



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

KOPALNIA ZŁOTA

*Powieść o zarządzaniu firmą
w oparciu o Lean Management*



**Freddy Ballé
Michael Ballé**

**Przedmowa do wydania polskiego:
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk**



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Pozostałe książki autorstwa Micheala i Freddy'ego Ballé
Dyrektor firmy jako Lean Menadżer
Powieść o transformacji przedsiębiorstwa

KOPALNIA ZŁOTA

*Powieść o zarządzaniu firmą
w oparciu o Lean Management*

Freddy Ballé i Michael Ballé

Przedmowa do wydania polskiego:
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk

Wydanie pierwsze w języku polskim
Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska

www.lean.org.pl

Wrocław 2013



Tytuł oryginału: The GOLD MINE. A novel of lean turnaround.

©Copyright 2005 Lean Enterprise Institute, Inc.

215 First Street, Suite 300

Cambridge, MA 02142

www.lean.org

Wszelkie prawa zastrzeżone łącznie z prawem do powielania
w części lub w całości w jakiegokolwiek formie.

© Copyright 2013 for Polish Edition and Translation

Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o.o

Muchoborska 18, 54-424 Wrocław

www.lean.org.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone łącznie z prawem do powielania
w części lub w całości w jakiegokolwiek formie.

ISBN: 978-83-931637-6-2

Projekt okładki: Off-Piste Design, Inc.

Korekta językowa: www.korekto.pl

Skład i łamanie: www.arcone.pl

Druk: www.therismos.pl

Książka jest całkowicie fikcyjna. Imiona, nazwiska, bohaterowie, firmy, organizacje, miejsca, wydarzenia i zdarzenia są wytworem wyobraźni autorów lub czystą fikcją. Jakiegokolwiek podobieństwo do osób (żywych i martwych), zdarzeń lub miejsc jest całkowicie przypadkowe.

Dla Catherine i Florence

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

Mija właśnie 14 lat, od kiedy pioniersko zajęliśmy się popularyzacją Lean Management w Polsce. Dlatego siadając do napisania tej przedmowy naszła nas refleksja, że jeżeli mielibyśmy dzisiaj rozpocząć naszą przygodę z propagowaniem idei ciągłego doskonalenia, to najprawdopodobniej zaczęlibyśmy od wydania tej właśnie książki. Dlaczego? Powodów jest sporo.

Po pierwsze, jest to obecnie najlepsza na rynku książka systematyzująca oraz przystępnie objaśniająca kwestie, które – jak mawia Art Byrne¹ – odpowiednio zastosowane, mogą dać ci „niesprawiedliwie dużą przewagę nad konkurencją”, niezależnie od tego, czym się zajmujesz. Innymi słowy: dowiesz się z niej, co należy zrobić i jak należy działać, aby twoja firma miała szansę stać się tytułową „Kopalnią Złota”.

Po drugie, nie jest to kolejna książka o tym „jak to robi Toyota”, ale raczej powieść objaśniająca istotę Lean Management na kanwie perypetii pracowników dość typowej fabryki, z której realiami większość z nas będzie w stanie łatwo się zidentyfikować. Innymi słowy, książka przekłada na język dowolnej organizacji produkcyjnej istotę 14 zasad Toyoty.

Po trzecie, w publikacji tej wytłumaczono znaczenie oraz sens szeregu nieintuicyjnych i często niezrozumiałych kwestii, m.in. tych związanych z przepływem jednej sztuki, małymi partiami, częstymi przebrojeniami, standaryzacją stanowiącą podstawę doskonalenia, częstymi dostawami w małych ilościach, poziomowaniem, stymulowaniem idealnego klienta itd. Co ważne, nie przedstawiono tego w sposób naukowy ani akademicki,

¹ Art Byrne – człowiek-legenda ruchu Lean Management. Stosując Lean Management zrewolucjonizował ponad 30 firm, którymi zarządzał. Autor wydanej w 2012 książki „*Lean Turnaround*”, której polskie wydanie ukazało się nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska w 2013 roku.

ale zrozumiały dla każdego, nawet – jak zwykł powtarzać jeden z głównych bohaterów za swoim mistrzem – dla „japońskich chłopów”.

Po czwarte, książka obala wiele mitów, wśród których powszechnie przeważają te, że koncepcja Lean Management zmusza do cięższej pracy, prowadzi do zwolnień, albo że dążąc do standaryzacji całkowicie eliminuje ludzką kreatywność.

Po piąte, spina klamrą znane narzędzia i techniki Lean Management oraz tłumaczy powody ich zastosowania (m.in. 5S, TPM, SMED, pracy standaryzowanej, systemu ssącego, poziomowania, heijunki, kaizen, systemu sugestii). Oprócz tego, że przejrzyście objaśniono w niej techniczną stronę tych metod, jasno ukazano również potrzebę ich zastosowania. Traktując o narzędziach systemowo, autorzy książki w przekonujący sposób zwracają też uwagę na nieuniknione konflikty, jakie niesie ze sobą wdrożenie metod Lean Management w konfrontacji z tradycyjnym podejściem do zarządzania (w wymiarze technicznym i ludzkim, rzecz jasna).

Po szóste, w książce objaśniono rolę ludzi w doskonaleniu oraz wskazano na czynniki decydujące o motywacji do zmiany i zastosowaniu odmiennych, często zupełnie nowych i z pozoru nieintuicyjnych metod działania. Ukazano znaczenie kultury oraz nakreślono właściwe postawy przełożonych, jakie powinny towarzyszyć zmianom (szacunek dla ludzi, obecność w *gemba*, wyznaczanie ambitnych celów) oraz objaśniono niezwykle ważną rolę liderów.

Po siódme, w „Kopalni Złota” pokazano zależność między działaniami doskonalącymi a wynikami, objaśniając przy okazji w przejrzysty sposób niezrozumiałe kwestie finansowe, takie jak chociażby okresowy spadek zysków wskutek spadku zapasów. Wyjaśniono też istotę korzyści płynących z zasobów uwolnionych w wyniku doskonalenia, wytłumaczono również, jak standaryzacja pracy, kaizen i częstsze dostawy przekładają się na wzrost efektywności operacyjnej.

Po ósme, dzięki temu, że książka jest oparta na ogromnym praktycznym doświadczeniu rodzinnego duetu pisarskiego, mimo iż jest fikcją literacką, jej fabuła osadzona jest w realiach (a nie teorii) zarządzania. Ów duet to Freddy Ballé, który jako jeden z pierwszych na świecie poznał i z sukcesem wdrażał Lean Manufacturing w wielu firmach poza Toyotą (np. w Renault, Valeo czy Faurecii) oraz jego syn Michael, doktor psychologii, posiadający niebywałą zdolność objaśniania postaw i motywacji ludzkich.

Po dziewiąte, w książce odnajdujemy swoisty „algorytm wdrożeniowy”. Autorzy zabierają nas w podróż, która zaczyna się w fabryce zorganizowanej tradycyjnie (tak jak ma to miejsce w przeważającej części dzisiejszych firm), a kończy w przedsiębiorstwie stosującym filozofię Lean Management. Można powiedzieć, że na niespełna 400 stronach podano komplet informacji o tym systemie biznesowym, pokazując jednocześnie właściwą kolejność wdrażania zmian.

Dzięki tym walorom „Kopalnia Złota” jest uniwersalną lekturą dla wszystkich zainteresowanych problematyką doskonalenia procesów: zarówno dla początkujących, jak i zaawansowanych, prezesów i studentów, zarządów i przedstawicieli związków zawodowych, przełożonych i pracowników, zarządzających dużymi korporacjami oraz właścicieli i pracowników małych i średnich firm, fascynatów doskonalenia oraz ludzi sceptycznie podchodzących do zmian.

„Kopalnia Złota” jest niewątpliwie świetną pozycją książkową, jeżeli jesteście zainteresowani lub chcecie:

- polecić ciekawą i pouczającą lekturę osobom zajmującym się zarządzaniem,
- usystematyzować wiedzę, poznać znaczenie metod i technik Lean Management oraz zrozumieć zależności pomiędzy nimi,
- znaleźć sposób na zrozumienie oraz wyjaśnienie Lean Management osobom nieprzekonanym,
- zrozumieć istotę zmiany postaw menadżerów, którzy chcą przewodzić transformacji,
- czerpać przyjemność z literatury fachowej.

„Kopalnia Złota” jest bez wątpienia powieścią produkcyjną, niemniej do jej lektury zachęcamy gorąco osoby zajmujące się procesami biznesowymi i usługowymi. Polecamy również lekturę blogu Michaela Ballé pt. „Mistrz Gemba radzi”, którego obszernie fragmenty publikujemy na naszej stronie www.lean.org.pl. Ten niezmiernie popularny cykl praktycznych porad wdrożeniowych został zapoczątkowany po pierwszym wydaniu „Kopalni Złota” w USA w 2005 roku i do dziś stanowi niemający w zasadzie precedensu na skalę światową zestaw zaleceń wdrożeniowych oparty na rzeczywistych problemach firm produkcyjnych i usługowych.

Wszystkich Państwa, którzy po lekturze „Kopalni Złota” będziecie zadawać sobie pytanie, jak stać się liderem transformacji na kształt tej opi-

Kopalnia Złota

sanej w książce, zachęcamy do sięgnięcia również po inną bestsellerową powieść Michaela i Freddy'ego Ballé pt. „Dyrektor firmy jako Lean Menadżer”. Jej fabuła stanowi doskonałe rozwinięcie problematyki „Kopalni Złota” w odniesieniu do postawy lidera, przed którym staje wyzwanie zaangażowania ludzi do transformacji firmy.

Mamy nadzieję, że „Kopalnia Złota” przysporzy szeregu inspiracji do rozwoju i doskonalenia Waszych firm pod względem strategicznym i operacyjnym.

Prof. Tomasz Koch
Dr Tomasz Sobczyk
Lean Enterprise Institute Polska
Wrocław, wiosna 2013

Rozdział pierwszy

ZYSK JEST KRÓLEM, ALE RZĄDZI GOTÓWKA

Wszystko zaczęło się od telefonu.

— Mike? — usłyszałem głos Charlene. — Czy Phil jest u ciebie?

Jej głos był ostry, dało się w nim wyczuć nutkę paniki.

— Nie widziałem go — odpowiedziałem. — Czy coś się stało?

— Mam nadzieję, że nie. Dzwonił wcześniej. Powiedział, że wieczorem do ciebie wpadnie, i od tamtej pory już się nie odezwał.

Według mojego zegarka było już po jedenastej wieczorem – wystarczający powód, by zacząć się martwić – ale bez przesady. Próbowałem z nią jeszcze przez chwilę porozmawiać, lecz ona poprosiła tylko, żebym zadzwonił, gdyby Philip jednak się zjawił. Zdumiony odłożyłem słuchawkę. Philip Jenkinson to mój bliski przyjaciel. Znamy się od czasów liceum, a ostatni raz na drinku byliśmy zaledwie parę tygodni temu. To jemu powiodło się w życiu. Dorobił się. Wiem, że był ostatnio pod silną presją z powodu swojej pracy, ale poza normalnymi objawami stresu wszystko wydawało się w porządku. Bałem się, że mógł mieć jakiś wypadek.

Rozległ się dzwonek do drzwi. Zirytowany taksówkarz próbował prowadzić zupełnie pijanego, bełkoczącego Philipa.

— To twój kolega? — zapytał.

Razem wtargaliśmy Philipa do środka i położyliśmy go na kanapie. To, że był pijany w sztok, to jeszcze nie wszystko. Miał okropne dreszcze i był przemoknięty do suchej nitki. Zapłaciłem taksówkarzowi, dorzucając spory napiwek, i obserwowałem, jak ponownie zatapia się w ciemnościach deszczowej nocy. Philip już chrapał. Czując się trochę jak kapuś, zadzwoniłem do Charlene i pomijając szczegóły, wyjaśniłem, że nie ma się o co martwić. Obiecałem, że rano odwiezę jej męża do domu. W tle usłyszałem

odgłosy kłócących się dzieci. Byłem zaskoczony, że jeszcze nie śpią, tym bardziej że był środek tygodnia. Ale cóż... w końcu to nie moja sprawa.

Nie bez problemów ściągnąłem z Philipa przemoczony płaszcz i buty, po czym zostawiłem go na sofie, żeby się porządnie wyspał. Wyglądał dziwnie dziecinnie. Bełkocząc coś w alkoholowym zamroczeniu, przywodził na myśl tego niezgrabnego nastolatka, którym kiedyś był. Nie po raz pierwszy zastanawiałem się, dlaczego nie zrezygnował z tego swojego kujonńskiego uczesania i okularów z tamtej epoki. Z kieszeni koszuli sterczało mu nawet kilka długopisów! Był postawnym mężczyzną, wysokim blondynem o ostrych rysach twarzy, oszpeconych nieco bliznami po trądziku. A jednak była to poczciwa twarz dobrego człowieka. Nie jakoś szczególnie subtelnego czy wyrafinowanego, ale wieloletniego dobrego przyjaciela – na swój szczególny sposób niezwykle bystrego. Trochę nudziarza, który rzadko pije, nigdy nie palił oraz, poza skłonnością do szpanerskich samochodów i pracoholizmu, nieposiadającego szczególnych wad. Co mogło doprowadzić go do takiego stanu?

Poranek był pogodny i zdecydowanie cieplejszy niż kilka poprzednich. Od tygodnia bez przerwy padało i miałem nadzieję, że wiosna w końcu zawita na dobre. Uwielbiam północną Kalifornię, ale pory deszczowej naprawdę nie znoszę.

Phila obudziłem kopniakiem, podsuwając mu pod nos dzbanek kawy, pół kufła piwa i surowe jajko – niezawodne remedium na kaca jeszcze z naszych dawnych, szalonych lat. Wyłopał piwo, wypił kawę, wzdrygnął się na widok jajka i w końcu usiadł niezgrabnie na sofie. Usadowiłem się obok niego i upiłem łyk swojej kawy.

— Chcesz o tym pogadać?

Przecząco pokręcił głową, co musiało go nieco zabołeć, rzecz jasna.

— Kłopoty rodzinne?

Zaczerwienionymi oczyma spojrzał na mnie zaskoczony.

— Nie. Praca.

Kompletnie zgłupiałem. Kłopoty w pracy? Jak to możliwe? Życie zawodowe Philipa to pasmo samych sukcesów. Studiował w Berkeley, doktoryzował się z fizyki, a potem pracował nad jakimś zaawansowanym technologicznie gadżetem, który później opatentował. Dodatkowo razem ze współnikami rozkręcili niewielką działalność produkcyjną na zachodnim wybrzeżu. Ja robiłem wtedy doktorat w Wielkiej Brytanii i o niczym nie

miałem pojęcia do momentu, aż tajemnicze zawirowania życia rzuciły nas obu do tego samego miasta. Dwa lata temu Philip i jego wspólnik przejęli jedną z działających na rynku firm, chcąc zastosować nową technologię do wytwarzanej w tym zakładzie linii produktowej.

Kiedy znalazłem pracę na dobrej uczelni, Sarah (moja była dziewczyna) i ja, na czas poszukiwania własnego mieszkania w okolicy, zamieszkaliśmy u Philipa i Charlene. Philip przynosił więcej pieniędzy za miesiąc swojej pracy niż ja byłem w stanie zarobić, przy mojej nędznej akademickiej pensyjce, przez cały rok, a jego ciągłe gadanie o wejściu na giełdę i cenach akcji mogłoby mnie na śmierć zanudzić, gdyby nie fakt, że byłem odrobinę, no cóż, jakby to powiedzieć... zazdrosny.

Kłopoty w pracy? Jakie to kłopoty w pracy mogą doprowadzić do zalanania w trupa i wyładowania na kanapie u starego przyjaciela?

— Jest źle?

— Gorzej — wziął kolejny kubek kawy, a jego zaczerwienione, mętne oczy i rysy twarzy były dobrze widoczne w świetle porannego słońca. — Dłużej nie dam rady. Nawet nie wiem, za co się złapać. To mnie przerasta!

— Opowiadaj.

— I tak byś nie zrozumiał — wzruszył ramionami i kontynuował beznamiętnym głosem. — Jeśli szybko czegoś nie zrobimy, za parę miesięcy będziemy bankrutami. Wszystko, co mamy, jest zastawione. Banki nie dadzą nam już ani grosza. Próbowaliśmy wszystkiego. Już po nas.

O ile dobrze zrozumiałem, Phil i jego wspólnik Matthew zakładali, że uda im się okazjnie kupić kulejącą firmę, postawić ją na nogi, wykorzystując nową technologię, i tym sposobem suto się obłowić. Zebraли wszystkie oszczędności, które zasilili dużymi pożyczkami bankowymi, i udało im się dobić interesu. Niestety, po pierwszej fali entuzjazmu obaj wpadli w gorzkie realia prowadzenia dużej firmy. Nigdy bym nie pomyślał, że może być aż tak źle. Co prawda spowolnienie gospodarcze ostatniego okresu sprawiło, że nikt nie miał się dobrze, a najbardziej chyba ucierpieli przedsiębiorcy (no, może wyłączając tych, którzy z powodu kryzysu dołączyli do grona bezrobotnych).

— To mnie przerasta — wyszeptał ponownie załamany. Jako naukowiec nie do końca potrafiłem zrozumieć, w jak poważnych tarapatkach się znalazł i dlaczego była to aż taka tragedia. Jednocześnie zdawałem sobie

sprawę, że są ludzie, dla których własna firma jest ważniejsza niż rodzina, życie i w ogóle cały świat razem wzięte. Byłem tego świadomy. Mój ojciec należał do tej właśnie grupy ludzi, dorastałem więc wśród dokładnie takich problemów, a raczej obok nich.

— Analizowałem dane pod każdym możliwym kątem. Jeśli nie uda nam się szybko zdobyć gotówki, stracimy wszystko, co mamy. Wszystko!

— Daj spokój, to tylko pieniądze!

—Wiedziałem, że nie zrozumiesz — powiedział obrażonym tonem. — Widzisz, banki domagają się spłaty kredytów. Zastawiliśmy już wszystko, co mamy, i w tej chwili ledwie dajemy radę spłacać odsetki. Jeśli nie uda nam się zwiększyć linii kredytowej, nie będziemy mogli zapłacić ani naszym pracownikom, ani dostawcom. I tyle. Koniec z nami.

— Do diabła z tym — jęknął. — Muszę wracać do domu. O rany! — ukrył twarz w dłoniach, palcami przeczesał włosy. Jedyne, czego byłem wtedy pewien, to tego, że muszę coś wymyślić, zanim odwiezie go do Charlene w takim stanie.

— No, jest jeszcze coś, co moglibyśmy zrobić, chociaż będę tego żałował — powiedziałem. Spojrzał na mnie, nie do końca chyba słuchając. — Możemy porozmawiać z moim ojcem.

Ojciec był jedyną znaną mi osobą, która mogła pomóc Philowi, jednak gdy jechaliśmy w kierunku zatoki, budziły się we mnie coraz większe wątpliwości. Ojciec był już na emeryturze i większość czasu spędzał, grzebiąc przy swojej łodzi w klubie jachtowym. W latach świetności był poważanym menedżerem w firmie z branży motoryzacyjnej. Zaraz po szkole wstąpił do marynarki, a za pieniądze z żołdu, jak tylko zakończył służbę, opłacił studia z inżynierii przemysłowej. Później znalazł pracę w Wielkiej Brytanii – pracował dla British Leyland. Było to mniej więcej w okresie łączenia się Austin Morris z Leylandem, czyli wtedy, kiedy Zjednoczone Królestwo miało jeszcze własny przemysł samochodowy. Wtedy też ojciec poznał mamę. Razem z bratem dorastaliśmy w Wielkiej Brytanii aż do czasu, gdy ojciec dostał lepszą pracę w Stanach Zjednoczonych – w Detroit, również w przemyśle motoryzacyjnym.

Przeprowadzka była straszna. Nagle straciłem wszystkich przyjaciół i znalazłem się wśród obcych. Nie mówiłem jak oni, nie ubierałem się jak oni. W sumie to nawet ich nie lubiłem, a oni rewanzowali się równie

silną niechęcią wobec mnie (szczerze mówiąc, myślę, że mój młodszy brat był w jeszcze gorszej sytuacji). Również Phil nie był akceptowany za jego kujonstwo i zamiłowanie do nauki, że już nie wspomnę o jego używanych ciuchach, które nosił. Musieliśmy się więc zaprzyjaźnić, jak dwa brzydkie kaczątko w stawie. Przyjaźń ta przetrwała nawet mój powrót do Wielkiej Brytanii, gdzie dostałem się na studia i zacząłem robić doktorat z psychologii.

Kariera mojego ojca była niezwykła. Wyróżniało go silne zaangażowanie w rozprzestrzeniającą się po całym świecie japońską ofensywę przemysłową już od samego początku. Podczas gdy jego koledzy po fachu ignorowali lub deprecjonowali japońskie techniki produkcyjne, ojciec miał na ich punkcie obsesję. Pamiętam, że gdy byłem nastolatkiem, wszystko, o czym zwykł mówić, zawierało barbarzyńsko brzmiące słowa typu *kanban* czy *kaizen*. W swym zaangażowaniu poszedł tak daleko, że rozpoczął naukę japońskiego i wielokrotnie odwiedzał Kraj Kwitnącej Wiśni, a tam w szczególności Toyotę. Oczywiście nie przysporzyło mu to popularności wśród kolegów, zwłaszcza odkąd zaczął wytykać wady i niedoskonałości zachodniego modelu zarządzania. Brytyjczycy wypominali mu jego amerykańską nonszalancję, a Amerykanie po prostu go ignorowali. Niektórzy uważali go za dziwaka, inni natomiast za uciążliwy problem. W efekcie stale zmieniał firmy, próbując rewolucjonizować obowiązujące w nich metody pracy, ostatecznie jednak przegrywając nieuniknione, polityczne rozgrywki. W końcu zmuszany był do odejścia, by za chwilę rozpocząć swą odwieczną walkę w kolejnej firmie, gdzie scenariusz się powtarzał.

Ostatecznie został wicedyrektorem operacyjnym u dużego dostawcy podzespołów samochodowych. Wszystko szło dobrze do chwili, gdy szef firmy odszedł na emeryturę. Ojciec zdał sobie sprawę, że nie ma szans na zajęcie jego miejsca, ponieważ rada nadzorcza szukała na to stanowisko kogoś młodszego. Rozczarowany zrezygnował z pracy i do dziś opowiada wszystkim, że od tego momentu firma zaczęła podupadać (to akurat prawda, ale ciężko stwierdzić, czy był to skutek akurat jego odejścia). W końcu rodzice postanowili zamieszkać bliżej mojego brata i mnie, w słonecznej północnej Kalifornii. Znaleźli więc dom pośród wzgórz dość blisko miejsca, gdzie obecnie mieszkam.

Ojciec przez całe życie był pracoholikiem i myślałem, że na emeryturze będzie dalej pracował jako konsultant. Jednak po raz kolejny nas zasko-