



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Serwis
techniczny

4

2 piętro

Standaryzowana PRACA MENADŻERA

6

Inżynieria

Codzienna droga do trwałego doskonalenia

Końcowy
montaż

2

3 piętro

7

Sprzedaż
Marketing

KONIEC

Jim Lancaster
oraz **Emily Adams**

Przenośnik

Linia
lakiernicza

Q-Semi

S-Auto

Wysyłka

1

**Prawdziwa historia opowiedziana
przez szefa prawdziwej firmy**



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

 **Standaryzowana
PRACA
MENADŻERA**

Codzienna droga do trwałego doskonalenia

Jim Lancaster
oraz Emily Adams

Przełożył z angielskiego
Grzegorz Łuczkiwicz

LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Wrocław 2018



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: *The Work of Management. A Daily Path to Sustainable Improvement*
©Copyright 2017 Lean Enterprise Institute, Inc. All rights reserved.

©Copyright 2018 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: 978-83-933629-3-6

Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska
Skład: Jarosław Danielak, ad-fontes.pl
Projekt okładki: Thomas Skehan
Zarządzanie drukiem: AD FONTES Agencja Wydawnicza

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	VII
Przedmowa	XI
1. Ciągłe kłopoty	1
2. Dożywotni lider zespołu lakierniczego	17
3. Złapać rytm obchodów przeglądowych	35
4. Informacja płynie w górę; wsparcie płynie w dół	53
5. Brzydka tapeta	61
6. Rozwiązywanie bieżącego problemu	75
7. Kryzys ludzki	89
8. Sztuka WAR	103
9. Pęd do doskonałości	115
10. Planowanie i rozwijanie strategii	127
11. Rozwiązania dla przyszłości	139
12. Zabezpieczyć przyszłość	153
Podziękowania	165
O autorze	167

Przedmowa do wydania polskiego

Dlaczego jedni menadżerowie osiągają wyniki godne pozazdrosczenia, podczas gdy inni wciąż tkwią w miejscu, mimo ogromnych wysiłków? Dlaczego jedni potrafią skłonić podwładnych do efektywnej współpracy, a inni natrafiają na mur niezrozumienia i niechęci ze strony pracowników? Od czego właściwie zacząć usprawnianie i co zrobić, by udoskonalenia okazały się trwałe? Odpowiedzi na te i podobne pytania szuka wielu menadżerów, kierowników, liderów. Sięgając po książkę Jima Lancastera, mamy szansę dowiedzieć się, jak postępują najlepsi. To niepowtarzalna okazja, by wniknąć w głąb jednej z pionierskich firm Lean i sprawdzić, jak z powyższymi wyzwaniami radzi sobie jej kierownictwo.

Lantech jest średniej wielkości producentem urządzeń do opakowywania ładunków poprzez owijanie ich w folię rozciągliwą. W latach 90. zaczął stosować metody szczupłej produkcji jako jedna z pierwszych firm spoza sektora motoryzacyjnego. Czytelnik zaznajomiony z literaturą dotyczącą Lean Management na pewno pamięta Lantech z przełomowej książki Jonesa i Womacka *Lean Thinking – szczupłe myślenie*. Wie zatem, że już wtedy udało się tam przekształcić operacje i wprowadzić przepływ jednej sztuki zamiast produkcji w partiach. Tym razem po pióro sięgnął Jim Lancaster – dyrektor generalny, a jednocześnie syn założyciela i aktualny właściciel firmy. I opowiedział o tym, co działo się po pierwszym sukcesie.

Głównym ograniczeniem kontynuowania sukcesu okazała się trudność utrzymania raz wprowadzonych zmian. Świadomość, że podczas gdy w jednym obszarze pracownicy usilnie pracują nad poprawą procesu, w innym w niwecz obracają się dopiero co wdrożone udoskonalenia, prowadziła Jima do wielkiej frustracji. Skalę tego problemu uświadomił sobie dopiero, gdy zaczął regularnie bywać w hali produkcyjnej. Zrozumiał wtedy, że „kaizen wprowadzony do chaosu generuje jedynie większy chaos”. Dlatego tak ważna jest standaryzacja pracy i pewność, że wyniki się nie pogarszają. Obserwowanie procesów i kontrola ustalonych mierników są natomiast możliwe dzięki stałej obecności kierownictwa w miejscu, gdzie tworzy się prawdziwą wartość. Metoda Jima i jego ekipy to standaryzowana praca menadżera, czy też całego kierownictwa, polegająca na regularnym obchodzie gemba. Nie da się bowiem rozwiązywać problemów na odległość, w sali spotkań lub przed ekranem wyświetlającym kolejny arkusz kalkulacyjny. Co jednak ważne, nie chodzi o to, by swoją obecnością straszyć i publicznie piętnować pracowników za pomyłki. Przeciwnie – rolą kierownictwa jest wspieranie pracy na pierwszej linii m.in. poprzez eliminowanie codziennie pojawiających się przeszkód i pełen szacunek coaching.

Jim Lancaster nie rysuje cudownego obrazu firmy, w której nigdy nie pojawia się żaden problem. Przeciwnie – szczerze przedstawia wyzwania, przed którymi niejednokrotnie stawał Lantech, i sposoby na stawienie im czoła. Nie proponuje też magicznego podręcznika pełnego prostych rad na zarobienie milionów. Kreśli za to kilka podstawowych warunków sukcesu. Po pierwsze, każdy menadżer i każdy kierownik musi znaleźć się jak najbliżej pracy, bo tylko wtedy jest w stanie ją naprawdę zrozumieć. Po drugie, zanim zacznie się doskonalic procesy, trzeba zadbać o ich stabilizację. Po trzecie wreszcie, pracę trzeba standaryzować na każdym poziomie, nie tylko na pierwszej linii. Choć bywa to zaskakujące dla wielu zarządzających, Lancaster udowadnia, jak wiele może dzięki temu zyskać firma i sam menadżer.

W ten sposób odkrywamy ten upragniony przepis na pracę menadżera: sekret to standaryzowana codzienna obecność w miejscu, gdzie tworzy się prawdziwą wartość, i całe mnóstwo ciężkiej pracy. W każdym obszarze i na każdym poziomie zarządzania.

Choć na kolejnych stronach towarzyszymy pracownikom firmy produkcyjnej, opisane metody i techniki dzięki swojej uniwersalności sprawdzą się w każdej organizacji, zarówno produkcyjnej, jak i usługowej. Jesteśmy przekonani, że oddając w ręce Czytelnika polski przekład niniejszej książki, skłaniamy wielu menadżerów do refleksji oraz spojrzenia inaczej na swoją pracę i swoją rolę. Wierzymy, że dzięki temu uda im się zwiększyć wartość ich pracy, co przełoży się na wyniki ich firm. Cieszymy się, mogąc w tym pomóc.

Prof. Tomasz Koch
Dr Tomasz Sobczyk
Dr Klaudia Kościelska

Przedmowa

Jestem prawdziwym entuzjastą tej książki. Jim Lancaster opowiada w niej historię wieloletniej podróży Lantechu, firmy z Louisville w Kentucky produkującej urządzenia do pakowania w folię rozciągliwą. Podróż ta doprowadziła do zainstalowania w przedsiębiorstwie systemu szczupłego zarządzania i osiągnięcia trwałych wyników w dłuższym okresie. Na kolejnych stronach mamy niepowtarzalną okazję wejść do wnętrza firmy przechodzącej od niestabilności i niezdolności do utrzymania wyników systemu kaizen, który przyniósł jej sławę, do systemu codziennego zarządzania zapewniającego stabilność rutynowych operacji, ciągłe i trwałe doskonalenie dzięki stosowaniu raportów A3 oraz wielkie strategiczne skoki dzięki planowaniu hoshin. A wszystko z równoczesnym rozwojem ludzi na każdym poziomie przedsiębiorstwa.

Opisując tę podróż, Jim przedstawia główne elementy codziennego zarządzania jako elastyczny system zdolny w czasie rzeczywistym radzić sobie z problemami, przed którymi staje firma. Jest to solidny proces, w którym każdego dnia uczestniczy każdy menadżer w każdej części firmy. Posługując się prostym językiem i ilustracjami, Jim ukazuje system zarządzania, który czytelnik może wykorzystać we własnej organizacji, osiągając mistrzowskie wyniki.

Po raz pierwszy spotkałem Jima w roku 1994, kiedy był młodym menadżerem w Lantechu, a później pod koniec spektakularnego

przekształcenia procesów produkcyjnych tej firmy, które dokonało się pod kierunkiem Pata Lancastera, jej założyciela i ojca Jima. Było to imponujące przedsięwzięcie zmierzające do uratowania przedsiębiorstwa poprzez zwiększenie szybkości działania i skrócenie czasu realizacji przy równoczesnej redukcji kosztów i poprawie jakości. Służyć temu miały zasady szczupłego zarządzania (Lean Management) wprowadzane metodą szybkiego kaizen. Wydawało się, że Lantech to przykład wspaniałej historii z happy endem, toteż prędko podjęliśmy z Danem Jonesem decyzję, by włączyć ją jako rozdział 6 do książki *Lean Thinking*.

Byłem pod takim wrażeniem sukcesu Pata, że kiedy w roku 1997 założyłem LEI, poprosiłem go, by został członkiem rady nadzorczej tej organizacji. Zasiadał w niej przez kolejnych 15 lat, co dało mi okazję śledzenia dalszych przygód Lantechu. Pat w szczególności opanował rozwijanie strategii (planowanie hoshin) i osiągnął w tej dziedzinie taką biegłość, że poprosiłem go, by pomógł mi nauczać tych technik w LEI, gdy rozpoczynaliśmy działalność.

Z upływem lat wielokrotnie odwiedzałem Lantech i zacząłem dostrzegać pewien niepokojący schemat. Firma znakomicie wykorzystywała kaizen, wypróbowywała nowe pomysły w kapitalnych eksperymentach i często osiągała przy tym imponujące krótkookresowe korzyści. Dzięki realizowanemu w cyklu rocznym procesowi hoshin dokonywała ponadto wielkich strategicznych skoków. Znacznie słabiej jednak radziła sobie z utrzymywaniem korzyści osiągniętych dzięki kaizen oraz realizacją przełomowych planów hoshin. Dostrzegłem wręcz, że po kolejnych śmiałych skokach firma ześlizguje się do wyjściowych poziomów wyników. Zjawisko to interesowało mnie szczególnie dlatego, że stawało się wyraźnie widoczne w całym środowisku szczupłych firm.

W miarę ujawniania się tego trendu Pat pomyślał o przekazaniu firmy następnemu pokoleniu i zaczął przysposabiać Jima do przejścia jej w roli dyrektora generalnego. Na dalszych stronach Jim sam opowiada o tym, co się stało po roku 1995, kiedy to został szefem Lantechu, chciałbym tu jednak wyjaśnić, że w firmie dominowało wówczas coś, co nazywam *przedsiębiorczym* lub *tradycyjnym* stylem zarządzania.

Pat, jej założyciel, był (i wciąż jest) błyskotliwym pomysłodawcą, który zgromadził grupę ludzi zdolnych realizować jego wizję nowej firmy w nowej branży. Sformalizowane zarządzanie właściwie nie było potrzebne. Zespół kierowniczy wiedział, czego chce Pat, i pracował z całych sił, by to urzeczywistnić. Szczegółowe mierniki wyników i złożone środki rozwiązywania problemów przebiegających przez kilka działów były zbędne. Skupiano się zawsze na kolejnej nowości, a nie na stabilnym zarządzaniu rozwiniętej i dojrzałej firmy, jaką stawał się Lantech.

Kiedy Jim objął stanowisko dyrektora generalnego, podszedł do zarządzania całkiem inaczej. Zatrudnił nowego dyrektora ds. operacyjnych w Ameryce Północnej, który wyznaczył podwładnym obiektywne mierniki wyników oraz rozliczał ich na tej podstawie. Długi staż pracy w organizacji i lojalność wobec założyciela straciły znaczenie. Liczyły się wyniki. Jest to dobrze znane w wielkich przedsiębiorstwach podejście do zarządzania skupione raczej na wynikach niż na procesie, które nazywam *nowoczesnym zarządzaniem*.

Wkrótce po objęciu stanowiska dyrektora generalnego Jim zdał sobie sprawę, że zastąpienie zarządzania tradycyjnego zarządzaniem nowoczesnym nie sprawdza się. Menadżerowie byli zdezorientowani nowym systemem i czuli się urażeni. Niektórzy się buntowali, inni odeszli. A co najważniejsze, wyniki firmy wcale się nie poprawiły.

Na szczęście Jim znalazł doradcę, który pomógł mu uporać się z problemami zarządzania podobnie jak ktoś inny, kto lata temu pomógł Patowi przy problemach z procesem. Osobą tą był Bob Morgan, którego poznałem w roku 1993, zanim jeszcze natrafiłem na Lantech. Bob był wówczas dyrektorem walijskiej firmy produkującej mechanizmy kierownicze dla Toyoty i Hondy. Jako jeden z pierwszych zainteresował się szczupłym zarządzaniem, w odróżnieniu jednak od wielu innych menadżerów w owych czasach skupiał się na elementach zarządczych, a nie tylko procesowych tego systemu. W twórczy sposób równoważył kwestie ludzkie i techniczne. Gdy kilka lat później założyłem LEI, byłem pod takim wrażeniem jego dokonań w kilku kolejnych firmach, w których zajmował wyższe stanowiska kierownicze, że poprosiłem również jego, by został członkiem rady nadzorczej mojej organizacji.

Zauważyłem wkrótce, że przy okazji zebrań rady Pat i Bob rozmawiają na stronie na temat problemów ze zmianą zarządzania w Lantechu. Książka ta opowiada o tym, co się stało, gdy Bob Morgan zaczął prowadzić Jima Lancastera.

W wyniku szeregu eksperymentów Jim stworzył system szczupłego zarządzania zdolny zaprowadzić i utrzymać stabilność wyników każdego realizowanego w Lantechu procesu wytwarzania wartości. Takie podejście do codziennego zarządzania w firmie stało się fundamentem trwałego doskonalenia za pomocą kaizen i udanego planowania hoshin. Był to nowy sposób na twórcze przemyślenie tego, co Jim nazywa „rzeczywistą pracą kierownictwa”.

Książka niniejsza ma zatem dwojakie oblicze. Na jednym poziomie jest to druga historia Lantechu, również z happy endem, który tym razem okazał się trwały w skali wielu lat. Uważam, że czytelnik uzna tę lekturę za inspirującą, a przy tym zabawną. Na głębszym zaś poziomie książka opisuje metodę, którą czytelnik może wykorzystać, by stworzyć własny system szczupłego zarządzania w dowolnego rodzaju firmie, system oparty na codziennym i cotygodniowym zarządzaniu ukierunkowanym na stabilne wyniki. Staje się on podstawą trwałego kaizen dzięki stosowaniu raportów A3 oraz udanych wielkich inicjatyw dzięki planowaniu hoshin – a wszystko w ramach stałej sekwencji codziennych i cotygodniowych cykli zarządzania.

To dla mnie wielki zaszczyt, że Pat, Jim i Bob przez wiele lat darzyli mnie swoim zaufaniem – często w chwilach, kiedy z trudem szukali dalszej drogi. Byłem świadkiem, jak podejmowali i rozwiązywali kolejne biznesowe problemy. Zaczynali od małej i szczupłej firmy bazującej na znakomitym innowacyjnym produkcie, a potem rozwijali ją z efektywnością i jakością opartą na szczupłej produkcji i zapewniali jej stabilność dzięki systemowi szczupłego zarządzania. Ich eksperymenty znacznie poszerzyły moją wiedzę o szczupłym zarządzaniu i jestem im wdzięczny, że przystali na sugestię LEI, by przedstawić czytelnikom przebieg swojego uczenia się i uzyskaną mądrość.

Jak zawsze w przypadku wydawnictw LEI jesteśmy (wraz z Jimem) ogromnie zainteresowani informacjami o eksperymentach przeprowadzanych przez czytelnika i ich wynikach – dobrych i złych. Można się

z nami skontaktować, pisząc po prostu na adres: info@lean.org. Jesteśmy pewni, że czytelnik i jego organizacja również mogą opanować pracę kierownictwa; trzeba do tego tylko odrobiny odwagi (która musi być wkładem samego czytelnika) oraz mnóstwa eksperymentów (opisanych na stronach tej książki).

Jim Womack
założyciel i starszy doradca
Lean Enterprise Institute
Barbers Island, Maine
styczeń 2017

Książkę niniejszą dedykuję pracownikom firmy Lantech, którzy co rano zjawiają się gotowi do pracy. Bez ich poświęcenia i cierpliwości – gotowości, by wraz z nami pracować nad tym systemem, podejmując kolejne próby, ponosząc kolejne porażki i próbując wciąż na nowo – nigdy nie osiągnęlibyśmy sukcesu i stabilności, którymi się dziś cieszymy.

– Jim

Ciągłe kłopoty

Gdybym miał do wyboru tylko jedno słowo, które określałoby, co czułem jako dyrektor generalny w pierwszych latach XXI wieku, byłyby to *frustracja*. Widząc, jak oklaskuję wysiłki kolejnego zespołu ds. doskonalenia złożonego z przedstawicieli różnych działów, trudno byłoby się domyślić, że jestem sfrustrowany. Ale byłem.

Moja firma zasłynęła jako pionier ciągłego doskonalenia, toteż moje uczucia pobrzmiwały herezją. Nie mogłem jednak nie dostrzeżać problemów w naszej hali fabrycznej, gdzie zespół kaizen¹ w skupieniu i z przejściem pracował nad poprawą procesu wytwarzania jednego produktu, starając się udoskonalić i doprowadzić do perfekcji każdy najdrobniejszy szczegół zadania, podczas gdy w jakimś innym pobliskim obszarze następował całkowity rozpad. Bardzo możliwe, że pracowano w nim nad bardzo kosztowną, budowaną na zamówienie maszyną, która była pełna błędów konstrukcyjnych i wymagała przeróbek kosztem 10 tysięcy dolarów, lecz żaden zespół kaizen nie pracował nad znalezieniem przyczyn źródłowych oczywistych problemów z nią związanych. Wydawało mi się, że wciąż dzwonię do rozgniewanych klientów z wyjaśnieniami i przeprosinami.

Przypominam sobie zwłaszcza pewien dzień, kiedy stałem, przyglądając się rozgrywającemu się przede mną podobnemu scenariuszowi.

¹ Słowo *kaizen* zapisuje się po japońsku znakami oznaczającymi „zmiana” i „dobry”. Zgodnie z tym definiujemy je jako ciągłe doskonalenie całego strumienia wartości lub jednostkowego procesu zmierzające do wytworzenia większej wartości przy mniejszym marnotrawstwie.

Dążymy do doskonałości w jednym obszarze, podczas gdy jakiś inny, w ubiegłym roku w pełni udoskonalony dzięki kaizen, właśnie się rozpada. Zastanawiałem się, dlaczego wszystkie nasze problemy wciąż powracają, gdy obok przeszła grupa zwiedzających. Było ich w tamtych czasach mnóstwo. Jeden z naszych inżynierów ds. ciągłego doskonalenia oprowadzał gości, inżynierów i dyrektorów, pokazując, jak w naszym światowej klasy zakładzie produkcyjnym realizuje się zasady szczupłego wytwarzania. Westchnąłem i mozolnie wspiąłem się po schodach, by wziąć udział w zebraniu sprawozdawczym innego zespołu ds. doskonalenia.

Wszystkim nam oczywiście podobała się uwaga, jaką nam poświęcano, i pochwały, jakie zbieraliśmy, ale wiedziałem, że mamy pewne fundamentalne problemy i jeden bardzo wielki sekret. Lantech, inteligentna i pełna entuzjazmu firma opisana w doniosłej książce *Lean Thinking*², nie osiągała znakomitych rezultatów ekonomicznych. Pracowaliśmy z całych sił. Co miesiąc organizowaliśmy różnorodne warsztaty kaizen, skrupulatnie eliminując marnotrawstwo z naszego systemu i stale go poprawiając. Co tydzień zespoły wykazywały w sprawozdaniach oszczędności czasu i pieniędzy, ale wydawało się, że wszystko to wyparowuje, zanim zdoła trafić do rachunku wyników. Jak do tego doszło? Aby to wyjaśnić, przyda się odrobina historii.

Mój tata Pat Lancaster założył firmę w roku 1972 wraz ze swoim bratem Billeem – i była to klasyczna amerykańska historia sukcesu. Pat miał dobry pomysł zbudowania maszyny, która zabezpieczałaby ładunek skrzyń, pojemników czy toreb przygotowywany do wysyłki na palecie. Zamiast opakowywać paletę z ładunkiem w folię termokurczliwą, maszyna owijała wszystko w plastikową folię. Ojciec nazwał ją folią rozciągliwą. Jego metoda wymagała zużycia mniej niż połowy plastyku w przeliczeniu na ładunek i pozwalała uniknąć dodatkowego, kosztownego etapu wygrzewania folii termokurczliwej.

Pat znalazł dobrych pracowników w naszym rodzinnym Louisville w stanie Kentucky – lokalnych rzemieślników, którzy potrafili odczytywać rysunki techniczne i według nich budować. Potem słuchał klientów, obserwował, jak wykorzystują jego sprzęt, i stale wprowadzał innowacje.

2 James P. Womack, Daniel T. Jones, *Lean Thinking – szczupłe myślenie*, Wrocław 2008.

Jeśli pojawiał się jakiś problem z maszyną z Lantechu, zawsze przyjeżdżaliśmy go rozwiązać. Słynęliśmy z lojalności wobec klientów i innowacji w dziedzinie produktu.

Pracowałem w Lantechu od dziecka, zamiatając podłogi, składając rysunki techniczne, ucząc się montażu maszyn. Osobiście usuwałem usterki ze wszystkich instalacji oświetleniowych w budynku. Potem wyjechałem na kilka lat na studia i do pracy w Nowym Jorku, ale w roku 1990 tata ściągnął mnie z powrotem. Podobała mi się praca w finansach i życie w wielkim mieście, ale nie mogłem się odwrócić od Lantechu i Louisville. To był dom. To tam chciałem sprowadzić nowo poślubioną żonę i założyć rodzinę.

Kłopot w tym, że Lantech miał mnóstwo długów i borykał się z niestającymi problemami. Właśnie stracił moc nasz bardzo ważny patent (co było kpina z sprawiedliwości). Tata starał się bardziej niż kiedykolwiek, ale hala fabryczna tonęła w zapasach, a niemal każda maszyna wyjeżdżała do klienta później, niż mu obiecywano.

Zabijały nas wspańnię pomysłami z przeszłości. Zakład był przepelniony partiami części maszyn, które według dawnych prognoz miały nam być potrzebne. System planowania zapotrzebowania materiałowego (MRP) sprawiał, że mieliśmy mnóstwo komponentów, tylko akurat nie tych potrzebnych. Zbudowanie i dostarczenie nawet najprostszej maszyny zajmowało 14 tygodni, co zmuszało nas do produkcji na magazyn. A cenne pomysły na nowe produkty leżały w uśpieniu. Nasze zasoby były bowiem pochłonięte doprowadzeniem do wysyłki sprawiających kłopoty maszyn.

Pat wiedział, że i on, i jego firma potrzebują zmiany. Na początku lat 90. dowiedział się o koncepcjach systemu produkcyjnego Toyoty oraz – jak je później nazwano – Lean Management. Przyjął je z entuzjazmem. Zatrudnił nowego dyrektora ds. operacyjnych Rona Hicksa, który pomógł nam na nowo opracować procesy produkcyjne. Pracując wraz z zespołami ludzi z całej firmy, wspierani przez nowo powstałą grupę ekspertów Lean działającą w ramach biura promocji kaizen, pozbyliśmy się starych metod partii–kolejki³ i przeszliśmy do przepływu jednej sztuki.

³ Ang. *batch-and-queue*. Sposób postępowania wpisany w koncepcję produkcji masowej, w którym duże partie wyrobów są produkowane i przemieszczane do następnego procesu (niezależnie od tego, czy są rzeczywiście potrzebne, czy też nie), gdzie oczekują następnie w kolejce.

Zapasy wyparowały. W ciągu paru lat roczny współczynnik rotacji zapasów wzrósł z 2 do 11 razy, uwalniając ponad 3 miliony dolarów w gotówce. Spłaciliśmy długi. Produkcyjny czas przejścia w przypadku niektórych urządzeń skurczył się z 14 tygodni do 8 godzin. Trudno przecenić rewolucję, jaką przeszedł Lantech.

W tym wczesnym okresie, na początku lat 90., mnóstwo czasu spędzałem w drodze, sprzedając nasze maszyny i budując sieć dystrybucji. Trochę zazdrościłem Robowi i Patowi, którzy przebywali w Louisville i wywoływali tyle zapału i energii. Ilekroć wracałem do zakładu, wydawało mi się, że jest tam trochę większy porządek. Łatwiej też można było dostrzec, jak właściwie przebiega budowa urządzeń. Lantech stał się wkrótce modelowym szczupłym przedsiębiorstwem organizującym ogólnodostępne warsztaty kaizen, podczas których ludzie z zewnątrz dowiadywali się, na czym polega szczupłe zarządzanie i co osiągnęliśmy, pracując w zespołach nad rozwiązaniem naszych problemów produkcyjnych.

W roku 1995, kiedy zostałem dyrektorem generalnym, a tata przeszedł na szczęśliwą „emeryturę” do działu rozwoju produktu, uwolniliśmy jakieś 60 stanowisk produkcyjnych i biurowych, a wielu ludzi, którzy je zajmowali, przeszło do Pata. Znacznie powiększyliśmy sieć dystrybucji, by odpowiadała stworzonym przez nas możliwościom produkcyjnym. Potem odwiedzili nas Jim Womack i Dan Jones. Przedstawili Lantech w artykule opublikowanym w „Harvard Business Review”⁴, a wkrótce potem ukazała się ich książka, która zapoczątkowała nową definicję doskonałości. Byliśmy sławni.

W ścisłej współpracy z Ronem i Jean Cunningham, naszą dyrektorką finansową, wprowadziliśmy zasady Lean również do biur. Był to, jak zwykłem mawiać, nasz „błyskawiczny kaizen”. Czas potrzebny na wprowadzenie zamówienia skróciliśmy z dwóch tygodni do zaledwie godzin. Jean dokonała w dziale finansowym tylu udoskonaleń – między innymi skracając czas potrzebny na comiesięczne zamknięcie ksiąg do

⁴ James P. Womack, Daniel T. Jones, *Beyond Toyota: How to Root out Waste and Pursue Perfection*, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik 1996.

jednego dnia – że wraz z innym dyrektorem finansowym praktykującym Lean napisała o tym książkę⁵.

Nadszedł czas, abym i ja pokazał swoje możliwości. Poprawiona produkcja szła znakomicie, lecz korzyści finansowe stawały się coraz rzadsze i mniejsze. Uznałem, że czas rozwinąć Lantech, przejmując firmy o podobnym asortymencie. Pod sam koniec XX wieku razem z Ronem i Jean lataliśmy po całym świecie, poszukując kandydatów do zakupu i za każdym razem zastanawiając się, jak można przekształcić rozpatrywane przedsiębiorstwo, wprowadzając metody Lean.

Zdarzyło się na przykład, że wraz z Jean zwiedziliśmy bliską ruiny starą stodołę w środku Kalifornii, gdzie mieścił się zakład wytwarzający maszyny automatycznie składające kartonowe pojemniki do przechowywania owoców, orzechów lub jarzyn. Było brudno. Stodoła cuchnęła niczym stare przepocone buty, a metody produkcji napawały grozą – przypominały Lantech sprzed 10 czy 15 lat. Kiedy więc zjrzałem do ksiąg, byłem zdumiony, że pokazują zysk brutto rzędu 12–13%.

Kiedy znów znaleźliśmy się w samolocie, zapytałem Jean, jak to się dzieje, że ludzie piszą książki o tym, jacy to jesteśmy dobrzy, a tymczasem nasze wyniki finansowe wciąż są uparcie przeciętne? Nie traciliśmy pieniędzy, ale w najlepszych latach osiągaliliśmy zyski brutto średnio na poziomie 5%. Pokiwaliśmy głowami, ale żadne z nas nie znalazło odpowiedzi na to pytanie.

Parę dni później gdzieś na głębokim południu, u końca długiej szutrowej drogi zobaczyłem fabrykę produkującą przenośniki. Właściciel miał nadzieję, że przejdzie na emeryturę i będzie miał więcej czasu, by polować na wiewiórki. Był więc szczęśliwy, że może mnie oprowadzić. I znów znalazłem góry zapasów oraz części zamiennych i zobaczyłem klasyczny system pchający funkcjonujący bez oglądania się na klienta. A firma osiągała 10% zysku brutto i miała ponad 10 milionów dolarów w gotówce.

Biorąc pod uwagę zdolność produkcyjną firmy, pod względem wyników finansowych Lantech powinien znaleźć się w górnym kwartylu firm ze swojej branży. Powinniśmy wykazywać dwucyfrowy wzrost

5 Jean E. Cunningham, Orest J. Fiume, *Real Numbers: Management Accounting in a Lean Organization*, Durham (NC) 2003.

przychodów i osiągać w ostatecznym wyniku finansowym przynajmniej 10% zysku w ujęciu procentu z przychodów, a jeszcze więcej jako procent EBIDA⁶. Ponieważ mieliśmy w firmie program udziału pracowników w zyskach, wszyscy byli żywo zainteresowani jej wynikami pod względem przychodów i zysków. A jednak Lantech realizował tylko połowę swojego potencjału, mimo że zasłynął jako kopalnia metod szczupłej produkcji.

Wielokrotnie przedstawiałem członkom zespołu kierowniczego ten sam problem: „Skoro jesteście tacy dobrzy, to dlaczego nie jesteście w czołówce branży pod względem finansowym?”. Za każdym razem otrzymywałem te same odpowiedzi. Ludzie z produkcji twierdzili, że nie zdołamy w pełni zestandaryzować i ustabilizować procesu, jeśli nie przestaniemy tak często zmieniać produktów. Serwis skarżył się, że produkcja wysyła urządzenia z tyloma wadami, iż technicy nie nadążają z rozwiązywaniem problemów u klientów. Sprzedaż wskazywała, że mnóstwo klientów jest na nas złych, toteż musimy sprzedawać maszyny z upustami, żeby ich utrzymać. Pat z działu rozwoju produktu (czyli mój tata) mówił, że jego zespół ma znakomite nowe pomysły i że jeśli tylko zaczniemy budować maszyny, które by je uwzględniały, klienci wpadną w zachwyty i popyt wzrośnie, zapewniając dobre zyski.

Byłem w kropce. Wiedziałem, że błędem jest pozwalać szefom działów, by w gniewie nawzajem wytykali się palcami, ale nie potrafiłem tego zatrzymać. Wydawało się, że każdy przedstawia sensowne argumenty. Nie wiedziałem, jak uwolnić się z tej pułapki.

Minęło parę miesięcy, a ja uprzejmię klaskałem po każdym sprawozdaniu zespołu kaizen, zastanawiając się, gdzie się podziewają wszystkie te udoskonalenia, i analizowałem nowe firmy do przejęcia. Na Florydzie kupiliśmy walczące o przetrwanie przedsiębiorstwo produkujące sprzęt do pakowania w folię termokurczliwą, a w Holandii producenta urządzeń do składania kartonowych pojemników⁷. Przystąpiliśmy do pracy nad przestawieniem holenderskiej firmy na przepływ jednej

6 EBIDA – zysk przed odliczeniem odsetek od zobowiązań oraz amortyzacji wartości niematerialnych i środków trwałych (*earning before interest, depreciation, and amortization*).

7 Takie urządzenie składa płaskie arkusze zadrukowanego już kartonu w skrzynki lub tace do przechowywania produktów.

sztuki⁸ i przeniesieniem do Kentucky produkcji urządzeń do pakowania w folię termokurczliwą. A potem recesja roku 2001 zadała nam ciężki cios, podobnie jak większości producentów wyposażenia: sprzedaż spadła o 14%. Widziałem, jak wymykają się nam nasze i tak już skromne marże – i uznałem, że czas ponownie skupić się na hali fabrycznej.

W następnym roku walczyłem, by wszyscy znów skoncentrowali się na produkcji, znajdowaniu marnotrawstwa, poprawie operacji i wykorzystaniu zasobów uwolnionych wskutek spadku popytu. Wydawało się jednak, że każdy idzie w innym kierunku. Można by sądzić, że recesja pozwoliła mi wykorzystać ludzi niepotrzebnych przy linii produkcyjnej (nadwyżkowych zasobów) do szybszego wprowadzania udoskonaleń. Nadwyżka mocy produkcyjnych byłaby więc uzasadniona wzrostem długookresowych możliwości firmy, co z kolei pozwoliłoby utrzymać wszystkich naszych ludzi w pracy. Jednak po roku prób rezultaty były mierne i ostatecznie zwolniłem około 10% pracowników, aby zrównoważyć zasoby produkcyjne ze zmniejszonym popytem. Było to straszne, emocjonalne doświadczenie, które wpłynęło na wiele moich decyzji podejmowanych w dalszych latach.

W roku 2004 Ron i Jean odeszli z Lantechu. Ja zaś trafiłem do Cincinnati, do salonu w mieszkaniu Boba Morgana, gdzie starałem się rozbudzić jego zainteresowanie firmą.

Przez kilka lat Pat zasiadał wraz z Bobem w radzie nadzorczej Lean Enterprise Institute i znaleźliśmy go jako życzliwego człowieka umiejącego udzielić dobrej, przemyślanej rady. Bob pracował wcześniej w zespołach kierowniczych wielkich dostawców firm samochodowych, zaliczał się więc do nielicznych ludzi, którzy przeprowadzili kilka transformacji Lean. Większość tylko mówi. Bob miał doświadczenie. Naprawdę rozumiał zasady szczupłego zarządzania, a co najważniejsze, potrafił wprowadzić je w życie w realnych firmach. Byłem pewien, że potrafi przywrócić do zdrowia nasze znikające usprawnienia i pogrążone w zastoju zyski.

8 Przepływ jednej sztuki w przypadku montażu oznacza uporządkowanie wszystkich etapów procesu w ścisłej kolejności i montowanie maszyn (produktu) w miarę ich przechodzenia od stanowiska do stanowiska bez oczekiwania pomiędzy nimi.

Kiedy zaproponowałem Bobowi pracę, z miejsca odmówił. Zlitował się jednak nade mną i poświęcił godzinę czy dwie na rozmowę o tym, co dzieje się źle w mojej firmie. Zadawał interesujące pytania i zgłaszał dobre sugestie, ale koniec końców wróciłem do Louisville sam.

Zwróciłem się następnie o radę do grupy zaprzyjaźnionych liderów firm, których nauczyłem się cenić za różnorodność doświadczeń. Byłem się skłonny zgodzić, gdy powiedzieli mi: „Jim, musisz mieć tam do pomocy jakiegoś silnego menadżera. Jesteś naprawdę miły chłop i po prostu nie rozliczasz ludzi. Musisz się skupić na zadaniach na wyższym poziomie, takich jak przejmowanie firm, a potrzeba ci tylko solidnego kierownika, osoby, która stworzy kulturę odpowiedzialności”.

Zatrudniłem więc nowego dyrektora finansowego oraz bardzo doświadczonego, zorientowanego na wyniki lidera jako dyrektora ds. operacyjnych w Ameryce Północnej i pozwoliłem im prowadzić sprawy na swój sposób. Myślałem, że może ci nowi ludzie zdołają znaleźć jakiś sposób, by usprawnienia, czy też udoskonalenia, w hali fabrycznej znalazły odzwierciedlenie w wynikach finansowych.

Szok kulturowy był ogromny i omal nas nie zabił. Nowy dyrektor zarządzał operacjami w taki sposób, że uzgadniał z kierownikami produkcji, co trzeba osiągnąć w przyszłym tygodniu, miesiącu i roku. Robił to, nie w pełni rozumiejąc te operacje ani nie wiedząc, co jest naprawdę możliwe. Kiedy komuś nie udawało się osiągnąć celu, był piętnowany jako nieudacznik – niekiedy przed dużą grupą osób. Tamtego roku straciłem dobrych ludzi, pozwalając na ten eksperyment i nie przerywając go.

A potem znów wróciłem do Cincinnati, do salonu Boba Morgana, na szczęście udało się go złapać. Bob zwolnił się z Delphi Automotive i sprzedawał dom, by zacząć realizować swoje plany opuszczenia Stanów Zjednoczonych (jest Brytyjczykiem) i emerytury na jachcie. Znów wysłuchał historii moich niedoli. Tym razem jednak powiedział, że kto wie, czy mi nie pomoże. Nie mógł podjąć pełnoetatowej pracy, ale uważał, że jestem gotowy wreszcie dostrzec swoje problemy i je rozwiązać, a on był gotów zostać moim mentorem.

Skierował mnie do Meksyku, do zakładów produkujących powłoki komponent klimatyzacji samochodowej, które nadzorował,

pracując w Delphi⁹. Opuścił swój jacht i przyleciał, by się ze mną spotkać, a kiedy razem weszliśmy do hali fabrycznej, zobaczyłem linie produkcyjne chodzące jak w zegarku. Wszystko było czyste, uporządkowane i po prostu – pracowało bez zakłóceń. Potem przeszliśmy do szeregu prowadzonych na stojąco zebrań zarządczych i wtedy szczęka mi opadła.

Oto technicy, menadżerowie produktu, ludzie z działów utrzymywania ruchu i produkcji rozmawiali o problemach i niezgodnościach wyników odnotowanych na linii tego ranka. Omawiając konkretne kwestie, trzymali nawet w rękach części; od razu też ustalali, co się zrobi. Na niektóre problemy zwracali uwagę operatorzy i brygadziści. Inne były wyszczególnione w listach, które mieli ze sobą kierownicy. I bardzo ważne: ludzie nie sprzeczały się ani nie wytykali palcami; rozmawiali o tym, jak rozwiązać te problemy w ciągu reszty dnia i kto będzie za to odpowiedzialny.

W Lantechu wyglądało to tak, że ktoś skarżył się na jakiś problem swojemu kierownikowi, a ten mógł to przekazać swojemu z kolei kierownikowi albo umieścić na dużej papierowej tablicy, które mieliśmy w każdym obszarze. Nazywaliśmy je tablicami barier. To tam gromadziły się problemy. Kierownicy raz na tydzień spotykali się przy tych tablicach, analizowali problemy i ustalali, które są najważniejsze. Zdarzały się zebrań, podczas których przyglądaliśmy się pięćdziesięciu problemom naraz i spierali o to, które są naprawdę ważne, a następnie wyznaczaliśmy kogoś, by zebrał dane pozwalające rozstrzygnąć, które z tych naprawdę ważnych problemów są najważniejsze. Potem na kolejnym zebraniu ustalaliśmy, co zrobić, i wyznaczaliśmy to zadanie komuś, kto miał powołać zespół – a tymczasem mijały tygodnie.

Rozmawialiśmy o tym, co zrobić, i ustalaliśmy, co zrobić, ale w gruncie rzeczy robiliśmy niezbyt wiele. W Meksyku zobaczyłem, jak kierownicy niezwłocznie reagują na wszystko, co staje na drodze operatorowi, by bezpiecznie, na czas i bez dodatkowych kosztów produkował wysokiej jakości część.

9 Bob Morgan jako dyrektor ds. operacyjnych w sektorze systemów klimatyzacyjnych Delphi był odpowiedzialny za przekształcenie szeregu zakładów na całym świecie.

Meksykański zakład był jednym z tych, które Bob przekształcił przy pomocy profesjonalistów z Toyoty i wewnętrznych zespołów ds. doskonalenia powołanych w Delphi, a następnie wykorzystał jako modelową fabrykę do szkolenia innych menadżerów. Wprowadzono w nim przepływ jednej sztuki, stosowano analizę przyczyn źródłowych i rozwiązywano problemy metodą zaplanuj–wprowadź–sprawdź–działaj (PDCA)¹⁰. Wszystko było czyste i leżało na swoim miejscu. Zakład miał solidny system produkcyjny skupiony na ssaniu od strony klienta, a ludzie byli upoważnieni do wykrywania problemów i ich rozwiązywania – często w tym samym dniu.

Zakład wyróżniało to, że kierownictwo na każdym poziomie było rzeczywiście na co dzień – a nawet co godzinę – zaangażowane w kwestie operacyjne. Codziennie prowadzono dwugodzinne obchody gemba¹¹ połączone z odbywanymi na stojąco zebraniem, podczas których każdego ranka uzyskiwano aktualne informacje o rozwiązaniu problemów napotkanych poprzedniego dnia. Po tych dwóch godzinach każdy w zespole kierowniczym dysponował aktualnymi informacjami o wszystkich aspektach operacji potrzebnych do wsparcia pracy wykonywanej na pierwszej linii. Było to zadanie wszystkich: wspierać pracę na pierwszej linii, działania firmy wytwarzające wartość.

Tej zdolności natychmiastowego rozwiązywania problemów na pierwszej linii brakowało nam w Lantechu. Mimo wszystkich przelomowych zmian w produkcji nigdy nie ustabilizowaliśmy procesów wytwarzania wartości. Tu jednak widziałem system, w którym wszystkie mózgi organizacji systematycznie skupiały się na rozwiązywaniu bieżących problemów operacyjnych bez emocjonalnych scen.

Wiedziałem z naszych doświadczeń kaizen w latach 90., że kiedy naprawdę skupialiśmy się na pracy, wysiłki te były nagradzane z nawiązką. Przejście do przepływu jednej sztuki ocaliło naszą firmę, ponieważ uzyskaliśmy kontrolę – choćby tymczasowo – nad tym, jak naprawdę wytwarzamy nasze produkty. Utraciliśmy tę kontrolę, gdy odwróciliśmy

¹⁰ Z ang. *plan-do-check-act*.

¹¹ Japoński termin określający „rzeczywiste miejsce” używany często w odniesieniu do hali fabrycznej czy dowolnego miejsca, w którym rzeczywiście wykonuje się pracę wytwarzającą wartość.

wzrok od pracy i skupiliśmy się zbyttno na innych sprawach. Przyjęcie systemu codziennego zarządzania¹² sprawiłoby, że skupienie się na pracy wykonywanej w każdym dziale stałoby się częścią dnia roboczego każdego naszego człowieka.

Zasadniczo wyglądało to dobrze. Bob zgodził się pracować z nami w Louisville, ale tylko przez parę dni w miesiącu. Ostrzegł mnie, że nie będzie nikomu mówił, co ma robić. Jego zadaniem będzie nauczanie nas, jak mamy patrzeć na pracę i o niej myśleć oraz jak zorganizować się, by naszym współpracownikom z pierwszej linii umożliwić wytwarzanie wartości. Krótko mówiąc, będzie uczył nas, jak zarządzać pracą. Będzie prowadził warsztaty i wyznaczał nam zadania domowe. Reszta zależy od nas.

Powiedział również, że jeśli ma być pomocny, moja obecność i aktywny udział będą niezbędne. Prawdę mówiąc, od czasów, gdy byłem nastolatkiem, nie spędzałem wiele czasu w hali fabrycznej. Ostatnio poświęcałem go przede wszystkim na najnowsze przejęcia i dawałem nowemu zespołowi kierowniczem całą przestrzeń, jakiej potrzebował.

Zapytałem Boba, kto będzie wykonywał moją pracę, gdy ja będę tam na dole, w hali. Odpowiedział: „Jaką pracę? Masz na myśli chodzenie na te wszystkie zebrania, o których mówisz, że są bezużyteczne? Troszczenie się o plany, które nie są realizowane?”.

Poprosiłem Ginę McIntosh, która była wówczas liderem zespołu ds. wytwarzania, a dziś jest dyrektorem ds. operacyjnych, żeby miała oko na sprawy biurowe, gdy ja pójdę do pracy.

W hali panował wówczas niesamowity bałagan i marnotrawstwo. Było to rozczarowujące, zważywszy na całą pracę, jaką wykonaliśmy w latach 90., by to posprzątać. Ale myśl o owocach na wyciągnięcie ręki dodawała mi też energii, więc zaczęliśmy robić porządek.

Kiedy w roku 2006 Bob poprowadził swoje pierwsze warsztaty na temat standaryzacji pracy, poprosiłem naszego dyrektora ds. operacyjnych

12 Ang. *daily management*.

w Ameryce Północnej oraz dyrektora finansowego, by dołączyli do mnie i do Steve'a Clifforda, kierownika naszego zespołu ds. transformacji Lean. Uważaliśmy wtedy oczywiście, że wykonujemy standaryzowaną pracę od ponad 10 lat. Z pokorą zdałem sobie jednak sprawę, że nigdy nie rozumiałem prawdziwej natury tej koncepcji. Nie miałem jednak wiele czasu na zażenowanie. Powiedziałem dwóm dyrektorom, że idziemy do hali ustalić, co się tam naprawdę dzieje.

Zaczęliśmy od gniazd podających dla S-Auto, naszej automatycznej maszyny do pakowania w folię rozciągliwą. W gniazdach tych wytwarza się moduły, które następnie montuje się, budując S-Auto. Te moduły to: pulpit elektryczny, bramki bezpieczeństwa, system podawania folii, wielkie ramię pakujące (które obraca system podawania folii wokół ładunku towarów na palecie, ciasno je pakując) oraz moduł automatyzacji. Dla czytelnika dokładne informacje o współdziałaniu tych modułów nie są istotne, my jednak musieliśmy wiedzieć wszystko o tym, jak są wytwarzane. Wybraliśmy ten obszar, ponieważ gniazda podające mają klientów w dole i dostawców w górze strumienia, a związane z S-Auto kłopoty z jakością stanowiły poważny problem, ale ich rozwiązanie było dla firmy dużą szansą.

Bob ustawił w środku obszaru tablicę, dał nam parę instrukcji, jak mamy opisywać to, co się dzieje, a potem wysłał nas z ołówkami i papierem do gniazd podających, abyśmy naszkicowali ich pracę. Co dzień o szóstej rano stawiałem się w hali w butach ochronnych i szedłem wprost do gniazd, aby szkicować i śledzić przepływy pracy, które dla operatorów były trudne i żmudne.

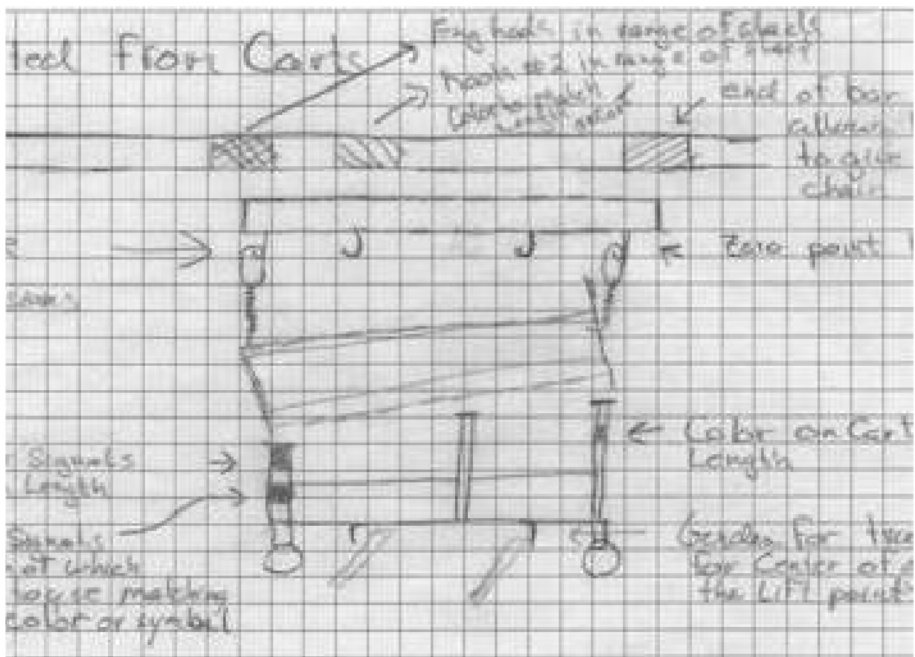
Byliśmy wyczuleni na to, aby z szacunkiem traktować ludzi pracujących w gniazdach, i staraliśmy się nie wchodzić im w drogę, gdy szkicowali narzędzia, ręce, stoły warsztatowe i komponenty. Rysowaliśmy strzałki pomiędzy etapami ukazujące kolejność czynności i przepływ pracy. A potem zjawiał się Bob i wskazał nam błędy. Pytał: „Skąd pochodzi to narzędzie? Jakiego etapu brakuje pomiędzy tymi procesami? W jakie interakcje z rękami pracownika wchodzi materiały i narzędzia?”.

Szkicowanie zmuszało nas zarazem do obserwowania pracy i przenoszenia jej na kartkę papieru. Na papierze uczyliśmy się dostrzegać luki – brakujące elementy pracy, których nie zauważyliśmy – a następnie

wracaliśmy i znów przyglądaliśmy się procesowi pracy. Wypełnianie luk zmuszało nas z kolei do dostrzegania i uwzględniania drobnych czynności, które składają się na całość tego procesu. Bob uczył nas, że nie uda się nam rozpocząć doskonalenia dopóty, dopóki nie będziemy naprawdę widzieć.

Kiedy już naszkicowaliśmy proces, doskonaliliśmy go. Potem go standaryzowaliśmy, sprawiając, że stawał się łatwo powtarzalny w dostępnym czasie, i wciąż naprawialiśmy usterki, aż proces stał się w pełni stabilny i każdorazowo przynosił dobry wynik. Byliśmy przyzwyczajeni do tworzenia procesów pracy, które stanowiły znaczny postęp w stosunku do wcześniejszych. Teraz te procesy wymagały dalszej poprawy, przebadania i udoskonalenia. Była to praca ciężka, ale również ekscytująca. Kiedy co dzień o trzeciej po południu wracałem do biura, by zająć się górną innymi sprawami, miałem poczucie, że lepiej rozumiem swoją firmę.

Szczegół szkicu z obserwacji linii lakierniczej



Po paru tygodniach Bob wracał i szedł prosto na obszar, gdzie pracowaliśmy, by obserwować nasze udoskonalenia. Zawsze coś było nie tak. Na przykład na stole leżała nadmiarowa produkcja w toku albo ludzie błędzili, szukając informacji lub brakujących części.

Mówiliśmy: „Wiesz, dziś nie jest zwykły dzień, bo...”.

Nie zważając na nasze wymówki, Bob kazał nam wracać, ustalić, co złego się dzieje, i to naprawić.

„Dziś jest idealnie zwykły dzień” – mówił. – „Jest zwykły, bo zawsze dzieje się coś niezwykłego”.

Po paru takich miesiącach zaczęliśmy wyglądać kolejnego punktu w przygotowanym dla nas przez Boba planie uczenia się. Miały to być warsztaty, podczas których nauczy nas, jak wprowadzać zarządzanie liniowe, „na linii frontu”¹³. Termin warsztatów był już uzgodniony. A potem ustalonego dnia zjawił się Bob, podszedł do naszych „poprawionych” gniazd podających, wskazał na niestabilność i odwołał nowe warsztaty, polecając nam za to poprawić pracę gniazd. Powiedział, że nie możemy pójść dalej dopóty, dopóki naprawdę nie zrozumiemy dobrej pracy i nie zdołamy jej zaprojektować. Czuliśmy się, jakbyśmy zostali w tej samej klasie na drugi rok. Powtarzało się to wciąż na nowo przez parę miesięcy.

Moi nowi dyrektorzy nie byli zadowoleni – zwłaszcza dyrektor ds. operacyjnych w Ameryce Północnej. Chciał przedyskutować ścieżkę, którą podążaliśmy. Bardzo gruntownie. Utrzymywał, że nie ma wiele sensu w poświęcaniu jego bardzo kosztownego czasu na coś, co mógłby zrobić operator pracujący za 12 dolarów za godzinę. Zgodziłem się z nim. Miałem w końcu dobrych liderów, którzy awansowali z szeregów pracowniczych i byli naprawdę zainteresowani tym, jak przebiega praca. Faktycznie, jego czas był zbyt drogi. Po sześciu miesiącach odszedł z firmy. A ja wróciłem do pracy.

Było to w drugiej połowie 2006 roku. A w kolejnych latach nauczyłem się – od Boba Morgana, w hali fabrycznej Lantechu i od ludzi tam pracujących – że funkcjonujemy w nieco chaotycznym środowisku. Dostawy i jakość części są niestabilne. Pracownicy i klienci bywają niezdecydowani. Narzędzia są zawodne. Poświęciliśmy mnóstwo czasu,

13 Ang. *Frontline management*.

starając się każdego dnia zorganizować to wszystko choćby na tyle, by produkty trafiały do wysyłki, ludzie pracowali bezpiecznie, a firma zarabiała. Robiliśmy to dzięki naszemu systemowi codziennego zarządzania (który opiszę szczegółowo w następnym rozdziale).

Bob mówi, że stały płynny przebieg operacji jest niczym zamek z piasku. Jeśli na co dzień się o niego troszczysz – tu dodasz trochę piasku, tam trochę wody, podeprzesz jakąś ścianę – utrzymasz zamek w nienaruszonym stanie. Jeśli się odwrócisz i pozwolisz falom robić swoje, będziesz musiał budować zamek od nowa.

Pracując w naszym systemie codziennego zarządzania, przekonałem się, że niestabilność jest niczym siłą grawitacji, ale kierownictwo może się zorganizować tak, by konsekwentnie wprowadzać odpowiednie poprawki. Takie postępowanie prowadzi do szczególnego rodzaju stabilności – nie sztywnej i nieugiętej, lecz elastycznej i reagującej na aktualne potrzeby.

Ten system zarządzania i zasady, na jakich się opiera, ogromnie zmieniły naszą firmę. Procesy produkcji są dziś o wiele ściślej kontrolowane. Większość problemów udaje się rozwiązać, gdy są jeszcze niewielkie. Potrafimy bardzo szybko dostrzec pogarszanie się jakiegoś procesu i natychmiast zareagować, dzięki czemu udoskonalenia utrzymują się, a następnie akumulują, rzeczywiście przekładając się na wyniki finansowe.

Pod koniec 2007 roku w ciągu jednego tygodnia zbudowaliśmy podstawy systemu zarządzania. W tym pierwszym roku, stawiając pierwsze niepewne kroki na naszej nowej drodze zarządzania, skupialiśmy się wyłącznie na jakości. I przekonaliśmy się, że w większości obszarów liczba braków w przeliczeniu na maszynę spadła o 70–90%.

W drugim roku, kiedy przez kraj przetoczyła się wielka recesja, wprowadziliśmy dodatkowo mierniki kosztów i znacząco obniżyliśmy miesięczne wydatki, poprawiając zarazem marżę brutto. Podobnie jak większość firm w naszej branży odnotowaliśmy poważny spadek przychodów, ale zdołaliśmy utrzymać rentowność.

W następnych latach nasze zaangażowanie w pracę nad nowym systemem nieprzerwanie rosło. Przekonaliśmy się, że zapewniana przez nas stabilność pozwala nam jak nigdy wcześniej utrzymywać nasze wysiłki

uzyskane dzięki kaizen oraz podejmować inicjatywy strategiczne, które dawniej wydawałyby się nam nierealne.

Nie chciałbym, by wyglądało to na magię. Zbyt wiele książek na temat udoskonalania firmy obiecuje jakiś czarodziejski przepis, dzięki któremu zyski wystrzelą w górę. System codziennego zarządzania z samej definicji wymaga codziennej uwagi i zawziętej dyscypliny. Jako pilot – uwielbiam latać samolotem i robię to, kiedy tylko nie opiekuję się firmą – znam wartość zakorzenionych nawyków, takich jak sprawdzanie listy kontrolnej. I tak właśnie traktuję nasz system zarządzania: jako dobry i użyteczny nawyk.

Dla liderów gotowych codziennie pokazywać się w hali, angażować w rytuał porannego zarządzania i wspierać ludzi wykonujących w firmie pracę wytwarzającą wartość ten system okaże się objawieniem. Każdego ranka będzie wymagał poświęcenia 60 czy 90 minut, ale koniec końców okaże się, że są to najważniejsze minuty dnia. Wkrótce też stanie się jasne, że czasu na czynności ukierunkowane na doskonalenie i poszerzenie działalności firmy nie jest mniej, lecz nawet więcej.

Dzięki tej książce dowiesz się, jak opracować swój własny system zarządzania – system oparty na codziennym zarządzaniu ukierunkowanym na stabilne wyniki – niezależnie od tego, w jakiego typu firmie jesteś menadżerem.

Standaryzowana praca menadżera to prawdziwa historia prawdziwej firmy opowiedziana przez jej właściciela i dyrektora generalnego Jima Lancastera. Na początku lat 90. specjalnie powołane zespoły dokonały w niej spektakularnych zmian – poprawiły przepływy, wyeliminowały produkcję w partiach i uwolniły miliony dolarów zamrożonych w zapasach. Liderzy stali się mistrzami ciągłego doskonalenia. A jednak usprawnienia nie przełożyły się na wynik finansowy, a efekty kaizen okazały się nietrwałe.

Spodziewane rezultaty przyniósł dopiero system codziennego zarządzania i praca standaryzowana na każdym poziomie organizacji, także wśród ścisłego kierownictwa. Zespół uświadomił sobie, że przed doskonaleniem procesów trzeba nauczyć się je utrzymywać. Dzięki pomocy wieloletniego członka kierownictwa Toyoty i doświadczonego specjalisty Lean Jim i jego zespół odkryli, iż procesy są delikatne jak zamki z piasku. Dzięki regularnemu utrzymywaniu i codziennemu zarządzaniu stają się jednak solidniejsze i elastyczniejsze, zapewniając niezbędną podstawę trwałemu doskonaleniu.

Po upływie blisko dekady od wprowadzenia nowego codziennego systemu zarządzania kierownictwo firmy opiera się na pracy standaryzowanej, by wspierać działalność produkcyjną. Kładzie nacisk na stabilizację i utrzymywanie procesów, a dopiero w dalszej kolejności na poszukiwanie znaczących udoskonaleń. Dzięki temu utrzymuje pozycję lidera w swojej branży.

Niniejsza książka przedstawia szczegółowy opis metody, którą menadżerowie mogą wykorzystać z równym powodzeniem w każdej organizacji.

ISBN 978-83-933629-3-6



9 788393 362936