

Michael Ballé | Daniel Jones | Jacques Chaize | Orest Fiume

STRA TEGIA LEAN

Kultura uczenia się kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej

 biznes

 *Learning Culture*

Michael Ballé | Daniel Jones | Jacques Chaize | Orest Fiume

STRA TEGIA LEAN

Kultura uczenia się kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej

Przekład: Bartosz Sałbut

 biznes

 *Learning Culture*

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	9
Przedmowa	15
Wprowadzenie. <i>Istota lean</i>	21
ROZDZIAŁ 1. <i>Zmiana na lepsze</i>	33
ROZDZIAŁ 2. <i>Myśleć inaczej</i>	61
ROZDZIAŁ 3. <i>Przywódstwo oddolne</i>	99
ROZDZIAŁ 4. <i>Ramy dla procesu nauki</i>	123
ROZDZIAŁ 5. <i>Organizacja podporządkowana nauce</i>	183
ROZDZIAŁ 6. <i>Nowa koncepcja rozwoju</i>	215
ROZDZIAŁ 7. <i>Nauka wielokrotnego zastosowania jako sposób na ciągły wzrost wartości</i>	245
ROZDZIAŁ 8. <i>Szybsze wypracowywanie korzyści</i>	285
ROZDZIAŁ 9. <i>Od kaizen do innowacji</i>	319
ROZDZIAŁ 10. <i>Zmiana sposobu myślenia</i>	335
Wnioski. <i>W kierunku społeczeństwa wolnego od marnotrawstwa</i>	353
Podziękowania	363
O autorach	368

WSTĘP DO WYDANIA POLSKIEGO

Skuteczność realizacji strategii firm zależy od efektywności ich procesów. Pod tym stwierdzeniem większość z nas podpisuje się bez wahania. Problem w tym, że wyraża ono pewne kluczowe życzenie – cel wszystkich organizacji, który jednak realizuje się nader rzadko.

Tymczasem wzrost efektywności procesów leży w samym sercu każdej strategii rozwoju organizacji. Często jest to pierwszoplanowy cel, który zarząd wytycza i przekazuje do realizacji całej firmie.

Jak to zatem się dzieje, że choć wspólny cel wyznaczany jest dla wszystkich, zrealizować go udaje się nielicznym? Organizacje, które potrafią stale doskonalić swoje procesy – tym samym notując nieustanne wzrosty – należą do mniejszości. Większość prób kończy się niepowodzeniem. Jeśli problem nie leży w procesach jako takich, niezależnie od branży czy skali biznesu, przyczyn trzeba pewnie szukać w podejściu do nich – i to w całej rozciągłości. Od przyjętego modelu doskonalenia, o ile on w ogóle istnieje i działa, przez standardy przywództwa, po jakość zarządzania zasobami ludzkimi.

Odpowiedzi można szukać w rozmaitych obszarach i trafiać na różne wnioski. Mając za sobą wieloletnie doświadczenie w doskonaleniu procesów, nie mam wątpliwości, że książka, która właśnie trafia do rąk Czytelników, jest rozwiązaniem najdoskonalszym. *Strategia Lean* to znakomita odpowiedź na to wyzwanie zarządcze, które zarysowałem powyżej. Doskonale odtwarza większość problemów i sytuacji krytycznych w organizacji i daje jasne odpowiedzi praktyczne. Czytając ją po raz pierwszy, często wracałem do swoich pierwszych kroków z *lean*. Był to rok 1999, wtedy rozpoczynałem swoją zawodową przygodę z *lean*.

Proszę sobie wyobrazić czas przełomu wieków i fabrykę General Electric w Polsce. To firma, która jak może niektórzy z Państwa wiedzą, zdołała wypracować standardy trwałej zmiany i nieustannego doskonalenia się niemal do perfekcji. Niemal, bo w myśl zasady, która powinna przyświecać każdej dojrzałej organizacji, nigdy nie osiągamy stanu, w którym nie można by czegoś poprawić. Innymi słowy, niedopuszczalne jest odtrąbienie sukcesu i spoczęcie na laurach.

Mamy więc 1999 rok, a ówczesny *lean manager* w jednym z polskich zakładów GE, Bogusław, zaprasza mnie na spotkanie. „Czy chciałbyś dołączyć do zespołu leanowego, do Lean Teamu?”, pyta wprost. Wcześniej miałem z tą tematyką dość luźne relacje; uczestniczyłem w szkoleniu dla wybranych pracowników i tyle. Nie pamiętam, jak długo się zastanawiałem nad decyzją, jak się później okazało, przełomową w mojej karierze. Sądzę, że moje wahania nie trwały dłużej niż trzy minuty. Kolejne siedem lat do dziś uważam za najbardziej rozwojowe w moim zawodowym życiu.

Nie sposób przy tej okazji nie wspomnieć o szefie tamtej fabryki, z którym miałem przyjemność pracować przez jakieś pięć lat. Feri, bo tak miał na imię, każdorazowo spotykając mnie w hali produkcyjnej, witał się słowami: *How are you performing today, Tomek?* Dlaczego to zapamiętałem? Otóż ten człowiek wiedział, że ciągłe doskonalenie, a więc bycie lepszym każdego dnia, to klucz do skutecznej transformacji firmy.

Efektem tego działania było przeobrażenie całego zakładu w bardzo zwinną organizację. To, co miało ogromny wpływ na przeobrażenie fabryki, to jej kultura organizacyjna. Kultura, którą zdołała wypracować kadra zarządzająca wraz z całym zespołem pracowników – wszystkimi bez wyjątku. Patrząc na tę transformację z pragmatycznego punktu widzenia, proces zmiany w fabryce GE można przyrównać do Anglika dbającego o swój przydomowy trawnik. Kiedy go spytać, jak osiąga tak imponujący efekt, powie ze spokojem w głosie: „Ach, to nic nadzwyczajnego. Po prostu koszę, podlewam, koszę, podlewam, koszę, podlewam. I tak każdego dnia”.

Czytając *The Lean Strategy*, nieustannie wracałem myślami do czasu spędzonego w fabryce GE. Wracałem też do istoty *lean*. Łatwo jest zbłądzić, pogubić się w drodze do doskonałości. Albo wręcz ponieść porażkę (zwłaszcza jeśli nie będziemy faktycznie gotowi na tę przełomową zmianę). Ta książka dobitnie przypomina, czym jest *lean*, i to w czystszej postaci.

Uwzględnia bowiem absolutnie wszystkie warunki konieczne, aby móc doskonalić procesy i doprowadzić do stanu, który definitywnie i w odpowiedzialny sposób będzie można nazwać *lean*, organizacją prawdziwie leanową.

Menedżer, który odnosi sukcesy w transformowaniu organizacji, jest świadomy tego, w czym uczestniczy oraz zadań na nim spoczywających, będzie spędzać pół dniówki w *gemba*. To japońskie pojęcie jest kluczowe w budowaniu dojrzałej organizacji opartej na *lean*. Oznacza miejsce, w którym powstaje wartość dla klienta. Najczęściej jest to hala produkcyjna albo biuro, w którym pracownicy wytwarzają produkt lub usługę. *Lean menedżer* przygląda się procesowi, wspiera pracowników w nim uczestniczących. Wspiera, ale nie wyręcza. Daje wskazówki, nie polecenia. To prawdziwy elementarz, ale i fundament *lean*. Lektura tej książki pozbawi was złudzeń. Zrozumiecie, w czym rzecz, i od czego należy zacząć w doskonaleniu organizacji. Zadanie spoczywające na takim świadomym menedżerze to budowanie wraz z pracownikami kultury organizacyjnej opartej na ciągłym doskonaleniu. Na kwestionowaniu *status quo*. Identyfikowaniu problemów i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. Przez nieustanne eksperymenty, teraz i tu, w *gemba* właśnie.

Wróćmy jednak do istoty wyzwania zarządczego będącego przedmiotem książki.

Lean to zupełnie inny sposób uczenia się, bo oparty na rozwiązywaniu problemów (a w zasadzie uczeniu się, jak mamy się uczyć, i to każdego dnia). Czyli w jaki sposób należy zagłębiać się w szczegóły składające się na proces. W jakim celu? Aby identyfikować realne problemy, docierać do ich przyczyn i poprzez eksperymentowanie wypracowywać najlepszy możliwy standard ich rozwiązywania. Mając jednocześnie w głowie, że w całym procesie możliwe są dwa kroki: jeden do przodu i jeden do tyłu. Tak! Jeżeli się pomylisz albo jeśli Twoje rozwiązanie nie przyniesie zamierzonego rezultatu, nie poddawaj się, próbuj dalej. Traktuj to jako lekcję, z której możesz wyciągnąć wnioski, mierząc się z problemem w drodze kolejnego eksperymentu. Nie staraj się przy tym popadać w perfekcjonizm, szukając najlepszych rozwiązań. Na papierze nawet najlepszy pomysł pozostaje tylko kartką, na której zapisałeś idee. Praktyka to co innego. Wdrażając małe rozwiązanie, jesteśmy o krok bliżej do celu, a jednocześnie bogatsi o doświadczenie zdobyte podczas jego wdrażania.

Jeden z japońskich senseiów, a więc swego rodzaju mistrzów *lean*, powiedział kiedyś, że Europejczycy zbyt mocno i za długo koncentrują się – w odróżnieniu od Japończyków – na literze „P”, będącej pierwszą składową cyklu PDCA. Wyjaśnijmy tym, którzy właśnie stawiają pierwsze *lean*owe kroki, że metodologia ta pochodzi z japońskiej Toyoty. A PDCA to skrót od angielskich słów: *plan–do–check–act*. To tak zwane koło Deminga stanowi sedno procesu doskonalenia. To nieustanny cykl, będący trybem ciągłego doskonalenia procesów w firmie.

Co miał jednak przywołany *sensei* na myśli? Otóż w czasie, kiedy zbyt długo planowaliśmy (to P w cyklu PDCA), można byłoby przeprowadzić w *gemba* parę eksperymentów i być może uzyskać jakieś rozwiązanie. A na pewno czegoś by nas nauczyły, pchnęły do przodu.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na rangę, jaką nadaje się procesowi uczenia się. Ale jeśli chodzi „tylko” o uczenie się, dlaczego tak wielu firmom, jak zdążyliśmy zauważyć wcześniej, nie udaje się skutecznie budować przewagi konkurencyjnej? Dlaczego droga do doskonałości jest tak kręta i trudna, że większość firm z niej zbacza? Oczywiście nie można autorytatywnie stwierdzić, że przyczyna jest jedna i każdorazowo ta sama. Ludzie popełniają błędy, to oczywiste. Ale nie zawsze jednakowe. I z różną częstotliwością przecież.

Najczęściej jednak odnotowujemy jeden z dwóch typów sytuacji, które decydują o niepowodzeniu.

1. Kierownictwo nie rozumie, nie wie, jak skutecznie budować przewagę konkurencyjną. Nie zna, nie rozumie istoty *lean*.
2. *Lean* jest używane jedynie do zwiększenia efektywności procesów lub rozwiązania doraźnego problemu, który w danej chwili jest uznawany za istotny. Nie ma więc mowy o transformacji, nieustannym procesie budującym faktyczną przewagę.

Osoby zarządzające nie traktują podejścia *lean* jako sposobu budowania przewagi konkurencyjnej, w którym wypracowany model doskonalenia oparty jest na uczeniu się (jak wspomniałem, poprzez rozwiązywanie problemów i przy zaangażowaniu pracowników ze wszystkich szczebli organizacji). Jednak kiedy takie podejście staje się podstawą budowania kultury organizacyjnej i punktem wyjścia, to wyznaczając strategię rozwoju firmy – zgodnie z myślą autorów tej książki – mamy do czynienia z tytułową strategią *lean*. To stan, kiedy wszyscy doskonale

rozumieją swoją rolę w strukturze organizacji i procesie, w którym uczestniczą.

Reasumując zatem, Michael Ballé oraz Daniel T. Jones, współautorzy tej znakomitej książki, pozwalają Czytelnikom na nowo (bądź po raz pierwszy) odkryć *lean*. Wielu z Państwa może po jej lekturze uznać, że nie znało *lean*, choć trwało w przekonaniu, że jest zgoła inaczej. To pozwoli na ożywienie czy też wskrzeszenie myśli *lean* w organizacji – na nowo i trwale. Inni zaś przejdą tę ścieżkę po raz pierwszy i unikną być może wielu błędów. Choć to na nich uczymy się przecież najskuteczniej.

Przez lata nie znalazłem książki dotyczącej *lean* lepszej niż ta, którą mają Państwo w rękach. To pozycja wręcz obowiązkowa, obok książki *Dyrektor firmy jako Lean Manager*, którą przy tej okazji wypada także zarekomendować.

To olbrzymia radość móc przyczynić się do wydania w polskim przekładzie tego tytułu. Przekazując książkę w Państwa ręce, ufam, że zmieni ona optykę patrzenia na *lean*. Cieszymy się nią podczas lektury, ale i praktycznej przygody z *w gamba*, w Państwa organizacji. Wierzę, że będzie ona źródłem wielu sukcesów. Lepszego powodu do radości znaleźć nie sposób.

Życzę mądrej przygody z lekturą *Strategii Lean*.

Tomasz Bereźnicki
z zespołem DPC Polska

Warszawa, lipiec 2019 roku

ROZDZIAŁ 1

Zmiana na lepsze

Większą wartość generuje się poprzez...
wypracowywanie i przekazywanie klientowi
większej wartości

Pod koniec 30-letniego okresu pracy na stanowisku dyrektora generalnego firmy Socla, która w ramach dużej grupy korporacyjnej zajmowała się wytwarzaniem zaworów wodnych, jeden z nas – Jacques – stanął w obliczu poważnego kryzysu. W następstwie upadku Lehman Brothers i późniejszych turbulencji finansowych doszło do załamania na rynku kapitałowym. Projekty budowlane zostały w znacznej mierze wstrzymane, co mogło rodzić poważne konsekwencje dla firmy Socla. Przez wiele lat Socla wyróżniała się wśród konkurentów śmiałością strategii. Większość jej rynkowych rywali wybrała podejście konserwatywne: ograniczali wachlarz dostępnych produktów i pozyskiwali towar od tanich dostawców z zagranicy (co znajdowało wyraz w jego jakości). Socla przedstawiała klientom szeroki katalog wysokiej jakości wyrobów, gwarantując dostawę na następny dzień.

Dzięki takiej strategii firma cieszyła się bardzo dobrą reputacją i rentownością, ponieważ klienci byli skłonni zapłacić nieco więcej za produkt wiodącej marki. Taka strategia wymagała jednak sporego zaangażowania gotówkowego, ponieważ gwarancja dostaw rozlicznych wyrobów w ciągu jednego dnia wymagała utrzymywania dużych stanów magazynowych, a dodatkowo firma musiała sporo inwestować w utrzymanie produktywności urządzeń i procesów montażowych w drogim kraju. Z chwilą

nadejścia kryzysu popyt radykalnie się zmniejszył, a gotówka nagle stała się poważnym problemem, tym bardziej że firma matka nagle odczuła jej poważne niedobory. Firma Socla została wystawiona na sprzedaż, ale z powodu metody gospodarowania zasobami gotówki trudno było znaleźć na nią kupca.

Jacques próbował wprowadzić w firmie metodę *lean* jeszcze przed nastaniem tego kryzysu. Zawsze wykazywał się otwartością umysłu, jeśli chodzi o postępowe eksperymenty w zakresie zarządzania – był nawet współzałożycielem francuskiego oddziału Society of Organizational Learning – sprowadził więc do swojej firmy renomowanego konsultanta. Firma wdrożyła kilka projektów produkcyjnych, wykorzystując w tym zakresie narzędzia *lean*, ale ostatecznie Jacques i jego dyrektor operacyjny Frédéric Fiancette podjęli decyzję o rezygnacji z dalszych wysiłków w tym zakresie. Utrzymanie poprawy wyników po zakończeniu projektu okazało się trudne, a ludzie z coraz większą niechęcią i oporem odnosili się do propozycji udziału w już istniejących inicjatywach bądź do wdrażania nowych. Jacques i jego dyrektor zawsze bardzo dbali o atmosferę w firmie, postanowili więc się wycofać z tego pomysłu. Obaj wierzyli w system *lean* – co do tego nie ma żadnych wątpliwości – praktyka pokazała jednak, że nie da się jej wdrażać na zasadzie listy projektów „doskonalących”.

Kryzys zmusił ich jednak do podjęcia radykalnych kroków, w związku z czym Jacques i Fiancette postanowili ponownie wypróbować *lean*. Tym razem wybrali metodę przedstawioną w książce *Lean thinking – szczupłe myślenie* i nawiązali współpracę z mistrzem *lean*. Ocena, którą *sensei* sformułował po pierwszej wizycie w zakładzie produkcyjnym, była – delikatnie rzecz ujmując – niepokojąca, żeby nie powiedzieć, że stanowiła poważny powód do obaw. *Sensei* uznał, że Jacques i Fiancette po prostu nie rozumieją istoty swoich problemów. On, choć był ekspertem, też ich nie rozumiał. Stwierdził, że powinni wspólnie podjąć wysiłek ich analizy. Z takimi wnioskami przyszedł do zespołu, który z powodzeniem kierował firmą przez kilkadziesiąt lat. Zaproponował przy tym metodę diagnozy dogłębnych problemów polegającą na usunięciu podstawowych trudności operacyjnych w tych obszarach, w których firma wyraźnie nie radzi sobie z zaspokajaniem potrzeb klientów oraz zapewnieniem pracownikom poczucia bezpieczeństwa. Twierdził, że dopiero po usunięciu tych przeszkód natury praktycznej przyjdzie czas na wszystko inne.

Najogólniej mówiąc, wynikało to z tego, że należy zająć się wskazanymi przez niego problemami, a pozostałe zagadnienia pozostawić na później.

Jacques i Fiancette nie bez wahania zdecydowali się pójść za radą mistrza. Ku własnemu zaskoczeniu stwierdzili, że pozostałe sprawy również zaczęły się układać. W ciągu kilku kolejnych lat firma przeszła radykalną transformację, utrzymując sprzedaż na zniżkującym rynku, a nawet zwiększając swój udział i uzyskując dodatnie przepływy gotówkowe. Macierzysta grupa ostatecznie sprzedała Soclę za kwotę stanowiącą dwucyfrowy mnożnik jej dochodu przed odsetkami i opodatkowaniem (EBIT) – i to w okresie, w którym tego typu transakcje rzadko dochodziły do skutku. Jeszcze dziś Jacques ze zdumieniem wspomina, jak udało się wtedy odmienić losy firmy bez żadnej reorganizacji, restrukturyzacji czy reengineeringu. Po prostu wszystko zmieniło się na lepsze. A potem znów na lepsze. Tymczasem cała inicjatywa sprowadziła się do przyswojenia zasad i technik wypracowanych przez firmę Toyota w celu zmieniania pracy na lepsze.

Czy koncepcja zarządzania ukształtowana w fabrykach japońskiego producenta samochodów może znajdować zastosowanie do dzisiejszych problemów? Piętnaście lat temu pionierzy „naturalnego kapitalizmu” starali się pogodzić założenia kapitalistyczne z troską o stan środowiska naturalnego i w trakcie swoich poszukiwań natknęli się na bestsellerową książkę Jima Womacka i Dana zatytułowaną *Lean thinking – szczupłe myślenie*. Prezentowała ona podejście alternatywne. Tytuł co prawda wyraźnie mówił o „myśleniu”, ale z jakiegoś powodu wielu czytelników – jak również wielu spośród tych, którzy starali się w praktyce wdrażać zawarte w niej rady – koncentrowało się na wywodach dotyczących *marnotrawstwa* (rozumianego jako te działania człowieka, które pochłaniają zasoby, ale nie przyczyniają się do powstania wartości). Zostało ono przedstawione jako nieodłączny element aktywności człowieka prowadzonej w sposób konwencjonalny. Autorzy podkreślali, że marnotrawstwo ma niekorzystny wpływ na wyniki, ale również na poziom zadowolenia. Co zaś ważne, twierdzili, że można je eliminować.

Paul Hawken, Amory Lovins i Hunter Lovins nakreślili wizję gospodarki opartej na usługach i przepływie, w której firmy – nie przekraczając granic swojej wydajności – uzyskują postęp dzięki ciągłemu dążeniu do zwiększania wydajności, usprawnieniom i mniejszemu naciskowi na materiały, a także stosowaniu zasad *lean* na wszystkich etapach działalności.

„Po raz pierwszy – twierdzili autorzy – można sobie w realistyczny i praktyczny sposób wyobrazić gospodarkę w wersji bardziej zadowolającej i obciążonej mniejszym ryzykiem, której kondycja, perspektywy i mierzni podważają słuszność tradycyjnych założeń dotyczących wzrostu – gospodarkę postępującą naprzód dzięki stopniowemu zmniejszaniu zużycia i rosnącą w siłę dzięki uszczuplaniu się”¹.

Myślenie kategoriami *lean* miało wypełnić pustkę i zaspokoić zapotrzebowanie na nową formę kapitalizmu i metodę lepszego działania, opartą na zasadniczo odmiennym podejściu. Co jednak pewnie nikogo nie zaskakuje, trzeba było wielu lat i wielu prób, aby dobrze poznać to nowe podejście. Pierwsze doświadczenia Jacques’a wcale nie były wyjątkiem od reguły. Liderów kusiła obietnica zaangażowania pracowników w eliminację marnotrawstwa i cięcie kosztów, więc zatrudniali „ekspertów” oraz konsultantów, którzy mieli za nich rozwiązać stwierdzone problemy. Konsultanci dostrzegli w tym szansę dla siebie i zaczęli bardzo uważnie przyglądać się poczynaniom japońskich „konsultantów”, aby dowiedzieć się od nich, jak mogą odpowiedzieć na to zapotrzebowanie.

W początkowym okresie japońscy mistrzowie występujący w roli konsultantów przyjeżdżali co cztery do sześciu tygodni, aby na miejscu przez tydzień objaśniać zachodnim menedżerom zasady wdrażania *kaizen*, czyli drobnych usprawnień na pierwszej linii produkcyjnej. W ramach tych projektów przeprowadzali pięciodniowe pokazowe „przełomowe” akcje *kaizen*, które miały doprowadzić do rekonfiguracji działalności zespołu i zaprezentować kierownictwu potencjał metody *lean*. (Normalnie inicjatywy *kaizen* nie mają charakteru „akcji”, lecz stanowią element zwyczajnej aktywności związanej z wykonywaniem pracy, a opierają się na sugestiach czy zespołowych kręgach jakości – na przykład na rozwiązanie konkretnego problemu poświęca się godzinę tygodniowo). Mistrzowie prowadzili ponadto sesje szkoleniowe w zakresie korzystania z narzędzi *lean* i wyznaczali zespołom zadania do wykonania w okresie poprzedzającym ich kolejną wizytę. Obserwowali również, w jaki sposób liderzy Toyoty oddziałują na lokalnych dostawców, rozwijając kolejne linie modeli. Z tych elementów składali następnie ofertę w postaci pakietu konsultingowego, często potem prezentowanego

¹ P. Hawken, A. Lovins, L.H. Lovins, *Natural Capitalism*, Little Brown, Nowy Jork 1999.

jako schemat dojrzewania firmy. Większe organizacje powoływały też wewnętrzne zespoły *lean*, aby te na podstawie narzędzi *lean* i *Six Sigma*² tworzyły własny „system produkcyjny”, który następnie wdrażały w organizacji na takiej samej zasadzie jak *Six Sigma*.

Dan i Jim wspierali zainteresowanych pionierów w poszukiwaniu zastosowań dla *lean* również poza branżą samochodową i mieli okazję wiele razy obserwować realizację tego typu wysiłków. Na przykład Dan kierował pracami zespołu, w którego skład wchodził menedżerowie z brytyjskiej firmy Tesco oraz ich dostawcy. Przy okazji rozpoznano liczne przejawy marnotrawstwa, opóźnień i weryfikacji w funkcjonowaniu łańcucha dostaw łączącego produkcję z kasą w supermarkecie, co doprowadziło do wdrożenia pierwszych działań prowadzących do szybkiego uzupełniania zapasów w branży spożywczej na zasadzie ssania (na wzór systemu dystrybucji części zamiennych stworzonego przez Toyotę). Dan towarzyszył też pracownikom służby zdrowia, którzy podążali krok w krok za pacjentem, aby dzięki temu zrozumieć przyczyny i konsekwencje opóźnień i kolejek w szpitalach.

Tego typu działania wdrożeniowe *lean* niewątpliwie przekładały się na konkretne rezultaty. Początkowo usprawniano to, co najłatwiej było usprawnić, ale z czasem wprowadzano między innymi rekonfigurację zakładającą przejście od wydziałów do struktury komórek produkcyjnych, wprowadzanie pulsacyjnych linii naprawczych i renowacyjnych w przypadku silników i maszyn lotniczych, wypracowanie przepływu w magazynach obsługujących sprzedaż detaliczną i wizualne zarządzanie drogą pacjenta w obrębie szpitala. Rzeczywiście niektóre elementy praktyki *lean* upowszechniły się pod mianem narzędzi (dotyczy to między innymi map strumienia wartości czy późniejszego myślenia A3³). Im jednak skuteczniej narzędzie generowało wyniki, tym większych trudności nastroczało kontynuowanie danego rodzaju programu.

Pracownicy produkcji buntowali się przeciwko usprawnieniom, które narzucali im eksperci. Okazjonalne akcje *kaizen* nie wystarczały pracownikom produkcji do nabycia umiejętności w zakresie rozwiązywania

² Metoda polegająca na pozyskiwaniu danych w celu osiągnięcia niemal perfekcyjnej jakości. Zakłada identyfikację błędów jeszcze przed ich wystąpieniem – *przyp. red.*

³ Narzędzie planowania strategicznego, rozwiązywania problemów, zarządzania zmianami i projektami, prezentacji pomysłów oraz pracy zespołowej – *przyp. red.*

codziennych trudności zakłócających przepływ pracy. Z doświadczenia wiedzieli zaś, że z usprawnieniami tak to już jest, że pojawia się jakiś program, a potem ten program się kończy. W praktyce wypracowanie przepływu pracy między granicami wydziałów okazywało się dla zespołów trudne albo wręcz niemożliwe. Kierownictwo wyższego szczebla rzadko aktywnie się angażowało, niejako wychodząc z założenia, że *lean* odnosi się tylko do działalności operacyjnej. Funkcje wspierające realizowane były „po staremu”, co wywoływało duże napięcia w organizacji. Skutek był taki, że wewnętrzni eksperci i trenerzy *lean* nieustannie gasili małe pożary.

Aby sprostać tym wyzwaniom, trzeba było głębiej wniknąć w istotę systemu zarządzania Toyoty. Stało się jasne, że utrzymanie postępów wymaga doskonalenia zespołów liniowych, a w tym celu należy im zapewnić codzienną praktykę w zakresie rozwiązywania problemów i *kaizen*, jak również wsparcie trenerskie ze strony kierownictwa liniowego oraz ekspertów. W drodze eksperymentów w krótkim czasie udało się ustalić, w jaki sposób można wykorzystać *lean* do przeobrażenia wszystkich działań organizacji, nie tylko tych o charakterze operacyjnym. Należało jednak w tym celu zadbać o aktywne zaangażowanie kierownictwa, a jego przedstawiciele musieli zapoznać się z niektórymi narzędziami *lean*, w szczególności z *systemem planowania hoshin*, umożliwiającym koordynację usprawnień wdrażanych na poziomie produkcyjnym z celami strategicznymi organizacji, a także stosowanie metod wizualnych pokoju Obeya w zarządzaniu oraz myślenia A3 jako podstawowego narzędzia rozwiązywania problemów na każdym poziomie organizacji. Wszystkie elementy można było następnie połączyć w system zarządzania *lean*⁴.

Nawet wdrożenie wszystkich tych zmian okazało się jednak niewystarczające. Trudno winić za to którąkolwiek z praktyk *lean*, czy wszystkie razem wzięte, trzeba mieć jednak świadomość, że w rzeczywistości praktyki te często okazują się raczej barierą niż pomocą w przeprowadzaniu transformacji *lean*. Ma to związek z faktem, że wiele osób rozpatruje je w kategoriach „taktyk” i stosuje bez zrozumienia strategicznego

⁴ Warto zauważyć, że w tej książce będziemy często się odwoływać do pojęć dobrze znanych przedstawicielom społeczności *lean*. Jeśli nasze wyjaśnienia okażą się niewystarczające, polecamy *The Lean Lexicon*, Lean Enterprise Institute (LEI), Cambridge, 2003. Dodatkowe informacje można znaleźć również na stronie LEI, pod adresem www.Lean.org.

charakteru *lean*. Pora więc teraz wykonać kolejny krok. Brakującym elementem jest bowiem zmiana sposobu myślenia i nawyków edukacyjnych, a właśnie na tym zasadza się prawdziwa istota *lean*. Najwyższa pora wziąć lekcję od takich pionierów jak The Wiremold Company, gdzie *lean* wykorzystano jako inicjatywę strategiczną zakładającą odgórną zmianę sposobu myślenia w całej w organizacji. Jak już wcześniej wspominaliśmy, książka *Lean thinking – szczupłe myślenie* nie bez przyczyny wyszła właśnie spod pióra Jima i Dana.

Na czym zasadza się koncepcja *lean*?

Inspiracją książki *Lean thinking – szczupłe myślenie* był słynny System Produkcyjny Toyoty (TPS). Po 20 latach skrupulatnych badań nad sukcesami i niepowodzeniami Toyoty jako pioniera sposobu myślenia *lean*, a także analiz przykładów licznych firm, które zdecydowały się podjąć rzucone przez nią wyzwanie, możemy z przekonaniem powiedzieć, że to wyjątkowe grono charakteryzuje się wyższą rentownością niż ich konkurenci – co ma związek z ciągłym poszukiwaniem bardziej zrównoważonych rozwiązań. W chwili pisania tego tekstu Toyota jest największym producentem samochodów na świecie, a pod względem rentowności dwukrotnie przewyższa swojego głównego rywala działającego w podobnej skali, czyli firmę Volkswagen. Jak już wspominaliśmy we wprowadzeniu, Toyota stanęła na czele rewolucji i wprowadziła na rynek czystsze samochody z pierwszymi hybrydowymi silnikami spalinowo-elektrycznymi i obecnie pracuje nad długoterminowym planem sprzedaży pojazdów z napędem wodorowym. Jeśli zaś chodzi o działalność operacyjną, to jej zakłady produkcyjne są mniejsze i „lżejsze”, bardziej elastyczne i ekologiczne niż innych producentów samochodów. Toyota jest jedynym przedsiębiorstwem typu OEM⁵, które aktywnie dąży do modelu fabryk bezodpadowych i wdraża w tym celu systemowe podejście typu *reduce, reuse, recycle, recover energy* (zmniejszyć, użyć ponownie, recyklingować, odzyskać energię). Mimo to w Stanach Zjednoczonych Toyota uzyskuje ze sprzedaży jednego samochodu zysk czterokrotnie wyższy niż General Motors.

⁵ *Original Equipment Manufacturer* – producent oryginalnego wyposażenia – *przyp. red.*

Od czasu gdy 25 lat temu ukazała się na rynku książka *Maszyna, która zmieniła świat* (również współautorstwa Jima Womacka i Dana), tysiące firm podjęły wyzwanie Toyoty i próbę stworzenia przedsiębiorstwa według modelu *lean*⁶. Dwadzieścia lat temu książka *Lean thinking – szczupłe myślenie* opisywała spektakularne sukcesy wielu z nich (w tym The Wiremold Company, w której Orry pełnił funkcję dyrektora finansowego). Obie książki zyskały duży rozgłos, a Jim i Dan poświęcili się upowszechnianiu wiedzy o *lean* w skali globalnej, w tym celu w 1996 roku powołując do życia Lean Enterprise Institute (LEI) w Stanach Zjednoczonych, a następnie tworząc Lean Global Network, czyli sieć zrzeszonych instytutów na całym świecie.

Piętnaście lat temu Dan, Michael i Orry zaczęli zastanawiać się nad tym, czy koncepcja *lean* mogłaby się przyjąć we Francji⁷. Od tamtej pory do ruchu *lean* dołączyło wielu innych liderów, takich jak Jacques, a my mieliśmy wielki zaszczyt obserwować te firmy z bliska – odwiedzać ich zakłady i prowadzić rozmowy z dyrektorami generalnymi. We Francji, podobnie zresztą jak wszędzie indziej, gdzie mieliśmy okazję przyglądać się firmom wprowadzającym u siebie założenia *lean*, często się zdarzało, że firma odnotowywała wyraźny sukces w krótkim okresie, nawet w skrajnie niesprzyjających warunkach gospodarczych czy kulturowych. Tylko sporadycznie zdarzało nam się zetknąć z organizacją, która uległaby czarowi wyjątkowego modelu Toyoty do tego stopnia, aby na gruncie systematycznej eliminacji marnotrawstwa budować trwałą sukces.

⁶ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *Maszyna, która zmieniła świat*, tłum. Lucjan Kornicki, ProdPress.com, Wrocław 2008.

⁷ Francja ma wieloletnie doświadczenia z *lean*, ponieważ Toyota otworzyła w północnej części kraju jedną ze swoich fabryk i upowszechniła nowy system produkcyjny wśród swoich miejscowych dostawców (Michael analizował ten system w ramach badań do doktoratu). W związku z powyższym francuska branża motoryzacyjna dysponowała dużą wiedzą na temat tych aspektów *lean*, które wiążą się z działalnością produkcyjną. Z drugiej strony Francja ma długą historię napięć w relacjach pracowniczych oraz związki zawodowe nieprzychylnie ustosunkowane do *lean*. Francuscy menedżerowie są ponadto silnie przywiązani do koncepcji francuskiej wyjątkowości, w związku z czym bardzo niechętnie przyglądają się czemukolwiek, co wykracza poza obręb kartezjańskiej tradycji francuskiego odgórnego zarządzania. Dan, Orry i Michael – a wraz z nimi Godefroy Beauvallet – zainicjowali uniwersytecki projekt upowszechniania i porównywania francuskich praktyk *lean*, a Jacques był jednym z pierwszych dyrektorów generalnych, którzy do tego projektu dołączyli – chcąc się zapoznać z założeniami filozofii *lean*, aby móc w odmienny sposób kierować swoją grupą przemysłową.

Problem ten wynika nie tyle z faktu, że firmy nie radzą sobie z urzeczywistnianiem ideału „szczupłej produkcji”, ile raczej z tego, że nie rozumieją prawdziwej istoty tej koncepcji. Dla nas nie ulega wątpliwości, że *lean* to przede wszystkim sposób myślenia radykalnie odmienny od głównego nurtu myśli zarządczej. Jednocześnie jesteśmy przekonani, że zastosowanie tego sposobu myślenia umożliwia uzyskanie wyraźnie lepszych wyników i trwalszej rentowności.

Dlaczego tak niewiele organizacji w pełni wdraża u siebie zasady *lean*? Abstrahując od typowego oporu, który podsumowuje się hasłem „nie u nas wynalazione”, główna przyczyna leży naszym zdaniem w mówieniu o *lean* niejako „od zewnątrz”. W charakterystykach *lean* często jest mowa o tym, jak firma powinna wyglądać, a mianowicie: aby skutecznie eliminować marnotrawstwo i dążyć do perfekcji, firma *lean* precyzyjnie definiuje wartość i kształtuje jasno określone strumienie wartości (nadzorowane przez menedżera strumienia wartości), a ponadto wdraża usprawnione procesy przepływu oparte na ssaniu i dysponuje strukturami ciągłego doskonalenia się⁸. Menedżerowie dążą do wprowadzenia w swojej organizacji koncepcji *lean* poprzez stopniowe nadanie jej kształtu zawartego w powyższej definicji. Z naszych obserwacji wynika, że te wysiłki niemal zawsze na wczesnym etapie przynoszą wyraźnie widoczne korzyści, ale potem zdają się tracić na sile i wygasać, w związku z czym oczekiwana transformacja ostatecznie się nie dokonuje, a całe przedsięwzięcie często w niełasce odchodzi w niepamięć.

Postanowiliśmy jeszcze raz przyjrzeć się tym nielicznym organizacjom, którym – tak jak firmie Orry’ego przez 10 lat pracy pod wodzą legendarnego specjalisty od *lean*, dyrektora Arta Byrne’a (który przez cały okres swojej kariery zawodowej z powodzeniem więcej niż 30 razy przeprowadził transformację *lean*, najpierw jako dyrektor generalny, a następnie jako właściciel i inwestor) – udało się osiągnąć trwałe sukcesy za sprawą *lean*. To świeże spojrzenie doprowadziło nas do wniosku, że firmy wdrażały u siebie nie tyle założenia organizacji *lean*, ile raczej myślenie *lean*⁹. Dyrektorzy generalni czy operacyjni, którym to się udało,

⁸ To pięć cech charakterystycznych zdefiniowanych przez Dana i Jima Womacka w książce *Lean thinking – szczupłe myślenie*.

⁹ Art Byrne opisuje to w: *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, tłum. Regina Jańska, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2013 oraz

nie dążyli do „uszczuplania” swoich organizacji, lecz raczej zmienili swój sposób myślenia o działalności biznesowej, a następnie upowszechniali to nowe spojrzenie wśród swoich współpracowników i członków swoich zespołów.

W ten sposób doszliśmy do wniosku, że w tej książce powinniśmy przedstawić *lean* z perspektywy „od środka”, jednocześnie podkreślając, że jest to strategia w najpełniejszym tego słowa znaczeniu – zarówno sposób myślenia na płaszczyźnie indywidualnej, jak i model działania w rzeczywistości biznesowej.

- *Nowy sposób myślenia.* Zamiast szukać sposobu na optymalizację tradycyjnej organizacji mechanistycznej, Toyota opracowała nowy model myślenia o pracy. Był to model dynamiczny, skupiony na ludziach, organiczny. Przewagę konkurencyjną uzyskuje się w tym modelu poprzez naukę skuteczniejszego zaspokajania potrzeb klientów, a ten cel osiąga się poprzez sumienne doskonalenie ludzi – wszędzie i każdego dnia. Wyniki rynkowe uzyskuje się dzięki temu, że klientowi oferuje się wyższą wartość, a ta zostaje wypracowana dzięki motywacji pracowników do stopniowego doskonalenia swojej pracy i dzięki ewolucji organizacji we właściwym kierunku. Organizacja przestaje być głównym narzędziem dostępu do rynku, staje się natomiast miejscem wykonywania pracy stwarzającym warunki do rozwoju, którego celem jest wywołanie uśmiechu na twarzach klientów zadowolonych z drobnych, stopniowych usprawnień dotyczących samego produktu, ale też obsługi czy kosztów.
- *Nowa strategia biznesowa.* *Lean* stanowi całkowitą odwrotność tradycyjnego myślenia o działalności biznesowej jako takiej, a także o sukcesie. Firmy prosperują dzięki wyższej wartości oferowanej klientowi w postaci korzyści, których nie zapewnia im żaden z konkurentów i które pozytywnie wpływają na stan społeczeństwa jako takiego. Rentowność stanowi skutek lepszego wykorzystania kapitału, a wynika z ciągłego poszukiwania skuteczniejszych metod działania w trybie *just-in-time* i pełniejszej kontroli nad kosztami (co z kolei uzyskuje się poprzez ciągłe

zbliżanie się do ideału w postaci osiągnięcia oczekiwanych rezultatów przy pierwszej próbie i lepszych procentowych wyników pierwszej próby). Jak jeszcze się przekonamy, do najważniejszych aspektów działalności Toyoty należy zdolność kształtowania niemal niezakłóconego przepływu pracy w ramach systemu produkcji (od zamówienia do dostawy). Funkcjonowanie tego systemu jest łatwiejsze dzięki niemal niezakłóconemu przepływowi pomysłów. Przyspieszenie tych przepływów przynosi klientom istotne korzyści i usprawnia przepływ zapasów magazynowych, a co najważniejsze – wzmacnia wśród uczestników procesów operacyjnych przywiązanie do szczegółu, co stanowi impuls do formułowania błyskotliwych pomysłów i inicjatyw dotyczących możliwych usprawnień. Ogólnie system taki stwarza możliwość przyspieszenia procesu rozwoju produktu i poszerzenia oferty w celu zaspokojenia potrzeb bardziej zróżnicowanego zbioru klientów. Konkurenci działający zgodnie z założeniami tradycyjnego mechanistycznego modelu mogą próbować naśladować to podejście, ale szybko odnotowują znaczny wzrost kosztów oraz narastający opór organizacji, która nie jest w stanie się wykazać aż taką elastycznością. Przyspieszenie przepływu pracy skutkuje wzrostem tempa przepływu pomysłów, co z kolei stanowi czynnik podtrzymujący inicjatywność i innowacyjność w zakresie wypracowywania produktów i procesów charakteryzujących się mniejszym marnotrawstwem. Taki stan rzeczy przekłada się na wyższą rentowność oraz pełniejszą świadomość oddziaływania firmy na środowisko.

Co to jest strategia *lean*?

Strategia *lean* koncentruje się na *naucze konkurencyjności* i polega na przyjęciu zasadniczo innego podejścia do kwestii myślenia w miejscu pracy. W *lean* chodzi o kształtowanie umiejętności odkrywania nowych faktów oraz pogłębiania wiedzy. Wdrożenie *lean* jako codziennej praktyki stosowanej na wszystkich poziomach hierarchicznych prowadzi do powstania odpornej organizacji o wyższych zdolnościach rozwojowych i przystosowawczych, a dodatkowo bardziej świadomej najróżniejszych doniosłych i błahych kwestii.

Celem strategii *lean* jest zdobycie umiejętności rozwiązywania rzeczywistych problemów i unikania rozwiązań, które charakteryzują się marnotrawstwem. Przepływ (wyższą jakością, pełniejszą elastycznością) wypracowuje się po to, aby *odkrywać* rzeczywiste problemy, a następnie odważnie *do nich się odnieść*. Korzystając ze specyfiki systemu nauki *lean*, można następnie *osadzić* te problemy w takim kontekście, aby każdy mógł je analizować przez pryzmat własnej pracy. Kolejny krok polega zaś na *opracowaniu* nowych rozwiązań w ramach obowiązującej na wszystkich poziomach organizacji kultury rozwiązywania problemów i ciągłego doskonalenia się. Z czasem zespół coraz lepiej rozumie swoją pracę i lepiej sobie radzi z pokonywaniem barier funkcjonalnych, dzięki czemu organizacja zyskuje nowe powszechne kompetencje innowacyjne, wynikające ze zdolności indywidualnych oraz umiejętności w zakresie pracy zespołowej. Gdy się działa razem, można wypracować lepszą jakość, ponieważ angażuje się wszystkich w poszukiwanie nowych metod pracy umożliwiających osiągnięcie wspólnie wyznaczonego celu.

Bynajmniej nie chcemy w ten sposób sugerować, że poprawa rodzi się samoistnie z samego tylko rozwiązywania problemów operacyjnych, ani że doskonałość operacyjna sama w sobie zasługuje na miano strategii. Jesteśmy natomiast przekonani, że dyrektorzy generalni przywiązani do zasad *lean* weryfikują na co dzień swoje zapatrywania strategiczne na podstawie różnych faktów, z którymi zapoznają się w sposób bezpośredni. Wiedzę o tych faktach zdobywają, przyglądając się problemom, z którymi ich zespoły na co dzień się mierzą, wspierając ludzi w ich wysiłkach i dogłębnie zastanawiając się nad tym, z czego te trudności w ogóle wynikają. Starają się wskazać te oczekiwania klienta, które wymagają od firmy większej elastyczności, oraz te bariery natury organizacyjnej, których usunięcie wymaga szerszych kompetencji. Menedżer analizuje więc sytuację raz z lotu ptaka, a raz w najdrobniejszych szczegółach, dzięki czemu zyskuje dogłębne zrozumienie strategii rozumianej jako zbiór problemów wymagających rozwiązania, zbiór poszukiwanych rozwiązań charakteryzujących się najmniejszym poziomem marnotrawstwa oraz zbiór podstawowych kompetencji organizacyjnych, które należy wypracowywać poprzez cierpliwe doskonalenie umiejętności indywidualnych.

Właśnie tego typu myślenie o strategii leży u podstaw procesu planowania strategicznego stosowanego przez Toyotę, a nazywanego *hoshin*

*kanri*¹⁰. My będziemy się koncentrować na tym, jak liderzy myślą i działają, a także jak się uczą podejmować decyzje strategiczne i jak przekazują je zespołom liniowym funkcjonującym w obrębie *gemba*. Doświadczenia każą nam sądzić, że właśnie w tym obszarze należy szukać odpowiedzi na pytanie: jak się znajduje właściwe problemy do rozwiązania i co się robi, aby nie marnować czasu na rozwiązywanie nieodpowiednich problemów?

Strategia to nie to samo, co doskonałość operacyjna. Strategia to przede wszystkim kierunek dla firmy. Jaka konkretna propozycja wartości kierowana do klientów zapewni nam przewagę konkurencyjną? Naszym zdaniem właśnie tę koncepcję należy nieustannie weryfikować przez pryzmat rzeczywistości działalności operacyjnej. Jak się przedstawiają bieżące warunki? Gdzie występują największe luki między rzeczywistością a założeniami strategicznymi odnoszącymi się do konkretnej wartości zapewnianej klientowi? Właśnie te luki powinny wyznaczać nam kierunek dalszych poczynań¹¹.

Weteran firmy Toyota i jeden z czołowych teoretyków *lean* uważa, że myślenie *lean* to podejście strategiczne zasadniczo odmienne od myślenia konwencjonalnego (właściwego między innymi dla większości szkół biznesowych oraz programów MBA i przez nie promowanego). Myślenie *lean* to w istocie całkowicie inne podejście do kwestii rozwijania kompetencji, które z jednej strony wpływają na kształt strategii, a z drugiej kształtują się pod jej wpływem. To również inne postrzeganie roli liderów i menedżerów w zakresie realizacji tej strategii, a także odmienne zapatrywania na kwestię zależności między myśleniem a działaniem. Zgodnie z tradycyjną teorią biznesu strategia to coś odrębnego i istotniejszego niż działalność operacyjna czy organizacyjna, te bowiem uznaje się za przyziemne aspekty realizacji planów strategicznych nakreślonych przez menedżerów. To strategia stanowi czynnik odróżniający zwycięzców od przegranych (w przypadku sukcesu rozpatrywanego w kategoriach finansowych), a wszystko inne uznaje się za podrzędne decyzje o charakterze mechanicznym. Zupełnie inaczej rzecz ma się w przypadku koncepcji *lean*, w której oba te elementy wzajemnie na siebie oddziałują.

¹⁰ Por. Pascal Dennis, *Getting the Right Things Done: A Leader's Guide to Planning and Execution*, Lean Enterprise Institute (LEI), Cambridge 2006.

¹¹ Pragniemy podziękować Jeffowi Likerowi za wkład w nasze rozważania, w szczególności zaś w treść tego fragmentu.

W tradycyjnym rozumieniu strategii lider określa kierunek zmian, które powinny zajść na wysokim szczeblu. Jego decyzje są następnie wdrażane przez organizację w ramach konkretnych systemów bądź projektów. Ich wprowadzanie zaburza funkcjonowanie zespołów, które wypracowują wartość. Zespoły rozwiązują te problemy (lub nie) najlepiej jak potrafią, często jednak rodzi to istotne koszty operacyjne oraz niedogodności dla klienta.

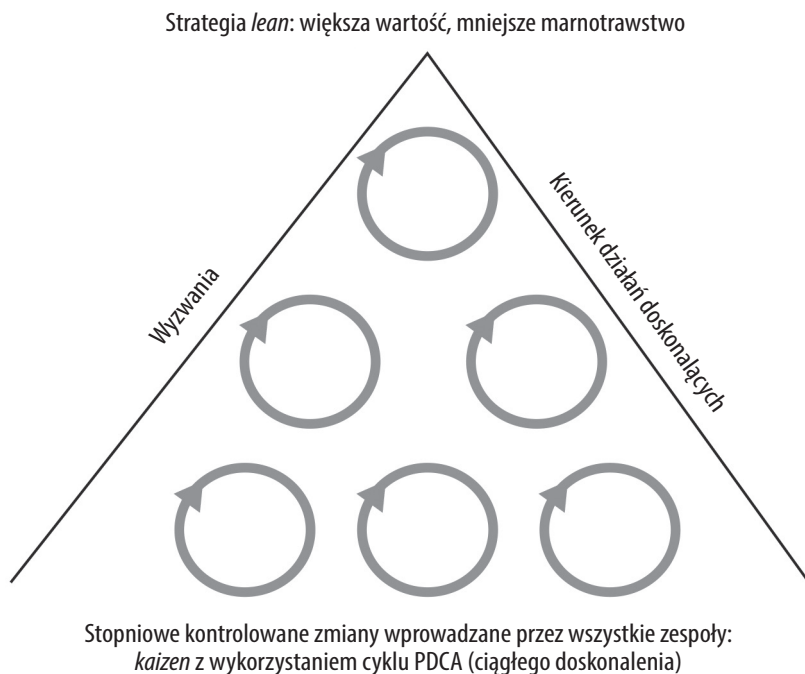
Strategia *lean* podchodzi do tej kwestii zupełnie inaczej. Zakłada mianowicie, że lider, który kieruje się intuicją strategiczną, ale też gromadzi konkretne fakty dotyczące autentycznych doświadczeń związanych z działaniami klienta, wykonywaniem pracy czy rzeczywistością dostawców, formułuje wyzwania w taki sposób, aby odzwierciedlały problemy, z którymi organizacja zмага się na wyższym poziomie zarządzania i z którymi musi się uporać, aby dalej sprawnie się rozwijać. Lider wyznacza kierunek działań doskonalących, które mają doprowadzić do rozwiązania tych problemów, a przy tym oczekuje, że poszczególne zespoły będą pod kontrolą wdrażać zmiany przyczyniające się do wypracowania tych rozwiązań, wykorzystując potencjał funkcjonującego na co dzień systemu nauki *lean*. Takie podejście pozwala wdrażać zarówno szybkie, jak i stopniowe zmiany bez zakłócania działalności operacyjnej i bez oddziaływania na doświadczenie klienta. Dodatkowo wzmacnia zaangażowanie pracowników i pomaga im lepiej zrozumieć zależność między wykonywanymi przez nich zadaniami a poziomem zadowolenia klienta.

Należy podkreślić, że strategia *lean* to lepsze podejście biznesowe – nie ulega wątpliwości, że umożliwia uzyskanie wyraźnie lepszych wyników nawet przy zastosowaniu konwencjonalnych kryteriów pomiarowych (takich jak czas cyklu czy wskaźnik odpadów, a także wykorzystanie inwestycji czy wartość przedsiębiorstwa). Z naszych obserwacji wynika, że firmy w pełni zaangażowane w realizację myślenia *lean* z czasem uzyskują znaczną przewagę nad konkurentami.

Strategia *lean* usprawnia przepływ wysokiej jakości produktów i usług, umożliwiając pełniejsze rozpoznanie czynników stanowiących źródło rzeczywistej wartości dla klienta, a tym samym trafniejsze wskazanie istoty przewagi uzyskiwanej nad konkurentami w zakresie dostarczania tej wartości. Strategia *lean* angażuje ponadto wszystkie zespoły w doskonalenie metod pracy i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, przyczyniając się

do rozwijania talentów i pasji wszystkich pracowników. W naszym schemacie pozwala zatem na osiągnięcie następujących celów (rysunek 1.1):

- Umożliwia uwzględnienie warunków zewnętrznych i przystosowanie do nich wyznaczonych celów (*odkrywanie problemu oraz odniesienie się do problemu*).
- Przyczynia się do poprawy wewnętrznych warunków, doprowadzając do uwolnienia i zwiększenia dostępnych zasobów i kompetencji (*osadzenie problemu w kontekście oraz opracowanie rozwiązania*).
- Oczekiwane skutki osiąga się poprzez zapewnienie wsparcia i (lub) coachingu na poziomie indywidualnym, w szczególności w kwestii stosunku do pracy (pełniejsze wykorzystanie zasobów wewnętrznych) oraz nakierowanie podejmowanych wysiłków na klienta (pełniejsze wykorzystanie zasobów zewnętrznych).
- *Lean* umożliwia lepsze zrozumienie procesu ciągłego tworzenia innowacji. Zastosowanie systemu nauki pozwala dostrzec poten-



Rysunek 1.1. Potencjał strategii *lean*

cjał analizy wartości (poprawa wartości obecnie wytwarzanych produktów i oferowanych usług), a także inżynierii wartości (poprawa wartości obecnie opracowywanych produktów i usług) jako narzędzi równoległego poszerzania możliwości w zakresie prac inżynierskich, działań produkcyjnych czy funkcjonowania łańcucha dostaw. Dzięki temu w ramach zespołowego *kaizen* można potem wypracowywać przełomowe innowacje (oraz innowacje zmieniające oblicze branży).

Chodzi w tym wszystkim o to, aby nauczyć się odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klienta i wykorzystywać szybszy przepływ wartości jako czynnik wspierający kompetencje wszystkich pracowników, ponieważ w ten sposób można wyzwolić ich potencjał i sprawniej niż konkurencja wprowadzać na rynek nowe, ulepszone produkty czy usługi.

Filozofia *lean* zapewniła sukces wielu firmom, ale mieliśmy też okazję obserwować liczne przypadki nieudanych prób wdrożenia tej metody. Niepowodzenie stało się udziałem firm, które za bardzo starały się naśladować Toyotę i dostosowywać do własnych potrzeb stosowane tam praktyki. Takie nastawienie świadczy o niezrozumieniu głębszej istoty sprawy. Na początku lat 50. XX wieku Toyota – producent samochodów działający na rynku powojennej Japonii – była bankrutem. Jej liderzy mieli obsesję na punkcie wizji, zgodnie z którą ich firma miała stworzyć pierwszy japoński samochód osobowy. Mieli też obsesję na punkcie *samowystarczalności*. Zamierzali zaprojektować i skonstruować własny samochód. Nie chcieli kupować gotowych planów od żadnej z firm amerykańskich czy europejskich. Poza tym wierzyli w ideę *samofinansowania*. Nie chcieli polegać na bankach, które zgodziły się nie zamykać zakładu w 1951 roku tylko pod warunkiem istotnej redukcji zatrudnienia. Toyota przyjmowała założenie, że nie może iść tropem wytyczonym przez amerykańskich producentów samochodów, ponieważ nigdy nie będzie w stanie konkurować ceną przy tak dużej skali ich działalności.

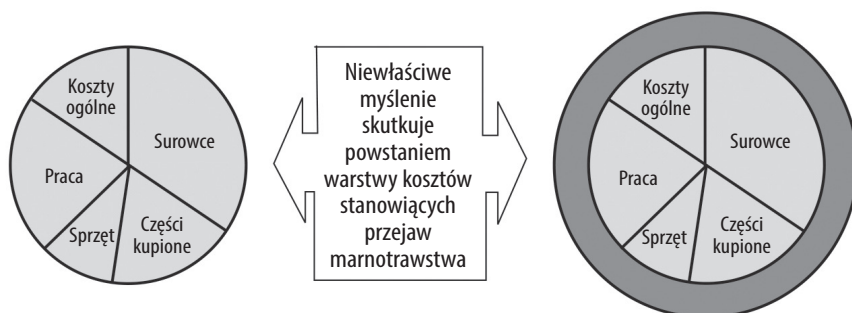
Kierownictwo doszło do wniosku, że zaspokojenie rosnących oczekiwań klientów na rynku krajowym wymagać będzie wypracowania oferty charakteryzującej się zróżnicowaniem oraz w celu zachowania niezależności finansowej trzeba się będzie wykazać większą powściągliwością w obszarze inwestycji. Z racji niewielkiej skali działalności i ograniczeń kapitałowych firma nie mogła sobie pozwolić na budowanie

specjalnych linii montażowych obsługiwanych przez magazyny pełne zindywidualizowanych części, ale na szczęście poczyniła wnikliwe obserwacje dotyczące poważnych problemów z efektywnością tych systemów, które pierwotnie miały stanowić źródło usprawnień lokalnych, lecz w miarę narastania zróżnicowania i złożoności przestawały się sprawdzać. Co ważniejsze, liderzy Toyoty doszli do wniosku, że ta wszechobecna ogromna skala marnotrawstwa w działalności operacyjnej wynika nie tyle ze stosowania tej czy innej praktyki, lecz z niewłaściwego *myślenia*.

Tymczasem na to zagadnienie można spojrzeć z całkowicie odmiennej perspektywy i zdefiniować właściwy sposób myślenia zgodnie z myślą przypisywaną Michałowi Aniołowi, który miał powiedzieć o rzeźbie, że należy ociosać z kamienia warstwę zewnętrzną, a wówczas wyłoni się spod niej kształt naprawdę w nim zawarty.

Strategia *lean* nakazuje nam prowadzić starannie nadzorowane eksperymenty w celu eliminacji wszystkich błędów myślowych. Każe nam „umyć okno”, żebyśmy mogli zobaczyć rzeczywistość taką, jaką ona naprawdę jest, a następnie zadawać pytanie „dlaczego?”, aż w końcu uda nam się zdefiniować coś praktycznego. Wartość gdzieś tam jest. Kryje się pod warstwami marnotrawstwa wynikającego z niewłaściwego myślenia.

Toyota opiera swoją strategię na założeniu, że cenę sprzedaży określa rynek. Wartość tę należy pomniejszyć o niezbędny odsetek zysku, a następnie dążyć do obniżenia rzeczywistych kosztów do takiego poziomu, aby cel kosztowy został osiągnięty lub wręcz pobity ($\text{zysk} = \text{cena} - \text{koszt}$, a nie: $\text{cena} = \text{koszt} + \text{zysk}$). Firmy wytwórcze przyjmują pewne niewzruszalne założenia dotyczące kosztów, za stałe czynniki uznając wynagrodzenia, czynsze i tym podobne. Tymczasem liderzy Toyoty zaczęli tworzyć strategię dopasowaną do bieżących wyzwań stojących przed organizacją (a związanych z ograniczonymi zasobami i ówczesną rzeczywistością japońskiego rynku), szukali więc sposobów na zmniejszenie kosztów wynikających z niewłaściwego podejścia do kwestii operacyjnych (a więc między innymi zgody na występowanie wad w produkcie dostarczanym klientowi czy wytwarzania dużych partii towaru). Usunięcie tych kosztów stało się dla firmy jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej, a stało się możliwe dzięki konsekwentnej eliminacji marnotrawstwa poprzez *odejście od sposobu myślenia*, który przyczyniał się do jego powstawania (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Eliminacja marnotrawstwa w sferze kosztów

Liderzy Toyoty doszli do wniosku, że *marnotrawstwo* stanowi nieodłączny element każdego procesu, ale nie jest nieuniknione. *Marnotrawstwo to skutek błędnego postrzegania przez kogoś pewnych kwestii.* Weźmy choćby poniższe dwa spojrzenia na kwestię zapasów magazynowych.

Pierwsze podejście zakłada, że warto mieć zapasy. Opiera się na instynktownym przekonaniu, że lepiej mieć części na podorzędziu, żeby nie zatrzymywać linii z powodu ich braku.

Wydaje nam się na przykład rzeczą oczywistą, że warto mieć w szafce zapas przecieru pomidorowego, żeby móc przyrządzić spaghetti po bolońsku, jeśli przyjdzie nam na to ochota. Takie samo podejście obowiązuje w odniesieniu do linii produkcyjnej. W tym przypadku zakłada się, że im więcej części powstaje w danym momencie za pomocą jednej maszyny, tym niższe są koszty jednostkowe. Teoretycznie błędu w tym rozumowaniu nie ma. W praktyce większość informatycznych systemów planowania opiera się właśnie na takich założeniach. Uważna analiza praktycznych skutków takiego stanu rzeczy może nas jednak skłonić do zmiany podejścia. Otóż nadmiar zapasów magazynowych może przynosić więcej szkód niż pożytku. Możemy mieć w szafce kilka słoików przecieru pomidorowego, ale produkcja i tak stanie, jeśli nie zadbałszy o uzupełnienie zapasów innego składnika potrzebnego w danym momencie. Co więcej, jeśli przyrządzamy spaghetti tylko od czasu do czasu, to część przecieru może się przeterminować.

Poza tym wytwarzanie części, których w danym momencie się nie potrzebuje, może skutkować nadmiernym wzrostem inwestycji w zbędną

wydajność maszyn, a także zbędnymi inwestycjami w utrzymanie stanów magazynowych oraz zwiększanie się kosztów logistyki w związku z koniecznością przenoszenia, przechowywania i weryfikacji poszczególnych artykułów. Problem z myśleniem w kategoriach „korzyści skali” polega na tym, że skupia się ono wyłącznie na wytwarzaniu części, a całkowicie ignoruje koszty „pośrednie” (marnotrawstwo) ponoszone w celu wspierania wytwarzania części, które nie są w danym momencie potrzebne.

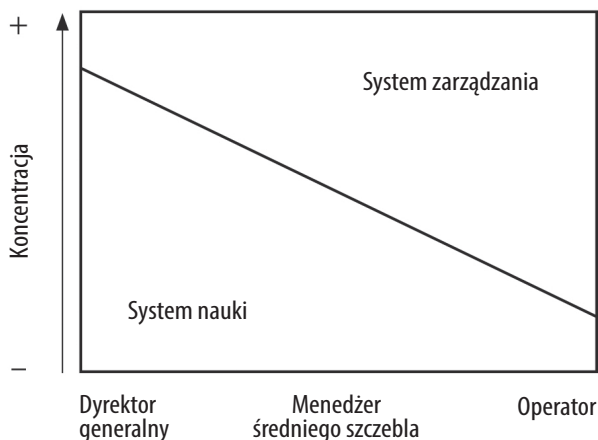
Innymi słowy, pewne koncepcje z „logicznego” punktu widzenia całkowicie słuszne mogą się okazać niesłuszne w praktyce. Jak nietrudno przewidzieć, im bardziej różnicuje się system przemysłowy w celu zaspokojenia oczekiwań klientów domagających się bardziej zróżnicowanych produktów, tym bardziej absurdalny wydaje się pomysł, aby trzymać w magazynach zapasy wszystkich potencjalnie potrzebnych części. Zanim firma Wiremold wprowadziła strategię *lean* – jeszcze w okresie funkcjonowania środowiska opartego na planowaniu zasobów wytwórczych MRP¹² – Orry przeprowadził komputerową symulację ilości zapasów niezbędnych do zagwarantowania klientowi terminowych dostaw na określonym poziomie. Za pierwszym razem Orry przyjął próg 95 procent, a następnie stopniowo zwiększał ten wskaźnik o jeden punkt procentowy. Poziom zapasów niezbędnych do uzyskania jednopunktowego wzrostu wskaźnika terminowych dostaw rósł wykładniczo (głównie z uwagi na niezbędny poziom „marginesu bezpieczeństwa”, gwarantujący możliwość adekwatnego reagowania na zmienny poziom popytu w przypadku błędów prognostycznych). Osiągnięcie terminowości dostaw na poziomie 99 procent wymagało utrzymywania zapasów magazynowych, których firma nie byłaby w stanie sfinansować z posiadanych zasobów gotówki i które nie pomieściłyby się w dotychczasowych magazynach. Ponadto wytwarzanie stosów części w celu obniżenia ich kosztów jednostkowych, a już zwłaszcza ciągle wędrówki po świecie w celu znalezienia dostawcy oferującego najniższą cenę skutkuje powstaniem nadmiernie złożonego i w wysokim stopniu nieefektywnego łańcucha dostaw.

¹² *Material Requirements Planning* – zbiór procesów do wyznaczania zapotrzebowań na zasoby materiałowe (surowce, materiały, komponenty itp.). Miały one za zadanie obliczyć dokładną ilość materiałów i terminarz dostaw w taki sposób, by sprostać ciągle zmieniającemu się popytowi na poszczególne produkty – *przypp. red.*

Jakkolwiek *lean* i TPS znane są z tego, że promują koncepcję *just-in-time*, przewidującą utrzymywanie zapasów na poziomie zerowym, w praktyce filozofia *lean* dopuszcza utrzymywanie pewnych stanów magazynowych. Sami mieliśmy okazję obserwować, jak firma Toyota w pewnych okolicznościach zwracała się do swoich dostawców z prośbą o zwiększenie poziomu zapasów magazynowych. Zasadniczy problem polega jednak na tym, jak o tych zapasach się myśli. Wiedza jest zawsze osadzona w pewnym kontekście sytuacyjnym. Nie istnieje coś takiego jak niewzruszalna ideologia o uniwersalnym zastosowaniu. Różnica między marnotrawstwem a rezultatem *lean* sprowadza się w istocie do stopnia przemyślenia danego rozwiązania.

To, co dziś zwykliśmy nazywać Systemem Produkcyjnym Toyoty (TPS), nie jest w istocie systemem produkcyjnym firmy Toyota – nie jest to zbiór praktyk produkcyjnych aktualnie stosowanych przez tę firmę. Praktyki produkcyjne zmieniają się wraz z upływem czasu i zależnie od okoliczności. Sama nazwa może wprowadzać w błąd, ponieważ System Produkcyjny Toyoty to w istocie nie zamknięta lista konkretnych przepisów czy zasad wdrażania tych czy innych rozwiązań, lecz *system nauki* umożliwiający wypracowanie określonego sposobu myślenia o praktykach produkcyjnych. Trzeba oczywiście ustanowić pewien system zarządzania, który by te codzienne praktyki wspierał, jednak on sam w sobie nie generuje dynamicznego postępu stanowiącego źródło ponadprzeciętnych wyników biznesowych (rysunek 1.3).

To błędne przekonanie ulega często wzmocnieniu pod wpływem właściwego dla Toyoty przekonania, że dogłębne przemyślenia mogą się zrodzić wyłącznie z osobistych doświadczeń. Toyota z całą mocą przedkłada praktykę nad teorię, o ile wszakże praktyka opiera się na koncepcji *nauki przez działanie*. W rezultacie koncepcja *lean* obejmuje pewne praktyki – czy też narzędzia – które mają na celu nie tyle wypracowywanie doskonałego systemu produkcji, w którym nie występuje marnotrawstwo, ile raczej przyzwyczajenie wszystkich pracowników do *myślenia* nad swoją pracą, do *świadomej* refleksji nad marnotrawstwem stanowiącym jej nieodłączny element oraz do *twórczego* poszukiwania nowych metod wykonywania zadań, które by umożliwiały ograniczenie marnotrawstwa i generowanie większej wartości. (W rozdziale 4 szerzej będzie mowa o tym, jak wiele popularnych narzędzi *lean* należałoby w istocie przedstawiać jako schematy uczenia się).



Rysunek 1.3. Porównanie systemu zarządzania i systemu nauki

Michael zetknął się z *lean* po raz pierwszy, gdy analizował proces przekazywania przez Toyotę zasad TPS jednemu z pierwszych europejskich dostawców w związku z przeniesieniem pierwszej fabryki na teren Wielkiej Brytanii. Freddy Ballé, ojciec Michaela, pełnił wówczas funkcję wiceprezesa ds. przemysłowych w dużej francuskiej firmie dostarczającej części dla przemysłu motoryzacyjnego. Miał już duże doświadczenie w branży, a zasady funkcjonowania Toyoty poznał w 1975 roku i od tamtej pory regularnie odwiedzał tę firmę. Zdołał przekonać swojego dyrektora generalnego, a także kierownictwo firmy Toyota, że warto zainwestować w szkolenie inżynierów dostawcy w zakresie TPS, że wpłynie to na wzrost jakości i obniżenie kosztów. Zgodnie z tradycją Toyoty otrzymał wówczas wsparcie doświadczonego mistrza TPS, który przez długi czas pracował z Taiichi Ohno, czyli legendarnym twórcą koncepcji *kanban*¹³ i jednym z głównych inicjatorów TPS.

Współpraca w ramach tego projektu skupiała się na jednej komórce, która zajmowała się obudowami kierunkowskazów (przednich i tylnych, lewych i prawych). Inżynierowie Toyoty odwiedzali tę grupę raz w miesiącu, wspierając wprowadzanie kolejnych usprawnień. Pokazywali

¹³ Japońskie słowo *kanban* można oddać jako „spis widoczny”. W pierwotnym znaczeniu oznacza: szyld, tabliczkę z napisem informującym, billboard. Metoda *kanban* opiera się na poszczególnych kartach wyrobów, ich cyrkulacji i analizie – *przypp. red.*

operatorom, w jaki sposób mogą uzyskać lepszą jakość przy jednoczesnym zachowaniu większej elastyczności. W ciągu dwóch lat udało się w ten sposób ograniczyć zapasy magazynowe niemal do zera i zwiększyć produktywność o mniej więcej 30 procent.

Ich styl pracy pedagogicznej całkowicie odbiegał od konwencjonalnych wyobrażeń. Inżynierowie pracujący po stronie dostawcy słyszeli już wcześniej o „japońskich technikach doskonalenia”, więc się spodziewali, że będą analizować „marnotrawstwo” w swojej komórce i odróżniać zadania generujące wartość od tych, które dodatkowej wartości nie generują. Zakładali też, że będą dążyć do zwiększenia stosunku tych pierwszych do tych drugich.

Tymczasem zalecenia inżynierów Toyoty zupełnie zbiły ich z pan-tałyku:

1. Ich produkt wytwarzany był z wyprzedzeniem, a ciężarówka z Toyoty przyjeżdżała po części raz w tygodniu. Inżynierowie w pierwszej kolejności poprosili dostawcę o nakreślenie na podłodze działu logistyki pięciu linii, po jednej na każdy dzień tygodnia. Przydzielony do tego pracownik miał co dwie godziny ustawiać na linii kontener z wyrobami, aby w ten sposób wypełnić ciężarówkę na dany dzień, a potem na dany tydzień.
2. Wcześniej dostawca używał dużych metalowych kontenerów, w których części układało się warstwami. Dzięki temu w jednym kontenerze mieściło się wszystko, co zostało wyprodukowane w trakcie trwania jednej zmiany. Inżynierowie Toyoty poprosili dostawcę, aby się pozbył tych kontenerów, a na ich miejsce zastosował specjalne pojemniki mieszczące po pięć sztuk kierunkowskazów. Pojemnik miał być wyłożony materiałem otulinowym, który zabezpieczałby oddzielnie każdy z pięciu egzemplarzy przed ewentualnymi uszkodzeniami na etapie transportu.
3. Dotychczas dostawca wytwarzał najpierw jedną dużą partię kierunkowskazów prawych, a następnie przestawiał sprzęt i produkował dużą partię kierunkowskazów lewych. Zgodnie z nowymi zaleceniami od tej chwili miał produkować serie liczące maksymalnie 25 sztuk, czyli zapełniać pięć pojemników po pięć kierunkowskazów prawych, następnie pięć pojemników po pięć kierunkowskazów lewych i tak dalej. Przystawienie sprzętu zajmowało kilka godzin, więc z punktu widzenia organizacji

czasu pracy wydawało się to całkowicie niedorzeczne. Ludzie z Toyoty mieli przecież pracować nad wzrostem produktywności, a tymczasem można było odnieść wrażenie, że ich decyzje na każdym kroku generują nowe koszty.

4. Inżynierowie Toyoty zażądali ponadto, aby operatorzy samodzielnie prowadzili godzinną tablicę produkcyjną, na której będą odnotowywać wszelkie trudności wynikające z zakłóceń w produkcji. Mieli je następnie punkt po punkcie omawiać z inżynierami.

Ten pierwszy, wczesny eksperyment okazał się wielkim studium nieporozumień. Inżynierowie pracujący po stronie dostawcy nie zrozumieli sensu rozwiązań logistycznych wprowadzonych przez Toyotę. Wdrażali te sugestie z konieczności, bez przekonania i bez świadomości po co właściwie to robią. Dostawca wychodził z założenia, że Toyota chce poznać szczegóły funkcjonowania linii po to, by potem wykorzystać te informacje na swoją korzyść w trakcie negocjacji cenowych (mimo że Toyota nie oczekiwała żadnych pieniędzy w zamian za dwuletnie wsparcie). Potem inżynierowie firmy dostawcy uznali, że Toyota zaprezentuje im swoje ulepszone procesy, a tymczasem inżynierowie japońskiej firmy skupiali się na omawianiu technicznych trudności w realizacji ich własnych procesów. Pojawiły się pewne komplikacje natury politycznej. Na przykład w początkowym okresie zmian ustawienia urządzeń dokonywali zawsze wyspecjalizowani pracownicy, których w zakładzie było tylko kilku. Kierownik fabryki w żadnym razie nie zgodziłby się na to, aby poświęcali oni tak wiele swojego cennego czasu jednej małej komórce, która wypracowuje niespełna dwa procent jej całościowego obrotu. Inżynierowie produkcji dopiero po kilku miesiącach zdołali wypracować metodę prostej zmiany ustawień, dzięki której operatorzy mogli samodzielnie zmieniać konfigurację maszyn.

Jeszcze poważniejsze nieporozumienia dotyczyły oczekiwanych korzyści po stronie dostawcy. Wraz z upływem kolejnych miesięcy stało się jasne, że Toyota częściowo przejmuje kontrolę nad linią i stara się uzyskać oczekiwany poziom jakości i produktywności. Dostawca początkowo zakładał, że uda mu się zebrać wiedzę wypracowaną na tej modelowej linii, a następnie przenieść ją w sposób bezpośredni również na inne jednostki w firmie. W pewnym stopniu oczywiście to się udało

(rzecz dotyczyła najbardziej oczywistych zmian), ostatecznie jednak się okazało, że nie takie są oczekiwania firmy Toyota.

W trakcie trwania eksperymentu *sensei* co dwa miesiące odwiedzał linię w towarzystwie wiceprezesa firmy. Z perspektywy czasu można chyba stwierdzić, że ta linia miała stanowić materiał edukacyjny dla samego wiceprezesa, który na jej przykładzie mógł opanować założenia koncepcji *lean*, a w szczególności zwrócić uwagę na znaczenie zarządzania wizualnego i zaangażowania pracowników, a także zrozumieć logikę systemu *just-in-time*. Tymczasem inżynierowie po stronie dostawcy traktowali tę linię jako pilotażową. Zakładali, że kiedy w końcu uda się dopracować „wzorzec”, później można go będzie przenieść na grunt wszystkich pozostałych grup i wykorzystać w charakterze zbioru „najlepszych praktyk” do naśladowania (a w praktyce do wdrożenia). Te założenia nie znajdowały pokrycia w rzeczywistości, tak naprawdę bowiem *sensei starał się wpoić wiceprezesowi inny sposób myślenia o wydajności produkcji, wykorzystując w tym celu metodę bezpośredniej nauki*.

Jakie zaś cele stawiała sobie Toyota w sferze finansowej? Trzydziestoprocentowy wzrost produktywności linii był jedynie celem dostawcy (Toyota niczego takiego się nie domagała). Cztery lata po rozpoczęciu eksperymentu, gdy na rynku pojawił się nowy model, projekt obudowy kierunkowskazu został zmieniony w celu obniżenia jego całkowitego kosztu o 27 procent (oszczędnościami z tego tytułu Toyota podzieliła się z dostawcą). Ciężka praca nad rozwiązywaniem problemów, jakie miały radykalnie usprawnić dostawy, poprawić jakość i podnieść produktywność linii (analiza wartości), stanowiła tak naprawdę źródło informacji, dzięki którym – po trudnej walce z inżynierami produktu, niepotrafiącymi dostrzec sensu sugestii formułowanych przez operatorów ani wartości uwag inżynierskich jako elementu procesu projektowania – udało się radykalnie obniżyć *łączne koszty* wytwarzania części (inżynieria wartości). Dostawca uświadomił sobie, że konsekwentne wprowadzanie usprawnień na poziomie lokalnym prowadzi do lepszego zrozumienia istoty wytwarzanego produktu, a to z kolei ma zasadnicze znaczenie dla skutecznej eliminacji marnotrawstwa na poziomie projektowania (ponieważ większość kosztów każdego produktu wynika z jego projektu).

Na dość wczesnym etapie inżynierowie dostawcy opracowali plan działań mających doprowadzić do kodyfikacji wyników ich współpracy z firmą Toyota. Liczyli na to, że uda się przenieść te zdobycze na grunt

innych jednostek. Następnie zapadła decyzja, że będą się odbywać tygodniowe warsztaty, których celem będzie wdrożenie projektu w innych komórkach. Zignorowano przy tym w znacznej mierze plan firmy Toyota, który przewidywał wdrożenie ssania w sferze logistyki oraz komunikację z operatorami. Firma skupiła się na ustalaniu ogólnej ilości pracy, równoważeniu linii i ograniczeniu ruchu operatorów w ich obrębie. Usprawnianie przepływu między liniami z różnych zakładów w pierwszym okresie przyniosło spektakularne korzyści. Potem jednak inicjatywa straciła impet, ponieważ zakłady nie wypracowywały usprawnień na oczekiwanym poziomie. Dopiero po objęciu stanowiska dyrektora generalnego innej firmy dostarczającej części producentom samochodów Freddy Ballé – nadal korzystający ze wsparcia coachingowego Toyoty – zdał sobie sprawę, że tak naprawdę praca nad usprawnieniami rozpoczęła się dopiero po zakończeniu wstępnych warsztatów, gdy zespół podjął świadomy wysiłek na rzecz ciągłego doskonalenia się. Sposób myślenia ludzi zmienił się dopiero pod wpływem ciągłości charakteryzującej ten wysiłek.

Freddy wyniósł z tych doświadczeń kilka bardzo cennych lekcji. Przede wszystkim przekonał się, że najpierw trzeba coś poprawić, żeby móc zrozumieć, na czym polega prawdziwy problem. To jedyny sposób na to, aby odkryć, czego tak naprawdę trzeba się nauczyć. Na przykład w komórce reflektorów najpierw należało się nauczyć rozwiązywać problemy z plastikiem i lepiej kontrolować wtryskarki do plastiku. Poza tym trzeba było znaleźć sposób na takie przerobienie sprzętu montażowego, żeby operatorzy – głównie kobiety – mogli samodzielnie i bez pomocy wyspecjalizowanych pracowników zmieniać jego ustawienia i naprzemiennie wytwarzać kierunkowskazy prawe i lewe oraz tylne i przednie. Trzecia lekcja z perspektywy czasu wydaje się oczywista, ale wówczas stanowiła zaskoczenie. Należało bowiem zauważyć zbędne koszty, które powstały jeszcze na etapie projektowania, a wynikały głównie z niezrozumienia praktycznych aspektów funkcjonowania procesu produkcji. Wnioski w tym zakresie Ballé wykorzystał później w szerokim zakresie, gdy już jako dyrektor generalny raz po raz zachęcał do bliższej współpracy projektantów, inżynierów produkcji i samej produkcji. Tego typu współpraca stanowi jeden z wyróżników modelu wypracowanego przez Toyotę. Po zastanowieniu się Ballé doszedł do wniosku, że z wyprzedzeniem nie da się przewidzieć, jakie wnioski zostaną ostatecznie sformułowane. Najpierw trzeba osiągnąć pewien postępek i zaobserwować

usprawnienia. Statyczna optymalizacja zaistniałego stanu rzeczy w tym zakresie w zasadzie się nie sprawdza. Kluczem do wydajności jest wyciąganie wniosków z *dynamicznego postępu*.

Poza tym Freddy doszedł do wniosku, że należy zarzucić poszukiwania „rozwiązań niezależnych od ludzi” oraz najlepszych praktyk. Tradycyjnie inżynierów uczy się projektować i wdrażać rozwiązania niezależne od ludzi, które można zastosować w taki sam sposób bez względu na okoliczności. W założeniu chodzi o to, aby Bic Mac powstawał w taki sam sposób w każdej restauracji McDonald’s na całym świecie, zarówno w Downey w stanie Kalifornia, jak i w Ho Chi Minh w Wietnamie. Najpierw formułuje się *rozwiązanie*, a potem dobiera ludzi do jego wdrożenia. Podejście inżynierów Toyoty zasadniczo się różniło pod tym względem, ponieważ *skupiało się na ludziach*. Współpracowali z ludźmi z właściwej komórki nad rozwiązaniem konkretnych problemów i w ten sposób sformułowali nowe rozwiązania dotyczące spraw, które wcześniej nastęrczały poważnych trudności. Zastosowali w tym celu system narzędzi TPS, dzięki któremu stworzyli ramy procesu uczenia się. Składały się na niego ćwiczenia w zakresie wizualizacji problemu oraz umiejętnej analizy sytuacji prowadzącej do sformułowania błyskotliwych pomysłów. Na tym jednak rola tych ram się kończyła – one jedynie wspierały proces nauki, same w sobie jednak do tego nie służyły. Jak się okazało, TPS był jedynie palcem wycelowanym w Księżyc, nie zaś samym Księżycem¹⁴.

Inżynierowie Toyoty nie wypracowali żadnego tajemnego i właściwego dla Toyoty sposobu produkcji obudowy kierunkowskazu. Dlaczego niby mieli na tym znać się lepiej niż ich dostawca? Wiedzieli natomiast lepiej niż on, *w jaki sposób szybciej zdobywać wiedzę* na temat wytwarzania takiej części. Odbiór produktu co dwie godziny miał pomóc stwierdzić, czy proces produkcji przebiega szybciej czy wolniej, aniżeli przewidywał to plan. Części pakowano do małych pojemników mieszczących po pięć sztuk po to, aby pracownicy skupiali uwagę na niewielkiej liczbie egzemplarzy. Dodatkowo usprawniano też proces, pochylając się wspólnie

¹⁴ W tamtym czasie Michael był głęboko przekonany, tak samo jak inżynierowie dostawcy, że inżynierowie Toyoty mają do dyspozycji jakąś tajemną księgę „najlepszych praktyk” swojej firmy. Nie wierzył, gdy w zdumieniu tłumaczyli, że po prostu rozwiązują kolejne problemy, w miarę jak te się pojawiają. Pewnego dnia wiodący inżynier Toyoty, mając już dość tego wierzenia dziury w brzuchu, wykrzyknął: „Mamy złotą zasadę, że najpierw pracuje się nad ludźmi, a potem nad częściami”.

z operatorami nad każdym napotkanym problemem. Inżynierowie wykazywali się przy tym wielką konsekwencją. To z oczywistych względów przekładało się na produktywność – ale był to jedynie czubek góry lodowej. Trzydziestoprocentowy wzrost produktywności dzięki niższym kosztom pracy, które stanowią mniej więcej 10–15 procent łącznych kosztów części, to ostatecznie wcale nie tak dużo (a warto pamiętać, że klasyczny taylorizm może zapewnić trzyprocentową poprawę).

Tak naprawdę zależało im jednak na *wiedzy* płynącej z analizy wartości dotyczącej procesu produkcji. Dzięki niej można było wyraźnie zmniejszyć łączne koszty części poprzez zastosowanie metod inżynierii wartości zarówno w odniesieniu do samej części, jak i do procesu. Obniżenie łącznych kosztów części o jedną trzecią zapewnia znaczną przewagę konkurencyjną – przy czym osiągnięcie takiego efektu wydało się wówczas całkowicie nieprawdopodobne. Tymczasem inżynierom Toyoty to się udało, tylko że nie poprzez zastosowanie tradycyjnego podejścia polegającego na wstępnej analizie problemów, opracowaniu lepszej metody i starannym jej wdrożeniu, lecz poprzez wdrażanie kolejnych usprawnień lokalnych, które z czasem skumulowały się do usprawnień globalnych. Inżynierowie potrafili osiągnąć ten efekt, ponieważ swego czasu opanowali umiejętność *myślenia inaczej*.

Zalecenia typu „towar należy produkować w małych partiach” warto uznać za przepis na zmianę o charakterze organizacyjnym. W pewnym sensie wszyscy popełniliśmy ten błąd. Stykając się po raz pierwszy z podejściem Toyoty, wszyscy uznawaliśmy, że chodzi o nowy zbiór procesów organizacyjnych, takich jak:

1. Firmę należy organizować wokół strumieni wartości, aby skuteczniej zaspokajać potrzeby klienta.
2. Trzeba usprawniać przepływ pracy poprzez zmniejszanie partii. Należy dążyć do skrócenia czasu realizacji procesu.
3. Należy zorganizować system ssania, który by generował napięcie niezbędne do eliminacji marnotrawstwa.
4. Trzeba stale dążyć do doskonałości, aby angażować ludzi w proces ciągłego wprowadzania usprawnień.

Odwiedzaliśmy jednak kolejne zakłady Toyoty (jednocześnie eksperymentowaliśmy też z inicjatywami *lean* poza nią) i z czasem doszliśmy do wniosku, że każdy z zakładów firmy ma własną unikalną strukturę

organizacyjną i że jakkolwiek wszędzie obowiązują te same zasady ogólne, to konkretne rozwiązania stosowane w poszczególnych jednostkach bardzo się różnią od siebie. Od samego początku, odkąd Dan napisał wspólnie z Jimem Womackiem książkę *Lean thinking – szczupłe myślenie*, dość powszechnie się uważało, że inżynierowie Toyoty myślą nieco inaczej niż ich konkurenci. Inna wczesna książka poświęcona TPS, napisana przez Benjamina Coriata, nosiła tytuł *Penser à l'envers* (Myślenie do góry nogami). W końcu nas olśniło, że istota rewolucji *lean* dotyczy tak naprawdę nie kwestii organizacyjnych, lecz sfery poznawczej. Inżynierowie Toyoty wypracowali nowe spojrzenie na zagadnienia biznesowe. Znaleźli nową metodę poszukiwania rozwiązań. Zaczęli inaczej podchodzić do kwestii pracy z ludźmi. Zmiany w organizacji, które mieliśmy okazję obserwować, stanowiły jedynie owoc tego odmiennego stylu myślenia.

Toyota stała się więc pionierem odmiennego podejścia do wyzwań i strategii adaptacyjnej, która pozwala z powodzeniem funkcjonować w niesprzyjających i chaotycznych warunkach rynkowych poprzez rozwijanie ludzi, umożliwiając systematyczne wypracowywanie przewagi konkurencyjnej. Firma doszła do wniosku, że wszystkie jej fizyczne zasoby same z siebie niczego nie robią i że tylko ludzie mogą dostrzec pewne anomalie zaistniałych warunków, a następnie wdrożyć adekwatne do nich środki. Toyota uświadomiła też sobie, że im więcej inwestuje w doskonalenie ludzi w zakresie rozpoznawania i rozwiązywania problemów, tym skuteczniej firma może zaspokajać klientów przy jednoczesnym utrzymywaniu niskich kosztów. Tym samym w Toyocie stwierdzono, że kluczem do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej są ludzie – i to nie jacyś ludzie, lecz wszyscy ludzie.

W kolejnych rozdziałach będziemy pokazywać, że *lean* to osobista strategia prowadząca do zmiany sposobu myślenia i umożliwiająca skuteczniejsze zmaganie się z wyzwaniami. Będziemy też wyjaśniać, jak przekazywać ludziom podstawowe założenia strategii *lean*, aby firma mogła generować potencjał na bazie ich indywidualnych kompetencji. Wreszcie w części trzeciej zastanowimy się, jak można to wykorzystać w praktyce – aby uzyskiwać lepsze wyniki biznesowe na każdym poziomie poprzez wzrost sprzedaży, usprawnienie przepływów gotówkowych, obniżanie kosztów, mądrzejsze prowadzenie inwestycji oraz utrzymywanie trwałej innowacyjności.

MYŚLENIE LEAN JAKO KOMPLEKSOWA STRATEGIA BIZNESOWA

Co zrobić, aby zapewnić klientom większe zadowolenie i lepiej zaspokajać ich potrzeby? Jak ograniczyć ogólne koszty, aby zachować konkurencyjność? Co zrobić, aby praca stała się ciekawsza i stanowiła źródło większej satysfakcji? Co robić, aby uczyć się szybciej dzięki współpracy? Jak stworzyć w zespole atmosferę zaufania i wspólnej pracy?

Odkąd dwie dekady temu Toyota wypracowała system zarządzania *lean*, firmy z całego świata szukają sposobów na eliminację marnotrawstwa, usprawnienie procesów i obniżanie kosztów, wykorzystując w tym celu właśnie strategię *lean*. Niektóre osiągają na tym polu spektakularne sukcesy, inne się rozczarowują. Z przekonaniem można jednak stwierdzić, że tylko nieliczne spośród tych firm w pełni wykorzystują to, co metodologia *lean* ma do zaoferowania.

ABY PORUSZAĆ SIĘ SZYBKO, TRZEBA PIERWSZY ODCINEK DRUGI PRZEMIERZYĆ SAMEMU. ABY JEDNAK DOTRZEĆ DALEKO, TRZEBA PODRÓŻOWAĆ RAZEM

Książka **STRATEGIA LEAN** obala powszechne mity dotyczące *lean*, w szczególności rozprawia się z przekonaniem, że istota tej metodologii sprowadza się do wyciskania kolejnych soków z posiadanych zasobów, a zwłaszcza z ludzi. Nic bardziej mylnego. W *lean* chodzi o to, aby się uczyć i aby działać – o uczenie przez działanie. Chodzi o rozwiązywanie problemów. Chodzi także o to, aby zawsze na pierwszym miejscu stawiać klienta – i tylko klienta.

NAUCZ SIĘ KONKUROWAĆ W SPOSÓB ZASADNICZO ODMIENNY OD DOTYCHCZASOWEGO

Autorzy krok po kroku przedstawiają proces kształtowania strategii *lean*, która pozwala zapewnić trwałą wartość dla klienta. Trzeba bowiem pamiętać, że rentowność, jakkolwiek pożądana, nie jest podstawowym celem w metodologii *lean*. *Lean* to nie tylko metoda skuteczniejszego działania, ale również metoda skuteczniejszego myślenia. A pełne zrozumienie potencjału metody *lean* wymaga zmiany spojrzenia na zasoby, cele biznesowe, a nawet własne potrzeby i pragnienia.

ZMIEŃ SPOSÓB MYŚLENIA I ZBUDUJ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ OPARTĄ NA WARTOŚCI DLA KLIENTA

Dzięki tej książce porzucisz tradycyjne podejście do kwestii strategii i przestawisz się na strategiczne myślenie *lean*. Dowiesz się także, jak w praktyce wykorzystać metodologię *lean* do budowania przewagi konkurencyjnej, inicjowania procesu innowacyjności i generowania stabilnego wzrostu.

Patron:

DPC
Learning Culture

www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-629-3



9 788380 876293

MT18052

Cena 74,90 zł