



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

CZYLI JAK PRZEDSIĘBIORSTWA
I ICH KLIENCI MOGĄ POMNAŻAĆ
KORZYŚCI ZE WZAJEMNEJ
WSPÓŁPRACY STOSUJĄC ZASADY
LEAN MANAGEMENT

SZCZUPŁE ROZWIĄZANIA



**JAMES P. WOMACK
DANIEL T. JONES**

Przedmowa do wydania polskiego: Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Pozostałe książki autorstwa Jima P. Womacka i Daniela T. Jonesa

Lean Thinking

The Machine That Changed the World

(wspólnie z Denielem Rossem)

The Future of the Automobile

(wspólnie z Alanem Altshulerem, Martinem Andersonem
i Danielem Rossem)

*Zobaczyć całość: Mapowanie rozszerzonych strumieni
wartości*

SZCZUPŁE ROZWIĄZANIA

**CZYLI JAK PRZEDSIĘBIORSTWA I ICH KLIENCI
MOGĄ POMNAŻAĆ KORZYŚCI ZE WZAJEMNEJ
WSPÓŁPRACY STOSUJĄC ZASADY LEAN
MANAGEMENT**

James P. Womack
Daniel T. Jones

WYDAWNICTWO LEAN ENTERPRISE INSTITUTE POLSKA

Wrocław 2010

Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska
54-424 Wrocław, ul. Muchoborska 18
www.lean.org.pl

Copyright©2005 by Solution Economy, LLC
Wszelkie prawa zastrzeżone łącznie z prawem do powielania w części
lub w całości w jakiegokolwiek formie

Tłumaczenie: Marek Gogolewski

Opracowanie merytoryczne przekładu: Małgorzata Góral, dr Tomasz Sobczyk,
Małgorzata Jakubik
Lean Enterprise Institute Polska

Skład: ZUBEK Poligrafia
www.zubek.pl

ISBN: 978-83-926554-6-6

Dla Carrie i Katherine,
dwóch rozważnych konsumentek przyszłości,
które często podczas pisania tej książki dostarczały mi
tego, czego chciałem,
gdzie chciałem i kiedy chciałem.

JPW

Dla Michaela, Kate i Simona,
trzech rozważnych uczestników-obszerników
procesu zaopatrzenia, którzy często weryfikowali moje
opinie.

DTJ

Dla Pat i Anne,
za to, że wytrzymały z nami, kiedy płynęliśmy
meandrami strumienia konsumpcji,
często tylko w naszych głowach – aby za chwilę
zamknąć się w naszych twierdzach
i spisywać zebrane wnioski.

DJT i JPW

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego		I
Przedmowa	Od szczupłej produkcji do szczupłych rozwiązań	1
Wstęp	Szczupłe zaopatrywanie i szczupła konsumpcja	9
Rozdział 1	Nauczmy się widzieć konsumpcję	19
Rozdział 2	Nauczmy się widzieć proces zaopatrzenia	35
Rozdział 3	Rozwiąż mój problem całościowo	49
Rozdział 4	Nie marnuj mojego czasu	67
Rozdział 5	Daj mi dokładnie to, czego chcę	97
Rozdział 6	Dostarczaj wartości tam, <i>gdzie</i> chcę	131
Rozdział 7	Rozwiąż mój problem <i>wtedy</i> , <i>kiedy</i> chcę	155
Rozdział 8	Wyzwanie dla szczupłego zaopatrzenia: rola menedżera	175
Rozdział 9	Daj mi rozwiązanie, którego rzeczywiście chcę: rola „Szczupłego Przedsiębiorcy”	209
Rozdział 10	Rozwiąż mój problem całościowo i permanentnie	253
Podsumowanie	Szczupłe rozwiązania	287
Podziękowania		291
Lean Global Network		299
Przypisy		303
Bibliografia		331

SZCZUPE ROZWIĄZANIA

Przedmowa do wydania polskiego

Tandem autorski naszych przyjaciół – Jima Womacka i Dana Jonesa – po raz trzeci rzuca wyzwanie przedsiębiorcom. Po raz pierwszy stało się to za sprawą „Maszyny, która zmieniła świat” opublikowanej w 1990 roku. „Maszyna” sprawiła, że koncepcją, która na stronie tytułowej tej książki nazwana została Lean Production, zainteresowali się producenci aut. Korzystając z wzorców wypracowanych przez japońską Toyotę, zaczęli doskonalić swoje procesy. Dziś nie ma chyba firmy z branży motoryzacyjnej (i mamy tu na myśli również dostawców), która nie spróbowałaby wdrożyć u siebie choćby podstawowych zasad Lean Manufacturing. Sceptyczni reprezentanci innych branż nie dawali jednak wiary, że model Lean Management zbudowany w oparciu o praktyki Toyoty da się przenieść na grunt procesów innych niż motoryzacyjne. Dlatego Womack i Jones postanowili rzucić przedsiębiorcom wyzwanie po raz kolejny. Opublikowana po raz pierwszy w roku 1996 książka pt. „Lean Thinking” dobitnie pokazała, że Lean Management to filozofia działania dla każdej firmy, niezależnie od wielkości, branży czy kraju jej pochodzenia. Światowy ruch przemian sprowokowany w znaczącej mierze przez dwójkę naszych przyjaciół odcisnął spore piętno na działalności przedsiębiorstw na całym świecie, w tym na liczą-

nych przedsiębiorstwach w naszym kraju. Jako osoby od przeszło 10 lat aktywnie krzewiące i popularyzujące Lean Management w Polsce, możemy zaświadczyć i podać całe mnóstwo przykładów, mniej lub bardziej udanych wdrożeń zainspirowanych „filozofią szczupłości”. I nie dotyczy to tylko przemysłu motoryzacyjnego. Na usta cisną się dziesiątki przykładów firm z branży AGD, spożywczej czy FMCG oraz pierwsze zastosowania koncepcji na gruncie administracyjnym i usługowym. Dziś, kiedy wydaje się, że – parafrazując naszego narodowego wieszczka – dożyliśmy już tej pociechy, że sposób myślenia z Lean Thinking trafił pod strzechy przedsiębiorstw produkcyjnych i firm usługowych, Womack i Jones rzucają nam wyzwanie po raz trzeci (i pewnie wcale nie po raz ostatni). Co tym razem chcą nam przekazać? Co sprawiło, że ci baczni obserwatorzy rzeczywistości postanowili sięgnąć po pióra raz jeszcze?

Tym razem w centrum ich uwagi pojawiają się my jako konsumenci. Autorzy postanowili nam uświadomić, jak wiele naszego wysiłku marnotrawione jest w procesie nabywania i użytkowania dowolnego rodzaju dóbr. Wszelkie problemy, ujawniające się w procesie konsumpcji i/lub dostarczania (zakup, serwis, instalacja, podłączenie itp.), okupione są czasem klienta, który nie jest w żaden sposób wynagradzany (co de facto sprawia, że w czasie wolnym od pracy zmuszeni jesteśmy pracować za darmo).

„Szczupłe rozwiązania” to swoista eksploracja tego, w jaki sposób zniwelować do minimum czas udręki konsumentów, czyniąc proces dostarczania i konsumpcji bardziej sprawnym i efektywnym. Jest to książka fascynująca na wiele sposobów. Autorzy „Maszyny” i „Lean Thinking” przenoszą nas w świat szczupłych koncepcji odniesionych w bardzo rzeczowy sposób do procesów konsumpcji, z którymi my, jako klienci, spotykamy się na co dzień. Ale powinna stanowić zarazem – a może przede wszystkim – inspirację dla nas, jako dostawców (każdy z nas – o czym przypominają nam wielokrotnie autorzy – nosi kapelusz klienta i wciela się w rolę dostawcy). Nigdy nie będziemy przecież zadowoleni jako klienci, jeżeli w roli dostawców będziemy o kliencie zwyczajnie zapominać.

Podsumowując, mamy dwie wiadomości. Ta gorsza brzmi: jako dostawcy marnotrawimy mnóstwo czasu naszych klientów, którymi sami

jesteśmy. Ta dobra natomiast jest niesłuchanie budująca: istnieją koncepcje szczupłych rozwiązań, które mogą pomóc rozwiązać szereg problemów codziennej konsumpcji, czyniąc ten proces bardziej satysfakcjonującym. O tych właśnie koncepcjach traktuje książka.

Jesteśmy przekonani, że po jej lekturze staniecie się o wiele bardziej dojrzałi i nabędziecie ostrzejszego spojrzenia na codzienność konsumpcyjną, na którą jako dostawcy macie często spory wpływ.

Życzymy przyjemnej lektury i jak zwykle kibicujemy pierwszym krajowym zastosowaniom tej koncepcji.

Prof. Tomasz Koch
Dr Tomasz Sobczyk

Przedmowa

Od szczupłej produkcji do szczupłych rozwiązań

Objawienie przyszło latem 1982 roku. Odwiedzaliśmy różne japońskie firmy, starając się zrozumieć, jak to jest, że tak dobrze sobie radzą na światowych rynkach. No i... natknęliśmy się na Toyotę.

Szybko zdaliśmy sobie sprawę, że to przedsiębiorstwo zdecydowanie wyróżnia się na tle pozostałych. Jego sukces kryje się w znakomitej umiejętności zarządzania kluczowymi procesami: serią działań wykonywanych poprawnie, w odpowiednim porządku i we właściwym czasie, w celu wytworzenia wartości dla klientów. Zarządzanie rozwojem produktu oraz produkcją, podobnie jak współpraca z dostawcami i klientami, prezentowały dużo wyższy poziom niż wszystko, co mieliśmy okazję dotychczas oglądać.

W momencie objawienia spojrzeliśmy na siebie i zgodnie stwierdziliśmy: „To nie zaawansowane innowacje w produktach, nie kultura korporacyjna, nie słaba waluta czy wsparcie rządowe powodują, że Toyota bije na głowę konkurentów na całym świecie. Istotą jest tutaj doskonałe podejście do kluczowych procesów”. Było to odkrycie nie-

zmiernie pożyteczne, gdyż o ile osobliwość samego produktu, tudzież stanowiące o przewadze cechy kulturowe, nie mogą zostać wprost skopiowane, to sam proces zarządzania procesami tak.

Przygotowania zabrały nam kilka lat, ale do roku 1990 byliśmy gotowi zaprezentować zebrane doświadczenia w książce pt. „*Maszyna, która zmieniła świat*” (*The Machine That Changed the World*) (1). Przedstawiliśmy w niej szereg dowodów na to, że działania Toyoty, ukierunkowane na tworzenie wartości, znajdowały się na znacznie wyższym poziomie, zarówno w porównaniu do zagranicznych graczy z branży motoryzacyjnej, jak również innych japońskich firm, i to pod każdym względem. Takie procesy przedsiębiorstwa, jak rozwój produktu, zarządzanie dostawami, obsługa klientów oraz produkcja, wspólnie stworzyły „maszynę”, która po dziś dzień zmienia świat. Naturalną konsekwencją było pojawienie się pytania, w jaki sposób firmy z innych branż i krajów mogą osiągnąć taki poziom doskonałości procesów jak Toyota? Staraliśmy się na nie odpowiedzieć w kolejnej książce zatytułowanej „*Lean Thinking – szczupłe myślenie*” (*Lean Thinking*) (2).

Zaproponowaliśmy pięć prostych reguł, możliwych do zastosowania w każdej firmie:

Dostarczaj *wartość* faktycznie pożądaną przez klientów. Należy oprzeć się pokusie działania, które wykorzystuje istniejące zasoby organizacji – jej aktywa, wiedzę oraz kompetencje – w celu przekonania klientów, że potrzebują akurat tego, co jest dla firmy najłatwiejsze do wykonania.

Zidentyfikuj *strumień wartości* dla każdego produktu. Mowa o ciągu działań (procesie) niezbędnych do przetransformowania produktu lub usługi z fazy koncepcji do etapu wprowadzenia na rynek (proces rozwoju) oraz z fazy zamówienia do rąk klienta (proces zaspokajania potrzeb). Należy poddać gruntownej analizie wszystkie etapy i pozbyć się tych, które nie przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta.

Połącz pozostałe etapy tak, by umożliwiły ciągły *przepływ*. Wyeliminuj oczekiwanie i zapasy między operacjami celem skrócenia czasów związanych z rozwojem i reakcją na potrzeby klientów.

Pozwól klientom *wyciągać* wartość z przedsiębiorstwa. Zrezygnuj z metod wypychania towaru, charakteryzujących się długim czasem reakcji. Polegają one na przekonywaniu odbiorców o zasadności nabycia właśnie tych produktów, które firma zaprojektowała lub wytworzyła.

Wreszcie, gdy identyfikacja wartości, strumień wartości, przepływ i wyciąganie zostaną wprowadzone, należy zacząć od początku i nie ustawać w ciągłym poszukiwaniu doskonałości – sytuacji, w której jesteśmy zdolni dostarczać klientom absolutną wartość, bez marnotrawstwa.

Tryumf szczupłej produkcji

Stwierdzamy z niemalą satysfakcją, iż w miarę upływu lat poprawiają się procesy wewnętrzne w wielu przedsiębiorstwach. Najbardziej namacalnym tego dowodem jest sprawniejsze funkcjonowanie i niższa cena większości produkowanych obecnie towarów, w porównaniu z sytuacją panującą na rynku przed rozpoczęciem naszej pracy. Na przykład w przemyśle motoryzacyjnym regularnie spada odsetek wad produkcyjnych, mimo że cena pojazdów w poszczególnych klasach ciągle się obniża. Jest nam również niezmiernie miło zauważyć, że zasady szczupłej produkcji można wdrożyć dosłownie wszędzie – w każdym przedsiębiorstwie, branży, w każdym państwie na świecie – pod warunkiem, że zostaną podjęte odpowiednie działania.

A Toyota? Cóż, podążyła dalej w swoim marszu od zwycięstwa do zwycięstwa, wyprzedzając wszystkich konkurentów. Zastąpiła już firmę General Motors na pozycji lidera w produkcji samochodów. W przeciwieństwie do Toyoty większość innych spółek japońskich, które mieliśmy okazję odwiedzić w 1982 roku, nie odniosła sukcesu. Honda utrzymała niezależność i radzi sobie nieźle, ale nad Nissanem kontrolę przejął Renault; Mazda została przejęta przez Forda; Subaru, Suzuki i Isuzu są ściśle powiązane z GM, zaś Mitsubishi stracił ogromne udziały w rynku.

Co ciekawe, mimo wzrastającego zróżnicowania coraz lepszych produktów, charakteryzujących się coraz większą niezawodnością i spadającymi cenami oraz rosnącą dostępnością dzięki stale powstającym kanałom dystrybucji, doświadczenia konsumentów pogarszają się. Na przestrzeni ostatnich kilku lat wielokrotnie podejmowaliśmy dyskusje z menedżerami na temat tego zjawiska. Twierdzili, że przybierając rolę producenta w fabryce czy w biurze, stwierdza się, że wszystko zdaje się iść ku lepszemu. Jednak, gdy wrócimy do domu i znajdziemy się w roli przeciętnego konsumenta, ocena sytuacji drastycznie spada.

Nasze własne doświadczenia życiowe tylko to potwierdzają. Mamy wrażenie, że każda rozmowa między nami, dwoma autorami mieszkającymi po przeciwnych stronach oceanu, rozpoczyna się od wyliczenia mnóstwa frustrujących sytuacji, pojawiających się na drodze do zrealizowania jakiegokolwiek zadania:

- Wykonany na zamówienie komputer, z trzydniowym czasem dostawy, który odmawia współpracy z drukarką, innymi komputerami zainstalowanymi w biurze oraz oprogramowaniem od innych dostawców.
- Naprawa auta, wymagająca wielokrotnego wyjaśniania pomyłek wynikających ze źle zorganizowanego systemu komunikacji, obfitująca w oczekiwanie i reklamacje na źle wykonaną usługę.
- Długa droga do hipermarketu – zmarnowany wysiłek, gdyż pośród dziesiątek tysięcy artykułów, dużo lepszych i tańszych od tych dostępnych 25 lat temu, nie znalazł się akurat poszukiwany przez nas produkt.
- Zabieg medyczny, który robił duże wrażenie pod względem technologicznym, a mimo to został źle oceniony z osobistego punktu widzenia, jako że był niezwykle czasochłonny.
- Podróż służbowa pełna kolejek, przepychanek i opóźnień.
- Rozdrażnienie wywołane próbami poszukiwania pomocy w centrach obsługi klienta, które ani nie pomagają, ani nie obsługują.

Wydawać by się mogło, że dzisiejsza konsumpcja powinna być dla nas wygodniejsza, łatwiejsza i bardziej satysfakcjonująca ze względu na powszechny dostęp do lepszych i tańszych produktów. Jednak doprowadzenie do sytuacji, w której wszystkie niezbędne towary i usługi działają poprawnie, a co więcej – współdziałają, zabiera nam coraz więcej czasu, energii i jest coraz bardziej uciążliwe. Innymi słowy, konsumenci toną w morzu znakomitych produktów. To wszystko wydaje się bardzo dziwne, mając na uwadze, że to satysfakcjonująca konsumpcja, a nie fantastyczne produkty, jest podstawowym celem szczupłej produkcji.