

Mała zmiana, wielki efekt

MASAOKI IMAI. O kaizen, metodzie niewielkich usprawnień, które po zsumowaniu potrafią czynić cuda w biznesie – z założycielem Kaizen Institute rozmawia Krzysztof Garski.



Co się panu w metodzie kaizen najbardziej podoba?

MASAOKI IMAI Najatrakcyjniejsza jest możliwość stałego, ciągłego udoskonalania swojego biznesu i świadomość, że nawet małe zmiany, gdy zbierzemy je razem, mogą mieć wielki wpływ na sukces całego przedsiębiorstwa. Podobają mi się, że kaizen odpowiada na pytanie, w jaki sposób prowadzić firmę, łącząc harmonijnie potrzeby klientów, jak stale poprawiać jakość i wydajność, oraz – co najważniejsze – jak przy tym wszystkim wciąż zarabiać pieniądze.

Ten styl zarządzania powstał ponad 50 lat temu. Nie jest dziś aby nieco przestarzały?

M.I. To przede wszystkim sposób myślenia o zarządzaniu i przedsiębiorstwie, a nie przemijająca moda. A poza tym, czy myślenie o tym, jak coś usprawnić, może być przestarzałe? Myślę, że propozycja wdrażania małych, lecz nieustannych ulepszeń w firmie jest ponadczasowa.

Podkreśla pan znaczenie małych zmian. Ale czasem firma, by wyjść na prostą, potrzebuje terapii szokowej. Kaizen sprawdzi się i w takiej sytuacji?

M.I. Odwróć to pytanie. Owszem, wdrożenie i stosowanie kaizen wymaga cierpliwości, ale w dłuższym okresie pozwala uniknąć sytuacji, w których firma potrzebuje wybawienia z wielkich kłopotów. W istocie, kaizen bardziej przypomina ewolucję niż rewolucję, bowiem żeby zobaczyć jego efekty, potrzeba lat. Nie jest to raczej środek, który można zastosować, aby przedsiębiorstwo natychmiast wybawić z problemów.

Powołałam się tu na przykład Toyoty – firmy, która z wielkim powodzeniem od lat funkcjonuje zgodnie z zasadami kaizen. Mimo że rynek motoryzacyjny zmienia się w szybkim tempie, a jego uczestnicy nieustannie zmagają się z przeciwnościami, japoński producent samochodów zawsze odnajduje się w czołówce tego biznesu, dodatkowo zarabiając na każdym sprzedanym samochodzie więcej niż konkurenci.

Najwyczejajniej w świecie przedsiębiorstwo, które zdecydowało się na strategię nieustannych, nawet niewielkich usprawnień, lepiej sobie radzi ze zmieniającym się otoczeniem i w rezultacie rzadziej potrzebuje dużych zmian.

FOTO: PAWEL KOZIOŁ/AGENCJA GAZETA (3)

Nie możemy więc po prostu powiedzieć: „Świetnie, od jutra pracujemy zgodnie z kaizen”.

M.I. Zgadza się. Wdrożenie wymaga czasu liczonego w latach.

A jeżeli już się na to zdecydujemy, kaizen stanie się panaceum na wszelkie bolączki organizacji?

M.I. Znam wiele przedsiębiorstw, które choć głośno, że funkcjonują zgodnie z kaizen – i tak wpadły w tarapaty. Analizując przyczyny, dojdziemy do wniosku, że dotyczy to głównie przedsięwzięć, w których wdrożono go tylko częściowo

i Kariera

Masaaki Imai. Założyciel Kaizen Institute, który promuje na świecie japońskie metody zarządzania. Autor wydanej również w Polsce książki „Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania” i „Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success”. Jako konsultant współpracował z ponad 200 firmami w sprawach związanych z ich organizacją oraz rozwojem kadry menedżerskiej.

Zbudowanie w firmie świadomości, czym jest ten styl działania, może zająć rok, a czasem jeszcze więcej. Wynika to z tego, że kaizen jest procesem nauki przez działanie. Nieważne, ile książek o nim przeczytałeś, ważne – ile razy próbowałeś coś usprawnić w swoim miejscu pracy. Tak więc, paradoksalnie, trudno poznać, czym jest kaizen, zanim się go nie wdroży.

Inna trudność to setki, jeżeli nie tysiące czynności, z którymi wiąże się wprowadzenie nowych metod działania do organizacji. Czasem będzie to nawet radykalne przekształcenie mo-



– na przykład tylko jeden menedżer w zarządzie był przekonany o skuteczności tego rozwiązania, podczas gdy pozostali pochodzili do niego sceptycznie. Tymczasem nie można wdrożyć kaizen „trochę”. Pożądane efekty pojawią się tylko wtedy, gdy zgodnie z nim funkcjonuje cała firma, poczynając od pracowników produkcyjnych, poprzez dział badawczy, sprzedaż i HR, na top managementie kończąc. Oczekiwanym skutków nie przyniesie na przykład wybiórcze stosowanie pojedynczych elementów kaizen, choćby praktyki 5S. Idące za nią czystość i porządek w miejscu pracy to nie cel sam w sobie, ale jeden z wielu środków na drodze do założonych rezultatów. Podkreślam – mówimy o całościowej zmianie sposobu myślenia o biznesie, a nie tylko o jednej czy drugiej metodzie usprawnienia produkcji.

W jaki sposób więc najlepiej wprowadzić kaizen do swojej firmy?

M.I. Wszystko zaczyna się od zarządu. Gdy ten w całości uwierzy, że warto

prowadzić biznes według nowych reguł, zaczyna przekonywać cały zespół, że spółka skorzysta na ich wprowadzeniu. W praktyce wygląda to tak, że kierownictwo powołuje osobną komórkę do wdrożenia kaizen. Na jej czele powinien stanąć prawdziwy profesjonalista, będący blisko zarządu i jednocześnie cieszący się autorytetem w całym zespole. Potem następuje praca od podstaw, czyli edukacja pracowników i seria szkoleń. To są już jednak sprawy techniczne, ponieważ, jak wspomniałem, kluczem do sukcesu jest wiara, że zmiana się firmie opłaca.

Z jakimi zagrożeniami trzeba się liczyć, przedstawiając przedsiębiorstwu na działanie według tej metody?

M.I. Żeby zaczęła ona przynosić efekty, cały zespół musi zaakceptować nowe reguły, a – jak wiemy – zanim ludzie przystosują się do zmian, mijają wiele cennego czasu. Na początku pracownicy mogą wątpić w ich sens, bowiem efekt przemian z reguły nie będzie zauważalny od razu.

delu biznesowego. W podejściu tradycyjnym najpierw pojawia się prognoza sprzedaży, do której dostosowuje się dział produkcji i magazyn, a dopiero na końcu jest klient oraz jego potrzeby. Tę kolejność pierwsza odwróciła Toyota, implementując system, który obecnie nazywa się just-in-time. Najpierw pojawia się w nim zamówienie klienta, a dopiero potem rusza cała machina odpowiadająca za produkcję.

Co to oznacza? Założmy, że otrzymujemy zamówienie na tysiąc sztuk jakiegoś produktu. Wiemy, że do jego realizacji dysponujemy jedną zmianą pracowników (osiem godzin pracy, czyli 28,8 tys. sekund). Łatwo więc obliczyć, że na wytworzenie jednego produktu mamy 28 sekund. I tu właśnie pojawia się kaizen, który podpowiada, jak skrócić proces produkcji do tych kilkudziesięciu sekund – tak by jednocześnie przebiegał on w sposób maksymalnie bezawaryjny.

Z jednej strony więc to koncepcja małych usprawnień, ale z drugiej – często wielka zmiana strategii całej firmy.

Jaki typ organizacji jest szczególnie podatny na wdrożenie kaizen?

M.I. Ta metoda może się sprawdzić w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od tego, czy zajmuje się produkcją, czy usługami, choć korzenie tego systemu sięgają, rzeczywiście, firm przemysłowych. Rodzaj działalności nie jest jednak tak istotny. Kaizen najbardziej przyda się w biznesach operujących na wysokokonkurencyjnych rynkach. Dla przedsiębiorstwa działającego w takim obszarze może on być tą małą-wielką zmianą, która pozwoli zostawić konkurentów daleko w tyle.

Dotychczas mówił pan jednak tylko o produkcji. Czy wspomniane wcześniej usprawnienia przydadzą się marketingowcom i handlowcom?

M.I. Sprzedaż i produkcja to dwie strony tego samego medalu. Niby oczywiste, ale w wielu firmach te dwa działy są od siebie znacznie oddalone, więc jeszcze raz odwołam się do organizacji wprowadzonej w Toyocie. Jeżeli zmieniono tam system produkcji, to ma to także wpływ na pracę działu sprzedaży. Czy pozytywny? Tak, gdyż wystarczy spojrzeć na inne spółki motoryzacyjne: często je-

Czym jest kaizen?

KAIZEN po japońsku oznacza zmianę na lepsze (kai – zmiana, zen – dobry). Zakłada permanentne ulepszanie funkcjonowania firmy, mające na celu skrócenie czasu produkcji i redukcję kosztów, przy jednoczesnej poprawie jakości. Oto najpopularniejsze pojęcia związane z kaizen:

GEMBA – miejsce, w którym powstaje wartość dodana dla klienta;
KAIKAKU – radykalne usprawnienie, np. wdrożenie nowej technologii informatycznej;

MUDA – marnotrawstwo;
POKA-YOKE – system zapobiegania usterkom w trakcie produkcji;

SENSEI – mistrz, czyli osoba, która ma dużą wiedzę i doświadczenie w zakresie kaizen;

5 RAZY „DLACZEGO?” – gdy trafisz na problem, pytaj tak długo, aż znajdziesz jego przyczynę;

5S – zwiększający efektywność system organizacji miejsca pracy.

wyspą – gdy stosujemy w swojej firmie wysokie standardy jakości, oczekujemy tego także od naszych kontrahentów. Siłą rzeczy przedsiębiorstwom mniejszym niż Toyota trudniej nakłonić swoich partnerów do zmiany ich podejścia.

Podobno jednak kaizen w niektórych państwach przynosi słabe wyniki i lepiej funkcjonuje w krajach znanych z kolektywistycznej kultury pracy...

M.I. To bez znaczenia. To nie jest kwestia indywidualizmu czy kolektywizmu, ale – zwyczajnie – skuteczności. Każdy, kto zobaczy, że to działa, od razu polubi ten styl funkcjonowania biznesu.

W swoich artykułach podkreśla pan konieczność stosowania rozróżnienia między wiedzą a mądrością. Na czym polega różnica?

M.I. Wiedzę można kupić, na przykład nabywając książkę czy biorąc udział w seminarium. Tymczasem mądrość to coś, co zyskujemy w codziennej, biznesowej praktyce. Ot, chociażby tak istotny w kaizen porządek w miejscu pracy. Dopiero gdy zaczynamy sprzątać, widzimy, ile rzeczy w firmie wymaga poprawek! Mimo że przeczytaliśmy tyle



dyny pomysł ich działów handlowych na sprzedaż zalegających w magazynach samochodów – to ogłosić obniżkę cen.

Jednoznacznym przykładem sukcesu kaizen jest właściwie tylko Toyota, ewentualnie kilka innych japońskich firm. Może to jednak nie ma prawa działać poza Japonią?

M.I. Nie zgadzam się. Jednym z przykładów sukcesu tej metody poza Japonią jest chociażby Siemens VDO czy Takata [firmy z branży motoryzacyjnej – red.].

Dziś ta druga spółka także należy do Japończyków, ale swoje korzenie wywodzi z Niemiec. To dowód na to, że i europejskie przedsiębiorstwa mogą się przestawić na japońskie metody zarządzania. Zresztą – dzięki sukcesowi Toyoty – wiele przedsiębiorstw poza Japonią nie ma wyboru i musi funkcjonować według jej zasad, jeżeli zamierzają z nią kooperować. Tu warto wrócić do pytania o trudności związane z wdrażaniem kaizen. Nie jest łatwo działać w tym systemie, będąc samotną

opracowań o 5S, nic praktycznego dla naszej firmy z tego nie wynikało. Oczywiście, książki i szkolenia są ważne, ale po nich menedżer musi pójść dokładnie tam, gdzie powstaje produkt. Zarządzanie znad raportów i wykresów to najkrótsza droga do problemów, więc jeśli chcemy zarządzać biznesem zgodnie z kaizen, musimy zejść do najniższego poziomu: dopiero tam zobaczymy oraz usprawnimy wszystkie wąskie gardła naszego dotychczasowego modelu biznesowego.