

Lean to nie jest zbiór narzędzi

Popularność Lean Management w Polsce nieustannie rośnie. O tym, czy filozofia szczupłego zarządzania na dobre zagościła w naszym kraju i jakie niesie ze sobą szanse dla organizacji rozmawiamy z Sebastianem Matyniakiem, prezesem zarządu Brainstorm Group.



Panie Sebastianie, kilka ostatnich lat to okres dużej popularności Lean Management w Polsce. Czy na podstawie bieżących doświadczeń może Pan stwierdzić, że ta "moda" nadal ma się dobrze?

Lean Management to bardziej filozofia działania niż metoda. W ogólnych założeniach filozofia ta polega na tym, że klient jest dla nas najważniejszy i w związku z tym chcemy, aby wszystko co robimy dostarczało mu wartości dodanej. Zgodnie z tym podejściem skupiamy się więc na usuwaniu marnotrawstw, eliminowaniu wąskich gardeł itp. Takie rozumienie filozofii Lean Management powoduje, że była ona aktualna, jest aktualna i będzie zawsze aktualna w przyszłości.

Jak oceni Pan jakość realizowanych u nas wdrożeń? Czy w firmach produkcyjnych, z którymi Państwo współpracują, widać realną chęć wykorzystania możliwości, jakie daje transformacja Lean, czy też może pojawiają się sytuacje, że próby wdrożeń są podejmowane "bo zarząd tak nakazał"?

Jeszcze kilka lat temu podejście „robimy, bo zarząd chce” było powszechnie obowiązujące na naszym rynku. Obecnie, coraz częściej, możemy powiedzieć „robimy, gdyż wszyscy widzą w tym sens”. Transformacje są bardziej efektywne, gdy angażują na każdym etapie pracowników, którzy znajdują się w danym procesie. Sprawia to, że pracownicy angażują się w transformację i utożsamiają się z nią. Przykładem takiego podejścia jest to, że gdy kilka lat temu szef prowadził odprawę przy tablicy wyników to mówił, jakie są dane i co z nich wynika. Dzisiaj natomiast pyta pracowników „co widzicie, co waszym zdaniem z tego wynika, jak to wpływa na klienta” itp. Czyli zmiana jest ogromna, a transformacje coraz częściej przynoszą spodziewane rezultaty.

Czy widać zainteresowanie Lean Management wśród rdzennie polskich producentów, czy też dominuje raczej przenoszenie wzorców zza granicy do działających w Polsce fabryk międzynarodowych koncernów?

Zainteresowanie filozofią Lean Management jest w tej chwili nawet większe w polskich firmach. Właściciele, widząc efekty, które osiągnęliśmy w innych firmach, z chęcią proszą o pomoc w swoim biznesie licząc, że u nich zrealizujemy podobne rezultaty. Wiele z firm także własnymi siłami próbuje wdrażać Lean Management, gdyż jest to związane z poprawą efektywności, czyli mówiąc wprost, przekłada się na wynik, a to dla właścicieli czy zarządów wystarczający argument.

Jeszcze kilka lat temu podejście „robimy, bo zarząd chce” było powszechnie obowiązujące na naszym rynku. Obecnie, coraz częściej, możemy powiedzieć „robimy, gdyż wszyscy widzą w tym sens”.

Powszechna jest opinia, że zasady szczupłego zarządzania w fabryce należy rozpocząć od wdrażania 5S. Czy Pana zdaniem takie podejście jest słuszne?

Z jednej strony to podejście na pewno pozwala na większą przejrzystość i transparentność szczególnie w procesach produkcyjnych i eliminuje wiele marnotrawstw związanych z poszukiwaniem dokumentów, narzędzi itp. My jednak wdrażanie Lean rozpoczynamy od strategii. Najpierw muszą pojawić się cele na poziomie strategicznym dla przedsiębiorstwa i KPI dzięki którym możemy mierzyć efektywność realizowanych działań, gdyż tylko tak wiemy, czy to co robimy przynosi oczekiwane rezultaty.

Założenia Lean Management obejmują koncentrację na kliencie zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Zrozumienie drugiej części tego zagadnienia jest jednak znacznie trudniejsze. Jakich argumentów należy używać, aby poprawić zaangażowanie pracownika i sprawić, aby identyfikował się on z celami firmy?

To nie jest kwestia argumentacji i przekonywania, a uczynienia kogoś odpowiedzialnym za fragment procesu, w którym wytwarza wartość dodaną. Kluczem do pobudzenia zaangażowania pracownika jest delegowanie odpowiedzialności i pokazywanie jak jego praca wpływa na ogólne procesy, realizację KPI i pracę innych.

Jak oceni Pan z kolei poziom zaangażowania wyższego szczebla kadry zarządzającej w Polsce we wdrożenia? Brak zainteresowania prezesów to jeden z najważniejszych powodów niepowodzenia w budowaniu kultury ciągłego doskonalenia. Czy w Polsce widać poprawę na tym polu?

Ja nie określiłbym tego brakiem zaangażowania. Kadra wyższego szczebla większość swojego czasu spędza na spotkaniach, które często ustawiane są na zakładkę. To powoduje, że nie są oni blisko procesów zachodzących w firmie i trudno jest im być systematycznym, gdyż z jednej strony są projekty, które są realizowane w firmie, z drugiej strony codzienna działalność, a z trzeciej strony oczekiwania właściciela czy zarządu. Problem jest więc umiejscowiony w zrozumieniu priorytetów i w ocenie tego, co w największym stopniu wpływa na wyniki przedsiębiorstwa.

Branża automotive stanowi modelowy obszar wdrożeń leanowskich. Spójrzmy więc na to z drugiej strony - w jakich branżach produkcji szczupłe zarządzanie wdrażać jest najtrudniej? Co stanowi na tym polu największą przeszkodę?

Branża automotive dla wielu stanowi wzorzec, ale tylko dlatego, że tam praktyki Lean Management wdrażane są od dawna. Sam znam wiele przykładów firm z innych branż, które mogą stanowić model wzorcowy i niekoniecznie musi być to firma produkcyjna. W mojej ocenie szczupłe zarządzanie można wdrażać w każdej firmie, a największą przeszkodą jest błędne rozumienie tej filozofii przez kadrę zarządzającą, gdyż często postrzega się ją jako zbiór narzędzi, a tak nie jest.

W Polsce pojawił się też trend wykorzystywania zasad Lean Management poza halami produkcyjnymi - w logistyce, pracy biurowej czy usługach. Czy widać duży potencjał rozwoju na tym polu?

Poza produkcją rezultaty transformacji Lean są zazwyczaj bardziej spektakularne, co oznacza w praktyce, że jesteśmy w stanie wygenerować nawet 80 proc. oszczędności czasu w niektórych procesach eliminując z nich marnotrawstwa i układając przepływ na nowo. Potencjał jest ogromny. My nawet w naszej firmie o 83 proc. skróciliśmy czas przygotowania ofert handlowych kiedy zaczęliśmy optymalizować ten proces. Zachęcam więc wszystkich do tego, aby się pochylić nad tym tematem w obszarach nieprodukcyjnych, bo tam kryje się potencjał, który można wykorzystać i znacznie poprawić marżę na której się pracuje.

Jakie jest Pana zdanie na temat znaczenia uwarunkowań kulturowych we wdrażaniu Lean? Czy pracownicy w Polsce są w stanie w pełni zaadaptować wzorce wywodzące się z Japonii?

Każda zmiana i filozofia wdrażana w organizacji musi być dostosowana do otoczenia biznesowego i kulturowego. Nie można wprost przenosić pewnych wzorców z jednego kraju do drugiego, gdyż kultura narodowa jest inna i powoduje to występowanie niepotrzebnego oporu wobec zmiany. Każdą zmianę należy dostosować i my to właśnie robimy, dzięki czemu udaje się wdrażać filozofię Lean w zasadzie wszędzie.

Które z dotychczas realizowanych przez Brainstorm Group wdrożeń okazało się najtrudniejsze? Czy jego realizacja przyniosła Państwu szczególną satysfakcję?

Jest wiele wdrożeń, którymi możemy się pochwalić i które przyniosły nam szczególną satysfakcję. Te wdrożenia realizowane były na przykład dla Atlasa czy firmy Proseat i wielu innych, ale najtrudniej było nam zrobić transformację u siebie w Brainstorm Group i spółkach naszej grupy kapitałowej takich jak Izar czy Filters International. Ta trudność nie wynikała z chęci tylko z tego, iż często na przeszkodzie stawał kolejny projekt, który powodował, że musimy zamrozić zmianę wprowadzoną w 20 proc. i zaangażować się w projekt klienta. Ale na szczęście ten etap już za nami i dzisiaj możemy powiedzieć, że transformacja zarówno w Brainstorm Group jak i w spółkach z naszej grupy kapitałowej jest już za nami i możemy w pełni skupić się na ciągłym doskonaleniu procesów i postaw, które już dzisiaj zgodne są z naszymi oczekiwaniami.

■ Rozmawiał: Witold Zygmunt

Sebastian Matyniak

Absolwent studiów MBA, z wykształcenia ekonomista. W swojej praktyce zawodowej zajmował się szeroko pojętym rozwojem organizacji, wdrażaniem i tworzeniem standardów sprzedaży i zarządzania, tworzeniem strategii biznesowej oraz modeli biznesowych, doradztwem w zakresie Lean Management. Jego pasją jest kreowanie nowatorskich rozwiązań pomagających osiągać klientom założone cele. Ma w dorobku sukcesy w dziedzinie Lean Management (głównie w branży motoryzacyjnej) - zmiana poziomu braków produkcyjnych z 1,6 proc. do 0,4 proc., zwiększenie produktywności o 64 proc., redukcja czasów przebrojeń, gdzie najbardziej spektakularny projekt to z 6,5h do 19 min. Uczestniczył w tworzeniu strategii dla wielu polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw. Pasjonat teorii ciągłego doskonalenia.