

Strategie lean management w usługach¹

metody doskonalenia produktów

Źródło inspiracji

Pod koniec lat '40 XX w., gdy opadł kurz wojennej zawieruchy, przemysł japoński stanął przed problemem niedoboru wielu zasobów, restrykcji nałożonych przez zwycięzców, braku środków finansowych i przereźdzonych działaniami wojennymi i emigracją wykwalifikowanych kadr produkcyjnych. Borykające się z tymi trudnościami przedsiębiorstwa stosowały różne techniki: od obniżania jakości przez ekspansję na inne branże i terytoria, po podnoszenie ceny. Jak się po wielu dekadach okazało, jedną z najlepszych metod przeciwdziałania tym zakłóceniom, a jednocześnie czerpania z nich inspiracji była zaproponowana przez E. Toyode koncepcja ubrana później w ramy lean management. Jej źródłem było długofalowe myślenie o doskonaleniu wykonywanych czynności na każdym etapie produkcji oraz tworzenie wartości tam, gdzie działania dawały największe efekty. Zgodnie z zasadą Pareto, to zwykle 20% nakładów generuje 80% wyników, zatem samo założenie nie było niezwykłym odkryciem. Jednak w połączeniu z wynikającym z kultury japońskiej myśleniem długofalowym, dążeniem do perfekcji w najdrobniejszych szczegółach oraz nieco odmiennym od europejskiego postrzeganiem czasu, zaowocowało to koncentracją działań na obszarach faktycznie podnoszących jakość produktów i generujących koszty. Od początku koncepcja ta nie korzystała z charakterystycznego dla Europy i obu Ameryk podejścia od strony ekonomii skali jako źródła przewag konkurencyjnych. To również odmienne podejście aniżeli batch-and-queue, czyli

¹ Wersja artykułu przed ostateczną redakcją. Ostateczna wersja:
Mrówka R., Pindelski M. (2006), *Strategie lean management w usługach*, [w:] red. P. Płoszajski, G. Belz, *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 67–74

gromadzenia efektów pracy na poszczególnych etapach procesu, celem przekazania większego ich pakietu do dalszej przeróbki czy opracowywania. Batch-and-queue jako system sprawdzał się w czasie, gdy rynek chłonał ogromne ilości identycznych produktów i usług. Jego efektem były bowiem wielkie pakiety powtarzalnych elementów. Im bardziej jednak klienci wymagali dopasowania produktu do ich potrzeb, masowość musiała zacząć ustępować miejsca unikalności. Między innymi ten trend wpłynął na popularność lean management, czyli zgodnie z przyjętą przez autorów definicją, ujęty w trwały proces kompleksowy system podnoszenia jakości równolegle w różnych obszarach działalności organizacji.

Tab.1 Podejście Toyota Motor Corp. do lean management

<p>Rozwiązywanie problemów – ciągła poprawa i nauka</p> <p>Kaizen – organizacyjne, ciągłe uczenie się</p> <p>Myślenie i koncentracja by gruntownie zrozumieć naturę sytuacji</p> <p>Powolne podejmowanie decyzji rozważając wszelkie alternatywy, opcje i determinanty</p> <p>Szybkie wdrażanie już raz podjętych decyzji</p>
<p>Ludzie i organizacje partnerskie</p> <p>Poważanie, sprostanie wyzwaniom, wspomaganie wzrostu organizacji partnerskich</p> <p>Wspomaganie rozwoju liderów wdrażających w organizacyjne życie filozofię przedsiębiorstwa</p> <p>Respektowanie i rozwój ludzi i zespołów działających w organizacji</p> <p>Wspomaganie wzrostu dostawców</p>
<p>Proces – eliminowanie strat</p> <p>Kreowanie płynności procesu i kierowanie rozwiązywaniem problemów</p> <p>Likwidacja nadprodukcji</p> <p>Stabilizacja obciążenia pracą</p> <p>Wstrzymywanie produkcji gdy jakość nie spełnia oczekiwań i norm</p> <p>Standaryzacja zadań by usprawnić proces ciągłej poprawy</p> <p>Kontrola bezpośrednia w celu uniknięcia ukrywania problemów</p> <p>Używanie jedynie wiarygodnych i przetestowanych technologii</p>
<p>Filozofia firmy – myślenie w perspektywie długiego okresu</p> <p>Bazowe decyzje uwzględniające przede wszystkim cele długookresowe, nawet niekiedy z poświęceniem celów krótko i średniookresowych</p>

źródło: opracowanie własne na podst. Liker K. J. – „The Toyota Way”, McGraw Hill 2004

Zawarte w tabeli 1 wytyczne do stosowanego w Toyota Motor Corp. lean management może stanowić punkt odniesienia do oceny tego typu systemów aplikowanych w innych przedsiębiorstwach. Zaprezentowane tu podejście do czterech podstawowych wymiarów jakimi są rozwiązywanie problemów – ciągła poprawa i nauka, podejście do ludzi i organizacji partnerskich, proces – eliminowanie strat (muda), oraz myślenie w perspektywie długiego okresu, co jest ujęte w filozofii firmy, stanowi o specyfice lean management. Jednocześnie, ten stosowany głównie w przemyśle i stamtąd się wywodzący system, zgodnie ze swoimi podstawowymi założeniami zaprezentowanymi w tabeli 1 nie powinien napotkać na żadne ograniczenia w implementacji w sektorze usług. Zarówno wymienione obszary jak i ich ujęcie w tym kontekście wskazują raczej, na ogromne korzyści jakie mogłyby odnieść usługi przy wykorzystaniu „lean thinking”.

Myślenie "lean" w usługach

Lean management jest podejściem holistycznym do biznesu (Ball, Maleyeff 2003) stworzonym w celu redukcji kosztów i eliminacji strat (muda) w procesie produkcji dóbr i w usługach lub kombinacji tych obu. Zwykle formy straty związane są z defektami, zbędnym powtarzaniem czynności, nadprodukcją, transportem, nieuzasadnionymi procesami, angażowaniem zbędnych urządzeń i delegacją zadań na niewłaściwe szczeble oraz do nieuprawnionych osób (Emiliani 1998). Możliwość prostego, jednoznacznego, a zarazem jednoczesnego rozwiązania tych wszystkich problemów, jak się zdaje, nie istnieje. Lean management nadaje jednak pewne ramy pozwalające ująć rozwiązywanie tych problemów w formę trwałego systemu wtopionego w strategię organizacji. Uwzględnia bowiem wiele wymiarów działania organizacyjnego (tab.1) i jednocześnie nie ogranicza się do ustalenia sztywnych ram obszarów, które mogą zostać poddane analizie procesowej. System można rozszerzać na dowolne zakresy, co zresztą jest rekomendowane w myśleniu o kompleksowym dochodzeniu do doskonałości. To również wskazuje na niezwykłą atrakcyjność lean management dla sektora usług.

Filozofia lean stworzyła pięć fundamentalnych zasad, które powinny być implementowane w organizacji, w tym również organizacji usługowej chcącej zaadaptować koncepcję lean management (Womack, Jones, 1996):

1) Określenie wartości (value)

Filozofia lean management zakłada, że to potrzeby użytkowników końcowych, klientów powinny determinować rodzaj i wartość danej usługi. Wartość usługi nie może być wyznaczana wewnętrznie przez firmę, determinowana chociażby jej pracochłonnością. Kluczowa w tym zakresie jest wartość dla klienta i to, ile odbiorca danej usługi jest w stanie za nią zapłacić. Zasada ta eliminuje marnotrawstwo (muda) rozumiane jako dostarczanie usług, których wartość dla klienta jest niewystarczająca oraz z drugiej strony przyczynia się do maksymalizacji przychodu z usługi, za którą klient jest w stanie zapłacić więcej, niż wynikałoby to wyłącznie z kosztów jej dostarczenia.

Problem jaki wiąże się z tą zasadą, w wielu firmach usługowych sprowadza się do obciążania klienta kosztami zupełnie zbędnych i jednocześnie pracochłonnych prac. Zdarza się, że myśląc krótkoterminowo firmy usługowe postępują nie do końca uczciwie wobec swoich odbiorców i oferują im pewne dodatkowe usługi, które są często nieprzydatne. Pochłaniają one jednak gros czasu przeznaczony na realizację usługi, a co za tym idzie, w budżecie całego projektu stanowią pokaźną część kosztów. W ten sposób maksymalizowany jest zysk z danego klienta, ale jednocześnie nie generuje się jego satysfakcji.

Filozofia lean opiera się na priorytetowym traktowaniu interesu oraz satysfakcji klienta. Wychodzi ona z założenia, że taka inwestycja w dłuższej perspektywie opłaci się zarówno usługobiorcy, jak również usługodawcy. Dzięki budowaniu trwałych relacji z zadowolonym klientem, który dostaje zawsze tylko to, czego rzeczywiście potrzebuje i co stanowi dla niego wartość, wzrasta prawdopodobieństwo wytworzenia z nim trwałej więzi.

2) Identyfikowanie strumienia wartości (value stream)

Strumień wartości to zespół wszystkich konkretnych działań wymaganych w celu przeprowadzenia określonej usługi od etapu stworzenia koncepcji tej usługi, poprzez zarządzanie informacjami (przyjęcie zamówienia na nią, ustalenia planów jej realizacji i dostawy), aż po jej fizyczne wykonanie dla konkretnego klienta. Każdy z tych etapów musi być precyzyjnie zdefiniowany pod kątem tworzenia wartości dodanej dla finalnej usługi. Eliminacja marnotrawstwa (muda) w tym przypadku rozumiana jest jako wyeliminowanie etapów, które nie tworzą wartości z punktu widzenia odbiorcy finalnego danej usługi, a jednocześnie bez szkody dla całego procesu mogą zostać wyeliminowane.

W usługach, szczególnie często występującymi przypadkami marnotrawstwa są problemy związane ze zbieraniem oraz przetwarzaniem informacji, które mają służyć ich realizacji. Wiele zbieranych od klientów informacji jest zbędnych. Często sam proces gromadzenia

danych jest także nieefektywny z powodu dobranych metod (zbędne lub źle zaplanowane spotkania, formularze). Wiele generowanych w trakcie realizacji usługi sprawozdań, formularzy, raportów także nie kreuje wartości dodanej dla klienta.

3) Przepływ (flow)

Koncepcja lean zakłada konieczność ciągłego, płynnego dodawania wartości w łańcuchu wartości, bez wstrzymywania procesu, stosowania przerw, sztucznego grupowania działań, które definiowane są jako marnotrawstwo (muda). W większości organizacji, realizacja płynnego procesu wymaga zdefiniowania struktury organizacyjnej i dostosowania jej do wymogów pozbawionego przerw procesu realizacji usługi. Wiele organizacji usługowych odpowiada na takie zapotrzebowanie tworzeniem elastycznych struktur macierzowych, które są w stanie błyskawicznie reagować na zmieniające się zapotrzebowania klientów i rodzaje oferowanych usług. Tradycyjne struktury oparte o podział funkcjonalny mają problemy wiążące się przede wszystkim z przepływem informacji w ramach procesu realizacji i dostarczania usługi. W strukturach tych związane jest to z koniecznością przekazywania kompetencji kierowania procesem do kolejnych działów, osób będących następnym ogniwem łańcucha.

Struktury macierzowe mają natomiast tendencje do generowania innego typu marnotrawstwa – związanego z niejasną koordynacją działań pomiędzy różnymi usługami realizowanymi jednocześnie. Często dochodzi do konfliktów interesów pomiędzy kilkoma równoległe realizowanymi projektami, które wymagają rzadkich umiejętności poszczególnych zatrudnionych w firmie osób. Osoby te, z uwagi na unikalność swoich kompetencji mogą wstrzymywać cały proces, stając się wąskim gardłem i źródłem muda. Rozwiązaniem tego problemu byłyby wprawdzie większa interdyscyplinarność pracowników i wzajemna zastępowalność, jednak w wielu rodzajach firm usługowych specjalizacja osób (fachowców) na poszczególnych stanowiskach jest tak dalece posunięta, że postulat interdyscyplinarności jest niemożliwy do zrealizowania.

Usprawnienie procesu wiąże się natomiast bezspornie z koniecznością decentralizacji odpowiedzialności i kontroli w jego ramach, a co za tym idzie z koniecznością wyznaczania menedżerów projektów, pełniących głównie funkcje koordynacyjne.

Poprawa przepływu w procesie realizacji usługi może wymagać także zaadoptowania i zastosowania kilku sprawdzonych metod wykorzystywanych w lean production (Ball, Maleyeff, 2003), np. kaikaku (radikalne usprawnienia działalności w celu eliminowania marnotrawstwa), poka-yoke (stwarzanie warunków, w których błąd nie może się zdarzyć, albo będzie natychmiast widoczny), 5S (odnoszących się do stworzenia stanowiska pracy

zapewniającego wizualną kontrolę i eliminującego marnotrawstwo: Seiri – usunąć wszystko, co niepotrzebne, Seiton – uporządkować to, co potrzebne, Seiso – utrzymać czystość, Seiketsu – utworzyć standardy, Shitsuke – utrzymać ten stan).

4) Ssanie (pull)

Uruchomienie procesu realizacji usługi w koncepcji lean następuje od końca łańcucha wartości, od odbiorcy finalnego, który składa zamówienie. Nie jest możliwe rozpoczęcie prac nad realizacją usługi w jakimkolwiek aspekcie, bez złożenia na nią zapotrzebowania przez ogniwo łańcucha znajdujące się wyżej. W ten sposób eliminuje się marnotrawstwo rozumiane jako realizację usług, ich tworzenie i konceptualizowanie, bez uzyskania na nie zapotrzebowania.

Taki system pozwala także na lepsze dopasowanie usługi do potrzeb zgłaszanych przez konkretnego klienta. W ramach usługi istnieją szersze możliwości customizacji aniżeli w przypadku produkcji dóbr materialnych. I rzeczywiście są one zindywidualizowane częściej niż w przypadku wyrobów przemysłowych. Koncepcja rozwiązania problemu konkretnego klienta często powstaje dopiero po rozmowie z nim i po rozpoznaniu jego oczekiwań. W takiej sytuacji zasada ssania dodatkowo nabiera znaczenia. Jej stosowanie chroni firmę przed pokusą tworzenia standardowej, zazwyczaj gorzej ocenianej przez klienta usługi. Zasada ssania przyczynia się więc wprost do podniesienia satysfakcji klienta.

W środku łańcucha wartości wprowadzenie zasady ssania w niektórych sytuacjach wymagać może zastosowania mechanizmów podobnych do wywodzącego się z JiT systemu kanban, czyli obsługi wewnętrznych zamówień z wykorzystaniem kart opisujących zamówienie i stan magazynowy. Bez takiego wewnętrznego zamówienia nie jest możliwe podjęcie pracy nad jakimkolwiek elementem usługi. Takie formalne zamówienia zabezpieczają przed podjęciem zbędnej aktywności.

5) Dążenie do perfekcji (perfection)

Zasada ta wypływa wprost z czterech poprzednich reguł. Lean management rozumiane jest jako proces ciągły, nigdy się nie kończący, ciągle usprawniany i aktualizowany. Nieustannie dąży się do redukcji kosztów, czasu realizacji i eliminacji marnotrawstwa. Proces jest ciągły i nieskończony, gdyż zgodnie z filozofią lean osiągnięcie perfekcji jest niemożliwe. Osiągnięcie szczytowego standardu wyznacza jednocześnie kolejny, położony wyżej i dalej.

Realizacja tej zasady wymaga przede wszystkim wprowadzenia systemu wspierającego innowacyjność na każdym szczeblu organizacji. Usprawnianie procesu powinno bowiem

następować nie tyle od góry struktury organizacyjnej, z poziomu menedżerów, ale przede wszystkim od pracowników, którzy dostrzegają operacyjne ograniczenia systemu jednocześnie realizują konkretne zamówienia. Wymaga to efektywnego wyznaczania celów zarówno na poziomie strategicznym jak i taktycznym czy operacyjnym. Przede wszystkim jednak wymaga zbudowania odpowiedniego systemu motywacyjnego, związanego z nagradzaniem innowacyjności.

Najefektywniejsze wydaje się jednak budowania wewnętrznej motywacji pracowników w tym zakresie. Wiąże się to z odpowiednią komunikacją dotyczącą roli i znaczenia samej koncepcji lean, jak również każdego usprawnienia w organizacji. Ważne jest także zapewnienie odpowiedniej informacji zwrotnej pracownikom na temat oceny ich aktywności oraz efektywności całego systemu lean. Szczególnie ważne wydaje się natomiast zapewnienie pracownikom odpowiedniego poziomu niezależności wykonywania zadań. Odpowiedzialność, którą uzyskają zachęcać będzie do dodatkowej aktywności.

Wynika stąd, że wartością w firmie wdrażającej filozofię lean jest nie tylko satysfakcja klienta, ale również niezbędna do jej podnoszenia satysfakcja pracownika. Zadowolony i zmotywowany wewnętrznie pracownik chętniej będzie angażował się bowiem w proces ciągłego doskonalenia organizacji (kaizen).

Ukazane powyżej obszary wyznaczają jasny kierunek w myśleniu „lean”. To dostarczanie klientowi wartości stanowi tu podstawowy problem i jest zagadnieniem pierwotnym. Kompleksowe rozwiązanie jego problemu w preferowanym przez niego czasie i miejscu, bez strat i jednocześnie eliminując wszystkie bariery mogące zakłócić przepływ wartości od usługodawcy do odbiorcy stanowią bazę szczegółowych rozważań.

Podsumowanie

Podsumowując, warto pokazać jakie cechy charakteryzować będą firmę usługową realizującą filozofię lean:

- Dostarczanie usługi dokładnie odpowiadającej potrzebom klienta – jest to efektem strategii ssania oraz dobrego zdefiniowania wartości usługi dla klienta
- Kluczowa rola działów zajmujących się bezpośrednio obsługą klienta – wynika to z zasady prymatu interesu klienta i podporządkowania mu całego procesu tworzenia i dostarczania usługi

- Dbanie o pracowników i ich satysfakcję – zadowolenie pracowników udziela się bowiem klientom, a także zadowolonym pracownikom łatwiej jest współtworzyć ciągły rozwój firmy, ciągle ją doskonalić
- Partnerstwo z pracownikami – wiąże się to z dostępem do wielu informacji, budowaniem ich motywacji wewnętrznej, decentralizacją wielu decyzji
- Wspieranie indywidualnych inicjatyw – te inicjatywy stają się źródłem kolejnych usprawnień i eliminują marnotrawstwo (muda)
- Ciągłe samo-doskonalenie
- Zwracanie uwagi na najdrobniejsze detale – eliminacja nawet najdrobniejszego marnotrawstwa
- Dbanie o reputację organizacji – długookresowe myślenie

Sposobem na weryfikację stopnia zaawansowania organizacji usługowej w realizacji koncepcji lean management może być odpowiedź na poniższe pytania (Davies, 2006):

- 1) Czy zarząd organizacji zidentyfikował proces dodawania wartości dla klienta w trakcie tworzenia i dostarczania usługi?
Symptomem odwrotnej tendencji byłoby koncentrowanie się na kosztach poszczególnych etapów procesu.
- 2) Czy wartość usługi jest wyznaczona z perspektywy jej wartości dla klienta?
W firmach, które nie myślą zgodnie z zasadami filozofii lean wartość usługi wyznaczana jest na podstawie kosztów jej wytworzenia lub jej funkcjonalności.
- 3) Czy zarząd zapewnia systematyczne i dokładne informacje, które wspomagają podejmowanie decyzji na niższych szczeblach?
Odwrotna tendencja wiąże się z zatrzymywaniem, chronieniem informacji.
- 4) Czy zarząd wybrał kilka kluczowych obszarów, których dotyczyć powinny usprawnienia w ramach organizacji?
Błędem jest nie określenie priorytetów i skupianie się na wszystkich obszarach.
- 5) Czy zarząd stworzył system szybkiego implementowania zmian organizacyjnych?
Lean management charakteryzuje się częstym wprowadzaniem zmian, więc jeżeli każda zmiana wymaga długotrwałego procesu akceptacji, wielu spotkań i narad, sama w sobie staje się źródłem muda.
- 6) Czy zarząd wspiera implementację ciągłych zmian i usprawnień?
Postawa przeciwna sprowadza się do wspierania istniejących rozwiązań, struktur, procedur.

- 7) Czy zarząd pozwala na podejmowanie decyzji dotyczących wprowadzania zmian na kompetentnych niższych szczeblach zarządzania?
Często pracownicy angażowani są tylko w proces zbierania danych związanych z podjęciem danej decyzji, natomiast nie są dopuszczani do podejmowania samej decyzji.
- 8) Czy celem jest ciągła optymalizacja działań całej organizacji?
Błąd, jaki jest popełniany wiąże się z optymalizacją działań tylko części organizacji, jej pewnych struktur i procesów, a nie organizacji jako całości.
- 9) Czy cele uwzględniają równowagę kosztów, szybkości realizacji i jakości?
Tylko równowaga tych trzech elementów pozwoli na efektywne dostarczanie wartości dla klienta.
- 10) Czy w organizacji występuje zaangażowanie w walkę o dążenie do doskonałości?
Błędem jest zgoda na stwierdzenie, że doskonałość jest nieosiągalna i zadowalanie się istniejącym stanem rzeczy.

Bibliografia

- Ball R. D., Maleyeff J. – „Lean Management of Environmental Consulting”, *Journal of Management in Engineering*, January 2003, p.17-24
- Emiliani M.L. – „Lean Behaviors”, *Manage Decisions* 36(9), p.615-631
- Liker K. J. – „The Toyota Way”, McGraw Hill 2004
- Satoshi H. – „Inside The Mind of Toyota”, Productivity Press 2005
- Womack J. P., Jones D. T. – “Lean thinking”, Simon and Schuster, New York 1996
- Davies G. T. – “Lean Service”,
<http://www.leanunlimited.pl/artykuly.php?zmienna=artykuly&zmienna1=1>, 2006-04-01
- Coote P. Stathis G. – „Lean Management”, *Financial Management*, March 2006