączyć i *voilà* — jesteśmy Lean. Potrafili zrozumieć konieczność stosowania Lean, ale już konieczność „bycia Lean” nie mieściła im się w głowach. Szukali podręcznika, który krok po kroku przeprowadziłby ich przez cały proces.

Dlaczego napisałem nową książkę?

Ponieważ *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management* wywołała te pytania, czułem się zobowiązany na nie odpowiedzieć i wszystko do-

⁴ Art Byrne, *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, Wrocław 2013 (i pozostałe wydania). Książka ukazała się nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska.

kładnie wyjaśnić. Stąd właśnie wziął się pomysł na niniejszą książkę. Nie ma żadnej magicznej recepty: Lean to tylko kilka stosunkowo prostych idei i mnóstwo ciężkiej pracy. Jednocześnie uczenie Lean zawsze okazuje się sporym wyzwaniem, ponieważ jest to strategia, której nauczyć się można tylko poprzez działanie. W końcu mój redaktor Tom Ehrenfeld zaproponował: „A może po prostu zrewolucjonizować firmę na kartach twojej książki? Przeprowadź czytelnika przez pełną transformację Lean, robiąc to wszystko, co zrobiłbyś w rzeczywistości”. Wspaniały pomysł! Im bardziej o nim myślałem, tym bardziej mi się podobał. Tak, to najlepszy sposób, aby odpowiedzieć na wszystkie pytania, pomóc każdemu nauczyć się czegoś o Lean i jeszcze znaleźć w tym wszystkim nieco zabawy.

Kupimy więc razem firmę, a następnie przeprowadzimy jej zespół kierowniczy krok po kroku przez transformację Lean, dzięki której wyniki się poprawią, a wartość przedsiębiorstwa wzrośnie. Niech będzie to firma produkcyjna, gdyż to pozwoli na dokonanie wielu porównań z innymi firmami. Mimo to przytoczę sporo przykładów także z sektora pozaprodukcyjnego. Lean ma zastosowanie we wszystkich typach przedsiębiorstw. A z mojego doświadczenia wynika, że korzyści płynące z wdrożenia Lean w firmach nieprodukcyjnych są niemal zawsze większe niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zaprezentowanie i takich przykładów jest więc mocno zasadne.

Nasza firma nazywa się United Gear and Housing Corporation, w skrócie UGH. W rezultacie naszych działań UGH będzie można zastąpić słowem WOW, taki efekt wspólnie osiągniemy. Historyczne i prognozowane dane finansowe naszej firmy zaprezentowano w tabeli I.2. Jest to typowa firma średniej wielkości. Główna siedziba i główny zakład mieszczą się w Cleveland w stanie Ohio. UGH ma łącznie siedem zakładów w całych Stanach Zjednoczonych, a jej produkty trafiają do ogólnokrajowej sieci dystrybucyjnej za pośrednictwem jej dwóch centrów dystrybucji, jednego w Memphis w stanie Tennessee oraz drugiego w Reno w stanie Nevada. Około 75 procent sprzedaży to produkty ogólnodostępne („z półki”) zaprojektowane w UGH i sprzedawane za pośrednictwem sieci dystrybutorów; pozostałe 25 procent to produkty na indywidualne zamówienia klientów OEM⁵. Produkty cieszą się na rynku dobrą reputa-

⁵ OEM (*Original Equipment Manufacturers*) – rodzaj współpracy biznesowej, w której klient sprzedaje produkty innej firmy pod swoją marką.

cją. UGH jest jednym z trzech głównych graczy w swojej kategorii rynkowej, dzięki czemu jest rozpoznawalny w branży.

Analiza wyników historycznych i prognozowanych (tab. I.2) wskazuje, że firma radzi sobie dobrze. Sprzedaż rosła każdego roku. Prognozy przewidują jej wzrost o 3,6 procent rocznie w ciągu najbliższych pięciu lat.

Zyski systematycznie rosły w ciągu ostatnich trzech lat i można przewidywać, że za pięć lat wzrosną o kolejny punkt procentowy. Zysk operacyjny (EBIT) powinien wzrosnąć w tym okresie mniej więcej o tyle samo. Dodatkowo, sprzedaż w przeliczeniu na pracownika, będąca miarą produktywności, chociaż ostatnio nie rosła, powinna zwiększać się średnio o 3,1 procenta rocznie w ciągu najbliższych pięciu lat. Wskaźnik rotacji zapasów, chociaż niski, również powinien nieco wzrosnąć — ważne, że podąża we właściwym kierunku.

UGH działa na razie w sposób tradycyjny, czyli jest typowym przykładem firmy produkującej w partiach. Większość maszyn ma długie (2- lub 3-godzinne) czasy przebrojeń i ta sytuacja pozostaje niezmienna praktycznie od zawsze. Sprzęt pogrupowany jest w funkcyjnych działach zgodnie z typem maszyn, co także jest typowe dla każdego producenta

United Gear and Housing Corporation									
Tradycyjna firma produkująca w partiach									
<i>mln dolarów</i>									
	rzecz. 2013	rzecz. 2014	rzecz. 2015	prog. 2016	prog. 2017	prog. 2018	prog. 2019	prog. 2020	średni roczny wskaźnik wzrostu 2015-20
Sprzedaż	512,0	532,0	550,0	568,0	588,0	609,0	632,0	657,0	3,62 %
Zysk brutto	152,6	159,6	165,6	170,4	178,2	185,1	193,4	203,7	
Zysk brutto %	29,8 %	30,0 %	30,1 %	30,0 %	30,3 %	30,4 %	30,6 %	31,0 %	
Koszty ogólne i administracyjne (SG&A)	106,5	110,8	115,2	120,0	124,2	128,5	133,6	139,6	3,9 %
EBIT	46,1	48,8	50,4	50,4	54,0	56,6	59,8	64,1	4,9 %
EBIT %	9,0 %	9,2 %	9,2 %	8,9 %	9,2 %	9,3 %	9,5 %	9,8 %	
Zapasy	108,9	116,4	116,5	116,9	124,2	124,7	129,0	129,5	
Rotacja zapasami	3,3	3,2	3,3	3,4	3,3	3,4	3,4	3,5	
Zatrudnienie	5689	5911	6111	6242	6323	6344	6449	6257	3,1 %
Sprzedaż na pracownika	90 000	90 000	90 000	91 000	93 000	96 000	98 000	105 000	

Tabela I.2. Dane historyczne i prognozowane dla UGH w wersji tradycyjnej

produkującego partiami. Połączenie długich czasów przebrojenia oraz układu funkcyjnego prowadzi do długich czasów przejścia, czyli czasów realizacji zamówień, wynoszących sześć tygodni. W rezultacie firma produkuje wszystko pod dyktando prognoz. A przy sześciotygodniowym czasie realizacji zamówienia rzadko prognoza jest trafna, co wywołuje wiele problemów z obsługą klienta.

UGH poświęciło dużo czasu, energii i pieniędzy na próby zwiększenia trafności swoich prognoz. Podczas audytu kondycji przedsiębiorstwa okazało się, że opracowanie nowego modelu prognoz jest jednym z trzech głównych celów strategicznych firmy. Problemy powodowane przez aktualny system prowadzą do szukania winnych i burzliwych dyskusji, szczególnie pomiędzy sprzedażą, marketingiem i działem operacyjnym. Odnieśliśmy wrażenie, że te trzy działy nigdy za sobą nie przepadały i nie współpracowały, choć oczywiście żaden z nich nie przyzna tego otwarcie.

Presja na spełnianie potrzeb klientów nawet wtedy, gdy prognozy są błędne, wywołuje wiele problemów z koordynacją w firmie. Utworzono nawet specjalny dział koordynacji. To z kolei często prowadzi do problemów jakościowych wywołujących niezadowolenie klientów. Do ich powstania przyczynia się także długi, sześciotygodniowy czas realizacji zamówień, znacznie utrudniający dotarcie do przyczyny źródłowej problemów. Aby sobie z tym wszystkim poradzić, firma musi mieć znacznie więcej zapasów niż to konieczne — tak na wszelki wypadek, gdyby coś poszło nie tak.

Dyrektor generalny UGH Jerry York pracuje w niej od 16 lat, z czego ostatnie 9 na zajmowanym obecnie stanowisku. Poprzednie 12 lat przepracował w dwóch konkurencyjnych firmach działających w tej samej branży. Zaczynał w działach marketingu i sprzedaży. Jerry jest osobą dość otwartą i ludzie go lubią. Morale w firmie było dotychczas całkiem dobre, ale wszyscy podchodzą do nas, nowych właścicieli firmy, z pewną rezerwą i obawą, czego można się było domyślać. Jesteśmy znani z wiary i zaangażowania w Lean jako sposób prowadzenia firmy, a nikt w UGH nie wie, co to właściwie oznacza. Dlatego możemy się spodziewać, że ludzie uwierzą najgorszym plotkom i założą, iż w Lean chodzi przede wszystkim o redukcję etatów.

Już przy zakupie UGH jednoznacznie zadeklarowaliśmy, że zamierzamy wdrożyć tu Lean, który stanie się podstawą sukcesu firmy oraz samego Jerry'ego (a także nas samych jako inwestorów). Jerry zgodził się na przyjęcie tego podejścia. Był przy tym na tyle rozsądny, by zauważyć, że będzie

potrzebował pomocy. Wyjaśniliśmy więc, że zostanę prezesem firmy i będę blisko współpracował z nim i jego zespołem nad szybkim i zdecydowanym przeprowadzeniem transformacji Lean.

To oczywiście będzie dla Jerry'ego trudne. Będzie musiał szybko nauczyć się wielu nowych rzeczy. Wiedza ta zmieni jego sposób patrzenia na różne kwestie i zarządzania całą firmą. Nie każdy dyrektor generalny jest w stanie dokonać takiej zmiany podejścia i zachowania, koniecznej, by móc ewoluować i z menedżera stać się liderem. A różnica jest olbrzymia. Bycie liderem oznacza pokazywanie i uczenie ludzi nowych sposobów pracy — a nie tylko wydawanie im poleceń służbowych. Dyrektorzy generalni, którzy nie czują się wystarczająco pewnie i są zbyt przywiązani do tradycyjnego modelu opartego na rozkazywaniu oraz kontroli, mogą mieć problem z tą przemianą. Wielu nie jest w stanie jej przejść.

My jednak mamy już duże doświadczenie i doskonale wiemy, jak wiele usprawnień można wprowadzić w każdej firmie — wystarczy popatrzeć na wszystko przez pryzmat Lean. Dotychczasowe wyniki finansowe i prognozy UGH są bardzo podobne do tych, które widziałem przy okazji 21 przejść firm przez Wiremold i niemal w każdym przejściu dokonanym przez nas w ramach funduszu typu *private equity* J.W. Childs Associates. Gdy byłem szefem Wiremold Company, zysk z działalności operacyjnej zwiększyliśmy o pełne 13 punktów procentowych, a wskaźnik rotacji zapasów wzrósł z 3 do 18 razy rocznie. Kilka firm z mojego portfela w J.W. Childs zanotowało podobne rezultaty, zarówno pod względem wzrostu zysku, jak i rotacji zapasów. Cała sztuka polega na tym, aby nauczyć Jerry'ego i jego zespół innego spojrzenia na funkcjonowanie firmy. Muszą podjąć określone kroki, aby zmienić nie tylko sposób działania, ale także myślenia wszystkich pracowników. Tylko wtedy można bowiem wprowadzić do firmy silną i trwałą kulturę kaizen (kulturę ciągłego doskonalenia).

Jerry i ja będziemy musieli ciężko nad tym pracować. Możesz nam towarzyszyć — zapraszam do wspólnej przygody. Mam nadzieję, że ci się spodoba.



Spotkanie inauguracyjne

Przeprowadzenie transformacji Lean jest niemal niemożliwe, jeśli dyrektor generalny i kadra zarządzająca wyższego szczebla nie staną na czele tej zmiany. Dlatego przed spotkaniem wprowadzającym do Lean, które zostanie zorganizowane dla ponad stu pracowników UGH później tego samego dnia, odbywa się narada zespołu kierowniczego w celu analizy oczekiwań nowych właścicieli. I tak, jeśli chodzi o wyniki finansowe, oczekuje się zwiększenia marży brutto o 5–7 punktów, uwolnienia co najmniej 70 milionów dolarów z zapasów i zwiększenia wartości firmy o 100–150 procent ponad bieżący plan. Te cele są nadzwyczaj ambitne i tak samo trudne do zrozumienia jak potrzeba przyjęcia Lean jako strategii firmy, kierowania nią od góry i koncentracji na transformacji ludzi. W tym rozdziale opisano sposób przygotowania zespołu kierowniczego UGH do przeprowadzenia udanej transformacji Lean. W trakcie spotkania jego członkowie dowiadują się, że w Lean najważniejsza jest eliminacja marnotrawstwa ze wszystkich czynności tworzących wartość w celu zwiększenia wartości dla klienta. Przyszli liderzy Lean muszą zrozumieć pojęcie wartości z jego punktu widzenia. Najistotniejsze jest jednak to, aby zrozumieli, że Lean można nauczyć się tylko poprzez działanie, a to oznacza, że wszyscy będą musieli zakasać rękawy i dołączyć do licznych zespołów kaizen. Nie można jednak oczekiwać, że zespół kierowniczy UGH w jakiś magiczny sposób odrzuci wszystko, czego nauczył się dotychczas, i z pełnym zaangażowaniem rozpocznie dzieło transformacji Lean.

Spotkanie z zespołem kierowniczym

Spróbujmy więc zainicjować transformację Lean w UGH. To pierwsze spotkanie odbywa się w niewielkiej, starej i wymagającej już solidnego remontu sali konferencyjnej w głównym zakładzie UGH w Cleveland w stanie Ohio. Znajdujemy się więc w samym środku działań tworzących wartość firmy — hala produkcyjna jest tuż za drzwiami. Hałas, drgania i ten niepowtarzalny zapach zakładu produkcyjnego przenikają do sali konferencyjnej. To idealna atmosfera dla pierwszego spotkania.

Art Byrne: Dzień dobry. Witam wszystkich zebranych. Nazywam się Art Byrne i jestem partnerem operacyjnym w J.W. Childs Associates, firmie typu *private equity* z siedzibą w Bostonie, która jest waszym nowym właścicielem. Obecnie zajmuję także stanowisko prezesa UGH. Wcześniej byłem prezesem Wiremold Company, wiceprezesem w Danaher Corporation, a jeszcze wcześniej dyrektorem kilku firm działających w ramach General Electric Company. Wdrażaniem Lean zajmuję się od początku 1982 roku. Od tamtej pory wykorzystuję jedno podejście, które zawsze się sprawdza. Dlatego i tutaj zamierzam zastosować te same metody.

Zanim jednak przedstawię szczegóły, prosiłbym wszystkich tu obecnych o przedstawienie się. Bardzo się cieszę, że mogę was wszystkich powitać. Większość poznałem już podczas procesu przejmowania firmy, ale prosiłbym teraz o odświeżenie mojej pamięci i przedstawienie się z imienia, nazwiska, zajmowanej funkcji i lat pracy w tej firmie (zob. ramka „Kadra zarządzająca wyższego szczebla UGH”). Czy ktoś z was ma jakiegokolwiek doświadczenie z Lean, produkcją dokładnie na czas lub czymkolwiek podobnym?

Frank Gee: Przede wszystkim, Art, chciałbym ci podziękować za to, że zgodziłeś się nam pomóc. Jestem dyrektorem do spraw operacyjnych i pracuję w tej firmie od 20 lat. Chciałbym, żebyś zrozumiał sytuację. Jakieś trzy lata temu próbowaliśmy wdrożyć metodę produkcji dokładnie na czas, ale niemal doprowadziło nas to do bankructwa. W rezultacie Lean wywołuje tu raczej złe wspomnienia, dlatego też sądzę, że prawdopodobnie spotkasz się ze sporym oporem.

Art: Nie wiedziałem o tym. W jaki sposób wprowadzaliście tę metodę i co się stało?

Kadra zarządzająca wyższego szczebla UGH

Jerry York, dyrektor generalny, 16 lat w firmie
 Dick Conway, dyrektor finansowy, 18 lat
 Scott Smith, dyrektor ds. sprzedaży, 25 lat
 Ellen Minor, dyrektor ds. marketingu, 3 lata
 Judy Rankin, dyrektor ds. kadr, 10 lat
 Steve Mallard, dyrektor ds. technicznych, 14 lat
 Frank Gee, dyrektor ds. operacyjnych, 20 lat
 Gary Cook, dyrektor UGH Custom Housing, 12 lat
 Steve Jones, dyrektor UGH Automotive, 15 lat
 Sam Watson, dyrektor UGH Small Gears, 8 lat
 John Flynn, dyrektor UGH Specjalty Gears, 17 lat

Frank: Cóż, powiedziano nam, że jeśli, używając prędośni, obniżyjemy poziom wody, czyli zmniejszymy poziom zapasów, to skały, czyli problemy, same się ujawnią. A gdy widzi się problemy, to można je rozwiązać i jeszcze bardziej obniżyć poziom wody. Problem w tym, że gdy zwiększyliśmy rotację zapasów z 3,0x do 3,6x rocznie, pojawiło się tyle problemów, że nie byliśmy w stanie reagować na nie wystarczająco szybko, przez co znacząco pogorszyła się nasza obsługa klientów. Nie mieliśmy wyboru i musieliśmy wrócić do starego systemu produkcji w partiach i odbudować zapasy. Tak naprawdę zaczęliśmy produkować w jeszcze większych partiach niż wcześniej.

Art: Przykro mi to słyszeć. Niestety, wasza historia jest dość typowa. Wynika to z faktu, że zabraliście się do tego z niewłaściwej strony: nie mieliście żadnego planu rozwiązywania problemów, które nagle się ujawniły. Ale nie martwcie się — tym razem zrobimy to krok po kroku i będziemy usuwać kolejne skały, w miarę ich pojawiania się.

Frank: Mam taką nadzieję. Nie chciałbym raz jeszcze przeżywać tego koszmaru. Ale w jaki sposób będziemy się uczyć na tyle szybko, by tym razem uniknąć problemów?

Art: Jest tylko jeden sposób, Frank, aby naprawdę nauczyć się Lean, i jest to nauka poprzez działanie. Ja nauczyłem się Lean właśnie w ten sposób i wy również tak musicie to zrobić. Wszyscy dostaniecie możliwość wzięcia bezpośredniego udziału w wielu działaniach kaizen, czyli ciągłego doskonalenia. Na początek jednak chciałbym przedstawić wam listę sześciu książek, które powinniście przeczytać (zob. ramka „Lista lektur Lean”).

Lista lektur Lean

1. Taiichi Ohno, *System Produkcyjny Toyoty: Więcej niż produkcja na dużą skalę*.
2. Shigeo Shingo, *A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint*.
3. Jim Womack i Dan Jones, *Lean thinking — szczupłe myślenie*. To ta książka, wydana w języku angielskim po raz pierwszy w 1996 roku, przyczyniła się do wprowadzenia słowa Lean do naszego słownictwa biznesowego jako sposobu myślenia o Systemie Produkcyjnym Toyoty. Autorzy byli częścią zespołu, który ukuł to określenie na MIT, a ich książka przedstawia biznesowe powody, dla których należy wyjść od klienta i przejść kolejno przez cały strumień wartości. Womack i Jones jako jedni z pierwszych pojęli, że Lean ma przede wszystkim wymiar strategiczny, a ich książka pomoże wam zrozumieć to w szerszym kontekście.
4. Mike Rother i John Shook, *Naucz się widzieć*. Ten podręcznik wskaże wam narzędzia i zapewni perspektywę, aby pomóc wam „widzieć”, a następnie eliminować marnotrawstwo w strumieniach wartości. Krok po kroku przeprowadzi was przez proces mapowania pracy i pomoże zrozumieć, jak można ją usprawnić.
5. Bob Emiliani, *Better Thinking, Better Results*. Profesor Emiliani dzieli się wspaniałym studium przypadku transformacji Lean (firmą, którą opisuje, jest Wiremold Company). Ponieważ w książce oddano głos samym menedżerom, zawiera ona szczegóły, których w innych książkach tego typu może brakować. Przykładem jest możliwość wglądu w osobiste odczucia różnych członków zespołu kierowniczego towarzyszące ich podróży Lean. Co istotne, przedstawiają oni zmiany, jakie musiały zająć w nich samych, by transformacja zakończyła się sukcesem.
6. Art Byrne, *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*. Ta książka, skierowana do przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej, podkreśla, że Lean jest zasadniczą strategią służącą transformacji — zrewolucjonizowaniu — każdego przedsiębiorstwa. Przedstawiono w niej kluczowe zasady zarządzania, których przestrzeganie jest warunkiem sukcesu takiej przemiany. Autor przeprowadza czytelnika krok po kroku przez proces transformacji Lean, by jego rezultaty w pełni wykorzystać na rynku.

Ważne jest, aby zacząć od książek Ohno i Shingo, ponieważ System Produkcyjny Toyoty stanowi podstawę tego, co dziś rozumiemy przez pojęcie Lean. Taiichi Ohno był ojcem TPS, a Shigeo Shingo głównym konsultantem zewnętrznym i współpracownikiem. Ponieważ TPS będzie stanowił podstawę wszystkich naszych działań, musimy dobrze zrozumieć, co ci ludzie tak naprawdę stworzyli i po co. Szczególną uwagę należy zwracać na filozofię napędzającą ich sposób myślenia. Wiedza, dlaczego coś zostało zrobione, i zrozumienie przesłanek, jakimi kierowały się firmy i stojący za nimi ludzie, są istotniejsze od konkretnych działań.

Scott Smith: Czy mamy jakiś określony czas na zapoznanie się z tymi książkami? No i czy na koniec będziemy musieli napisać z nich jakiś test?

Art: [*śmiejąc się*] Nie, Scott, nie ma żadnego limitu czasowego i nie będzie żadnego testu. Jednak im lepiej zrozumiecie podstawy Lean, tym łatwiej zrozumiecie poszczególne elementy i fazy wprowadzanych zmian.

W jaki sposób powinniśmy myśleć o Lean?

Jerry York: Ja także chciałbym powitać cię w naszej firmie, Art. Wiemy, że to, co proponujesz, może być dla nas dobre, ale mamy pewne obawy. Wielu z nas słyszało, że Lean zasadniczo odnosi się do produkcji — że jest to zbiór narzędzi służących ograniczeniu kosztów i liczby pracowników. Bo czy najczęściej nie mówi się właśnie o „szczupłej produkcji” i nie zwraca uwagi na redukcję kosztów, jaką można dzięki niej osiągnąć?

Art: Dziękuję, że zwróciłeś na to uwagę, Jerry. I chcę z całą stanowczością i jasno powiedzieć, że to nieprawda. Niestety, większość ludzi właśnie tak postrzega Lean. Uważają, że jest to technika ograniczania kosztów skupiona głównie na operacjach. W rezultacie delegują zadanie dyrektorowi do spraw operacyjnych, a do wszystkiego innego stosują tradycyjne podejście oparte na partiach (wyjaśnię to później). I rzadko odnoszą sukces. Owszem, uzyskują jakieś korzyści, trochę tu, trochę tam, ale nie wykorzystują w pełni swojego potencjału. Nigdy nie stają się przedsiębiorstwem Lean w prawdziwym znaczeniu tego słowa i nigdy nie zyskują prawdziwej przewagi rynkowej.

Jerry: W takim razie jak powinniśmy o tym myśleć?

Art: Lean należy rozumieć jako strategię. Jest to najpotężniejsza strategiczna broń w prowadzeniu całego przedsiębiorstwa — każdego przedsię-

biorstwa — spośród wszystkich dostępnych. W porównaniu z większością firm UGH radzi sobie po prostu dobrze. Jednak z wykorzystaniem Lean jako strategii możliwe będzie uzyskanie znacznie większej wartości dla akcjonariuszy, niż gdybyście pozostali na obecnej ścieżce.

Pozwólcie teraz, że przedstawię kilka rzeczy, które wy, jako kadra zarządzająca, musicie zrobić, aby odnieść sukces w transformacji waszej firmy. Nazwijmy je koniecznymi zasadami zarządzania. Zapiszę je na tablicy:

Konieczne zasady zarządzania stanowiące podstawę transformacji:

Lean jest strategią.

Przykład idzie z góry.

Należy zmieniać ludzi.

Oczekiwania finansowe

Wszystkie te elementy muszą zadziałać, jeśli mamy odnieść sukces. Omówimy je kolejno w miarę postępów naszych działań. Teraz jednak chciałbym przedstawić nasze oczekiwania odnośnie do rezultatów finansowych UGH w ciągu najbliższych pięciu lat:

1. Zwiększenie zarówno marży brutto, jak i marży operacyjnej (EBIT) o 5–7 punktów.
2. Redukcja zapasów o ponad 70 mln dolarów.
3. Zwiększenie wartości firmy o 100–150 procent więcej względem waszej aktualnej prognozy.

Dick Conway: Art, mówisz poważnie? Skąd w ogóle wzięły się tak wysokie liczby? Nawet jeśli uda nam się coś usprawnić, to czy nie wydaje ci się, że niezrealizowanie tak szalonych planów może po prostu zniechęcić?

Art: Wiem, że może ci się to wydawać dziwne, ale ja zajmuję się tym od dziesięcioleci i stale uzyskuję rezultaty tego rzędu. Cele dla UGH ustaliłem, uwzględniając po pierwsze wiedzę na temat wyników osiągniętych

przez inne firmy stosujące Lean oraz po drugie moje własne obserwacje w waszych zakładach. Przy tak dobrym zespole, z jakim mam przyjemność współpracować tutaj, wcale bym się nie zdziwił, gdybyście uzyskali jeszcze lepsze rezultaty.

Na razie jednak chciałbym, abyście zrozumieli, że każda firma tworzy wartość dla wszystkich swoich interesariuszy tylko w jeden sposób, a mianowicie poprzez zapewnianie klientom w dłuższym okresie więcej wartości, niż są w stanie uczynić to jej konkurenci. Ta wartość może przyjmować wiele różnych form: mogą to być najlepsze produkty, najlepsza obsługa klienta, najszybsze czasy reakcji/zmiany, najwyższa jakość, bycie najłatwiejszym partnerem we współpracy oraz, oczywiście, konkurencyjne (co niekoniecznie musi oznaczać najniższe) ceny. Kluczem jest zrozumienie, jak wartość postrzegają nasi klienci, i zdolność odpowiedniej reakcji na ich potrzeby.

Scott: Wydaje mi się, że dość dobrze rozumiemy, co nasi klienci uważają za wartość. Problemem jest sposób jej dostarczenia. Mamy wrażenie, że często sami sobie podstawiamy nogę.

Art: Wcale mnie to nie dziwi. Jednak wszystkie te zapasy leżące dookoła są symptomem innych problemów przekładających się na waszych klientów. Aby je rozwiązać, musicie usprawnić swoje działania tworzące wartość, usuwając tkwiące w nich marnotrawstwo. Weźmy na przykład czas przejścia, czyli czas realizacji zamówienia. Macie tu średnio sześciotygodniowy czas przejścia. Prawdopodobnie wszyscy przyjęliście to za coś normalnego, pewien standard w branży, którego nie da się już w żaden sposób poprawić. Jestem pewien, że jest długa lista rozsądnie brzmiących argumentów za tym, dlaczego taki czas przejścia jest odpowiedni.

Frank: Rzeczywiście, tak właśnie to wygląda. Przyglądaliśmy się już temu z każdej możliwej strony. Przed kilkoma laty zdołaliśmy skrócić ten czas z ośmiu tygodni, ale od tamtej pory nie udało nam się przekroczyć bariery sześciu. Nasze czasy przezbierania są za długie, dostawcy zbyt zawodni, klienci zawsze zgłaszają nieoczekiwane zamówienia na ostatnią chwilę, nasze prognozy nie są wiarygodne... i tak dalej, i tak dalej. Jak powiedziałeś, to długa lista. Sześć tygodni to chyba maksimum naszych możliwości.

Art: A co by się stało, gdyby wasz czas przejścia wynosił dwa, trzy dni, podczas gdy cała konkurencja zostałaby przy sześciotygodniowym? Czy to nie zapewniłoby wam strategicznej przewagi?

Scott: No jasne, że tak! Przy takim czasie realizacji zleceń mój dział sprzedaży zdołałby uzyskać poważny udział w rynku. Nie musielibyśmy marnować tyle czasu na wysłuchiwanie narzekań naszych klientów na długie czasy przejścia. Sądzę nawet, że moglibyśmy zdobyć wiele nowych zamówień w pełnej cenie katalogowej, zamiast zawsze oferować jakieś rabaty, by zrekompenzować dłuższy czas oczekiwania na realizację zamówienia.

Art: Masz rację, tak właśnie mogłoby to wyglądać. Ludzie zawsze gotowi są zapłacić więcej za szybką realizację. Przypomnijmy sobie, jak usługi premium firm kurierskich UPS i FedEx podkopały pozycję amerykańskiej poczty. Ważniejsze jest jednak to, że stalibyście się bardziej elastyczni wobec potrzeb klientów, bo w tej chwili po prostu zmuszacie ich do akceptacji i dostosowania się do waszych długich czasów przejścia.

Skróć czas przeobrażania, aby skrócić czas przejścia

Frank: Panowie, panowie. Zanim całkiem was poniesie, chciałbym przypomnieć, że sześciotygodniowy czas przejścia to maksimum naszych możliwości. Jak pokonamy ten problem?

Art: Jestem pewien, Frank, że ciężko pracowałeś, aby zredukować czasy przejścia i należy ci się za to pochwała. Sam fakt, że udało ci się zejść z ośmiu tygodni do sześciu, dużo mówi. Wybiegamy może nieco do przodu, ale skoro już jesteśmy przy tym temacie, to zacznijmy od zastanowienia się nad przyczyną źródłową długich czasów przejścia u większości wytwórców, a mianowicie nad długim czasem przeobrażenia. Redukcja czasu przeobrażenia jest dla Lean podstawową czynnością. Jeżeli od niej nie zaczniemy, nie uda się nam zredukować czasu przejścia, nie zdołamy przejść z produkcji w partiach na przepływ i nie zyskamy przewagi konkurencyjnej dzięki zwiększeniu szybkości. Na szczęście jest to całkiem łatwe dzięki metodyce SMED (Single Minute Exchange of Dies), którą przez wiele lat rozwijał Shigeo Shingo. Jej zasady znajdują zastosowanie w każdej branży, nawet tam, gdzie miejsce maszyn zajmują biurka i papier lub szpitalne łóżka. Oto kilka przykładów redukcji czasu przeobrażenia, które osiągnęliśmy w Wiremold przy różnych urządzeniach w trakcie jednodniowych warsztatów kaizen (zob. tabela. 1.1).

Jak widzicie, w ciągu zaledwie jednego tygodnia udało się skrócić średni czas przeobrażenia o 91 procent. W tym czasie nie można wydać dużo

pieniędzy. Co więcej, wszystkie uzyskane wtedy czasy udało się zredukować jeszcze bardziej w wyniku dodatkowego działania SMED. Na przykład czas przebrojenia wtryskarek udało się zredukować do zakresu od jednej do dwóch minut.

Frank: Art, te wartości robią wrażenie i masz rację, że nie da się wydać zbyt dużo pieniędzy w ciągu jednego tygodnia. Rozumiem, że chcesz przez to wszystko powiedzieć, że nie tylko można znacznie zredukować czasy przebrojenia, ale że

w dodatku proces ten nie wymaga dużych nakładów finansowych? Przyznam szczerze, że to stanowiłoby poważny wyłom w naszym dotychczasowym sposobie myślenia i założeniu, że skrócenie czasu przebrojenia jest czynnością bardzo kapitałochłonną. W dodatku mamy tu innego rodzaju maszyny niż te z twojego przykładu. Sądzisz, że mimo to jesteśmy w stanie zredukować nasze czasy przebrojenia?

Art: Tak, z pewnością. A gdy już usuniecie pierwszą warstwę marnotrawstwa, to będziecie podejmować ten temat wielokrotnie, za każdym razem likwidując kolejne warstwy. Idea ciągłego doskonalenia nie jest mrzonką. To rzeczywistość — tak zachowuje się szczupłe przedsiębiorstwo na co dzień. Gdy mówimy o ciągłym doskonaleniu, nie ma pytania: „ale kiedy to skończymy?”

Rodzaj urządzenia	Czas przebrojenia (w minutach)		Redukcja
	przed	po	
Walcarka	720	34	95%
150-tonowa prasa	90	5	94%
Wykrawarka	52	5	90%
Frezarka do otworów	64	5	92%
Wytłaczarka 2,5"	180	19	89%
Wtryskarka	120	15	88%
Średnia redukcja czasu przebrojenia = 91%			

Tabela 1.1. Redukcja czasów przebrojenia w Wiremold

Strategia Lean

Jerry: Art, czy mógłbyś powiedzieć nam coś więcej na temat Lean jako strategii biznesowej? Czy Lean ma zastosowanie w każdym rodzaju przedsiębiorstwa?

Art: Świetne pytanie. Tak, Lean ma zastosowanie w każdej firmie, bez względu na jej rodzaj. Z mojego doświadczenia wynika wręcz, że

firmy nieprodukcyjne zazwyczaj osiągają dzięki Lean więcej korzyści niż przedsiębiorstwa produkcyjne. Często znacznie więcej. W gruncie rzeczy wszystkie firmy są bowiem takie same. Pozwólcie, że popiszę jeszcze trochę po waszej tablicy:

Czym jest firma?

Grupą ludzi

Zbiorem procesów

Jednostką dostarczającą wartość określonemu zbiorowi klientów

Każde przedsiębiorstwo pasuje do tej definicji. Sądzę, że każdy by się z tym zgodził — przynajmniej do chwili, w której zacznie omawiać własną firmę. Wtedy nagle, chociaż zgadzali się wcześniej co do zasady, wszyscy mówią, że akurat ich przedsiębiorstwo jest o wiele bardziej skomplikowane. Kończy się na długiej liście wymówek mających uzasadnić, dlaczego to właśnie w ich firmie nie ma mowy o jakichkolwiek dalszych usprawnieniach.

Ale przyjrzyjmy się nieco bliżej tej definicji. Prawdopodobnie to wasi aktualni pracownicy zbudowali procesy, za których pomocą dostarczacie wartość swoim klientom. Logicznym wnioskiem jest więc stwierdzenie, że aby zmienić procesy, musicie zmienić ludzi. Nie chodzi mi oczywiście o wyrzucenie ich z pracy i zatrudnienie na ich miejsce nowych. Aby odnieść sukces w Lean, musicie nauczyć swoich pracowników patrzeć na rzeczy inaczej i rozwiązywać problemy, tak abyście stawali się coraz lepsi i lepsi. To dlatego właśnie wierzę, że w Lean tak naprawdę chodzi o ludzi.

Jerry: Ale Art, koncentracja na procesach i ludziach oznacza skupianie się na wewnętrznych sprawach firmy. W jaki sposób może to mieć wymiar strategiczny?

Art: To proste: zawsze chodzi o dostarczanie klientom większej wartości. A to można osiągnąć wyłącznie przez usprawnienie procesów: to jedyny sposób na poprawę wyników. Tradycyjne przedsiębiorstwa zdają się tego nie rozumieć. Zbyt wiele czasu poświęcają na oglądanie się za siebie i analizowanie wyników za ubiegły miesiąc. Analizują je i prowadzą duże miesięczne przeglądy. Ale po co? Wyniki w poprzednim miesiącu zosta-

ły już osiągnięte. Niczego już nie da się z nimi zrobić. Możemy jednak skoncentrować się na usprawnianiu procesów. Lepsze procesy prowadzą do lepszych rezultatów.

Jerry: W tym wszystkim jest oczywiście wiele sensu, ale ja wciąż nie do końca rozumiem, w jaki sposób koncentracja na naprawie naszych procesów oznacza w rzeczywistości koncentrację na kliencie. Na przykład, rozmawialiśmy wcześniej o redukcji czasu przebrojenia. Jeśli mój zespół poświęci tydzień na skrócenie czasu przebrojenia danej maszyny, to co to ma wspólnego z klientem?

Art: Ależ wszystko — tu chodzi właśnie o klienta. Załóżmy, że ty i ja jesteśmy konkurentami i każdy z nas ma dokładnie taką samą maszynę, zakupioną od tego samego zewnętrznego producenta. Jedyna różnica polega na tym, że ja jestem w stanie przebroić ją w minutę, tobie zaś zajmuje to godzinę. Kto ma niższe koszty i oferuje lepszą obsługę klienta?

Jerry: No w tym przypadku zapewne ty. Ale jeśli do wytworzenia produktu potrzeba wielu maszyn?

Art: Tak właśnie jest najczęściej. Dlatego dopiero gdy uda mi się zapewnić krótki czas przebrojenia ich wszystkich, powiedzmy że poniżej 10 minut, będzie to miało realne przełożenie na czas przejścia i w rezultacie na klienta. Mogę poprawiać czas przebrojenia tylko jednej maszyny na raz. Ale mimo to nigdy nie tracę z oczu zasadniczego celu. Chcę skrócić czas przejścia z sześciu tygodni do dwóch lub trzech dni. To mocno wpłynie na wartość, jaką będę w stanie zapewnić mojemu klientowi. Dlatego nawet jeśli zajmie to wszystko nieco czasu, zawsze jestem skoncentrowany na punkcie końcowym, którym jest klient.

Jerry: OK, dziękuję; ale to nie wszystko. Wydaje mi się, że kolejne pytanie, które wszyscy chcieliby teraz zadać, brzmi: „W jaki sposób przejść od naszego obecnego systemu produkcji w partiach na Lean, no i jaka będzie w tym wszystkim nasza rola?”

Jak zmienić wszystko, co robimy?

Art: Doskonałe pytanie. Zamierzamy w tym celu wykorzystać proste podejście, które wychodzi od jasnej strategii, koncentruje się na wdrożeniu czterech podstaw Lean i wykorzystuje ciągłe serie warsztatów kaizen w celu poprawy procesów przy jednoczesnym uczeniu ludzi myślenia i pa-

trzenia zgodnego z Lean. Będzie to wymagało przejścia od waszej obecnej funkcyjnej struktury organizacyjnej na „organizację strumieni wartości” z mniejszą liczbą poziomów, za to bardziej bezpośrednio związaną z klientem. Później porozmawiamy o tym szczegółowo, pomogę wam też zbudować strukturę opartą na strumieniach wartości.

Aby móc wszystko przedstawić możliwie jak najprościej, przyjmijmy, że wszystkie transformacje Lean, zarówno produkcyjne, jak i nieprodukcyjne, sprowadzają się do przejścia od partii — a więc waszego bieżącego stanu — do przepływu (zob. tabela poniżej). Firma produkująca w partiach wytwarza produkty pod prognozę. To zazwyczaj skutkuje podejściem: „sprzedaj jedną sztukę, wyprodukuj 10 tysięcy”. Natomiast przedsiębiorstwo Lean próbuje zbliżyć się możliwie do ideału: „sprzedaj jedną sztukę, wyprodukuj jedną sztukę”, zawsze opierając się przy tym na popycie ze strony klienta. Oba te podejścia są więc całkowicie przeciwstawne.

Produkcja oparta na przepływie ujawnia marnotrawstwo

Od	Do
Produkcji w partiach	przepływu
Planowania produkcji w systemie produkcji pchanej	planowania produkcji w systemie ssącym
Celem jest uzyskanie przepływu jednej sztuki.	

To ogromna zmiana. I będziecie potrzebowali pomocy w jej wprowadzeniu. Jak wspominałem wcześniej, Lean to coś, czego można nauczyć się tylko poprzez praktykę, ale by w ogóle zacząć działać, musicie dysponować pewną wiedzą. Ja pomogę wam na tyle, na ile będę w stanie, ale w ciągu całego roku nie dam rady spędzić z wami tylu tygodni, by miało to rzeczywiście odczuwalny wpływ. Dlatego chciałbym, abyście nawiązali współpracę z konsultantem Lean, który na początek będzie z wami przynajmniej przez jeden tydzień w miesiącu, a później prawdopodobnie i częściej. Myślę też, że powinniśmy zatrudnić jakąś doświadczoną osobę, która utworzy biuro promocji kaizen (ang. KPO — *Kaizen Promotion Office*). Jej zadaniem będzie organizowanie i prowadzenie warsztatów kaizen oraz kontrola ich efektów, a także przeszkolenie wszystkich waszych pracowników w zakresie Lean, tak by mogli zacząć dostrzegać marnotrawstwo.

Frank: Konsultant? Naprawdę? Dotychczas jakoś nie mieliśmy szczęścia do konsultantów.

Jerry: Potwierdzam. Większość konsultantów, z którymi współpracowaliśmy, miało horrendalne stawki, a jedyne, co robili, to analiza naszych danych, przygotowanie kilku wymyślnych prezentacji w PowerPoincie i wydanie zaleceń, które i tak już wcześniej sami rozważaliśmy.

Art: Nie zrozumcie mnie źle — ogólnie podzielałem waszą opinię o konsultantach. Ja też miałem podobne doświadczenia i zazwyczaj nie cierpię korzystać z ich pomocy. Jednak mówię tu o czymś zupełnie innym, choć użyłem słowa „konsultant”. Kiedy byłem wiceprezesem w Danaher Corporation i zaczęliśmy korzystać z pomocy ekspertów z Shingijutsu, oni sami nie mówili o sobie „konsultanci”, ale „krytykanci”. I mówiąc szczerze, działają oni bardziej w charakterze trenerów lub coachów. Uczą ludzi widzieć marnotrawstwo i rozwijać sposoby jego eliminacji. Nigdy nie zrobili dla nas żadnej prezentacji w PowerPoincie. Tak naprawdę, to nigdy nie przedstawili nam jakiegokolwiek prezentacji. Po prostu przebywali z pracownikami w hali produkcyjnej, wprowadzając kolejne usprawnienia. I to się sprawdziło. Wy również powinniście zaplanować wieloletnią współpracę z dobrym konsultantem, szkoleniowcem z zakresu Lean. Umowy podpisuje się na okres roku. A firma tej wielkości co wasza prawdopodobnie powinna zacząć od co najmniej 20 tygodni konsultacji w roku.

Frank: Nie jestem pewien, czy w pełni już wszystko rozumiem, ale jestem otwarty, a taka pomoc na pewno nam się przyda.

Jerry: OK. Myślę, że znamy już ogólny kierunek, ale na czym ma polegać nasza rola? Czego oczekujesz od menedżerów — jak się mamy zachowywać i dlaczego?

Rola wyższego kierownictwa firmy

Art: Zasady Lean są w gruncie rzeczy bardzo proste. Jak mawiał Taiichi Ohno, sprowadzają się w zasadzie do zdrowego rozsądku. Problem w tym, że niemal w każdym aspekcie różnią się o 180 stopni od tradycyjnego zarządzania. Zebrałem te różnice w tabeli 1.2.

Judy Rankin: Muszę przyznać, że to dość przerażająca lista. Wynika z niej, że wszystko, co robiliśmy dotychczas, jest przeciwieństwem tego, czego od nas odtąd oczekujesz. Powiedz, jak mamy przekonać do tego ludzi?

Różnice między zarządzaniem tradycyjnym a Lean Management

Zarządzanie tradycyjne

- złożone
- sterowane prognozami/budżetem
- nadmierne zapasy
- przyspieszenie pracy dodającej wartość
- długie czasy przejścia
- jakość kontrolowana (lub sortowanie) w działach funkcyjnych

Lean Management

- proste/wizualne
- sterowane zapotrzebowaniem (popytem)
- wyprodukuj jedną sztukę, sprzedaj jedną sztukę
- eliminacja pracy, która nie tworzy wartości dodanej
- minimalne czasy przejścia
- jakość wbudowana i wprojektowana w system
- zespoły procesu/strumienia wartości

Tabela 1.2. Różnice między zarządzaniem tradycyjnym a Lean Management

Art: Bardzo celne pytanie. Aby móc zmienić system, trzeba zmienić sposób myślenia wszystkich pracowników. To tak, jakbym przyszedł tu dziś i powiedział wam, że wszystko robicie źle i wszystko trzeba zmienić. Oczywiście nieco przesadzam, ale zmiany, które musicie wprowadzić, są na tyle duże, że tak właśnie możecie to odbierać. A zmianą tego typu nie da się zarządzać w tradycyjnym sensie. Ta-

kiej zmianie trzeba przewodzić i to przewodzić od samej góry. To oznacza, że cały zespół kierowniczy musi ze sobą współpracować i stanąć na jej czele.

Jerry, jako dyrektor generalny, jest tu oczywiście postacią kluczową. Rozmawiałem z nim już o tym. Jeśli nie uda się nakłonić dyrektora generalnego, by zakasał rękawy i stanął na czele, zostając realnym liderem zmiany, to nigdy nie uda nam się jej wprowadzić. Każdemu powtarzam: „Jeśli dyrektor nie będzie przewodził zmianie, to nie warto zaczynać Lean”. Oczywiście dla nas, jako dla inwestorów, jest to nie do zaakceptowania, dlatego jestem zadowolony, że Jerry chce podjąć to wyzwanie.

Dick: [*śmiejąc się*] Cieszę się, że Jerry się zaangażował. To chyba oznacza, że my możemy dalej spokojnie robić swoje.

Art: Wręcz przeciwnie: to, że Jerry stanie na czele zmiany, nie znaczy, że wy nie macie nic do roboty. Oczywiście, Gary, Steve, Sam i John, jako szefowie poszczególnych firm zależnych, mają w nich dokładnie takie same zadania jak Jerry w UGH. Jednak nawet liderzy działów funkcyjnych, tutaj, w głównej części firmy, muszą przewodzić i wspierać zmiany wprowadzane w podległych im obszarach.

Musicie działać jak jeden spójny zespół. Praca zespołowa, nie tylko na waszym poziomie, ale ogólnie, w całej firmie, jest jednym z warunków sukcesu we wprowadzaniu Lean. Nie chciałbym słyszeć o jakichkolwiek kłótniach, na przykład między działem sprzedaży a działem operacyjnym.

Klienci postrzegają was całościowo, jako jedną firmę, jako UGH, dlatego wszelkie wewnętrzne spory są bezsensowne. Gracie w jednej drużynie.

Judy: Art, odnoszę wrażenie, że gdy mówisz o znaczeniu pracy zespołowej, to rozumiesz przez to coś innego niż my. Czy mógłbyś powiedzieć nam coś więcej na ten temat?

Art: Oczywiście, Judy, słuszna uwaga. Praca zespołowa w Lean to coś o wiele ważniejszego niż w tradycyjnym systemie. W Lean ludzie na wszystkich stanowiskach muszą pracować razem w skoordynowany sposób. Nie można dopuścić do tego, by dział sprzedaży zabiegał o zamówienia na duże partie, skoro dział produkcji stara się wypoziomować produkcję. Każdy z was musi wiedzieć, co robią pozostali i jak się to ma do ogólnego celu UGH. To zaś wymaga poziomu współpracy, którego z pewnością jeszcze nigdy nie doświadczyliście. I myślę tu nie tylko o waszym poziomie. Praca zespołowa musi być obecna na każdym poziomie, aż do poziomu pracowników tworzących wartość.

Scott: W porządku, rozumiem tę część o pracy zespołowej, ale nie planujesz chyba warsztatów kaizen w takich działach, jak na przykład mój? Dick i ja mamy niemal wyłącznie pracowników biurowych.

Art: Ależ oczywiście, że kaizen obejmie także was. Żaden dział nie może zostać z tego wyłączony, a największe korzyści są możliwe do osiągnięcia w procesach biurowych. Jedne z pierwszych warsztatów kaizen powinny odbyć się właśnie w dziale obsługi klienta, gdyż błędy popełniane tam wywołują poważne problemy w dalszej części procesu. Błędne informacje są stamtąd przekazywane do działu operacyjnego, wysyłki i rozliczeń.

Jerry: No tak, jest w tym sens. Wiele skarg i reklamacji naszych klientów dotyczy wysyłki niewłaściwych ilości produktu, nieodpowiednich cen, a nawet wysyłek pod nieprawidłowy adres. Źródłem większości tych problemów są błędy we wprowadzaniu zamówień, choć trzeba też zaznaczyć, że czasem sami klienci są źródłem pomyłki. W każdym razie rzeczywiście tutaj należałoby zacząć. Czego jeszcze będziesz oczekiwał od naszego zespołu?

Art: Jedną z ważniejszych rzeczy jest okazywanie zaangażowania i stałe wspieranie transformacji Lean. Najlepszym sposobem będzie udział każdego z was w 5–6 warsztatach kaizen rocznie. I nie chodzi mi tylko o dogłębne oglądanie prac zespołów, lecz o pełne uczestnictwo w tygodniowych warsztatach.

Dick: Art, z całym szacunkiem, ale to chyba żart? Przecież każdy z nas już teraz haruje od świtu do zmierzchu. Jak sobie to wyobrażasz?

Art: To poważne zaangażowanie, ale jest ono niezmiernie ważne. Przede wszystkim w ten sposób pokazujecie, że wyższe kierownictwo jest w pełni za przejściem na Lean. A co jeszcze istotniejsze, dajecie jasny sygnał: pokazujecie, co jest priorytetem, i inwestujecie swój czas w to, co przyniesie największe korzyści w postaci zwiększonej wartości, jaką będziecie mogli dzięki warsztatom kaizen zaoferować klientom.

Wydaje mi się jednak, że na dzisiaj już dość. Po południu mamy spotkanie z setką waszych pracowników. To będzie spotkanie wprowadzające. Opowiem wam więcej na temat powodów, dla których chcemy iść w tym kierunku, a także kluczowych zasad transformacji Lean. Zamierzam też przekazać wam więcej informacji o samym kaizen i wyjaśnić, dlaczego jest to tak dobra metoda nauki szczupłego myślenia, a jednocześnie znaczącego usprawnienia naszych działań tworzących wartość.

Hej, nie bądźcie tacy poważni. Owszem, pracy będzie dużo, ale rezultaty na pewno was zaskoczą, a przy okazji powinniście też znaleźć w tym sporo frajdy.

Podsumowanie

- ▶ Lean nie jest czymś związanym z produkcją czy operacjami, lecz największą bronią strategiczną w prowadzeniu firmy każdego rodzaju.
- ▶ Uczenie się przez działanie jest jedynym sposobem, by nauczyć się Lean.
- ▶ Są trzy konieczne zasady zarządzania:
Lean jest strategią.
Przykład idzie z góry.
Należy zmieniać ludzi.
- ▶ Istota Lean polega na eliminowaniu marnotrawstwa z działań tworzących wartość, tak aby osiągnąć stan ciągłego doskonalenia pozwalający zapewnić klientom większą wartość, niż są w stanie zrobić to konkurenci.

JAK WDROŻYĆ LEAN

PRAKTYCZNY PORADNIK

Jak z sukcesem przeprowadzić transformację Lean? Jak zaangażować wszystkich pracowników w kulturę ciągłego doskonalenia? Jak trwale eliminować marnotrawstwo i dostarczać więcej wartości klientowi? Te pytania zadaje sobie każdy, kto chce „stać się Lean”. Art Byrne udowadnia, że nie ma magicznej recepty, ale są odpowiednie narzędzia. Przedstawia je krok po kroku. Barwnym językiem opisuje największe wyzwania, przed którymi staje firma i jej pracownicy. A następnie podpowiada, jak stawić im czoła.

Byrne nie proponuje czytelnikom zwykłego podręcznika. Akcję swojej książki umieszcza w konkretnej firmie, pytania wkłada w usta jej pracowników, a odpowiedzi w usta doświadczonych konsultantów. Dzięki takiej formie czytelnik staje się świadkiem wzorcowej transformacji przeprowadzonej przez jednego z najlepszych praktyków Lean na świecie. Ponieważ działania są prowadzone i w hali fabrycznej, i w biurze, książka okaże się przydatna zarówno dla firm produkcyjnych, jak i usługowych.

„Obowiązkowa lektura dla wszystkich dyrektorów zainteresowanych Lean jako strategią biznesową oraz dla wszystkich, którzy wdrażają ją w praktyce. Napisana przez specjalistę, który przeprowadził ponad 30 udanych transformacji Lean, stanowi czytelną mapę wskazującą drogę do sukcesu.”

— Michael Ballé, współautor m.in. trylogii Lean: *Kopalnia złota*,
Dyrektor firmy jako Lean Manager oraz *Skuteczne zarządzanie*