

Art Byrne

**Jak zrewolucjonizować
firmę dzięki**

LEAN MANAGEMENT

*czyli jak prezesi, dyrektorzy i właściciele
wykorzystują zasady Lean Management
do transformacji swoich firm i do zwiększania
wartości dostarczanej klientom*



Przedmowa do wydania polskiego: Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk

ROZDZIAŁ

1

Moja podróż Lean

Zacynałem tak samo jak ty: jako typowy facet na menedżerskim stanowisku. Mój pierwszy kontakt z Lean Management w General Electric był bardzo ograniczony, ale jego strategiczne implikacje okazały się ogromne. Chciałem działać aktywniej, ale najpierw musiałem się więcej nauczyć i miałem to szczęście, że w mojej kolejnej firmie – Danaher – mogłem pracować z ekspertami z Shingijutsu, którzy pomogli mi zrozumieć, od czego należy zacząć program kaizen. Dogłębnie poznałem tę koncepcję, dobrowolnie uczestnicząc w wielu działaniach kaizen. Byłem w randze członka zarządu całej grupy kapitałowej i mogłem z nich zrezygnować, delegując kogoś innego do udziału w warsztatach kaizen. Byłby to kolosalny błąd i mam nadzieję, że ty też go nie popełnisz. W rezultacie, kiedy przeszedłem do Wiremold, a następnie do J.W. Childs, dokładnie wiedziałem, nie tylko co robić, lecz także jak to robić: jak przeprowadzić działania i jakie miały mieć strategiczne implikacje dla istotnego wzrostu tworzonej wartości, a tym samym wartości przedsiębiorstwa.

Osiąganie miesięcznych celów kontra Lean w General Electric

Kiedy na początku lat 80. rozpocząłem pracę w korporacji General Electric, uchodziła ona za jedną z najlepszych firm na świecie i cieszyła się reputacją lidera w planowaniu strategicznym. Mimo wszystko nadal zatrudniała specjalistów w dziedzinie zarządzania strategicznego, którzy mogli wnieść nowe pomysły i doskonalić stosowane metody. Zostałem zatrudniony jako specjalista do spraw planowania strategicznego w dywizji General Electric zajmującej się oświetleniem (*Lighting Business Group*).

Trzy dni po rozpoczęciu przeze mnie pracy mojemu szefowi powierzono nową misję specjalną, w wyniku czego stałem się faktycznym szefem planowania całej dywizji.

Korporacja GE była wówczas bardzo tradycyjną firmą produkcyjną. Stosowano w niej zarządzanie typu „*top-down*”, oparte na liczbach i wspomagane przez bardzo silną centralną jednostkę finansową. Byliśmy bardzo mocno skoncentrowani wyłącznie na jednym wskaźniku – zysku. Osiągnięcie miesięcznego celu stało się sprawą życia lub śmierci. Niedługo po rozpoczęciu przeze mnie pracy stanowisko prezesa objął Jack Welsh, który miał niespożyte pokłady energii, był wspaniałym liderem i wielkim strategiem. W firmie pracowało wiele bystrych, ambitnych osób tworzących środowisko, które zmuszało do szybkiej nauki.

Mimo wielu dobrych metod zarządzania, które miałem okazję poznać, co najmniej tyle samo stanowiło zwyczajne marnotrawstwo. Na przykład proces przyznawania pieniędzy na inwestycje był długi i biurokratyczny. Duże projekty były rozpatrywane przez specjalną grupę pracowników centrali. Oznaczało to, że zatwierdzenie czegokolwiek wymagało trzech do sześciu miesięcy, pomimo że z rzadka wprowadzano nawet niewielkie zmiany w oryginalnym wniosku. Ponadto waga, jaką przywiązywano do oceny comiesięcznych wyników, oznaczała, że każdy menedżer spędzał od 8 do 10 dni w miesiącu, dokonując oceny (lub przygotowując ocenę) zdarzeń, które nastąpiły w poprzednim miesiącu. Co więcej, wyniki pokazywane w bilansie uznawano za pewnik absolutny. Ze względu na moje tradycyjne podejście do zarządzania, oparte na myśleniu w kategoriach dużych partii produkcyjnych, nie miałem podstaw, aby to wszystko zakwestionować, dopóki nie zetknąłem się z filozofią Lean Management.

Na początku 1982 roku po raz pierwszy w życiu zostałem dyrektorem generalnym w jednej ze spółek General Electric zajmującej się produkcją lamp wyładowczych kwarcowych (*High Intensity and Quartz Lamp*). Mój dyrektor ds. operacyjnych, John Moffa, właśnie wrócił z podróży do Japonii, gdzie poznał zasady produkcji „dokładnie na czas”¹. Wyjazd był finansowany przez centralę i John musiał w ciągu sześciu miesięcy przedstawić sprawozdanie z wdrożenia czegoś, z czym zapoznał się podczas swojego wyjazdu. Jim Grimes, ówczesny szef jednego z oddziałów Lighting Business Group produkującego komponenty, również uczestniczył w tym

¹ Z ang. *Just-in-time*.

wyjeździe. Ostatecznie obaj postanowili opracować prosty system dostaw między naszymi dwoma, oddalonymi o 45 minut drogi zakładami, wykorzystując karty *kanban*². Produktem, od którego zaczęli, były drogie jarzniki kwarcowe stosowane w wysokociśnieniowych lampach sodowych. John i Jim kupili furgonetkę, która codziennie dostarczała je do mojego zakładu. Wielkość każdego zamówienia zależała od liczby i rodzaju jarzników zużytych poprzedniego dnia. Stosowaliśmy prosty system wizualny oparty na kartach *kanban*, dzięki któremu widoczne było bieżące zapotrzebowanie. Każdy karton z jarznikami miał swoją kartę *kanban*. Po wykorzystaniu całego kartonu dołączona do niego karta była przekazywana kierowcy furgonetki jako informacja o zapotrzebowaniu na następny dzień.

W owym czasie nie miałem jeszcze zbyt dużego doświadczenia w zakresie Lean Management. Byłem menedżerem z tradycyjnym podejściem do zarządzania, ale ta metoda wydała mi się od samego początku bardzo sensowna. Dałem więc swoje przyzwolenie i tak samo postąpił mój odpowiednik, Gary Carlton, dyrektor zakładu, który dostarczał nam jarzniki. Na zebraniu dyrektorów fabryk dywizji Gary i ja przedstawiliśmy ten pomysł naszym kolegom dyrektorom, którzy ze śmiechem stwierdzili, że wkrótce i tak zwrócę Gary'emu swoje zapasy, a wpływ naszych działań na wyniki grupy będzie minimalny. Nie mogliśmy się z nimi spierać, ponieważ nie mieliśmy praktycznie żadnego doświadczenia w zakresie Lean Management. Ale nie chcieliśmy, żeby się z nas śmiali, więc ostro zabraliśmy się do roboty, aby nasz pomysł się powiódł.

Jarzniki kwarcowe są małymi drogimi częściami. W ciągu trzech miesięcy ich zapas zmniejszył się u mnie w fabryce z 40 dni do zaledwie trzech i pozostał już na stałe na tym poziomie. Poprawiła się również obsługa naszych klientów, ponieważ, pomimo że nie mieliśmy na stanie zbyt wielu jarzników, zawsze mieliśmy te, które były akurat potrzebne (mogliśmy je ewentualnie szybko uzupełnić). Sześć miesięcy później Gary zaprosił mnie do swojego zakładu, w którym produkowane były jarzniki. Powiedział, że to ważne, więc natychmiast tam pojechałem. Przywitał mnie serdecznie i zabrał do dużego, pustego pomieszczenia w fabryce. „Co to jest?” – spytałem. „To?” – odpowiedział pytaniem. „To nie jest zwyczajne puste po-

² Kanban jest zazwyczaj kartą lub innego rodzaju sygnałem wizualnym informującym pracowników, żeby wytworzyli lub uzupełnili wymagane produkty w odpowiedniej ilości. Nazwa „*kanban*” pochodzi od japońskiego słowa oznaczającego „tablicę informacyjną”.

mieszczenie. Wcześniej było ono zapełnione wyprodukowanymi dla Ciebie jarznikami. Nie mamy już żadnych zapasów. Produkujemy je codziennie na podstawie kart *kanban*, wysyłanych każdego dnia rano z Twojego zakładu”.

Nie tylko moje zapasy zmniejszyły się o 93 procent, lecz także Gary zdołał całkowicie wyeliminować też swoje. Następnie przeszliśmy się po zakładzie i dokonaliśmy porównań. Obie fabryki były czystsze i schludniejsze. Było w nich również dużo więcej miejsca. Łatwiej można było znaleźć odpowiedni jarznik. Mając mniej jarzników, pracownicy postępowali z nimi dużo ostrożniej, dzięki czemu było dużo mniej stłuczek oraz braków. Nastąpiła poprawa jakości, czasu przejścia oraz poziomu obsługi klienta. Pracownicy na hali produkcyjnej powiedzieli mi, że byli bardziej zadowoleni i dumni ze swojego miejsca pracy. Naszym głównym zamiarem stało się wprowadzenie prostego systemu ssącego wykorzystującego karty *kanban*, ale dodatkowe korzyści były tak duże, że byłem tym wszystkim naprawdę zafascynowany.

W miarę postępów we wdrażaniu Lean Management coraz bardziej przekonywałem się, że proste zmiany w sposobie tworzenia wartości mogą przynieść naprawdę ogromne efekty. Rok 1982 był rokiem recesji w Stanach Zjednoczonych i nasza sprzedaż spadła o blisko 20 procent. Nie było szans, abym mógł zrealizować założenia budżetowe. Jednak spadek poziomu zapasów był tak duży, że udało mi się osiągnąć poprawę przepływu środków pieniężnych w stosunku do poprzedniego roku, pomimo odczuwalnego spadku sprzedaży. Problem polegał na tym, że w świecie, w którym realizacja zaplanowanych miesięcznych zysków była sprawą życia lub śmierci, te osiągnięcia nie były doceniane. Ja nie uważałem tego za słuszne.

W owym czasie korporacja GE stała się najdoskonalszym wzorcem nowoczesnych metod zarządzania. Koncepcja Lean Management była ich zupełnym przeciwieństwem i wymagała skierowania całej energii w zupełnie innym kierunku. Była przy tym znacząco prostsza i lepsza. Na wszystkich stanowiskach, jakie później zajmowałem, zawsze starałem się nie popełniać tych błędów, które popełniano w GE. Kontakt z Lean Management naprawdę otworzył mi oczy. Nawiasem mówiąc, w GE w końcu zaczęto uwzględniać również inne aspekty bilansu firmy w systemie motywacyjnym. Wprowadzono także Six Sigma (moim zdaniem dość nieudolnie),

a kilka lat temu zaczęto poważniej podchodzić do Lean. Nie wiem tylko, czy nacisk na osiąganie planowanych miesięcznych zysków nadal stanowi sedno kultury firmy.

Doświadczenia zdobyte w GE okazały się dla mnie bezcenne. Pracując tam, nauczyłem się, jak wiele możliwości poprawy wyników finansowych stwarzają proste zmiany w sposobie tworzenia wartości dodanej. Zobaczyłem, jak można usunąć ze strumienia wartości ogromne ilości zapasów, i przekonałem się, że kroki podejmowane w celu redukcji zapasów są tym, co umożliwia zwiększenie zysków i udziału firmy w rynku. Nauczyłem się również, że koncentracja na doskonaleniu procesów daje ostatecznie lepsze efekty niż marnowanie czasu na ocenianie wyników z poprzedniego miesiąca. Potrafiłem wykorzystać tę naukę w kolejnym etapie mojej przygody z Lean Management.

Uczenie się *kaizen* poprzez udział w warsztatach *kaizen* w firmie Danaher

Pod koniec 1985 roku rozpocząłem pracę w Danaher Corporation jako dyrektor naczelny jednej z dwóch dywizji koncernu w randze wiceprezesa całej grupy. Podlegało mi osiem, a następnie 13 firm należących do Danaher. Drugi dyrektor, John Cosentino, był odpowiedzialny za pozostałe pięć (choć pod względem wielkości sprzedaży, która wynosiła 1 miliard dolarów rocznie, podział między nami wynosił mniej więcej 50 na 50). Nasze biuro mieściło się w jednej ze spółek zależnych, Jacobs Engine Brake (Jake Brake), w Bloomfield, w stanie Connecticut. Obsługiwała je jedna asystentka, która pracowała dla nas obu.

Wkrótce po przejściu do Danaher mianowałem Georga Koenigsackera na stanowisko prezesa Jake Brake. George K. (tak go od zawsze nazywaliśmy) był w owym czasie jedyną osobą w Danaher, która miała wcześniejsze doświadczenia z Lean. Przejął on firmę, w której panował totalny bałagan i którą obaj chcieliśmy przekształcić zgodnie z zasadami Lean Management (nawiasem mówiąc, określenie *Lean Management* nie było jeszcze wówczas używane; mówiliśmy po prostu *dokładnie na czas* albo *System Produkcyjny Toyoty*).

Zakłady Jake Brake produkowały hamulce silnikowe do ciężkich ciężarówek z napędem diesla. Podłoga na hali produkcyjnej, na której znaj-

dowały się ciężkie obrabiarki, była poplamiona olejem i wszędzie dokoła było brudno. Robotnicy byli zrzeszeni w związkach zawodowych (UAW). Robiliśmy jednak duże postępy i w niedługim czasie udało nam się zorganizować pierwsze gniazdo produkcyjne CAT, w którym produkowane były hamulce silnikowe do silników diesla „Caterpillar class 8”. W trakcie tworzenia tego gniazda przemieściliśmy wiele maszyn, ustawiając je na koniec w kształcie litery U, tak aby produkt mógł bez przestojów przepływać z jednej maszyny do następnej. Podczas tych prac George K. i jego zespół czyścili i malowali w zasadzie wszystko (ściany, sufit, podłogę i maszyny). Wstawiliśmy nawet kilka kwiatów doniczkowych i zainstalowaliśmy nowe oświetlenie gniazda, aby zupełnie zmienić jego wygląd. Był to naprawdę dobry pomysł, ponieważ w efekcie wyglądało to wspaniale. Problem polegał na tym, że wcale dobrze nie funkcjonowało. W poprzednim systemie produkcyjnym, opartym na partiach, nigdy nie przykładano wagi do konserwacji maszyn (zasadą było czekanie, aż coś się zepsuje). Poza tym często występowały problemy z utrzymaniem właściwych tolerancji. To wszystko przysparzało nam wielu problemów, ale byliśmy przekonani, że nasze podejście było słuszne, i nigdy nie rozważaliśmy możliwości powrotu do starych metod. George K. i jego zespół po prostu się zawzięli, żeby rozwiązać wszelkie problemy.

Kilka miesięcy po uruchomieniu gniazda CAT (które, muszę przyznać, nie funkcjonowało idealnie) George K. dowiedział się o seminarium, które miało się odbyć w Hartford, w stanie Connecticut. Miał je poprowadzić Masaaki Imai, autor książki *Kaizen*. George K. zapisał nas i razem z jego kilkoma kluczowymi pracownikami wzięliśmy w nim udział. Mogłem być obecny tylko przez pierwsze dwa dni, ale zdążyłem się zorientować, że konsultanci z Shingijutsu Company w Gifu, w Japonii, którzy razem z Imai prowadzili to seminarium, byli prawdziwymi ekspertami. Wszyscy z nich pracowali bezpośrednio z Taiichi Ohno, ojcem Systemu Produkcyjnego Toyoty. George K. ostro przystąpił od działania. Zabrał ich na kolację, a następnie, około północy, do zakładu, gdzie ich obecność prawie wywołała zamieszki.

Miałem okazję spotkać się z nimi w następnym tygodniu, kiedy pewnego popołudnia ponownie odwiedzili zakład. Kiedy zapytałem ich o opinię, odpowiedzieli krótko: 50 procent. Mieli na myśli 50-procentową redukcję wszystkiego: pracowników, powierzchni produkcyjnej i magazynowej,

braków, czasu przejścia, zapasów itd. Później przyznali się, że powiedzieli „50” tylko dlatego, że obawiali się naszej reakcji, na wypadek gdyby podali nam prawdziwą liczbę.

Byliśmy zafascynowani, ale skłonienie ich, aby zechcieli nam pomóc, wymagało dużego wysiłku ze strony George’a. Na początek zajęli się jednocześnie Jake Brake i Jacobs Chuck (również jedną z podległych mi firm). Byliśmy ich pierwszymi klientami w USA.

Nasi nowi przewodnicy pokazali nam sposób, w jaki Toyota prowadzi tygodniowe warsztaty *kaizen*, zapoznając nas również z niezbędną dokumentacją. Kiedy przyjeżdżali, pracowaliśmy w wielu zespołach, poświęcając czas między ich wizytami na kontynuowanie prac niezbędnych do utrzymania osiągniętych efektów. George K. i ja uczestniczyliśmy w działaniach wielu zespołów *kaizen* pracujących przez cały tydzień. Eksperci z Shingijutsu wyznawali zasadę, że uczyć można się tylko przez działanie, i mieli rację (okaże się to słuszne również w twoim przypadku, o czym opowiem nieco później). Nasza rola nie polegała jedynie na wizytowaniu zespołów, pracowaliśmy razem z nimi przez cały tydzień. Był to jedyny sposób, aby nauczyć się, jak wykorzystywać narzędzia *kaizen* do rozwiązywania problemów.

Kiedy organizowaliśmy nowe gniazdo, prawie zawsze napotykalismy na problemy podobne do tych, o których wspomniałem, przy okazji kiedy opisywałem proces tworzenia gniazda CAT. Nie chcę ci wmawiać, że było to bardzo łatwe. Ale obaj z George’em byliśmy przekonani, że zmiana sposobu tworzenia i dodawania wartości (przejście z partii produkcyjnych na przepływ jednej sztuki) poprzez działania *kaizen* była słuszna, a dlatego nie ustawiliśmy w naszym zapale i kontynuowaliśmy prace. Ostatecznie firma Jake Brake odniosła ogromny sukces. Uwolniliśmy ponad połowę powierzchni produkcyjnej, skróciliśmy czas przejścia z ponad miesiąca do zaledwie kilku dni, poprawiliśmy jakość, zredukowaliśmy zapasy o blisko 70 procent i co roku, przez siedem kolejnych lat, osiągalismy 30-procentową poprawę wydajności (wyrażaną jako liczba silników na roboczogodziny).

Oczywiście, jednym ze skutków ubocznych gwałtownego spadku poziomu zapasów jest utrata korzyści wynikających z alokacji kosztów pośrednich w przypadku tworzenia lub utrzymywania zapasów. Im lepiej radziliśmy sobie z działaniami dodającymi wartości, tym gorzej wyglądał

nasz krótkoterminowy rachunek zysków i strat. Taka sytuacja nastąpiła w Jake Brake i ty również powinieneś się na to przygotować. Ostatecznie doprowadziło to do „interwencyjnej” wizyty braci Rales (właścicielei Danaher), którzy chcieli się dowiedzieć, o co chodzi. Razem z George’em K. uznaliśmy, że rozpoczęcie spotkania od omawiania liczb w sali konferencyjnej byłoby wielkim błędem. Zamiast tego postanowiliśmy najpierw zabrać ich na halę produkcyjną i pokazać wprowadzane zmiany. George K. posunął się nawet jeszcze dalej i zorganizował to w ten sposób, że ich przewodnikami po hali produkcyjnej byli pracownicy należący do związków zawodowych (UAW) niezmiernie dumni ze zmian, jakie zaszły w ich miejscu pracy. Było to doskonałe posunięcie. Obchód trwał około trzech godzin (w tym czasie zespół George’a K. zdołał wiele osiągnąć) i kiedy udaliśmy się do sali konferencyjnej, nie było żadnej oceny wyników finansowych. Bracia Rales – chwala im za to – powiedzieli tylko: „Wspaniale. Jak szybko możecie zrobić to samo w pozostałych firmach Danaher?”.

Byliśmy zachwyceni (utrzymaliśmy swoje stanowiska), ale kiedy poprosiliśmy konsultantów z Shingijutsu o pomoc w pozostałych 11 firmach Danaher, odmówili. Powiedzieli, że Brake i Chuck nadal były w na tyle złym stanie, że najpierw chcieli doprowadzić je do porządku, zanim będą mogli pomóc nam gdzie indziej. Rozwiązanie, które przyjęliśmy, polegało na zorganizowaniu programu *kaizen* dla dyrektorów generalnych naszych wszystkich fabryk. Na początek zabraliśmy wszystkich 13 wraz z ich zastępcami odpowiedzialnymi za sprawy produkcyjne na tygodniowy wyjazd do Japonii, aby zobaczyli, jak System Produkcyjny Toyoty działa w innych firmach. Następnie Cosentino i ja dosłownie nakazaliśmy im wszystkim uczestnictwo w trzydniowych warsztatach *kaizen* (nie byliśmy w stanie skoordynować ich kalendarzy w taki sposób, aby mogli wziąć udział w warsztatach pięciodniowych), odbywających się raz na sześć tygodni w jednym z zakładów podlegających Cosentino. Wcześniej George K. oraz kilku jego pracowników, na czele z Dennisem Claramount, dyrektorem generalnym Jacobs Chuck, oraz jego kilkoma pracownikami, uczestniczyli w pracach zespołów *kaizen* pod okiem ekspertów z Shingijutsu. Dlatego mogli przejąć rolę konsultantów na warsztatach *kaizen* zorganizowanych specjalnie dla dyrektorów generalnych fabryk Danaher.

Efektem jednych z pierwszych warsztatów *kaizen*, przeznaczonych dla dyrektorów naczelnych, było wycofanie przez nas wniosku o przyznanie

750 000 dolarów na inwestycję w nową linię do malowania. Wniosek był już w ostatniej fazie procesu zatwierdzania. Innemu zespołowi udało się zmniejszyć załogę z 14 do trzech pracowników i utrzymać, a może nawet nieco zwiększyć wielkość produkcji. Te warsztaty sprawiły nam dużą przyjemność i wiele dzięki nim osiągnęliśmy. Zazwyczaj już pierwszego dnia wczesnym popołudniem przedstawialiśmy okazałych rozmiarów maszyny i urządzenia. Dzięki projektom *kaizen* nie tylko osiągnęliśmy znaczące wyniki finansowe. Pomogły one również w budowaniu koleżeńskich więzi między dyrektorami fabryk, co w efekcie zrodziło w Danaher kulturę *kaizen*, pomimo że każda spośród 13 firm zajmowała się czymś innym. Byliśmy przekonani, że jeżeli nie uda nam się zainteresować szefów oddziałów, którzy następnie nie rozpropagują *kaizen* w swoich firmach, nie uda nam się osiągnąć zbyt wiele w całej korporacji Danaher. Nawiasem mówiąc, sprawdziło się to wtedy i podobnie będzie w twoim przypadku. My zmusiliśmy naszych dyrektorów do zrobienia *kaizen*. Dlatego ty też będziesz musiał się do tego zmusić.

Im bardziej wciągałem się w *kaizen*, tym lepiej rozumiałem przewagę finansową, jaka może powstać przy zmianie sposobu tworzenia wartości na hali produkcyjnej. Bardzo szybko stało się to dla mnie oczywiste. George K., John Cosentino i bracia Rales również szybko zrozumieli ów strategiczny potencjał. Dziwi mnie jednak to, że dla większości ludzi to powiązanie nie było tak oczywiste. Z reguły traktowali to, co działo się na hali produkcyjnej, jako „coś związanego z produkcją”. Z czasem doszedłem do wniosku, że moja rola, jako dyrektora generalnego dywizji, ulegała radykalnej zmianie w miarę zwiększania się liczby przeprowadzanych warsztatów *kaizen*. Odchodziłem od tradycyjnego zarządzania comiesięcznymi wynikami i poświęcałem coraz więcej czasu na przeprowadzenie zmianom.

Swoje wizyty w różnych podlegających mi zakładach produkcyjnych zawsze zaczynałem od przejścia po hali produkcyjnej, gdzie chciałem zobaczyć postępy osiągnięte od poprzedniego razu. Organizowałem wiele projektów *kaizen* i przewodziłem im tylko po to, aby mieć pewność, że pracownicy rozumieli, o co w tym wszystkim chodzi. Dawałem im zadania domowe do odrobienia przed następną wizytą (były to przeważnie fizyczne zmiany w sposobie tworzenia wartości, redukcje czasów przezbrojeń, uwalnianie powierzchni produkcyjnej lub zmniejszanie zapasów). Stawiałem sobie również wiele ambitnych celów, aby mieć pewność, że robimy postępy.

Nie rozmyślałem zbyt wiele na temat zmiany w moim własnym podejściu do zarządzania. Po prostu działa się to w sposób naturalny, w miarę jak coraz lepiej poznawałem istotę *kaizen* i zmiany w sposobie tworzenia wartości mające na celu eliminację marnotrawstwa. Jestem pewien, że doświadczysz tego samego. Jednocześnie mogę cię zapewnić, że to podejście daje mnóstwo satysfakcji, zarówno osobistej, jak i finansowej.

Przewodzenie pełnej transformacji Lean Management w Wiremold

Założona w 1900 roku przez D. Hayesa Murphy'ego w Milwaukee, w stanie Wisconsin, firma Wiremold została w 1929 roku przeniesiona do zbudowanej z cegły fabryki w skromnej okolicy w West Hartford, w stanie Connecticut. D. Hayes Murphy był synem irlandzkiego imigranta, który przybył do Stanów Zjednoczonych w 1859 roku z jednym dolarem w kieszeni, po przegraniu w karty pozostałych 99 dolarów, które miał na pokładzie statku. Starszy pan Murphy, Daniel E. Murphy, zrobił karierę jako agent ubezpieczeniowy i chciał zachęcić D. Hayesa do tej samej działalności, niestety bezskutecznie. D. Hayes był bardziej zainteresowany robieniem czegoś namacalnego, tak więc w 1900 roku, z wsparciem finansowym ojca, kupił małą firmę produkującą metalowe elektrolizatory.

W czasie gdy tworzył swoją firmę, D. Hayesowi urodziły się trzy córki, miał też dwóch synów. Traktował więc swoją firmę jako rzeczywiście rodzinny biznes. Wymagał porządnej pracy za przyzwoite wynagrodzenie, ale był też skłonny dzielić się sukcesem z pracownikami. W 1916 roku ustanowił program podziału zysków, w którym 15 procent zysku przed opodatkowaniem przypadało do podziału między pracowników. Synowie Murphy'ego, John i Bob, utrzymali ten program podziału zysków, kiedy przejęli firmę po ojcu – John jako dyrektor zarządzający, a Bob jako jej prezes. Kiedy rozpocząłem pracę w Wiremold, podział zysków był tam na dobre zakorzeniony. W firmie działały też związki zawodowe, lecz program podziału zysków nie został włączony do umowy ze związkami.

Kiedy John i Bob osiągnęli wiek emerytalny, przekazali stanowisko prezesa oraz czynne zarządzanie firmą swojemu dyrektorowi finansowemu, Warrenowi Packardowi. Warren był uosobieniem bystrego, uczciwego

podejścia, jakie zapoczątkowała rodzina Murphych. W 1991 roku Packard szykował się do przejścia na emeryturę.

Pod zarządem Packarda firma eksperymentowała z prekursorem koncepcji Lean Management, czyli produkcją dokładnie na czas, z raczej mierzalnym skutkiem. Menedżerom mówiono, że idea produkcji dokładnie na czas polegała na tym, aby traktować zapasy jak wodę w jeziorze i obniżać jej poziom w przekroju całej firmy, dopóki nie pokażą się skały, czyli problemy, które następnie należy po kolei rozwiązywać. Po rozwiązaniu problemów produkcja w partiach i ogromne zapasy po prostu znikną. Tak wyglądała teoria. Szkopuł tkwił w tym, że nie było żadnej spójnej metody rozwiązywania tych problemów. Poziom zapasów uległ zbytniemu obniżeniu, aby było możliwe dostarczanie na czas produktów klientom firmy, ponieważ problemy w procesie produkcyjnym nie były rozwiązywane. Wszyscy się stresowali, a zamówienia nie były realizowane. Metoda „*just-in-time*” – ta japońska metoda – zyskała w firmie złą sławę. Firma Wiremold wróciła do produkcji w partiach, polegając na coraz większych seriach produkcyjnych i coraz wyższym poziomie zapasów w celu terminowej realizacji zamówień swoich klientów.

Plusem było to, że dzięki rodzinnej atmosferze stworzonej przez Murphych pracownicy lubili pracę w Wiremold i naprawdę zależało im na firmie. Moją nową kadrę stanowili bardzo bystrzy, oddani menedżerowie, więc nie musiałem zaczynać od robienia porządków. Wcześniejsze doświadczenia w Danaher nauczyły mnie, że najlepsze pomysły na udoskonalenia procesów zawsze wychodziły od ludzi, którzy wykonywali daną pracę. Miałem to szczęście, że od początku pracowałem z dobrymi ludźmi.

Cała sztuka polegała na tym, aby nauczyć ich innego spojrzenia. Większość ludzi niezbyt lubi zmiany, a wielu wręcz się ich obawia. Kiedy zacząłem pracę w Wiremold, firma w ogóle się nie rozwijała, a zyski spadły o ponad 80 procent w ciągu dwóch ostatnich lat.

Jako jedyna osoba znająca zasady i metody Systemu Produkcyjnego Toyoty wiedziałem, że będę musiał pełnić funkcję głównego promotora koncepcji Lean. Będę musiał przewodzić, dając przykład na hali produkcyjnej – w *gemba* (z pewnych, niezrozumiałych dla mnie, powodów wielu dyrektorów nadal uważa, że wartość jest tworzona w ich dyrektorskich gabinetach. Spędzają tam cały swój czas, a potem dziwią się, dlaczego nie rozumieją, co się dzieje w ich własnych firmach, lub są zaskoczeni ich kwartalnymi wynikami).

Aby temu zaradzić, stworzyłem podręcznik opisujący metody Lean i przeszkoliłem pierwsze 150 osób. Ustaliłem też pierwsze szkolenia *kaizen*, utworzyłem pierwsze zespoły i poprowadziłem je na halę produkcyjną. Ustaliłem cele dla każdego projektu *kaizen*. Starłem się wpoić pracownikom Wiremold trzy proste zasady, które miały fundamentalne znaczenie podczas wdrażania przez nas koncepcji Lean Management:

- Produktywność prowadzi do bogactwa.
- Koncentracja na procesie, nie na wynikach.
- Praca zespołowa w całej firmie.

Pracując ze swoją kadrą, zreorganizowałem firmę, tworząc strumienie wartości, oraz dokonałem wyboru liderów tych strumieni. Każdy lider strumienia wartości ponosił pełną odpowiedzialność za swoją rodzinę produktów (tzn. strumień wartości) oraz wszystko, co było potrzebne do wytworzenia produktów, od surowców po gotowe produkty. Wydziały funkcjonalne zostały rozwiązane. Jeżeli lider strumienia wartości potrzebował do wytworzenia gotowego produktu walcowanej stali i plastikowych kształtek, dostawał walcarki i wtryskarki oraz ludzi do ich obsługi. Nie kupowaliśmy nowych maszyn, lecz wykorzystywaliśmy te, które mieliśmy. Liderzy zespołów byli oceniani na podstawie wskaźników procesu (takich jak rotacja zapasów, jakość, efektywność oraz dostawy na czas), które stanowiły część naszej strategii. Sprowadziłem również zewnętrznych konsultantów, aby pomogli nam prowadzić projekty *kaizen*. Konsultanci nie przeprowadzali formalnych szkoleń w salach szkoleniowych. Zamiast tego uczyli wszystkich, jak dostrzegać marnotrawstwo w dowolnym procesie i jak je eliminować podczas tygodniowych warsztatów *kaizen*.

Przekształcenie fabryki z przetwarzania partiami na przepływ jest ogromnym przedsięwzięciem. Najprawdopodobniej potrzebne będzie przeprojektowanie każdego procesu i zaplanowanie nowego usytuowania maszyn w większości przypadków nie tylko jeden raz. Oznacza to przemieszczanie wielu urządzeń na hali produkcyjnej. W Wiremold mieliśmy prasy dziurkarskie, walcarki, wytłaczarki plastiku, wtryskarki i kilka rodzajów systemów do malowania. Kiedy zaczęliśmy transformację Lean, prawie codziennie przenosiliśmy urządzenia z miejsca na miejsce, a nawet

z jednej hali do drugiej. Jednocześnie wprowadzaliśmy niewielkie zmiany w maszynach i oprzyrządowaniu w celu ułatwienia szybkich przebrojeń. Na przykład mieliśmy 1600 różnych form i wszystkie one musiały zostać dostosowane do tej samej wysokości.

Ta eksplozja działań była dla niektórych pracowników szokująca. Podobnie jak nasze oczekiwania. Kiedy przeprowadziliśmy pierwsze warsztaty *kaizen* poświęcone redukcji czasu przeobrażania walcarki, cały zespół sądził, że postradałem zmysły, gdy im powiedziałem, że zredukujemy czas przeobrażenia z 14 godzin do mniej niż 10 minut. Musieliśmy przeprowadzić wiele warsztatów *kaizen* i wprowadzić wiele zmian w tej walcierce, ale kilka miesięcy później, kiedy czas przeobrażenia został skrócony do 6 minut, nikt już nie uważał mnie za szaleńca i dorobiłem się grona nowych zwolenników. To właśnie jest najważniejsze dla każdego lidera: stawiać ambitne cele i wyznaczać zespoły odpowiedzialne za doskonalenie, aby przekonać swoich ludzi do Lean Management. Należy myśleć strategicznie i zastanowić się, kogo trzeba przekonać, a następnie przydzielić tę osobę do zespołu, którego prace mogą wywrzeć największy wpływ na działanie firmy.

Na przykład kiedy nadszedł czas, aby wybrać zespół do naszych pierwszych warsztatów *kaizen*, zwróciłem się z prośbą do Orry'ego J. Fiume'a, naszego dyrektora finansowego, aby przyłączył się do zespołu mającego za zadanie redukcję czasu przeobrażania prasy dziurkarskiej. Orry był nie tylko doskonałym dyrektorem finansowym, lecz także bardzo bystrym facetem podchodzącym do wszystkiego ze zdrowym rozsądkiem. Cieszył się szacunkiem pozostałych członków kadry kierowniczej i był mi potrzebny jako zwolennik Lean. Jednak wcale nie tak łatwo zgodził się przystać na moją propozycję przystąpienia do zespołu *kaizen*. Orry był zajęty, a poza tym kompletnie nie znał się na przeobrażaniu maszyn. W końcu jednak ustąpił. W ciągu jednego tygodnia jego zespół skrócił czas przeobrażania prasy z 90 do zaledwie 5 minut. Jak przystało na finansistę, Orry dokładnie notował, ile nas to wszystko kosztowało. Okazało się, że było to jakieś 100 dolarów. To dało mu do myślenia. Od tamtego czasu stał się prawdziwym zwolennikiem Lean Management i okazał się niezwykle pomocny w przekonywaniu innych osób z zarządu do tego podejścia. Ostatecznie wprowadziliśmy zasady Lean w finansach i zrewolucjonizowaliśmy rachunkowość zarządczą. Obecnie na emeryturze Orry jest współautorem

bardzo popularnej książki na temat Lean w rachunkowości, zatytułowanej *Real Numbers*. Spędza czas, prowadząc seminaria i dając wykłady na temat Lean Management na całym świecie³.

Kiedy już nieco lepiej radziliśmy sobie z projektami *kaizen* i „zamietliśmy” trochę pieniędzy, które walały się po naszej hali produkcyjnej w formie nadmiernych zapasów, zaczęliśmy zwracać większą uwagę na potrzeby naszych klientów. Poziom obsługi klientów uległ znaczącej poprawie. Opracowaliśmy nowe produkty i kupiliśmy firmy prowadzone przez kilku naszych mniejszych konkurentów. Mieliśmy więcej zysku do podziału z pracownikami, których wydajność wzrastała z roku na rok. *Kaizen* stał się sposobem działania i rozwiązywania problemów w Wiremold. Każdy element firmy, od działu sprzedaży przez kadry do produkcji i finansów, był zaangażowany i stanowił część nowej kultury *kaizen*.

Tak jak wszyscy, na koniec miesiąca zamykaliśmy nasze księgi i robiliśmy podsumowania finansowe, ale nie wykorzystywaliśmy liczb do zarządzania firmą. Wyniki finansowe odnosiły się przecież do czegoś, co już się wydarzyło. Było za późno, żeby w jakikolwiek sposób zmienić osiągnięte rezultaty. Zamiast tego koncentrowaliśmy się na tworzeniu lepszych procesów w celu poprawy przyszłych wyników. Razem ze swoją kadrą kierowniczą co tydzień (a później raz na dwa tygodnie) dokonywaliśmy oceny liderów strumieni wartości, aby zobaczyć, jak poprawiały się parametry mające największy wpływ na proces (takie jak obsługa klientów, jakość, produktywność, rotacja zapasów oraz elementy kontroli wizualnej) i jak liderzy zespołów *hoshin*⁴ radzili sobie z rozwojem nowych produktów i innymi inicjatywami o charakterze strategicznym.

Kiedy w Wiremold zapanowała już kultura Lean, przejście na strategię Lean i ciągłe doskonalenie w firmach, które przejmowaliśmy, okazywało się stosunkowo proste. Pracownicy Wiremold stali się zagorzałymi zwolennikami Lean. A kiedy osiągnie się już pewien poziom zrozumienia i zaangażowania, pracownicy sami zaczynają stymulować kulturę doskonalenia.

³ Orry Fiume był m.in. gościem XI Konferencji Lean Management w 2011 roku, organizowanej corocznie przez Lean Enterprise Institute Polska we Wrocławiu.

⁴ *Hoshin* lub *hoshin kanri* jest wizualnym procesem opracowywania strategii przedsiębiorstwa, który koncentruje się na najważniejszych działaniach firmy, dopasowując do nich jej zasoby. *Hoshin kanri* bazuje na długoterminowej strategii firmy, definiując projekty (*hoshiny*) na bieżący rok, które muszą zostać zrealizowane. Dla każdego projektu *hoshin* przypisywany jest jego lider (dokładniejsze wyjaśnienie metody rozwinięcia strategii zawiera rozdział VII).