



A menedzsment munkája

Napi rutin a fenntartható fejlődéshez

Jim Lancaster

és Emily Adams

Jim Womack előszavával

Lean Enterprise Institute Hungary

A fordítás alapja Jim Lancaster with Emily Adams:
The Work of Management – A Daily Path to Sustainable Improvement.
Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA, USA, 2017.

© 2017, Lean Enterprise Institute, Inc. Minden jog fenntartva.

A Lean Enterprise Institute név és a logó a Lean Enterprise Institute, Inc.
regisztrált védjegyei.

Magyar kiadás:
© Lean Enterprise Institute Hungary, 2017



lean.org.hu

A kiadásért felel: Molnár Szabolcs

ISBN 978-963-12-8538-3

Fordító:
Weisz Böbe

Szaklektor
Molnár Szabolcs

Felelős szerkesztés és nyomdai előkészítés: ADIUVÓ Kulturális Szolgáltató Bt.

Nyomás: Color Pack Zrt. • Felelős vezető: Zsukk László

Tartalom

Előszó a magyar kiadáshoz	vii
Előszó – <i>Jim Womack</i>	ix
1. fejezet: Botladozás	1
2. fejezet: A festősor örökös csoportvezetője	17
3. fejezet: Hogyan találtunk rá a gembaséták ritmusára?	34
4. fejezet: Az információ felfelé, a támogatás pedig lefelé áramlik	50
5. fejezet: A csúnya tapéta	58
6. fejezet: A közvetlen probléma megoldása	72
7. fejezet: Válságban az emberi erőforrás	86
8. fejezet: A gembaséták művészete	99
9. fejezet: A fejlesztés sürgetése	110
10. fejezet: A stratégiatervezés és a stratégiai célok lebontása	122
11. fejezet: A jövő megoldása	133
12. fejezet: A jövő biztosítása	146
Köszönetnyilvánítás	157
A szerzőről	158
Mutató	159

Előszó a magyar kiadáshoz

NEM LEHET ELTÁVOLODNI!

Még egyetemista voltam, amikor elindítottam az első vállalkozásomat. Ha jellemezni kellene ezt az időszakot, akkor a mérnöki észjárását és a precíz hozzáállást emelném ki. Lelkes kisvállalkozói mentalitásom igazi mikromenedzsert faragott belőlem. A vállalkozás szépen nőtt, egyre többen dolgoztunk együtt, majd – ahogy az lenni szokott – a mikromenedzsment elkezdte felőrölni az életemet, és a növekedés gátjává vált. Azóta keresem a megfelelő menedzsmentmódszert ahhoz, hogy olyan céget vezessek, amely amellet, hogy hatékony és sikeresen fejlődik, a számomra fontos értékeket képviseli.

„Jim, egy erőskezű menedzserre van szükséged, aki segít neked. Nagyon rendes fickó vagy, de nem számoltatod el az embereket.”

Ahogy Jim Lancaster is írja, akkoriban én is keménykezű operatív vezetőket alkalmaztam. Az első azért nem tudott jól teljesíteni, mert túl szoros volt a kapcsolatom a kollégáimmal, és nem hagytam neki oxigént. Utána persze a másik végletet választottam: mesterségesen eltávolodtam az emberektől, és rábíztam mindent az operatív vezetőre, hogy legyen esélye bizonyítani. Így túl messze kerültem az operatív folyamatoktól, és sajnos csak riportok alapján tájékozódtam és irányítottam.

„Olyan volt, mintha egy erősen recsegő telefonvonalon keresztül kellett volna a messzi távból irányítanom a céget.”

Annak ellenére, hogy a cég gyönyörűen fejlődött és jó eredményeket hozott, éreztem, hogy valami nem stimmel. Egyre gyakrabban kellett a hibás teljesítések miatt beavatkozni a szállítási láncba. Megjelent egy addig számunkra ismeretlen jelenség is: néhány ügyfél éles kritikát fogalmazott meg rólunk, pár alkalmazott pedig az elégedetlensége miatt munkahelyet váltott.

Kénytelen voltam újra és újra feltenni magamnak a kérdést: Hogyan tud tovább növekedni a cégem úgy, hogy az értékeink nem változnak? A legjobb ötletek mindig akkor születtek, amikor értettem az emberek problémáit. Mostantól tényleg nem fogom látni a valódi problémákat?

Nem volt semmi kedvem olyan cégben dolgozni, ahol a profitot csak úgy lehet tovább növelni, hogy azt az ügyfelekből és a munkatársakból kíméletlenül kifacsarják. Tudtam, hogy lehet olyan céget építeni, ahol az ügyfelek elégedetten fizetik meg a kiváló minőségű termékeinket és szolgáltatásainkat, illetve ahol a munkatársak is örömmel dolgoznak – csak még nem ismertem a megvalósítás titkát.

A könyvet azért ajánlom, mert egyértelműen rávilágított arra, ami a menedzsmentrendszerünkben hiányzott. Mindegy, milyen területet vizsgálunk, mindenhol ugyanazok a vezetői dilemmák kerülnek elő, legyen szó akár informatikai vagy csomagolóipari, illetve agilisan vagy hagyományos módszertan szerint működő vállalkozásról.

„Megtanultam, hogy amikor utalásokat bagyok jóvá vagy új stratégiát alakítok ki, muszáj rendszeresen ott lennem, ahol a munka folyik, hogy láthassam a döntéseim eredményeit – azaz tudjam, az alkalmazottaknak milyen üzenet megy át. Rájöttem: az üzenetküldés mellett a visszacsatolás is ugyanolyan fontos.”

A könyv rámutatott, mi volt a hiányzó láncszem a vezetői rendszerünkben, amelytől az ügyfél-elégedettség nőni kezdett, a folyamatok javultak, a hibák csökkentek, és az alkalmazottak lojalitása is emelkedett. Rávezeti az olvasót arra is, hogyan kell létrehozni valós idejű döntéshozatalt, azaz hogyan érdemes számon kérni a hétköznapi problémamegoldásokat, ami egyébként az innováció motorja. Világosan leírja azt is, hogy napi szinten mire van szüksége egy vezetőnek – akár frontvonalbeli menedzserről, akár felső vezetőről van szó – ahhoz, hogy megtalálja azt a rendkívül keskeny, kényes utat a mikromenedzsment és a területtől való túlságos eltávolodás között, ahol az igazi csodák megtörténnek.

Barátsággal és jó szívvél:
Kovach Anton
vezérigazgató
ShiwaForce.com

Előszó

Jim Womack

Nagy lelkesedéssel ajánlom mindenkinek ezt a könyvet, amelyben Jim Lancaster a Lantech vállalat tíz évet átfogó történetét meséli el. A Kentucky állambeli Louisville-ben található csomagológépgyártó cég úgy döntött, hogy felépít egy lean menedzsmentrendszert, és annak teljesítményét hosszabb időszakon mérve támasztja alá. Belülről követhetjük nyomon a folyamatot, mely során a vállalat az instabilitással és a számukra hírnevet hozó kaizen tevékenységeik által elért eredmények fenntartásának nehézségeivel küzd, majd eljut ahhoz a napi menedzsmentrendszerhez, mely a rutinműködésben stabilitást eredményez, az A3-szemlélet segítségével fenntartja a folyamatos fejlődést, és a hoshin tervezés révén elősegíti a nagy stratégiai ugrásokat, miközben a vállalkozás minden szintjén fejleszti az embereket.

Jim végigvezet bennünket az általuk megtett úton, bemutatja a napi menedzsment kulcselemeit – ezt a nagyszabású folyamatot, amely napi szinten a vállalkozás minden területén minden menedzsment érint. Ez a rugalmas rendszer valós időben képes a vállalkozást érintő kérdésekre választ adni. Jim közérthető nyelven és példákkal mutatja be a menedzsmentrendszert, amellyel a könyv olvasói is látványos eredményeket érhetnek el saját szervezetüknél.

Jimmel először 1994-ben találkoztam, amikor még ifjú menedzser volt a Lantechnél, majd később annak a nagyívű átalakításnak a végén, melyet Pat Lancaster – Jim édesapja s a vállalat alapítója – vezényelt le, és mely érintette az összes gyártási folyamatot. Komoly erőfeszítéseket tettek,

hogy megmentsek a vállalatot: növelték a sebességet, és csökkentették az átfutási időt, miközben lefaragták a költségeket, és fejlesztették a minőséget azzal, hogy alkalmazták a lean elveket nagy sebességű kaizen tevékenységeken keresztül. Úgy tűnt, a Lantech igazi sikertörténet, és Dan Jonesszal hamar úgy döntöttünk, hogy írunk is róla a *Lean szemlélet* című könyvünkben, annak is a Hatodik fejezetében.

Árnyira lenyűgözött Pat sikere, hogy megkértem, legyen a Lean Enterprise Institute (LEI) elnökségi tagja, amikor 1997-ben megalapítottam a szervezetet. A következő 15 évben együtt dolgoztunk az elnökségben, így lehetőségem adódott arra, hogy figyelemmel kísérjem a Lantech haladását. Pat követte a stratégiai célok lebontása (hoshin tervezés) elveit, emellett jó szakember volt, így a LEI elindulásakor megkértem, segítsen ott is elmélyíteni ennek technikáit.

Az évek során többször is ellátogattam a Lantechhez, és fokozatosan rajzolódott ki előttem a cég nyugtalanító helyzete. A vállalat remekelt a kaizenek szintjén, drámai kísérletekkel próbálta ki az új ötleteket, és legtöbbször átütő, ám rövid távú eredményeket ért el. Az éves hoshin folyamat során nagy stratégiai ugrásokat is előrevetített. Azonban sokkal kevésbé ment a kaizennel elért eredmények fenntartása, valamint a hoshin áttörések elérése. Ami azt illeti, láttam azt is, ahogy egy-egy merész ugrás után visszacsúsznak a korábbi teljesítményszintre. Ezt a tendenciát elsősorban azért találtam figyelemreméltónak, mert egyre inkább jellemzővé vált a lean közösségen belül is.

Ahogy ez a tendencia egyre erősödött, Pat azon kezdett gondolkodni, hogy átadja a stafétabotot az új generációnak, és elkezdte Jimet felkészíteni arra, hogy átvegye tőle a vezérigazgatói széket. Jim a könyv oldalain részletesen elmeséli, mi történt, miután 1995-ben kinevezték vezérigazgatónak, de hadd jegyezzem meg már most, hogy akkoriban a Lantech *vállalkozói*, azaz *hagyományos menedzsmenttel* működött. Pat, az alapító, akkor (és most is) zseniális újtónak számított, aki olyan csapatot gyűjtött maga köré, amely képes az álmát megvalósítani s így az új iparágban egy új vállalatot létrehozni. Ehhez kevés formális menedzsmentre volt szükség. A csapat tudta, Pat mit szeretne, és keményen dolgozott ennek elérése érdekében. Nem volt szükség a teljesítmény részletes mérésére, és a felmerülő keresztfunkcionális kérdéseket sem

kellett komplex módon kezelni. A csoport mindig a következő új feladatra összpontosított, nem pedig a növekvő és fejlődő vállalkozás stabilitásának menedzselésére.

Vezérgazgatóként Jim menedzsmentmegközelítése egészen más volt. Új elnököt kért fel az észak-amerikai egység élére, aki objektív teljesítménymérőket vezetett be beosztottai munkájának méréséhez, és elvárta mindenkitől, hogy hozza az előírt eredményeket. Nem a vállalatnál eltöltött idő és az alapítóhoz való hűség számított, hanem az eredmények. Ez a mindenki által jól ismert, eredményalapú nagyvállalati menedzsmentmegközelítés, nem pedig a folyamat alapú menedzsment, amelyet én *modern menedzsmentnek* szoktam nevezni.

Vezérgazgatóként Jim hamarosan rádöbrent, hogy a hagyományos menedzsment modernre való lecserélése nem válik be. A vezetőket összehozta és sértette az új rendszer. Egyesek fellázadtak, és felmondtak. De még ennél is fontosabb, hogy a vállalkozás teljesítménye nem javult.

Szerencsére Jim talált egy coachot ezeknek a menedzsmentkérdéseknek a megválaszolásához, pont úgy, ahogy évekkel korábban Pat is talált valakit a folyamatban megmutató problémák megoldásához. Jim coacha Bob Morgan lett, akivel jómagam 1993-ban találkoztam, még mielőtt a Lantechet megismertem volna. Bob akkoriban egy walesi kormányügyvéd cég ügyvezetője volt, amely a Toyotának és a Hondának is szállított. Bob már a kezdetekkor magáénak érezte a lean szemléletet, de a legtöbb igazgatóval ellentétben ő a rendszer menedzsment-elemeire összpontosított, nem csupán a folyamatokra. Kreatívan és kiegyensúlyozva ötvözte a szociális és technikai elemeket. Amikor pár évvel később megalapítottam a LEI-t, annyira lenyűgözött Bob munkája azoknál a vállalatoknál, ahol felső vezetőként dolgozott, hogy őt is felkértem arra, csatlakozzon az elnökséghez.

Hamarosan észrevettem, hogy Pat és Bob az elnökségi üléseken rendszerint félrevonulva beszélget azokról a menedzsmentátalakítási problémákról, amelyeket a Lantechnél tapasztaltak. Ez a könyv arról szól, mi történt, miután Bob Morgan elkezdte Jim Lancastert mentorálni.

Jim több kísérletet követően olyan lean menedzsmentrendszert hozott létre, amely a Lantech minden értékteremtő folyamatának teljesítményében képes stabilitást létrehozni és azt fenn is tartani. Ez a napi

menedzsmentmegközelítés lett a fenntartható fejlődés alapja a kaizen és a sikeres hoshin tervezés mellett. Ez új, kreatív gondolkodásmódot jelentett a Jim által „a menedzsment igazi munkájának” nevezett tevékenységre vonatkozóan.

Éppen ezért a jelen könyv egyszerre két dologról is szól. Egyrészt ez egy második Lantech-sikertörténet, amely ez alkalommal hosszú éveken át fenntarthatónak bizonyult. Úgy vélem, az olvasók is inspirálónak és érdekfeszítőnek fogják találni. Másrészt egy olyan módszert mutat be, amelyet bárki bármilyen vállalkozás esetében felhasználhat a saját lean menedzsmentrendszerének megalkotására, s amely a stabil teljesítmény érdekében a napi és heti menedzsmentre épül. Ez lesz az A3-szemléletre épülő, fenntartható kaizen, illetve a hoshin tervezésre épülő sikeres és nagy kezdeményezések alapja, melyet a napi és a heti menedzsment körfogásának egyenletes ritmusában végeznek.

Komoly megtiszteltetés, hogy az évek során elnyertem Pat, Jim és Bob bizalmát, gyakran épp akkor, amikor a kiutat keresték. Láttam, ahogy egymás után szembesülnek az üzleti problémákkal, és ahogy meg is oldják ezeket. Figyelemmel követtem, ahogy a zseniális termékújításra alapított, kis lean startup fejlődik, a lean termelés által hatékonyságot és minőséget ér el, majd a lean menedzsmentrendszernek köszönhetően stabillá válik. Kísérleteik révén sok mindent tanultam abból, amit a lean menedzsmentről tudok, és hálás vagyok, amiért megfogadták a LEI javaslatát, és most megosztják az olvasókkal bölcsességük és tudásuk legjavát.

Mint minden LEI-kiadvány esetében, mi (és Jim is) szívesen veszünk, ha az olvasók megosztják velünk a (jó vagy rossz) tapasztalataikat és eredményeiket. Az info@lean.org e-mail-címen léphetnek velünk kapcsolatba. Biztosak vagyunk benne, hogy némi bátorsággal (az olvasók részéről) és rengeteg kísérletezéssel (ahogy a könyv is illusztrálja) a könyv olvasói és vállalkozásai is a menedzsmentmunka mesterévé válhatnak.

Barbers-sziget, Maine, 2017 januárja

Jim Womack
a Lean Enterprise Institute alapítója és szenior tanácsadója

Ajánljuk ezt a könyvet a Lantech munkatársainak, akik minden nap munkára készen állnak. Hajlandóak voltak velünk dolgozni, ahogy a kudarccal tarkított úton megpróbálkoztunk ezzel a rendszerrel, aztán tovább próbálkoztunk, de újra kudarcot vallottunk, és megint próbálkoztunk... Elhivatottságuk és türelmük nélkül sosem találtunk volna rá a sikerre és a stabilitásra, amelyet ma mindannyian együtt élvezhetünk.

Jim

Botladozás

Ha csak egyetlen szóval jellemezhetném, milyen vezérigazgató voltam a 2000-es évek elején, akkor az a *frusztrált* lenne. Ha valaki látott volna, ahogy ott állok, és megtapsolom egy újabb kereszt-funkcionális fejlesztőcsapat erőfeszítéseit, akkor talán nem is sejtette volna. De frusztrált voltam.

A vállalatom a folyamatos fejlesztés úttörőjeként szerzett hírnevet, ezért az érzéseim afféle eretnekségnek számítottak. De ha akartam, ha nem, láttam a problémákat az üzemünkben. Előfordult, hogy épp az egyik *kaizen*¹ csapatot figyeltem, amint arra összpontosítanak, hogy továbbfejlesszék az egyik termék gyártási folyamatát, és igyekeznek kijavítani és tökéletesíteni a munkafolyamat minden egyes részletét, mialatt a közelben egy másik munkaterület teljesen szétesett. Ahogy az lenni szokott, azon a területen egy nagyon drága, egyedi gépet építettek, tele mérnöki hibákkal és tízezer dolláros szerkezeti átdolgozással, de egyetlen kaizen csapat sem a gép sürgősen megoldandó problémáinak okain dolgozott. Úgy tűnt, mást sem csinálók, mint a dühös ügyfeleket hívogatom, hogy magyarázkodjak és bocsánatot kérjek.

Emlékszem arra a napra, amikor egy hasonló jelenetet láttam kibontakozni az üzemben: az egyik terület a kiválóságra törekszik, míg az

¹ A szó a japán „változás” és „jó” jelentésű írásjelekből származik. A kaizen definíciója: egy teljes értékű folyamat vagy egy különálló folyamat folyamatos fejlesztése annak érdekében, hogy az kevesebb veszteséggel több értéket teremtsen.

előző év teljesen felfejlesztett és kaizenesített területe szétesik, én pedig azon töprengök, miért tér vissza az összes korábbi problémánk. Ekkor egy látogatócsoport jelent meg. Abban az időben ez mindennapos volt. Az egyik folyamatos fejlesztésen dolgozó mérnökünk épp a nálunk látogatást tevő mérnök- és igazgatócsoportot vezette körbe, és világklasszis gyártólétesítményünk lean jellegzetességeit mutatta be nekik. Felsőhajtottam, és felcammogtam a lépcsőn egy másik fejlesztési csapat összefoglaló jelentését meghallgatni.

Természetesen mind örültünk a figyelemnek és a dicsérő szavaknak, de tudtam, hogy alapvető problémáink vannak – és egy nagy titkunk. A Lantech, ez az okos és lelkes vállalat, amelyet a *Lean szemlélet*² című gondolatébresztő könyv is bemutat, nem hozott kiemelkedő üzleti eredményeket. Keményen dolgoztunk. Havi rendszerességgel több kaizen workshopot is tartottunk, fáradhatatlanul számoltuk fel a rendszer veszteségeit, és folyamatosan fejlesztettünk. A csoportok minden héten jelentették, mennyi időt és pénzt sikerült megtakarítani, de úgy tűnt, mindez elpárolgott, mire megjelenhetett volna az eredménykimutatásban. Hogy jutottunk ide? Egy kis történelmi visszatekintés magyarázatot ad erre.

Édesapám, Pat Lancaster 1972-ben alapította a vállalatot fivérével, Bill-lel. Klasszikus amerikai sikertörténet született. Patnek az a remek ötlete támadt, hogy egy olyan gépet épít, amely biztonságosan rögzíti a szállítandó dobozokat, tárolókat vagy zsákokat egy raklapon. Ahelyett, hogy zsugorfóliával vonta volna be a raklapot és a rakományt, olyan gépet készített, amely az egészet egyben vonta be műanyag fóliával, melyet nyújtható fóliának nevezett el. Ezzel a módszerrel kevesebb mint feleannyi műanyagot kellett egy-egy rakományhoz felhasználni, emellett kiiktatta a zsugorfóliázás költséges felmelegítési lépését.

Pat remek munkatársakat talált szülővárosában, a kentuckyi Louisville-ben: helyi szakembereket, akik értettek a tervrajzok olvasásához, és

² James P. Womack és Daniel T. Jones: *Lean szemlélet: A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja.* [*Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.*] Budapest: HVG Könyvek, 2009. Fordította: Darnyik Judit.

azok alapján képesek voltak elkészíteni a gépeket. Pat odafigyelt az ügyfelekre is: tanulmányozta, hogyan használják az eszközöket, és folyamatosan újított. Ha egy Lantech-géppel gond adódott, mindig személyesen jelentünk meg, hogy megjavítsuk. Mindenki tudta, hogy hűségesekek vagyunk az ügyfeleinkhez, és híresek voltunk a termékfejlesztésről is.

Gyerekkorom óta a Lantechnél dolgoztam: az üzemben söprögettem, tervrajzokat hajtogattam, megtanultam összeszerelni a gépeket. A saját kezemmel takarítottam ki a rovarokat az épület összes világítótestjéből. Később évekre elszólitott az iskola és a munka, majd édesapám 1990-ben visszacsábított New Yorkból. Szerettem pénzügyi területen dolgozni és a nagyvárosban élni, de nem tudtam hátat fordítani a Lantechnek és Louisville-nek. Ez jelentette nekem az otthont. Oda akartam hazavinni a jövőmbelímet, és ott akartam felnevelni a gyermekeimet.

A gond az volt, hogy a Lantechre nagy adósság nehezedett, a cég pedig küszködött. Épp akkoriban veszítettük el egy kulcsfontosságú szabadalom védelmét (az igazságszolgáltatás útvesztőjében). Apám minden addiginál keményebben dolgozott, de az üzem fuldoklott a felhalmozódott készletektől, és szinte mindegyik gépet csak az ígértnél később tudtuk leszállítani.

A múltból ránk maradt remek ötletek lassan megfojtottak minket. Az üzem tele volt gépegységekkel, amelyekre a korábbi előrejelzések szerint bizonyosan szükségünk lett volna; az MRP-rendszer³ szerint rengeteg alkatrészünk volt, csak épp nem azok, amelyekre szükségünk volt. Tizennégy hétbe telt megépíteni és leszállítani még a legegyszerűbb gépet is, épp ezért gyártottunk készletre. Az értékes, új termékötleteket félre kellett tennünk, mert az erőforrásainkat felemészttette az, hogy a problémás gépeket valahogy le tudjuk szállítani.

Pat pontosan tudta, hogy ő és a vállalat is változásra szorul. Az 1990-es évek elején apám megismerkedett a Toyota Termelési Rendszer elgondolásaival és mindazzal, ami később a lean nevet kapta. Nagy lendülettel

³ Az anyagszükséglet-tervező (material requirements planning, MRP) a termeléshez használt anyagok szükséges mennyiségének és időzítésének meghatározására alkalmas számítógépes rendszer.

vetette bele magát az új módszer alkalmazásába. Új operatív igazgatót vett fel Ron Hicks személyében, aki segített nekünk átszervezni a gyártást. A vállalat minden részlegéből részt vettek a munkában, amelyet a lean szakértőink újonnan szervezett csapata segített, így sikerült megszabadulnunk a régi nagytételes-készletező módszerektől, és áttérnünk az egydarabos áramlásra.

A raktárkészlet elpárolgott. Pár éven belül sikerült a készletforgási sebességünket az évi kettőről tizenegyre növelni, ami több mint 3 millió dollárnyi készpénzt szabadított fel. A tartozást kiegyenlítettük. Bizonyos gépek gyártásának átfutási ideje tizennégy hétről nyolc órára csökkent. Nehéz lenne túlhangsúlyozni azt a forradalmat, amelyet a Lantech megélt.

Az 1990-es évek elején rengeteget utaztam: a gépeinket árultam, és kiépítettem a viszonteladói hálózatot. Kicsit irigykedtem Ronra és Patre, akik otthon maradtak Louisville-ben, és az általuk gerjesztett energiát és izgalmat is irigyeltem. Valahányszor visszatértem az üzembe, mindig mintha egy kicsit tisztább és sokkal áttekinthetőbb lett volna az, ahogyan a gépek készültek. A Lantech rövid időn belül modellértékű lean vállalkozás lett: nyilvános kaizen workshopoknak adott helyet, ahol a külsősök megismerkedhettek a lean szemlélettel és mindazzal, amit csoportokba szerveződve, a termelési problémák megoldásán dolgozva értünk el.

1995-re, amikor is átvettem a vezérigazgatói posztot, és édesapám boldogan „visszavonult”, hogy a termékfejlesztésnek adja át magát, közel hatvan embert szabadítottunk fel a régi termelési és irodai munkájuk alól, akik közül többen csatlakoztak Pathez a termékfejlesztési osztályon. Nagymértékben megnöveltük a viszonteladói hálózatunkat, hogy a megnövelt kapacitás egy részét elnyelje. Ekkor érkezett hozzánk Jim Womack és Dan Jones is látogatóba. A *Harvard Business Review*-ban megjelent cikkükben⁴ a Lantechről is írtak, majd nem sokkal ezután kiadták a könyvüket, amely újradefiniálta a kiválóság fogalmát. Híresek lettünk.

⁴ James P. Womack és Daniel T. Jones: *Beyond Toyota: How to Root out Waste and Pursue Perfection*. Harvard Business Review, 1996. szeptember–október.

Szoros együttműködésben Ronnal és a pénzügyi vezérigazgatónkkal, Jean Cunninghammal, az irodákban is bevezettük a lean szemléletet. Én ezt kaizen blitznek neveztem el. A rendelkezések rögzítésének átfutási idejét két hétről néhány órára csökkentettük. Jean annyi fejlesztést vezetett be a pénzügyi osztályon – például a havi zárás időigényét egyetlen napra csökkentette –, hogy később könyvet is írt erről egy másik lean pénzügyi igazgatóval.⁵

Eljött az ideje, hogy én is lépéseket tegyek. A jobb termelés remek dolog, de a pénzügyi előnyök egyre ritkultak és zsugorodtak. Úgy döntöttem, ideje hasonló termékpalettával rendelkező vállalatok felvásárlásával bővíteni a Lantechet. Az 1990-es évek végén felvásárlási jelöltek után kutatva Ronnal és Jeannel körberепültük a világot, és azon gondolkodtunk, miképp lehetne ezeket a cégeket lean módszerekkel átalakítani.

Például Kalifornia kellős közepén egy régi, rozoga csűrben Jeannel egy dobozkészítő gépeket gyártó üzemet látogattunk meg. A gép automatikusan formára hajtogatta a kartonpapírból készült tálcákat, amelyekbe gyümölcsöt, magvakat vagy zöldségeket lehetett helyezni. Minden csupa kosz volt. A csűr bűdös cipők szagát árasztotta, és a termelési módszerek rettenetesek voltak – nagyjából olyanok, mint amelyekkel a Lantech 10–15 évvel korábban dolgozott. Így hát, amikor átnéztem a könyvelésüket, meglepve láttam, hogy a profitjuk a bruttó árbevételük 12–13%-át is elérte.

Hazafelé a repülőgépen Jeanhez fordultam, és azt kérdeztem, hogy lehetséges az, hogy egyesek könyveket írnak arról, milyen nagyszerűek vagyunk, de a pénzügyi eredményeink még mindig csak átlagosak. Pénzt nem veszítettünk, de a profitunk még a legjobb években is átlagosan csak a bruttó árbevételünk 5%-át érte el. Értetlenül ráztuk a fejünket: egyikünk sem tudta megválaszolni a kérdést.

Néhány héttel később az egyik déli USA-államban egy hosszú sóderút legvégén álló szállítószalaggyártó üzemben jártam. A tulaj abban

⁵ Jean E. Cunningham és Orest J. Fiume: *Real Numbers: Management Accounting in a Lean Organization*. Durham, NC: Managing Times Press, 2003.

reménykedett, hogy hamarosan nyugdíjba vonulhat, és több ideje lesz a mókusvadászatra, ezért örömmel vezetett körbe. Itt is óriási volt a rak-tárkészlet, és hegyekben álltak a fel nem használt alkatrészek – ez a klasz-szikus tolórendszer jellemzője, amely nem veszi figyelembe a vevőt –, mégis 10%-ot kerestek a bruttó árbevételükből, és több mint 10 millió dollárnyi készpénzüik volt.

A mi kapacitásunkkal a Lantechnek a munkaeszközgyártó ipar felső negyedébe kellett volna tartoznia, ami a pénzügyi teljesítményt illeti. Kétszámjegyű árbevétel-növekedést és legalább tízszázaléknyi összesí-tett profitot kellett volna produkálnunk a bruttó árbevételhez arányít-va, sőt az EBITDA-nak⁶ is nagyobbnak kellett volna lennie. Mivel az alkalmazottainknak nyereségrészesedési bónuszprogramot ajánlottunk, mindenkinek jól felfogott érdeke volt, hogy nőjön az árbevételünk és a profitunk is. A Lantech azonban csak a potenciáljának felét nyújtotta, miközben mindenki a lean termelési módszerek fellegráráként ismert minket.

Az igazgatóknak is felvázoltam ezt a dilemmát – *Ha ilyen jók vagyunk, akkor hogyhogy pénzügyileg nem tartozunk az iparág élvonalába?* –, és min-den egyes alkalommal ugyanazokat a válaszokat kaptam. Az operatív részleg szerint nem tudjuk teljes mértékben standardizálni és stabilizál-ni a folyamatot mindaddig, míg sokszor változtatunk a termékeken. A szerviz arra panaszkodott, hogy az operatív részleg olyan sok minőségi problémával küldi ki a gépeket, hogy nem tudnak lépést tartani a hely-színi javítási igényekkel. A sales részleg dolgozói szerint is sok volt az elégedetlen ügyfelünk, akiket árengedménnyel próbáltunk magunknál tartani. A termékfejlesztésen dolgozó Pat (azaz édesapám) kifejtette, hogy a csapatának remek új ötletei vannak, és ha ezeket be tudnánk építeni a gépeinkbe, akkor elégedettebbek lennének az ügyfelek, és a kereslet is észrevehetően megugrana akár nagyobb árréssel.

Sarokba szorítottak. Jól tudtam, hogy nem helyes hagyni, hogy az osz-tályvezetők egymásra mutogassanak, de nem tudtam megakadályozni.

⁶ EBITDA: a kamatok, az adózás és az értékcsökkenés leírása előtti eredmény.

Mindenki érvelése jogosnak tűnt. Fogalmam sem volt, miképp kecme-reghetnék ki ebből a csapdából.

A következő pár hónapban, mialatt udvariasan rendre megtapsoltam a kaizen csapatok beszámolóit, magamban azon töprengem, hova tűnt a sok fejlesztés, és újabb felvásárlási célpontok után néztem. Megvet-tünk egy gondokkal küszködő, zsugorfóliázó eszközöket gyártó floridai vállalatot és egy dobozgyártó eszközöket készítő holland céget.⁷ Neki-álltunk ez utóbbit átállítani egydarabos⁸ áramlásra, és a zsugorfóliázó tevékenységet átköltöztettük Kentuckyba. De akkor, ahogyan a legtöbb eszközgyártót, minket is utolért a 2001-es recesszió, melynek hatására az eladások 14%-kal estek. Még az a csekély árrés is kezdett eltűnni, ezért úgy döntöttem, ideje újrafókuszálni az üzemet.

A következő évben keményen küzdöttem, hogy mindenki megint a termelésre, a veszteség megtalálására, a műveletek fejlesztésére koncentráljon, és felhasználjuk a csökkenő kereslet miatt felszabadult erőforrásokat. De úgy tűnt, mindenki más irányba tart. A visszaesés idején képesnek kellett volna lennem a fejlesztés felgyorsításához felhasználni azokat az embereket, akikre nem volt szükség a gyártósoron (azaz több-leterőforrást jelentettek), s így a többletkapacitással növelni a vállalat hosszú távú lehetőségeit, s egyúttal az összes munkatársunkat ellátni munkával. De egy teljes évnyi próbálkozás után kevés eredményt lát-tam, így végül az alkalmazottak körülbelül 10%-át elbocsátottuk, hogy újra egyensúlyba tudjuk hozni a termelési erőforrásokat és a lecsökkent keresletet. Rettenetes, érzelmileg megterhelő élmény volt, amely a kö-vetkező években több döntésemre is rányomta a bélyegét.

2004-ben Ron és Jean is távozott a cégtől. Én pedig Cincinnati-ben kötöttem ki, Bob Morgan nappalijában, ahol épp Bob érdeklődését pró-báltam felkelteni a Lantech iránt.

⁷ A dobozgyártó az előre nyomtatott, lapos kartonpapírt dobozokká vagy tálcák-ká hajtogatja össze, amelyekben a termékek a későbbiekben tárolhatók.

⁸ Az egydarabos áramlás az összeszerelésben azt jelenti, hogy az összes folyamat-lépést szorosan sorba állítják, és a termékeket (esetünkben a gépeket) úgy szerelik össze, hogy közben egyetlen termék sem várakozik megmunkálásra az egyes mun-kaállomások között.

Pat éveken át együtt dolgozott Bobbal a Lean Enterprise Institute elnökségében. Bobot megfontolt emberként ismertük, aki jó és megbízható tanácsokat tud adni. Korábban nagy járműipari beszállító senior menedzsere volt, azon kevesek egyike, akik több lean transzformációt is levezényeltek. A legtöbb ember csak beszél. Bobnak azonban tapasztalata is volt, és mindenki tudta róla, hogy alaposan ismeri a lean elveket, és – ami még ennél is fontosabb – igazi vállalatoknál is képes a munkát életre kelteni. Biztos voltam benne, hogy a lassan eltünedező fejlesztéseinket és a stagnáló bevételeinket is a visszájukra tudja fordítani.

Bob kerek perec visszautasította az általam felajánlott állást, viszont megsajnálta, és rászánt egy-két órányi időt arra, hogy átbeszélje velem, mi nem megy jól a cégünknel. Érdekes kérdéseket tett fel, és remek javaslatokat adott, mégis egyedül tértem haza Louisville-be.

Ezután hasonszőrű üzleti vezetőkhez fordultam tanácsért, akiket időközben megtanultam nagyra értékelni sokrétű tapasztalataik miatt. Hajlottam a velük való egyetértésre, amikor azt mondták:

– Jim, egy erőskezű menedzserre van szükséged, aki segít neked. Nagyon rendes fickó vagy, de nem számoltatod el az embereket. Neked a stratégiára, felvásárlási tevékenységekre kell koncentrálnod, ezért egy erőskezű menedzserre van szükség: olyasvalakire, aki az elszámoltató kultúrát kialakítja.

Így hát egy új pénzügyi vezérigazgatót és egy tapasztalt, eredménycentrikus vezetőt vettem fel az észak-amerikai operatív részleg élére, majd hagytam, hogy a saját elképzelésük szerint vezessék a céget. Gondoltam, talán ezek az új emberek rájönnek, hogyan lehet a fejlesztéseket pénzügyileg is kimutathatóvá tenni.

A kulturális sokk nagy volt, és majdnem a vesztünket is okozta. Az új elnök úgy vezette az operatív részleget, hogy az igazgatókból kipréselt egy megállapodást arról, mit kellene elérni a következő héten, hónapban és évben. Mindezt úgy, hogy nem látta át teljesen az érintett műveleteket, valamint azt, hogy igazából mi valósítható meg. A vezetők kudarcának titulálta, ha nem sikerült elérniük a kitűzött célokat – sokszor nagy csoport ember előtt téve ezt. Több jó munkatársat is elveszítettem abban az évben, míg hagytam ezt a kísérletet kibontakozni.

Ekkor újra Cincinnati-be mentem, és ismét Bob Morgan nappalijában találtam magam, szerencsémre még éppen sikerült találkoznom vele. Bob időközben visszavonult a Delphi Automotive-tól, és épp a házat árulta, mert azt tervezte, hogy elhagyja az Egyesült Államokat (mivel brit származású volt), és visszavonul a jachtjára. Megint végighallgatta a siráimaimat. Ez alkalommal azt mondta, esetleg hajlandó segíteni. Ugyan teljes munkaidőben nem tud csatlakozni hozzánk, de úgy vélte, felkészültem arra, hogy végre meglássam és megoldjam a problémáimat, és készséggel elvállalja, hogy mentoráljon engem.

Bob Mexikóba irányított, egy autóiipari légkondicionáló-alkatrészeket gyártó üzembe, amelyet még a Delphi⁹ kötelékében irányított. Egyenesen a hajójáról repült oda, hogy találkozzon velem. Üzemlátogatásunk során láttam, hogy a gyártósorok vígan zakatolnak. Minden tiszta és rendezett volt, és egész egyszerűen... működött. Aztán több menedzsmentértekezleten is részt vettünk, és ez az a pont, ahol leesett az állam.

Ott voltak a mérnökök, a termékmenedzserek, a karbantartó és az operatív részleg vezetői, akik az aznap reggel a gyártósoron tapasztalt problémákról és teljesítménybeli anomáliákról beszélgettek. Még alkatrészek is voltak a kezükben, hogy bemutassák az adott problémát, és ott helyben döntötték el, mit fognak tenni. Ezeknek a dolgoknak egy részére az operátorok és a részlegvezetők hívták fel a figyelmüket. A menedzserek listáján is sorakozott néhány kérdés. A lényeg: nem civakodtak, nem mutogattak egymásra, hanem arról beszéltek, a nap hátralevő részében hogyan álljanak ezekhez a kérdésekhez, és ki lesz a felelős azért, hogy mindezt el is végezzék.

A Lantechnél, ha valaki egy adott problémát jelzett a menedzserének, akkor az vagy a saját felettese felé továbbította a problémát, vagy felírta az összes területen megtalálható, egyik nagy flipchartra, amelyeket akadályok tábláinak neveztünk el. Itt gyűltek a problémák, azaz

⁹ Bob Morgan a Delphi klímaszabályozási részlegének operatív alelnökéként dolgozott, ő felelt világszerte több nagy üzem átalakításáért.

az akadályok. A menedzserek hetente egyszer találkoztak az akadályok tábláinál, hogy elemezzék a problémákat, és eldöntsék, melyik a legfontosabb. Volt olyan értekezlet, ahol akár ötven problémát is átnéztünk, és azon vitatkoztunk, közülük melyek az igazán fontosak, aztán kijelöltünk valakit, hogy további adatokat gyűjtsön be ahhoz, hogy meghatározhassuk, az igazán fontos problémák melyike a legfontosabb. Végül egy újabb értekezleten döntöttük el, mit tegyünk, majd megbíztunk valakit, hogy állítson össze egy csapatot a probléma megoldására, de eközben akár több hét is eltelhetett.

Arról beszéltünk, mit tegyünk, és eldöntöttük, mit tegyünk, de valójában nem sok mindent csináltunk. Mexikóban azonban azt láttam, hogy a menedzserek azonnal reagáltak bármire, ami megakadályozta az operátort abban, hogy biztonságosan, időben és a meghatározott költséggel legyártsa az adott, jó minőségű alkatrészt.

A mexikói üzemet is Bob alakította át a Toyota és a Delphi saját belső fejlesztői csapatának szakembereivel karöltve, majd az üzem afféle mintalétesítmény lett, ahol a többi menedzsert is képzik. Bevezették az egydarabos áramlást, továbbá a gyökérokelemzésen és a PDCA-n (plan–do–check–act, tervezés–cselekvés–ellenőrzés–beavatkozás) alapuló problémamegoldást alkalmazták. Minden tiszta volt, és a helyén volt. Robosztus termelési rendszerük az ügyféligény jelentette húzásra összpontosított, és felhatalmazták a dolgozókat, hogy megkeressék és megoldják a problémákat, akár egyazon napon belül.

A különbség az volt, hogy a menedzsment *minden szinten* valóban részt vett az operatív kérdésekben, mégpedig naponta vagy akár óránként. Minden területet érintő, összesen kétórás, *gembasétákat*¹⁰ és álló értekezleteket magában foglaló rutinjuk volt, és minden reggel átnézték az előző napi problémákkal kapcsolatos megoldások állapotát. A két óra végére a menedzsmentcsapat minden egyes tagja friss információval rendelkezett a frontvonal munkájának támogatásához szükséges

¹⁰ Japán kifejezés a „valós helyre”: leginkább az üzemre értjük, vagy bármely olyan helyre, ahol értékteremtő munka zajlik.

műveletek összes vonatkozásáról. A frontvonal munkájának, azaz a vállalat értékteremtő tevékenységének támogatása közös feladat volt.

Ez a képesség, azaz a frontvonal problémáinak azonnali megoldása volt az a részlet, amely hiányzott a Lantechnél. Minden elképesztő termelési áttörésünk dacára sosem stabilizáltuk az értékteremtő folyamatainkat. De most itt volt ez a rendszer, ahol a szervezet minden egyes szürkeállománya szisztematikusan arra koncentrált, hogy mindenféle érzelmi jelenet nélkül megoldják a sürgető operatív kérdéseket.

Az 1990-es években szerzett kaizen tapasztalatainkból tudtam, hogy az erőfeszítéseink bőségesen megtérülnek, amikor valóban a munkára koncentrálnak. Az egydarabos áramlásra való áttérés azért mentette meg a vállalkozásunkat, mert a kezünkbe tudtuk venni az irányítást – még ha időlegesen is – a gyártás felett. Ez az irányítás akkor csúszott ki a kezünk közül, amikor nem figyeltünk a munkára, és túlságosan sokat foglalkoztunk más dolgokkal. A napi menedzsmenndszerrel a munkára való fókuszálás minden részlegen, mindenki napjának részévé válhatna.

A rendszer alapvetően észszerűnek tűnt. Bob belement abba, hogy – bár havonta csak néhány nap erejéig – velünk dolgozzon Louisville-ben. Figyelmeztetett, hogy senkinek sem fogja megmondani, mit csináljon. A feladata az lesz, hogy megtanítsa nekünk, hogyan lássuk a munkát, miképp gondolkozzunk a munkáról, illetve hogyan szervezzük meg magunkat, hogy a frontvonalon dolgozó munkatársak értékteremtését lehetővé tudjuk tenni. Egyszerűbben: megtanítt minket menedzselni a munkát. Workshopokat tart, és házi feladatokat ad fel. A többi rajtunk múlik.

Bob azt is mondta, hogy a jelenlétem és az aktív részvételem a feltétele annak, hogy segítsen. Az igazat megvallva tizenéves korom óta nem sok időt töltöttem az üzemben. Az utóbbi időben rengeteg időt áldoztam a friss felvásárlásainkra, és igyekeztem elég teret biztosítani az új igazgatói csapat számára.

Megkérdeztem Bobot, ki fogja elvégezni a munkám, míg én lent időzöm az üzemben. Bob visszakérdezett:

– Milyen munkát? Arra a sok értekezletre gondolsz, amelyek az állításod szerint mit sem érnek? Vagy a tervezési folyamatokra, amelyeket úgysem valósítotok meg?

Megkértem tehát Gina McIntosht, aki akkoriban gyártási csoportvezető volt, ma pedig az operatív igazgató, hogy vigye tovább az irodai ügyeket, míg nekem dolgoznom kell.

Az üzemben rettentő nagy volt a fejetlenség és sok a veszteség. Ez óriási csalódásként ért, tekintve, hogy az 1990-es években mennyi munkát öltünk abba, hogy mindezt felszámoljuk. De amikor nekiálltunk helyrehozni a dolgokat, ez a könnyű sikerrel kecsegtető feladat energiával is feltöltött.

2006-ban Bob standard munkáról tartott első workshopjára meghívтам az észak-amerikai részlegünk elnökét, a pénzügyi vezérigazgatót, valamint Steve Cliffordot, a lean transzformációs csapatunk menedzserét is. Természetesen abban a hitben voltunk, hogy mi már több mint tíz éve használjuk a standard munkát. Alázatra készítetett a felismerés, hogy igazából soha még csak át sem láttam a koncepció valós természetét, de nem sok időm volt szégyenkezni. Már indultunk is az üzembe, s arra kértem az elnököt és a pénzügyi vezérigazgatót, hogy derítsük ki, igazából mi folyik ott.

Az S-Auto, azaz az automata nyújtható fóliázó gépünk előszerelő celláival kezdtük. Az előszerelő cellák készítik azokat a modulokat, amelyeket végül az S-Auto elkészítéséhez szerelnek össze. Ide tartoznak a következők: az elektromos panel, a biztonsági kapuk, a fóliaadagoló rendszer, a hatalmas csomagolókar – amely átküldi a fóliát az adagolórendszeren, mely a raktarra helyezett áru körül mozog, és szorosan betekeri azt –, valamint az automata modul. Az olvasóknak valószínűleg nem fontos tudniuk, pontosan hogyan is működnek együtt ezek a modulok, de nekünk mindent tudnunk kellett arról, hogyan készülnek ezek a darabok. Azért választottuk ezt a területet, mert az előszerelő celláknak voltak belső vevői is (a folyamatban következő műveletek), valamint beszállítói is (azaz a megelőző tevékenységek), továbbá a minőségi gondok miatt az S-Auto egyszerre jelentett kritikus üzleti problémát és lehetőséget.

Bob egy asztalt állított fel a terület közepén, majd ellátott minket utasításokkal, hogyan ábrázoljuk, amit látunk, és az előszerelő cellákba

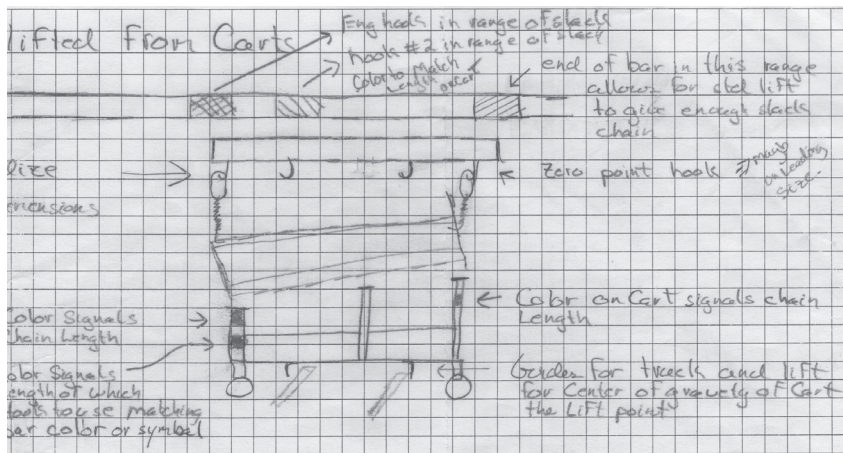
küldött minket, ceruzával és papírral felszerelve, hogy rajzoljuk le a munkavégzést. Minden reggel pontban hatkor megjelentem az acélbetétes bakancsomban, és egyenesen a cellákba mentem, hogy rajzoljak, és megkeressem azokat a munkafolyamatokat, amelyek nehezek és unalmasak az operátorok számára.

Tudatosan odafigyeltünk arra, hogy tiszteletben tartsuk a cellákban dolgozókat, és igyekeztünk nem zavarni őket, miközben az eszközöket, kezeket, munkapadokat és alkatrészeket rajzoltuk. Nyilakkal jeleztük, milyen sorrendben következnek egymás után a lépések és a munkafolyamatok. Aztán odajött Bob, és rámutatott a hibáinkra. Kérdéseket tett fel:

– Honnan jön ez az eszköz? Mi a hiányzó lépés e között a két folyamat között? Hogyan kerül az anyag és a szerszám a dolgozók kezébe?

A rajzolás arra kényszerített minket, hogy alaposan megfigyeljük a munkát, és azt a papírra vetve értelmezzük is. Így megtanultuk, hogyan lehet észrevenni az eltéréseket – a munka hiányzó részleteit, melyek addig elkerülték a figyelmünket –, aztán visszamentünk, és újra megnéztük a munkafolyamatot. A hézagok kitöltése arra készítetett minket, hogy a tevékenység minden olyan apró részletét észrevegyük és átgondoljuk, amelyből az egész munkafolyamat összeáll. Bob megtanított minket arra, hogy addig nem kezdhetünk neki a fejlesztésnek, míg tényleg nem látunk tisztán.

Miután lerajzoltuk a folyamatot, javítottunk rajta. Aztán standardizáltuk a folyamatot, az adott időkereten belül könnyen ismételtetővé tettük, és ott maradtunk helyrehozni a gondokat, míg a folyamat teljesen stabilá nem vált, és minden alkalommal jó eredményt nem hozott. Hozzászoktunk az olyan munkafolyamatok megalkotásához, amelyek számottevő fejlődést jelentettek az előző folyamatokhoz képest. Most ezeket kellett továbbfejleszteni, újra megvizsgálni és tökéletesíteni. Nehéz, de egyben izgalmas munka volt. Amikor délután háromkor visszamentem az irodámba, hogy kézbe vegyem a rengeteg egyéb feladatomat is, úgy éreztem, sokkal jobban értem a vállalatomat.



1.1. ábra. A festősor megfigyelése során készített vázlat részlete

Néhány héttel később Bob visszatért, és egyenesen arra a területre ment, ahol korábban mi dolgoztunk, majd szemügyre vette a fejlődést. Természetesen mindig akadt valami hiba, legyen az plusz gyártásközi készlet (work in progress, WIP) a padon vagy ide-oda kóválygó emberek, akik információ vagy hiányzó alkatrészek után kutattak.

Ilyenkor mindig azt mondtuk:

– Nos, a mai nap kivételes, mert...

Bármi volt is a mentségünk, Bob azt kérte, menjünk szépen vissza, derítsük ki, mi a baj, és hozzuk helyre.

– A mai nap egyáltalán nem kivételes – mondta. – Teljesen normális nap, mert mindig történik valami szokatlan.

Pár hónap elteltével már előre vártuk Bob következő témáját – azaz a workshopot, ahol majd megtanítja nekünk, hogyan alakítsuk ki a frontvonalmenedzsmentet. Külön időt szorítottunk ennek a workshopnak. Aztán a kijelölt napon Bob megérkezett, a „továbbfejlesztett” előszerelő cellába ment, rámutatott az instabilitásra, és lefújta az új workshopot, hogy helyette inkább az előszerelő cellát hozzuk helyre. Azt mondta, addig nem mehetünk tovább, míg alaposan meg nem értettük a jó mun-

ka fogalmát, és képesek nem leszünk azt meg is tervezni. Mintha újra meg újra ki kellett volna járnunk az első osztályt. Ez hosszú hónapokon át így ment.

Az új igazgatóim nem örültek ennek – különösen az észak-amerikai részleg elnöke, aki állandóan vitatta az általunk választott utat. Azzal érvelt, hogy keveset ér, ha a drága idejét olyasmire pazaroljuk, amit egy tizenkét dolláros órabérért dolgozó ember is el tud végezni. Értettem a nézőpontját. Végül is volt néhány remek vezetőnk, akik végigjárták a számléltatót, és tényleg érdekelte őket, hogyan zajlik a munkavégzés. Kiderült, hogy az elnök ideje csakugyan túl drága. Nagyjából hat hónapon belül távozott a vállalattól. Én pedig visszatértem a munkához.

Mindez 2006 második felében történt. Az ezt követő években megtanultam – Bob Morgantól, a Lantech üzemtől és az ott dolgozóktól –, hogy kaotikus világban élünk. Az alkatrészellátás és a minőség rendszerint instabil. A munkatársak és az ügyfelek sem mindig stabilak. A szerszámok megbízhatatlanok. Minden nap rengeteg időt töltünk azzal, hogy megpróbáljuk összeszervezni a különféle elemeket, csak azért, hogy a termékeket leszállítsuk, az emberek biztonságban legyenek, és pénzt termeljünk. Ezt a napi menedzsmentrendszerünkkel érjük el – ezt a következő fejezetben részletesebben is bemutatom.

Bob szerint a zökkenőmentes operatív működés fenntartása olyan, mint egy homokvár állagának megóvása. Ha minden nap rendbe hozom – egy kis homokot tapasztok ide, egy kis vizet lötyintek oda, felhúzok egy támfalat –, akkor a vár épségben marad. Ám elég egy pillanatra hátrat fordítanunk, és a hullámok máris utat törnek maguknak, és kezdhették előlről a várépítést.

A napi menedzsmentrendszerrel való munka során megtanultam, hogy az instabilitás afféle gravitációs erő, de a menedzsment szerveződéhet úgy, hogy következetesen elvégzi a megfelelő korrekciókat. Ez másfajta stabilitást hoz létre – olyat, amely nem merev és rideg, hanem rugalmas, és képes alkalmazkodni az adott napi igényekhez.

Számunkra ez a menedzsmentrendszer és a mögötte húzódó elvek jelentették a fő különbséget. Ma már sokkal kontrolláltabbak a termelési folyamatok. A problémák többségét már akkor megoldjuk, amikor

azok még kis problémák. Nagyon hamar észrevesszük és vissza tudjuk fogni az adott folyamatok leromlását, így a fejlesztések megmaradnak és felhalmozódnak, mi pedig valós hatást gyakorlunk a pénzügyi teljesítményünkre.

2007 végén egyetlen hét alatt állítottuk fel a menedzsmentrendszer vázát. Ebben az első évben csak a minőségre koncentráltunk, kis lépésekkel haladtunk előre az új menedzselési módszerünkkel. Ennek ellenére így is a legtöbb területen 70–90%-kal csökkent az egy gépre eső hibák száma.

A második évben, ahogy a nagy recesszió az egész országon végigsöpört, beiktattuk a mérőszámokat a költségekre is, és látványosan csökkentettük a havi kiadásokat, miközben javult a bruttó árrésünk. Ahogy az iparág legtöbb vállalatánál, nálunk is jelentősen esett az árbevétel, de fenn tudtuk tartani a jövedelmezőséget.

A következő évek során állhatatosan mélyítettük a rendszer iránti elköteleződésünket, és megtanultuk, hogy az így elért stabilitás lehetővé teszi, hogy addig nem tapasztalt módon tartsuk fenn kaizen erőfeszítéseinket, és olyan stratégiai kezdeményezéseket vállaljunk, amelyekről korábban nem is reméltünk volna sikereket.

Egyáltalán nem áll szándékomban olyan benyomást kelteni, mintha mindez varázsütésre ment volna. Üzletfejlesztésről írt könyvek tucatjai ígérek afféle varázspont, amelytől a profit az egekbe szökik. A napi menedzsmentrendszer, amint a neve is mutatja, mindennapos figyelmet és kőkemény fegyelmet követel. Pilótaként – ugyanis imádok repülőt vezetni, amikor épp nem a vállalat ügyeivel foglalatostokodom – ismerem a rögzített szokások, mint például az ellenőrzőlisták, értékét. Így a menedzsmentrendszert is jó és hasznos szokásnak vélem.

Ez a rendszer igazi reveláció lehet azoknak a vezetőknek, akik hajlandóak minden nap megjelenni a gembán, elkötelezettek egy reggeli menedzsmentrutin iránt, és készek támogatni azokat, akik a vállalat értékteremtő munkáját végzik. Minden reggel 60–90 percet kell erre szánni, de végül ezek a percek válnak a nap legfontosabb perceivé. Hamarosan pedig inkább több, mint kevesebb időnk lesz a vállalkozás fejlesztését és bővítését megcélzó tevékenységekre.