



## DROGA DO FIRMOWEJ ZIEMI OBIECANEJ

Joseph F. Paris Jr., prezydent XONITEK Group of Companies

# Lean jest podróżą

**Każda firma może osiągnąć sukces w dążeniu do swojej ziemi obiecanej. Można to uzyskać w rozmaity sposób: poprzez redukcję realizacji czasu zamówienia, redukcję produkcji w toku, lepsze wykorzystanie powierzchni, wreszcie ciągłe doskonalenie procesów.**

Zastanówmy się, jaka jest przewaga konkurencyjna uzyskana dzięki zredukowaniu czasu realizacji zamówienia o 50% lub o wiele więcej? Wiele lat temu miałem w domu wymieniane niestandardowe okna. Czas realizacji zamówienia oferowany przez większość firm wynosił cztery do sześciu tygodni. Krótko po tym wydarzeniu realizowałem jeden z projektów w fabryce produkującej takie okna. Kiedy zakończyłem swoją analizę procesów w tej firmie, zauważyłem, że rzeczywisty czas poświęcony na „wartość dodaną” – czyli na to, co w oczach klienta było wartością dodaną, za co skłonni byli zapłacić – wynosił mniej niż godzina na jedno okno, od momentu rozpoczęcia do zakończenia produkcji. Tymczasem fabryka potrzebowała minimum trzech tygodni, aby zrealizować pojedyncze zamówienie. Jak zatem uzyskać przewagę konkurencyjną skracając czas realizacji zamówienia z czterech do dwóch tygodni lub do jednego tygodnia?

### Redukcja produkcji w toku

To nie przypadek, że zmniejszenie czasu realizacji zamówienia wpływa także na redukcję „produkcji w toku”. Zgodnie z definicją produkcja w toku to zapasy i materiały powiększone o wartość dodaną uzyskaną w procesie produkcji. Jeśli istotnie zmniejszymy czas realizacji zamówienia, to również zmniejszymy wartość produkcji w toku o odpowiednią wartość. A co się dzieje ze zmniejszoną wartością produkcji w toku? Produkcja ta zamienia się na gotówkę uzyskaną za zrealizowane zamówienia.

Istotną rzeczą, na którą należy zwrócić uwagę przy wdrożeniach Lean, jest komunikacja z bankami. Większość banków udziela pożyczek zabezpieczonych wartością środków trwałych, w tym także wartością zapasów i wyrobów gotowych w magazynie. W trakcie wdrożenia Lean banki zaczną zauważać istotny spadek wartości majątku firmy (także produkcji w toku) i to może spowodować ich wahania w finansowaniu. W związku z tym powinno się pokazać bankom, że zapasy zostały zamienione na gotówkę „uwolnioną” z operacji. Jeszcze lepiej jest zaangażować banki w sam proces planowania inicjatywy Lean, a staną się one najlepszymi adwokatami tych zmian.

### Wykorzystanie powierzchni

Wraz ze spadkiem zapasów oraz produkcji w toku potrzeba mniej miejsca, żeby to wszystko magazynować. Jeżeli dodamy do tego zmiany w samym procesie produkcji z gniazdowej na liniową, to okaże się, ile wolnego dodatkowego miejsca uda się jeszcze wygospodarować.

Jedna z firm rozważała wybudowanie lub wynajęcie nowej powierzchni o wielkości ok. 20 tysięcy metrów kwadratowych z przeznaczeniem na magazyny oraz na rozbudowę linii produkcyjnych. Przeprowadzona w tej firmie i zakończona sukcesem inicjatywa Lean (głównie wykorzystująca 5S, VSM i Cell-Flow) nie tylko że wyeliminowała potrzebę budowania nowych hal, ale też pozwoliła na wygospodarowanie miejsca na nowe linie produkcyjne w obecnej fabryce. Re-

**How embarking on a “Lean Initiative” will produce real, tangible and measurable results? The following is some humble guidance to the path for getting your company to the “Promised Land” of prosperity and encouraging you to take action NOW instead of waiting for adverse external circumstances. “If not me, who... If not now, when...”**

asumując, prawidłowe wdrożenie inicjatywy Lean wyeliminowało potrzebę nakładów kapitałowych na nowy budynek.

### Kaizen

Kaizen w języku japońskim oznacza zrehabilitować coś na czynniki i złożyć to z powrotem w lepszy sposób.

Inicjatywa Lean składa się z serii aktywności nazywanych zdarzeniami Kaizen, które są łatwo przyswajalnymi elementami całej inicjatywy Lean i które można zdefiniować i mierzyć. Seria indywidualnych zdarzeń Kaizen wdrażanych systematycznie w ramach celu nadrzędnego stanowi projekt Lean. Jakikolwiek program „ciągłego doskonalenia” wymaga z definicji, aby nigdy się nie kończył. W związku z tym ZAWSZE trzeba mieć na uwadze, że Lean jest podróżą, a nie celem samym w sobie.

Każdy proces w swojej istocie zostaje zaprogramowany genetycznie w momencie rozpoczęcia. Wraz z upływem czasu procesy zwykle podlegają optymalizacji lub modyfikacji w celu zaspokojenia bieżących potrzeb.

Wielekroć, kiedy kwestionowałem jakąś czynność, słyszałem „ale to było zawsze tak robione”. Później okazywało się, że dana czynność miała swoje uzasadnienie dawniej, a teraz zmiany w procesie uczyniły ją zbędną... ale niejako „z rozpędu” nadal jest wykonywana. W ten właśnie sposób procesy zaczynają czasami wyglądać jak skomplikowane i kuriozalne maszyny (machina = złożony system działania czegoś) z pracowni zwariowanego wynalazcy.

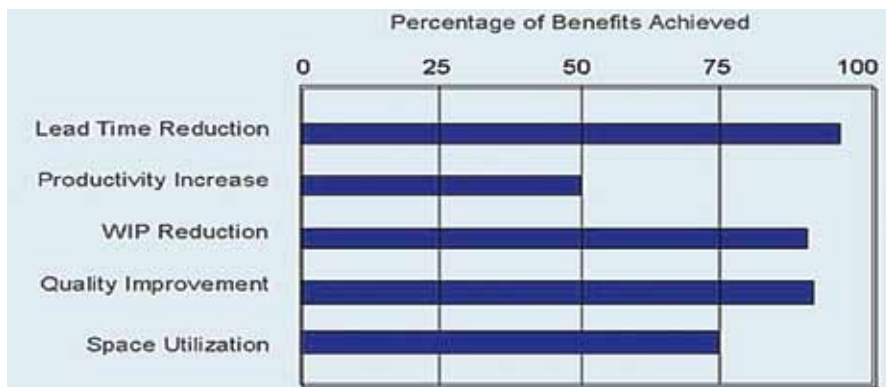
Przykładem takiej maszyny jest system składania amerykańskiego zeznania podatkowego. Na początku był on bardzo prosty – obejmował kilka kwestionariuszy i instrukcji. Z czasem jednak ewaluował i stał się tak nieogarniony i nieprecyzyjny, że trudno byłoby znaleźć dwóch doradców podatkowych, którzy udzieliliby tej samej informacji na temat wypełnienia standardowego kwestionariusza.

Jeśli stawiamy tezę, że przecież „musi być jakiś lepszy sposób wykonywania

Fot. Fotolia



## Profity z Lean



czynności”, to na pewno taki istnieje. Aby do tego dojść – potrzebny jest Kaizen.

### Potrzebne jest paliwo

Pieniądze są paliwem napędowym gospodarki. Nieważne ile coś kosztuje... ważne, jakie efekty przynosi. I tak jak można marnotrawić paliwo, będąc nieostrożnym, tak samo można marnotrawić pieniądze. Natomiast mądrze wydane pieniądze pozwalają dotrzeć tam, gdzie się chce, i to w najbardziej efektywny sposób.

Istnieje wielu inwestorów mających w swoim portfelu inwestycyjnym firmy, które nie funkcjonują według prognoz czynionych w momencie ich zakupu. Inwestorzy ci winą za to obarczają stan gospodarki, a nie samych siebie. Można powtórzyć za Ralphem Kellerem: „Istnieją tylko dwa typy prognoz... błędne i oparta na szczęśliwych okolicznościach”.

Kiedy prognozy okazują się błędne lub zbyt optymistyczne, reakcja zarządu firmy ogranicza się zwykle do wydawania poleceń typu: „zrezygnujmy z marketingu”, „ograniczmy wielkość zatrudnienia na produkcji”, „wyciśniemy jak najwięcej z dostawców”, „oszukajmy klientów”, „zrzućmy winę na rząd lub niesprawiedliwą konkurencję z zagranicy” oraz do ograniczania kosztów na wszelkie możliwe sposoby.

Prawie trzydzieści lat temu, we wczesnych latach osiemdziesiątych XX wieku, Billy Joel śpiewał o Allentown w Pensylwanii i o tym, jak wszystkie huty w tym regionie były zamykane. W tym samym czasie właściciele tych hut mówili w Kongresie o tym, że padli ofiarami niesprawiedliwych tarif i praktyk dumpingowych. Tymczasem przez całe dekady firmy z branży metalowej w Stanach Zjednoczonych nie inwestowały w swoją działalność i zostały wyparte z rynku przez młode zagraniczne firmy, które

stosowały nowoczesne metody produkcji i nie były tak przywiązane do „dawnych dobrych czasów”. Stare huty przegrały, ponieważ nie były wystarczająco dobre i same zasłużyły na swoją przegraną.

Podobna sytuacja ma miejsce obecnie w przemyśle samochodowym, zwłaszcza w przypadku lokalnych amerykańskich producentów, takich jak Chrysler. Jeśli te amerykańskie firmy się nie zmieniają od wewnątrz, to będą zmuszone do zmian przez warunki zewnętrzne, tak jak to miało miejsce w przypadku ogłoszenia bankructwa General Motors.

### Zmiany kosztują

Tak, to prawda, ale inicjatywy naprawcze samofinansują się z krótkoterminowych rezultatów widocznych już od razu po wprowadzeniu tychże inicjatyw. Podam przykład dwóch firm, w których została zidentyfikowana potrzeba istotnych zmian, ale nic się wewnątrz tych firm nie wydarzyło, ponieważ zarządy zdecydowały, że lepiej jest zatrzymać gotówkę niż zarobić więcej pieniędzy. W obu przypadkach chodzi o wadliwą produkcję i marnotrawstwo.

W pierwszej firmie funkcjonuje system, w wyniku którego w produkcji powstają braki o rocznej wartości 250 000 dolarów. Zarząd firmy wie, że problem tkwi w produkcji, ale brakuje mu umiejętności przeanalizowania wszystkich zmiennych i ich zależności w procesie oraz zasobów i wiedzy do wprowadzenia zmian. W związku z tym doradcy zademonstrowali zarządowi firmy, w jaki sposób można ograniczyć braki do 10% obecnego poziomu wydając na inwestycje 50 000 dolarów. Dyrektor finansowy firmy zablokował jednak ten projekt nie chcąc wydatkować gotówki. W rezultacie tej decyzji nie osiągnięto oszczędności w wysokości 175 000 dolarów w pierwszym roku i 225 000 dolarów w każdym nastę-

nym roku. Firma wzięła pod uwagę możliwość realizacji takiej inwestycji pod warunkiem, że gospodarka pójdzie do przodu. A co w sytuacji stagnacji? W innej firmie redukcja odpadów i braków o 50% spowodowała osiągnięcie zyskowności. Oprócz problemu braków występują też kwestie związane z magazynowaniem. Duża ilość zapasów i produktów gotowych zalega w magazynie przez rok lub dłużej. Zajmując się oboma kwestiami naraz firma w znaczny sposób poprawiłaby swoje przepływy finansowe. Ale ponieważ nie wiadomo, od czego zacząć, nie zrobiono nic. Tymczasem tysięczmilowa podróż zaczyna się od pierwszego kroku. W tym przypadku nie miało znaczenia, gdzie zacząć, wystarczyło po prostu zacząć.

### Ziemia obiecana dla każdego

Po pierwsze, trzeba sobie uświadomić, że utrzymywanie status quo nie jest strategią ani taktyką na osiągnięcie sukcesu. Po drugie, należy zdecydować o zmianie i zacząć ją wdrażać. I nie należy mylić analiz z postępem.

Ponadto wdrażanie Lean jest jak religia – przykład musi pójść od góry, z poziomu zarządu. Aby zrealizować pełny potencjał inicjatyw Lean, trzeba być jak prorok lub zatrudniać takich ludzi. Istnieją ludzie, którzy łapią to w lot i rozumieją Lean, jego metodologię, podejście i korzyści. To oni są „prorokami”, którzy są w stanie wdrażać Lean i realizować korzyści z tego tytułu. Największą barierą na drodze powodzenia ich misji jest właściwe komunikowanie ich wizji i spowodowanie, aby inni poszli za nimi. Aby utrzymać wiarę pracowników w powodzenie inicjatywy, potrzeba edukacji, wsparcia materialnego, a także moralnego.

Są też w firmach i tacy, którzy tego nie „kumają”, ale chcą wdrażać Lean, ponieważ rozumieją, że nie robienie niczego nie jest rozwiązaniem. W takim przypadku należy najpierw stać się „wyznawcami” i podążyć za inicjatywą w dobrej wierze i przekonaniu, że inni wokół podzielają ich wizję i pomogą w jej osiągnięciu, a dzięki temu wszyscy osiągną własne rezultaty. Ale są też tacy, którzy w obliczu problemów i zagrożeń wybierają nicnierobienie. Ludzie ci i ich firmy są skazani na korporacyjny czyściec – strefę niebytu, gdzie status quo jest utrzymane, a rozwój występuje liniowo lub zerowo.