



NAJPRODAVANIJ I KLASIK - PRIRUČNIK ZA PRIMENU

TOJOTIN NAČIN 2 PRIRUČNIK

PRAKTIČAN VODIČ ZA PRIMENU TOJOTINA 4P

Mc
Graw
Hill

DŽEFRI K. LIKER

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD

mcb
edukacija

TOJOTIN NAČIN 2

TOJOTIN NAČIN 2

PRIRUČNIK
Praktični vodič za primenu Tojotina 4P

DŽEFRI K. LAJKER
DEJVID MAJER



New York Chicago San Francisco Athens London
Madrid Mexico City Milan New Delhi
Singapore Sydney Toronto

Naslov originala

The Toyota Way Fieldbook

Izdavač

© The McGraw-Hill Companies
Autor: Jeffrey F. Liker, , David Meier

Izdavač za Srbiju

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
MCB Edukacija d.o.o., Beograd
© MCB 2025. za srpsko izdanje
www.mcb.rs
www.factory-kongres.rs



Prevod i adaptacija na srpski jezik

Milan Perić, Milica Šćepanović

ISBN:
978-86-89821-22-2

Napomena:
Ovo je prvo izdanje na srpskom jeziku. Ova knjiga se ne sme umnožavati, prešampavati ili prenositi u bilo kom obliku i bilo kojim sredstvom, ni u celini, niti u delovima, bez izričite pismene dozvole autora i izdavača, niti se, bez izričite pismene saglasnosti izdavača, sme distribuirati ili umnožavati na bilo koji drugi način i bilo kojim drugim sredstvom. Sva prava objavljivanja ove knjige zadržavaju autor i izdavač, shodno odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima.

Sadržaj

Zahvalnice	11
Uvodna reč	15
Predgovor	19
Kako čitati ovaj Priručnik?	23
Uvod Učiti od Tojote	27
1. Osnovne informacije o priručniku	29
Zašto Priručnik o Tojotinom načinu?	29
Kako je organizovana ova knjiga	32
Pregled principa Tojotinog načina	34
Kako da koristite ovu knjigu	41
Prvi deo Filozofija: dugoročno sistemsko razmišljanje	43
2. Definišite svrhu svoje kompanije i počnite da živite u skladu s njom (Princip 1)	45
Koja je filozofija vaše kompanije?	45
Osećaj svrhe interno i eksterno	46
Stvaranje vaše filozofije	51
Življenje u skladu s vašom filozofijom	53
Pravljenje društvenog dogovora sa zaposlenima i partnerima	54
Održavanje kontinuiteta svrhe	56
Drugi deo Proces: borite se da obezbedite tok vrednosti ka svakom kupcu	59
3. Započinjanje putovanja smanjenja rasipanja (Princip 2)	61
Lean znači eliminisanje rasipanja	61
Razvijanje dugoročne filozofije smanjenja rasipanja	65
Pristup zasnovan na mapiranju toka vrednosti	66
Koristi od pristupa zasnovanog na mapiranju toka vrednosti	70
Izrada mape trenutnog stanja	70
Znajte šta su vam ciljevi kad mapirate trenutno stanje	71
Ograničenja pristupa zasnovanog na mapiranju toka vrednosti	76
Stvaranje toka korak po korak	78
Sekvencijalno i paralelno kontinuirano poboljšanje	80

4. Napravite početnu stabilnost procesa (Princip 6)	84
Prvo dođite do osnovne stabilnosti	84
Indikatori nestabilnosti	84
Raščišćavanje oblaka	85
Ciljevi stabilnosti	86
Strategije za pravljenje stabilnosti	87
Identifikujte i eliminišite velika rasipanja	88
Vežba stajanja u krugu	88
Standardizovani rad kao alat za identifikovanje i eliminisanje rasipanja	89
5S i organizacija mesta rada	92
Objedinite aktivnosti rasipanja da biste ostvarili koristi	93
Poboljšajte operativnu raspoloživost	99
Smanjite varijabilnost tako što ćete je izolovati	102
Nivelišite radno opterećenje da napravite temelj za tok i standardizaciju	106
5. Napravite povezani tok procesa (Princip 2 + 3)	109
Ideal je kontinuirani tok	109
Zašto tok?	110
Manje je više: Smanjite rasipanje kontrolom prekomerne proizvodnje	112
Strategije za stvaranje povezanog toka procesa	118
Kontinuirani tok	118
Ključni kriterijumi za postizanje toka	120
Pull	124
Situacije složenog toka	128
Pull u okruženju prilagođene proizvodnje	130
Stvaranje pull-a između odvojenih operacija	132
Tok, pull i eliminisanje rasipanja	133
6. Uspostavite standardizovane procese i procedure (Princip 6)	142
Da li je standardizacija prisilna?	142
Standardizovani rad ili standardi rada?	144
Cilj standardizacije	145
Strategije za uspostavljanje standardizovanih procesa i procedura	148
Vrste standardizacije	149
Standardi kvaliteta, sigurnosti i zaštite životne sredine	151
Standardne specifikacije	152
Standardne procedure	153

Mitovi o standardizovanom radu	153
Standardizovani rad	156
Dokumenti o standardizovanom radu	157
Neki izazovi razvoja standardizovanog rada	163
Kontrolisanje standardizovanog rada	165
Standardizovani rad kao polazna osnova za kontinuirano poboljšanje	167
Vreme takta kao parametar dizajna	167
Važnost vizuelnih kontrola	170
Standardizacija je alat za eliminisanje rasipanja	173
7. Nivelisanje: budite više kao kornjača nego kao zec (Princip 4)	177
Paradoks nivelisanja	177
Heidžunka obezbeđuje standardizovani centralni element planiranja resursa	178
Zašto da to radite sebi?	179
Ujednačavanje tražnje kod procesa ranije faze proizvodnje	180
Kako ustanoviti osnovni nivelisani plan	182
Postepeno nivelisanje i napredna heidžunka	189
Postepeno nivelisanje	190
Kontrolne tačke	190
Kontrolna tačka za upravljanje zalihama	191
Nivelisan plan diktira dopunjavanje zaliha	191
„Seckanje na kockice“ kad je raznovrsnost proizvoda velika	193
Nivelisanje je proces na nivou celog poslovanja	199
8. Izgradite kulturu zaustavljanja radi rešavanja problema (Princip 5)	204
Razvijanje kulture	204
Uloga džidoke: mašine sa samonadzorom	210
Ciklus rešavanja problema	212
Minimiziranje vremena zastoja linije	216
Ugradite preglede kvaliteta u svaki posao	218
Poka-yoke	220
Stvaranje strukture podrške	230

9. Pobrinite se da tehnologija odgovara ljudima i lean procesima (Princip 8)	234
Nazad na abakus tablu?	234
Šta vi verujete u vezi s tehnologijom, ljudima i procesima?	236
Prilagodite tehnologiju tako da odgovara vašim ljudima i filozofiji rada	240
Suprotni modeli usvajanja tehnologije	242
Sagledavajte tehnologiju iz prave perspektive	250
Treći deo Ljudi: poštujujte svoje ljude i partnere, postavljajte im izazove i razvijajte ih radi ostvarenja vizije izvrsnosti	255
10. Razvijajte lidere koji u potpunosti žive u skladu s vašim sistemom (Princip 9)	257
Uspeh počinje od liderstva	257
Važnost liderstva u Tojoti	258
Struktura rukovođenja u proizvodnji u Tojotinoj fabrici u Džordžtaunu	260
Struktura rukovođenja u režiji u Tojotinoj fabrici u Džordžtaunu	262
Zahtevi za rukovodioce	262
Odgovornosti vođe grupe jednog uobičajenog radnog dana	265
Pravljenje strukture rukovođenja u proizvodnji	272
Selekcija rukovodilaca	273
Razvijanje rukovodilaca	277
Plan nasleđivanja za rukovodioce	278
11. Razvijajte izuzetne saradnike tima (Princip 10)	281
„Mi ne pravimo samo automobile, mi gradimo ljude“	281
Počnite od selekcije pravih ljudi	282
Asimilacija saradnika tima u vašu kulturu	285
Obuka na radnom mestu – ključ za razvijanje izuzetnih nivoa veština	287
Pravljenje plana obuke i praćenje učinka	295
Izgradnja saradnika tima za dugoročni period	297
Krugovi kvaliteta	298
Tojotin program davanja predloga	302
Razvijanje saradnika timova za rukovodeće uloge	304
Lična komunikacija stvara čvršće veze	305
Ulažite u veštine u svim sektorima kompanije	306

12. Razvijajte dobavljače i partnere kao produžetak svoje kompanije (Princip 11)	312
Partneri dobavljači u globalno konkurentnom svetu	312
Kratkoročne uštede troškova nasuprot dugoročnim partnerstvima	313
Partnerstvo s dobavljačima na Tojotin način	315
Sedam karakteristika partnerstva s dobavljačima	318
Izgradnja proširenog lean poslovanja	335
Tradicionalni naspram lean modela upravljanja odnosima s dobavljačima	339
Četvrti deo Rešavanje problema: razmišljajte i delujte na naučni način radi poboljšanja u smeru željene budućnosti	351
13. Rešavanje problema na Tojotin način (Principi 12-14)	353
Više od rešavanja problema	353
Svaki problem je prilika za poboljšanje	354
Pričanje priče o rešavanju problema	360
14. Razvijajte temeljno razumevanje situacije i definišite problem (Princip 12)	372
Pre pucanja, pažljivo nanišajte	372
Pronađite pravi problem da biste dobili najznačajnije rezultate	376
Istraživanje problema u obrnutom smeru	383
Definisanje problema	383
Izgradnja jakog potkrepljujućeg argumenta	388
15. Sprovedite detaljnu analizu osnovnog uzroka (Princip 12 + 14)	392
Principi delotvorne analize	392
Traženje uzroka problema koji su rešivi	398
Svedite analizu osnovnog uzroka na najjednostavnije pojmove	400
Slika vredi hiljadu reči	401
Objedinjavanje svega: A3 izveštaj na jednoj strani	405
Temeljno istražite moguće uzroke	405
16. Razmotrite alternativna rešenja dok gradite konsenzus (Princip 13)	408
Široko razmotrite sve mogućnosti	408
Jednostavnost, troškovi, domen kontrole i sposobnost brze implementacije	409

Izgradite konsenzus	411
Testirajte delotvornost ideja	412
Izaberite najbolje rešenje	414
Definišite pravi problem i uslediće rešenje	414
17. Planiraj-uradi-proveri-deluj (PDCA) (Princip 14)	416
Planiraj: Razvijte akcioni plan	416
Uradi: Implementirajte rešenja	420
Proveri: Verifikujte rezultate	420
Deluj: Izvršite potrebna prilagođavanja rešenja i akcionog plana	422
Deluj: Identifikujte buduće korake	423
Konačno malo akcije	425
18. Pričanje priče pomoću A3 izveštaja (Princip 14)	428
U pisanju izveštaja, manje može biti više	428
Određivanje kako koristiti A3 izveštaj	429
Proces izrade A3 izveštaja o rešavanju problema	431
Nacrt za A3 izveštaj	433
Saveti za formatiranje	434
Finalna A3 verzija priče o rešavanju problema	436
Završni komentari o A3 izveštaju	440
Implementacija Upravljanje promenom	445
19. Strategije i taktike za implementaciju lean-a (Princip 14)	447
Odakle treba da počnete?	447
Nivoi, strategije i alati za implementaciju lean-a	448
Imati strpljenja da se radi kako treba	474
20. Predvođenje promena (Princip 9 + 14)	484
Da li možemo izbeći politiku u lean transformaciji?	484
Liderstvo sa vrha, iz sredine i sa dna	487
Možete li metrikama doći do lean-a?	508
Menjanje ponašanja da bi se promenila kultura	513
Širenje vašeg učenja na partnere	518
A sada, molimo vas, pokušajte... i dajte sve od sebe	522

Zahvalnice

Suziti spisak ljudi kojima treba zahvaliti uvek predstavlja problem i za jednog pisca, a kamoli za dva koautora. Na proces saznavanja i pisanja uticalo je jako mnogo ljudi. Odlučili smo da ih nabrojimo svako za sebe u ovom delu, što nam pruža i priliku da zahvalimo jedan drugome i onima koji su nam pomogli da se udružimo.

Zahvalnice Dejvida Majera

Kad sam počeo da razmišljam o svima onima koji su mi pomogli na neki način, zapanjilo me je koliko je mnogo ljudi učestvovalo u tome da mi omoguću da dam svoj doprinos ovoj knjizi. Stvarno ne bi bilo moguće ovde pomenuti svakog poimenično. Želim da kažem da iza svega što sam postigao stoje dve velike grupe ljudi: oni koji su me obučili da razmišljam i strpljivo radili sa mnom, i oni koje sam ja podučavao i od kojih sam mnogo toga naučio.

Želim da zahvalim brojnim učiteljima i trenerima u Tojoti koji su se mnogo žrtvovali da pomognu svima nama u kompaniji *Toyota Motor Manufacturing* iz Kentakija. Nasleđe razumevanja i sposobnosti prenošeno je u okviru Tojote iz generacije u generaciju, poput specijalnog porodičnog recepta. Nadam se da moji naponi služe na čast duhu onih koji su se borili i istrajavali da razviju taj proces. Hteo bih da se posebno zahvalim Takeuči-sanu, Kusakabi-sanu, Kidokoro-sanu, Nakano-sanu, Ito-sanu, Honda-sanu, Mijagova-sanu i Ono-sanu. Znam da sam vam ponekad bio naporan učenik, i zato cenim vaše strpljenje.

Posle odlaska iz Tojote, nastavio sam svoje putovanje otkrivanja i razvoja, a to u velikoj meri dugujem ljudima koji su mi bili učenici – a time i moji učitelji. Nabrajam ih hronološkim redom, jer tako gledam na svoj lični razvoj.

Moj prvi pokušaj rada van Tojote u svojstvu konsultanta za *lean* bio je u kompaniji *Cedar Works* iz Piblsa u Ohaju. Možda je tačno da je prvi put uvek najbolji, ali je iskustvo u toj kompaniji bilo dovoljno dobro da me ohrabri da napravim veći korak.

Hteo bih da zahvalim Džonu Biksu i dr Robertu Dojču iz kompanije *RWD Technologies, Inc.* što su rizikovali da baš mene angažuju kao svog prvog konsultanta. Supruga i ja smo im naročito zahvalni za izvanrednu polisu zdravstvenog osiguranja, koja nam je omogućila veštačku oplodnju. Zahvaljujući tome, dobili smo dva divna dečaka.

Hvala Majku Skarpelu i ljudima iz Forda što su mi omogućili prijatan prelazni period po odlasku iz Tojotine udobne sredine. Hvala i mojim kolegama iz kompanije *Total Systems Development*, a naročito Džonu i Čarliju što su mi pružili priliku da naučim posao i da razvijem svoje konsultantske veštine.

Hvala svim mojim prijateljima iz kompanije *Hoffman* – bio je to veliki izazov, ali se zahvaljujući svima njima isplatio. Naročito hvala Denisu Spisu i njegovoj porodici što su mi pružili „drugi dom“. Hvala Reju, Mišel, Marku, Alu i Lajlu što su mi obezbedili izazovne situacije i mogućnosti da isprobam nove ideje. Donu Vestmanu poručujem: „Hvala ti što si imao poverenje u mene i što si bio spreman da 'teraš do kraja'“. Menadžment tim iz Kentakija – Dajana, Dvejn, Mark, Bil i Džin – bio je jedan od najsloženijih menadžment timova s kojima sam sarađivao.

Pol Kenrik mi je pružio priliku da testiram svoje sposobnosti i da neprestano poboljšavam svoje metode. Hvala mnogima iz kompanije *Parker-Hannifin* – Dejvu, Dajani, Džou, Timu, Aleksu, Mili, Filu, Doniju, Glenu, Gregu i svima iz fabrika – koji vredno rade i suočavaju se s izazovima *lean-a*.

Ovo odavanje priznanja ne bi bilo potpuno bez posebne zahvalnosti mom dobrom prijatelju i kolegi „guruu“ – Bilu Kostantinu. Putevi su nam se poklapali još od prvog dana u Tojoti 1987. godine. Bile, cenim tvoju stalnu podršku, smernice i mnoge uzbudljive prilike na tom putu. Ti si bio taj koji me je povezao s Džefom Lajkerom radi pisanja ove knjige. Uvek ću ceniti tvoje prijateljstvo i saznanja koja si mi preneo.

Zahvalan sam Džefu Lajkeru što je imao poverenja u Bilovu preporuku i što je u ovaj proces uključio pisca početnika. Velika je nagrada sarađivati s iskusnim piscem na tako velikom projektu.

I najvažnije, moram da se zahvalim svojoj porodici – supruzi Kimberli, koja mi je bila životni oslonac dok sam radio, ćerki Dženifer i sinovima Metjuu i Majklu. Svako od njih se žrtvovao dok sam bio zauzet ovim projektom. Godinama su me slušali kako govorim da ću da „napišem knjigu“. Sad sam je konačno napisao! Moja majka, Patriša Majer, utrošila je bezbroj sati na pregledanje i uređivanje moje knjige, koristeći svoju veliku sposobnost opažanja detalja da pronađe bezbroj interpunkcijskih grešaka. Uvek je bila tu da me podrži dok sam sledio svoje lude snove.

Zahvalnice Džefa Lajkera

Bilo je sjajno raditi s Dejvidom i razmenjivati njegovo viđenje Tojote iznutra s mojim viđenjem Tojotinog načina spolja. Kao neko izvan Tojote, ja zavisim od toga da mi nepoznati ljudi iz Tojote omoguće pristup sistemu koji se konstantno razvija, a koji zovemo „Tojotin način“. Zapravo, tokom godina sam razvio brojne bliske odnose i neprekidno učim kroz posete Tojoti i njenim filijalama, kao i kroz intenzivne diskusije s prijateljima i kolegama u Tojoti i izvan nje. Takođe, neprestano učim iz svojih iskustava pružanja konsultantskih usluga kompanijama širom sveta koje pokušavaju da uče iz Tojotinog načina. Posredno, stalno učim od konsultanata koji rade za mene preko kompanije *Optiprise*, koja je na prvim linijama implementacije *lean-a* i transformisanja kulture u mnogo različitih vrsta organizacija.

Otkako sam napisao knjigu, proveo sam dosta vremena u Tojotinoj fabrici u Džordžtaunu u Kentakiju (TMMK), u kompaniji NUMMI u Kaliforniji i u kompaniji Denso u Betl Kriku u Mičigenu. U svakoj od njih sam doživeo isto otkrovenje. Sve tri su se borile i morale da stvarno naporno rade kako bi održale kulturu Tojotinog načina i postale nezavisne od svojih početnih japanskih mentora. U ovoj knjizi su date studije slučaja za sve te tri lokacije Tojota grupe. Brojni ljudi su proveli mnogo vremena strpljivo mi pokazujući i učeći me, naročito Gari Konvis, predsednik TMMK-a, i Vil Džejms, potpredsednik za proizvodnju, i pored toga što su bili veoma zauzeti. Majk Bruer, koji se ističe time što je jedini bivši član NUMMI-ja koji je radio za Dženeral Motors, a koji je vraćen u NUMMI kao konsultant za Tojotin proizvodni sistem (TPS), pokazao mi je koliki je napredak ostvaren u toj neprekinutoj priči o uspehu TPS-a. Andris Staltmanis, pomoćnik generalnog menadžera kompanije Denso iz Betl Krika, pomaže da se ta lokacija dovede na nov nivo TPS-a, i nesebično mi je preneo svoja saznanja.

Imao sam mogućnost da kompanije kojima sam konsultant iskoristim kao osnovu za razvoj primera slučajeva koji ilustruju borbe i pobede američkih kompanija van Tojote koje uče kako da razmišljaju na *lean* način. Paskvali Diđiolamo je s beskrajnom strastvenošću i energičnošću lično pomogao da se kompanija *Tenneco Automotive* povede u smeru globalne transformacije. Majk Batler je kao državni službenik neumorno radio na tome da Mornaričku vazduhoplovnu bazu u Džeksonvilu pretvori u jedan od standarda za *lean* kako bi bolje služila za američke odbrambene aktivnosti kroz brže opsluživanje vazduhoplova. Džon Metison je predvodio uvođenje *lean* modela u poslovanja kompanije *Framatome Technologies* u SAD kako bi francusku matičnu kompaniju naučio šta *lean* može da uradi u veoma specijalizovanoj industriji nuklearnih goriva. Dejvid Nelson je svoje obimno znanje iz Honde preneo u kompaniju *John Deere*, a potom i u *Delphi Automotive Systems* kako bi pokušao da nauči američke kompanije šta je suština pravih *lean* odnosa s dobavljačima.

Zahvalan sam i Bilu Kostantinu što je povezao Dejvida Majera i mene da radimo na ovom važnom praktičnom priručniku o Tojotinom načinu.

I poslednje, ali i najvažnije: blagoslovljen sam što imam divnu porodicu – suprugu Deboru i decu Džesiju i Emu. Pružali su mi izuzetnu podršku i nije im smetalo što sam morao da posvetim mnogo vremena drugim obavezama nakon uspeha moje knjige „Tojotin način“.

Uvodna reč

Džon Šuk

Bivši menadžer Tojote

Kad su me Džef Lajker i Dejvid Majer zamolili da napišem uvodnu reč za ovaj priručnik, odmah sam oduševljeno rekao „da“, ali se odmah javio i neprijatan osećaj zabrinutosti. „Priručnik“ o Tojotinom načinu? Šta je to tačno „priručnik“ i kako bi se njime opisao Tojotin način? Je li to kuvar s receptima? Ili mapa puta?

Ipak, ono što ćete vi, čitaoče, naći na ovim stranama nije nikakav kuvar niti mapa puta, već više kompas koji treba da vam odredi smer i da vam pomogne da upravljate sopstvenim kursom. Vaši vodiči Džef i Dejvid su vam saputnici i dobro su osposobljeni da vam pomognu, i ja to dobro znam. Donekle slučajno, bio sam na licu mesta i sa Džefom i sa Dejvidom kad su prvi put kročili u gembu u gradu Tojoti, mada u sasvim različitim okolnostima. Džefa Lajkera sam upoznao kad sam još uvek radio u Tojoti, a on bio profesor na Univerzitetu u Mičigenu i i dalje obavljao istraživanje sociotehničkih sistema koje je započeo mnogo godina ranije kao student na Univerzitetu u Masačusetsu. Dejvida Majera sam upoznao u gradu Tojoti kad sam mnoge nove američke radnike Tojote upoznavao s Tojotinim proizvodnim sistemom, a on došao kako bi počeo da uči Tojotin način onako kako stvarno treba da ga učite – u pogonu.

Džef je otkrio Tojotu kroz formalno obrazovanje i kasniji istraživački put, u kojem su se objedinili jednaka zainteresovanost i iskustvo u oblasti kako „meke“ tako i „tvrde“ strane industrije. Kao student na smeru industrijskog inženjeringa na Univerzitetu Norvistern, koji je uključivao i radnu praksu, Džef je radio za General Foods Corporation, gde je obavljao poslove industrijskog inženjeringa kao što su istraživanje operacija, konfiguracija pogona itd., ali se najviše zainteresovao za fabriku hrane za pse Topeka, koja je bila organizovana na bazi autonomnih radnih timova koji su koristili pristup zasnovan na sociotehničkim sistemima (STS) – zajedničkom dizajnu društvenih i tehničkih sistema. Po sticanju titule doktora sociologije na Univerzitetu u Masačusetsu, Džef se zaposlio na Katedri za industrijski i operativni inženjering, gde se nalazi i danas. Džefovo proučavanje automobilske industrije i Japana razvijalo se kroz saradnju s Dejvidom i Robertom Kolom kroz čuvenu studiju automobilske industrije SAD i Japana, koju je sprovodio Univerzitet u Mičigenu. To ga je dovelo do Tojote i Tojotinog proizvodnog sistema, gde je pronašao stvarnu primenu STS pristupa koji je počeo da proučava mnogo godina ranije. Osetio je da je u Tojoti konačno našao organizaciju u kojoj su društveni i tehnički sistemi zaista integrisani.

Zajedno s Džonom Kembelom, profesorom političkih nauka, i Brajanom Talbotom, profesorom na Poslovnom fakultetu u Mičigenu, Džef je kreirao Japanski program upravljanja tehnologijom – za koji sam i ja imao privilegiju da radim nekoliko godina – čija misija je bilo proučavanje kako uspješne organizacije u Japanu upravljaju tehnologijom, uviđajući da konkurentska prednost koju su mnoge japanske firme stekle u svojim industrijama nije proistekla iz prednosti u „tvrdoj“ tehnologiji – Tojota nabavlja prese i robote od istih izvora koji su dostupni i GM-u ili Fordu – nego iz načina na koji su upravljale istom tom tehnologijom. Program se naročito fokusirao na način na koji su neke firme, a pre svih Tojota, postigle sveobuhvatnu integraciju tehnologije s ljudima, organizacijom, proizvodima i strategijom. Iako nema mnogo japanskih firmi koje bi to objasnile ovim terminima, razlika je ležala u njihovom sociotehničkom sistemu.

Dejvidovo praktično učenje počelo je u pogonu, kad je bio u prvoj grupi supervizora proizvodne linije iz Tojotine fabrike modela Kamri u Džordžtaunu u Kentakiju (TMMK) koji su posetili grad Tojotu u leto 1987. godine radi obuke supervizora. Tojota je „vežbala“ na NUMMI-ju, a u Džordžtaunu je bilo prvo potpuno razvijeno samostalno poslovanje izvan Japana. U saradnji sa saveznom državom Kentaki, Tojota je razvila sveobuhvatni proces ocenjivanja pomoću kojeg je evaluirala 100.000 prijavljenih za prve 3000 radnih mesta! Dejvid je bio jedan od članova probrane grupe pojedinaca izabranih da budu rukovodioci u pogonu. Proces selekcije je bio opsežan, ali je to bio samo uvod u proces obuke i razvoja kroz koji je Dejvid prošao narednih godina. Tojota je od početka znala da će ključ uspeha u TMMK-u biti stepen do kojeg će kompanija moći da, ukratko rečeno, uspostavi Tojotin način.

Tada to nisu zvali „Tojotin način“. To je bio samo „način na koji Tojota radi“. Dotad je potpuno bio formulisan Tojotin proizvodni sistem, kao i osnovna filozofija kompanije, naročito u oblastima kao što su kvalitet i ljudski resursi. Ali filozofija nije ostala ograničena na te ključne funkcije; ona se raširila po baš svakoj aktivnosti kompanije. Baš kao što je Dejvid prošao obuku za vođu proizvodne grupe, tako je na sličan način svaki rukovodilac u novoj firmi u Džordžtaunu posetio grad Tojotu, provodeći vreme ne samo u Cucumiju, u pogonu za proizvodnju modela Kamri, nego i u njihovom odgovarajućem odeljenju u centrali kompanije, u sektorima kao što su računovodstvo, nabavka, odnosi sa zajednicom i upravljanje objektima. Profesionalci TMMK-a za odnose sa zajednicom saznali su kako kompanija Tojota radi i sarađuje s gradom Tojotom. Zašto? Da li je Tojota mislila da je njen odnos s gradom Tojotom standard za najbolju praksu? Ili da je nekako odnos koji je kompanija imala s lokalnom zajednicom izvan Nagoje u Japanu bio nešto što treba imitirati u centralnom Kentakiju?

Ne, naravno da nije. Tojota je znala da je njena kultura – njena korporativna kultura, a ne njeno „japanstvo“ – bila ono što ju je definisalo, što je određivalo kako posluje na svakom nivou, u svakoj funkciji. U to vreme, Dejvid i njegove kolege nisu čuli izraz „Tojotin način“, ali je „Tojotin način“ bio upravo ono što je prenošeno dalje, u svim svojim aspektima, kako tehničkim tako i društvenim.

To je ono zbog čega su Džef i Dejvid odličan tim za izradu ovog priručnika. Džefove godine akademskog proučavanja sociotehničkih sistema uopšte, a naročito Tojote, u kombinaciji s Dejvidovim direktnim proizvodnim iskustvom života u pogonu po načelima Tojotinog načina, zajedno donose ovaj praktičan, a ipak konceptualno veoma informativan vodič koji sada držite u rukama.

Među iskusnim sensejima^{1*} Tojotinog proizvodnog sistema, svaki pokušaj poput ovog da se Tojotin način „zapiše“ predstavlja kontroverzan poduhvat. Teško je rečima tačno opisati suštinu bilo kojeg sistema koji je gusto protkan implicitnim znanjem, kakav je Tojotin način. Međutim, to nije zato što je Tojotin način tako tajnovit da se mora intuitivno dolaziti do saznanja o njemu, nego jednostavno zato što je to sistem „učenja kroz rad“. Pošto je takav, čak i ako uspete da ga precizno zapišete, i dalje postoji opasnost da neke čitaoce dovedete u zabludu. Rukovodioci kompanija su pametni ljudi, često visoko obrazovani, naviknuti da prate najnovije trendove preko knjiga, seminara i edukacija za rukovodioce. Opasnost kod pokušaja da se TPS uči pomoću takvih sredstava leži u činjenici da su neki čitaoci skloni tome da misle da nešto znaju ako su o tome čitali.

Tojotin način je varljivo jednostavan. Može biti isuviše lako pročitati jedan od tih jednostavnih principa i reći: „Naravno, znam to...“ Džef i Dejvid su kod ovog priručnika izabrali pristup kojim će pokušati da vam pomognu da ne budete skloni tome. Umesto da odložite ovu knjigu s uzdahom olakšanja misleći: „Shvatio sam“, bićete ohrabreni da ono što čitate otelotvorite u praksi: čitajte, pokušavajte, razmišljajte... i učite.

Džon Šuk

¹ * Sensej (jap.) – učitelj (prim. prev.).

Predgovor

Veliko mi je zadovoljstvo da vam predstavim nastavak knjige *Tojotin način – Tojotin način 2: Priručnik*

Ako je prva knjiga otvorila vrata razumevanju filozofije i principa jedne od naj-uspešnijih kompanija na svetu, ovaj Priručnik vodi nas korak dalje – u samu gembu, na mesto gde se vrednost stvara.

Ovo izdanje obiluje praktičnim primerima iz fabrike i svakodnevnih procesa. Autori nas vode kroz veliki broj konkretnih alata, tehnika i metoda koje svaka organizacija može da primeni, bez obzira na industriju. Knjiga pokazuje kako se principi Tojotinog načina mogu pretočiti u akciju: od standardizovanog rada, 5S-a i vizuelnog menadžmenta, do rešavanja problema, razvoja ljudi i vođenja promena.

Krenite na svoje lean putovanje uz pomoć ovog sjajnog Priručnika!

Milica Šćepanović
Direktor konsaltinga
Menadžment Centar Beograd

Predgovor

Paradoks Tojotinog načina je u tome što, iako se on kontinuirano poboljšava i menja, osnovni koncepti ostaju nepromenjeni. Kontinuirano saznajemo nove aspekte procesa i vidimo različite primene u različitim situacijama. A ipak, dok se naše razumevanje produbljuje, „osnove“ stalno izbijaju na površinu i usmeravaju odluke i metode.

Nešto što, izgleda, šokira mnoge od onih koje podučavamo i savetujemo jesu poteškoće koje je čak i Tojota imala u globalizaciji Tojotinog načina. Uzmite neke od simbola Tojotinog proizvodnog sistema u Severnoj Americi – Tojotinu fabriku u Džordžtaunu u Kentakiju, Tojotin zajednički poduhvat sa Dženeral motorsom NUMMI u Kaliforniji, i Tojotinog najvećeg dobavljača Denso iz Betl Krika u Mičigenu. Sve tri lokacije su imale veliki pad u primeni Tojotinog načina oko 2000. godine dok su se brzo širile i nosile s promenama u radnoj snazi i upravljačkom timu, i sve tri su uložile herojske napore da ponovo podignu nivo razmišljanja na Tojotin način i sada se kreću ka čak i višim nivoima samodovoljnosti u pogledu Tojotinog načina.

To je važno jer ukazuje da se kultura koja je osnova svih onih urednih lean sistema na čijoj implementaciji užurbano rade mnoge kompanije ne pojavljuje nužno na prirodan način, naročito ne izvan Japana, i da zahteva konstantne napore da bi se održavala. Čak i kompanije Tojota grupe u Americi, sa svojim lean alatima na kojima im zavidi većina drugih kompanija, dožive nazadovanje pa moraju da rade na tome da ponovo krenu napred.

Tokom posmatranja, podučavanja i konsultovanja širom sveta, imali smo mnoga iskustva. U svakom koraku uviđamo da su osnovni koncepti i filozofije primenljivi u svakoj situaciji i da su zaista najvažniji aspekti za učenje. Najveći izazov kod suočavanja sa svakom novom i jedinstvenom situacijom je da se shvati kako fleksibilno primeniti metode Tojotinog načina, a ipak ostati veran osnovnim konceptima.

Izvan Tojote, izazov postaje objašnjavanje koncepata koji su naučeni neprestanim ponavljanjem, ali nikad nisu opisani kao „apsolutni“. Nema „jednog načina“ za obavljanje bilo kojeg od lean procesa. Na kraju smo zaključili da ima izvesnih stvari koje dobar sensej Tojotinog proizvodnog sistema (TPS) instinktivno oseća i razume ali „ne zna kako to zna“. To predstavlja neprestan problem za delotvornu komunikaciju s drugima i njihovo podučavanje.

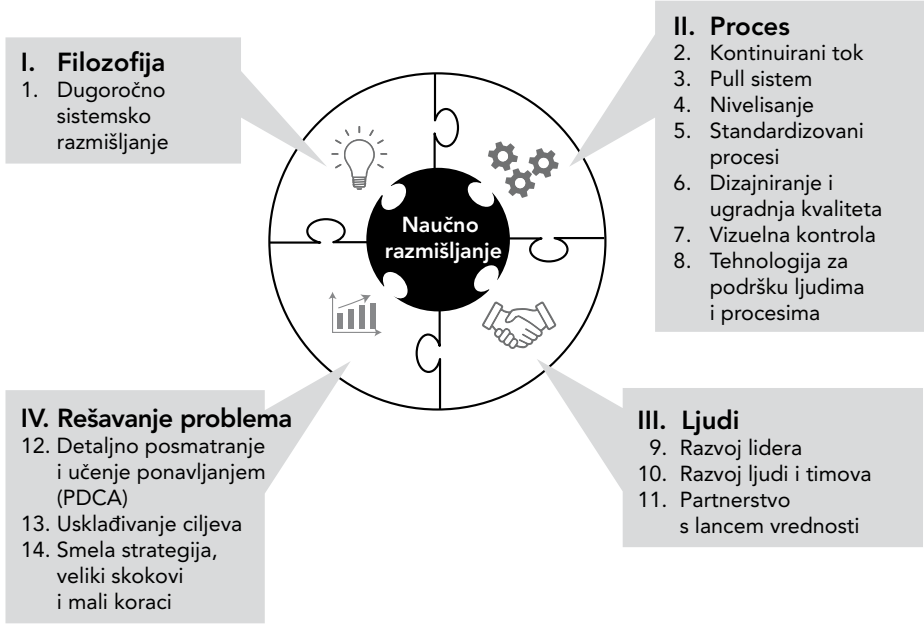
Tojotin način se prenosi s osobe na osobu kroz proces ponavljanih sugestija da se nešto „samo uradi“, višestrukih pokušaja, promišljanja i pregleda, dodatnih pokušaja i pregleda, i tako dalje, nastavljajući iznova i iznova sve dok se ne dostigne intuitivna sposobnost. Taj metod učenja dovodi do problema kad treba objasniti „zašto“ se nešto radi, ili zašto je važno. Kako znamo to što znamo? Kako znamo šta sledeće da uradimo? Kako vidimo zamke? Odgovor je: zato što to izgleda intuitivno i ispravno.

U svakoj kompaniji s kojom sarađujemo, insistiramo da se odrede ljudi koji će na bazi punog radnog vremena biti učenici Tojotinog načina. Oni moraju da dobijaju koučing „jedan na jedan“ od strane eksperta za lean, vrlo slično onome kako bi svako ko je iskusan u nekoj veštini (kuvanju, šivenju, sportu) prenosio svoje nakupljeno znanje nekom učeniku. Taj metod je spor i zamoran; međutim, njime se razvijaju pojedinci koji su sposobni da se suoče sa svakom situacijom i da shvate koji je odgovarajući pravac delovanja. Njime se razvijaju pojedinci koji duboko u sebi veruju i „znaju“ koja je prava stvar koju sledeću treba uraditi. To je važno jer će oni morati stalno da ubeđuju druge koji ne veruju i ne znaju i koji žele da nastave po starom.

Ova knjiga je pokušaj da se pojasni proces razmišljanja koji koristi Toyota i kako se te ideje primenjuju i koriste da se napravi ogromni uspeh koji je postigla Toyota. Fokusiramo se na to kako razmišljati o procesu i o rešenjima. Taj proces će usput doneti mnoge izazove. Uvek se prisetite čestih opomena i izazova koji se daju u Tojoti: „Molimo vas da pokušate“ i „Dajte sve od sebe“.

Kako čitati ovaj priručnik?

U prvoj knjigi “Tojotin način” uveden je 4P model (4P – philosophy, process, people, problems) kao i 14 principa.



4P model i 14 principa

PRVI DEO:
FILOZOFIJA: DUGOROČNO SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE

PRINCIP 1 Zasnivajte upravljačke odluke na dugoročnom sistemskom razmišljanju, čak i na štetu kratkoročnih finansijskih ciljeva

DRUGI DEO:
PROCES: BORITE SE DA OBEZBEDITE TOK VREDNOSTI
KA SVAKOM KUPCU

PRINCIP 2 Povežite ljude i procese kroz kontinuirani tok procesa kako biste izneli probleme na površinu
PRINCIP 3 Koristite pull sisteme da izbegnete prekomernu proizvodnju

PRINCIP 4 Nivelišite radno opterećenje, radite kao kornjača, a ne kao zec (heijunka)
PRINCIP 5 Radite na uspostavljanju standardizovanih procesa kao temelja za kontinuirano poboljšanje
PRINCIP 6 Izgradite kulturu zaustavljanja kako bi se utvrdila nestandardna stanja i ugradio kvalitet
PRINCIP 7 Koristite vizuelnu kontrolu da podržite ljude u donošenju odluka i rešavanju problema
PRINCIP 8 Usvojte i prilagodite tehnologiju koja podržava vaše ljude i procese

TREĆI DEO:
LJUDI: POŠTUJTE SVOJE LJUDE I PARTNERE, POSTAVLJAJTE IM IZAZOVE I RAZVIJAJTE IH RADI OSTVARENJA VIZIJE IZVRSNOSTI

PRINCIP 9 Razvijajte lidere koji temeljno razumeju posao, žive u skladu s filozofijom kompanije i uče druge toj filozofiji
PRINCIP 10 Razvijajte izuzetne ljude i timove koji slede filozofiju vaše kompanije
PRINCIP 11 Poštujte svoje partnere u lancu vrednosti tako što ćete im postavljati izazove i pomagati im da se poboljšaju

ČETVRTI DEO:
REŠAVANJE PROBLEMA: RAZMIŠLJAJTE I DELUJTE NA NAUČNI NAČIN RADI POBOLJŠANJA U SMERU ŽELJENE BUDUĆNOSTI

PRINCIP 12 Detaljno posmatrajte i učite ponavljanjem (PDCA) da biste odgovorili svakom izazovu
PRINCIP 13 Fokusirajte energiju ljudi za poboljšanje kroz usklađene ciljeve na svim nivoima
PRINCIP 14 Naučite kako da stignete u budućnost pomoću smele strategije, u nekim velikim skokovima i mnogo malih koraka

Ovaj Priručnik se bazira na 4P kao i 14 principa. U nastavku je mapirana veza između Priručnika i 14 principa Tojotinog načina.

Mapiranje Priručnika (poglavlja 1-20) na 14 principa *Tojotin način*

POGLAVLJE U PRIRUČNIKU	TEMA	PRINCIP IZ TOJOTIN NAČIN
1. Osnovne informacije o priručniku	Uvod, objašnjava 4P i pristup	Uvodno poglavlje, nema direktan princip
2. Definišite svrhu svoje kompanije i počnite da živite u skladu s njom	Filozofija, svrha	FILOZOFIJA: Princip 1 – dugoročna filozofija
3. Započinjanje putovanja smanjenja rasipanja	Eliminacija muda, VSM	PROCESI: Princip 2 – tok procesa
4. Napravite početnu stabilnost procesa	Stabilnost, 5S, standardizacija	PROCESI:Princip 6 – standardizacija
5. Napravite povezani tok procesa	Flow i Pull	PROCESI:Princip 2 + 3 – tok i pull
6. Uspostavite standardizovane procese i procedure	Standardni rad	PROCESI:Princip 6 – standardizacija
7. Nivelisanje: budite više kao kornjača nego kao zec	Heijunka, izjednačavanje	PROCESI:Princip 4 – nivelisanje
8. Izgradite kulturu zaustavljanja radi rešavanja problema	Jidoka, andon, poka-yoke	PROCESI:Princip 5 – kultura zaustavljanja
9. Pobrinite se da tehnologija odgovara ljudima i lean procesima	Tehnologija vs. ljudi	PROCESI:Princip 8 – proverena tehnologija
10. Razvijajte lidere koji u potpunosti žive u skladu s vašim sistemom	Liderstvo	LJUDI:Princip 9 – lideri koji žive filozofiju
11. Razvijajte izuzetne saradnike tima	Ljudi, timovi	LJUDI: Princip 10 – razvijajte ljude i timove
12. Razvijajte dobavljače i partnere kao produžetak svoje kompanije	Dobavljači, partnerstva	LJUDI: Princip 11 – partneri i dobavljači
13. Rešavanje problema na Tojotin način	Uvod u problem solving	PROBLEMI: Principi 12-14 – problem solving, PDCA
14. Razvijajte temeljno razumevanje situacije i definišite problem	Genchi Genbutsu	PROBLEMI: Princip 12 – idite i vidite
15. Sprovedite detaljnu analizu osnovnog uzroka	5 Zašto, A3	PROBLEMI: Princip 12 + 14 – analiza uzroka, učenje
16. Razmotrite alternativna rešenja dok gradite konsenzus	Nemawashi, odluke	PROBLEMI: Princip 13 – konsenzus odluke
17. Planiraj-uradi-proveri-deluj (PDCA)	Kontinuirano učenje	PROBLEMI: Princip 14 – kaizen, hansei
18. Pričanje priče pomoću A3 izveštaja	A3 kao alat za učenje	PROBLEMI: Princip 14 – organizacija koja uči
19. Strategije i taktike za implementaciju lean-a	Implementacija i održivost	PROBLEMI: Princip 14 – veliki i mali koraci
20. Predvođenje promena	Liderstvo u lean transformaciji	PROBLEMI: Princip 9 + 14 – liderstvo i učenje

UVOD

Učiti od Tojote

Poglavlje 1

Osnovne informacije o priručniku

Zašto Priručnik o Tojotinom načinu?

Tojotin uspeh kao kompanije dobro je dokumentovan. Ona ima zasluženu reputaciju zbog svoje izvrsnosti u pogledu kvaliteta, smanjenja troškova i toga što izlazi na tržište s vozilima koja se prodaju. Rezultat je visoko profitabilna kompanija po svim standardima. Zarađivanje mnogo milijardi dolara godišnje i akumulacija od 30 do 50 milijardi dolara rezervi gotovine u bilo kom trenutku bili bi dovoljni da svakoga uvere da mora biti da ta kompanija radi stvari kako treba. Od januara 2004. godine, kad se knjiga „Tojotin način“ prvi put našla u prodaji, Tojota je nastavila da obara rekorde, zarađivši te godine preko 10 biliona jena (oko 10 milijardi dolara) i postavši najprofitabilnija kompanija u istoriji Japana. Taj trend se nastavio u 2005. godini obaranjem daljih rekorda profitabilnosti dok su mnogi njeni konkurenti gubili tržišni udeo i mučili se da ostvare profit. U 2005. godini, i Tojota u Severnoj Americi je dobila najviša priznanja u vidu prestižne nagrade organizacije *J. D. Power* za početni kvalitet, osvojivši prvo mesto u 10 od 18 kategorija. Tojota je zatim dobila priznanje od organizacije *Harbour Associates* kao kompanija koja ima najproduktivnije pogone u Severnoj Americi. Sve je to postignuto uz konstantno povećanje obima prodaje u Severnoj Americi u vreme kad su Tojotini domaći konkurenti doživljavali pad obima.

Međutim, Tojotin uticaj na svet seže dalje od zarađivanja novca. On čak seže dalje i od pravljenja odličnih vozila koje ljudi mogu da voze s uživanjem. Tojotin doprinos je nova paradigma proizvodnje. „*Lean* proizvodnju“, termin skovan u knjizi „Mašina koja je promenila svet“, mnogi smatraju sledećim krupnim korakom u evoluciji proizvodnje posle Fordove masovne proizvodnje. Ko bi pomislio da će Sakiči Tojoda, koji je radio u ruralnom zaleđu onoga što je danas grad Tojota u Japanu, stvoriti svetski moćnu kompaniju koja je promenila lice proizvodnje? A ona se razgranala mnogo šire od masovne proizvodnje automobila, na sve vrste industrijske proizvodnje: hemijsku industriju, farmaceutske proizvode, nuklearno gorivo, brodogradnju i proizvodnju aviona, medicinske proizvode, građevinarstvo, proizvodnju obuće, šivene proizvode, odbrambene baze u kojima se popravljaju avioni, brodovi i tenkovi, i na još mnogo toga. A ako to nije dovoljno, u toku je revolucija u uslužnim delatnostima koje rade na tome da eliminišu rasipanje, a one obuhvataju banke, osiguravajuća društva, bolnice, pošte i mnoge druge.

Knjiga „Tojotin način“ je postala internacionalni bestseller preko svih očekivanja. Znali smo da će oni koji su se već opredelili za usvajanje *lean* proizvodnje i širenje *lean*-a i izvan pogona pronaći nešto zanimljivo u knjizi. Ali nismo shvatili koliko se daleko širilo *lean* razmišljanje i koliko ljudi se jednostavno divilo Tojoti i želelo da vidi šta bi mogli da nauče od te čuvene kompanije. Čitaoci su opisivali kako su bili zadivljeni dok su čitali knjigu i kako ih je inspirisala da se pokrenu i poboljšaju svoje organizacije i lični život. Ljudi su čitali knjigu gotovo u dahu i nisu želeli da je ispuste iz ruku. I sve to zbog jedne knjige o poslovanju?

Najčešći komentari od ljudi koji su pročitali knjigu bili su da im je otvorila oči i dala mnogo širu sliku onoga što mogu da nauče od Tojote. Njima je to bilo više od alata i metodologija *lean* proizvodnje ili čak i *lean*-a primenjenog na kancelariju. Uvideli su da je Toyota napravila čitav sistem organizacije koji se fokusira na dodavanje vrednosti kupcima preko ljudi.

Sveukupno, Tojotin pristup stvara jedinstvenu kulturu iz koje ljudi širom sveta u mnogim različitim vrstama organizacija veruju da mogu nešto da nauče. Ogroman broj poslovnih lidera napisao je da knjigu *Tojotin način* usvaja kao nacrt za preuređenje njihovih organizacija. Mada su rekli da su naučili mnogo različitih lekcija iz nje, ne možemo da se ne zapitamo da li je prva knjiga dovoljna da im obezbedi taj nacrt. Namera nam je bila da opišemo Tojotine principe upravljanja uz primere slučaja kako bismo im udahnuili život. Knjiga nije bila napisana kao vodič kako da te principe primenite u svojoj organizaciji.

Namena priručnika je da pruži praktične recepte za uspeh, zar ne? Trebalo bi da sadrži alate, tehnike i metode koje možete slediti korak po korak. Pa možda, po nekim definicijama. Ali, onda je to pred nas postavilo dilemu. S jedne strane, cela premisa knjige „Tojotin način“ bila je da je Tojotin sistem mnogo više od alata i tehnika. Ti alati i tehnike – radne ćelije, kanbani, izbegavanje grešaka i brza zamena alata, između ostalog – već su dobro dokumentovani i postoji obilje detaljnih tehničkih opisa tih metoda. S druge strane, glavna teza knjige je da je Tojotin glavni doprinos taj da je stvorila istinsku organizaciju koja uči. A dok se Toyota širi po svetu, DNK te organizacije koja uči prenosi se preko specijalizovanih *senseja* koji deluju kao lični tutori novim saradnicima.

Tojotin način se zasniva na implicitnom znanju, a ne na eksplicitnom proceduralnom znanju. „Implicitno“ znanje je zanatska vrsta znanja koje stičete iskustvom i promišljanjem, a ne čitanjem recepta. To implicitno znanje podrazumeva praktično znanje (*know-how*) i filozofiju kontinuiranog poboljšanja koji se uče kroz rad uz pomoć

kouča koji je ta znanja već stekao kroz vredan rad i iskustvo. Ovo očigledno navodi na zaključak da knjigu treba svesti na jednu rečenicu: Idite da nađete senseja od kojeg ćete učiti i uživajte u putovanju!

Mislili smo da ipak vredi napisati jedan „priručnik“, ali smo se mučili oko definisanja njegove svrhe. Prvo što smo odlučili bilo je da ne pišemo knjigu uputstava koja daje liste provere, instrumente za procenu i procedure korak po korak. U knjizi ima nekoliko njih, ali oni sami po sebi ne bi dali vernu sliku dubokih uvida koje smo stekli iz svojih iskustava s Tojotom. Džefri Lajker je proveo preko 20 godina posećujući i proučavajući Tojotu. Dejvid Majer je proveo gotovo 10 godina s ličnim japanskim mentorima u Tojotinoj fabrici u Džordžtaunu u Kentakiju i lako je mogao da ih zamisli kako gundaju i odmahuju glavama s neodobravanjem ako bi sveo Tojotin način na format kuvara.

Zato smo se opredelili da zauzmemo drugačiji pristup. Knjiga „Tojotin način“ je dokumentovala Tojotin način. Odlučili smo da ovaj priručnik treba da pruži praktične savete onima koji pokušavaju da uče iz „Tojotinog načina“. Obojica smo imali mnogo godina iskustva u podučavanju hiljada kompanija Tojotinim metodima i filozofijama kroz predavanja i praktično konsultovanje. Neprestano učimo šta funkcioniše a šta ne. Neprestano nailazimo na nesporazume oko toga kako učiti od Tojote. Takođe, povremeno imamo i sreću da vidimo kako se ljudima „pale lampice“ i kako rade neverovatno inovativne stvari na osnovu onoga što nauče. Zato smo odlučili da podelimo svoja iskustva iz praktičnih aktivnosti kako bismo pomogli kompanijama da uče od Tojote.

Ipak, svesni smo da je ova knjiga daleko od praktičnog vodiča. Imamo mnogo primera iz Tojote da tim konceptima udahnemo život. I možemo da podelimo mnoge lekcije koje smo imali sreće da naučimo. Ali, mi smo napravili korak dalje sa svojim saznanjima o Tojoti tako što smo pružili savete o tome kako učiti iz Tojotinog načina. Putovanje učenja mora biti vaše sopstveno putovanje. Tretirajte ovu knjigu kao da se nadovezuje na lekcije iz „Tojotinog načina“ i da ih primenjuje na to kako možete da učite od Tojote. Ipak, to su samo ideje. Te ideje morate da primenite u svojoj situaciji na svoj način.

Neke od ideja koje ovde predstavljamo mogu izazvati izvesne nesuglasice u zajednici *lean* proizvodnje. Ima toliko posebnih pristupa određenoj situaciji koliko i „ekspersata“ za *lean*. Možete pogledati jedan od naših primera i pomisliti: „Trebalo je da to urade ovako“, ili „Ima još jedan moguć metod.“ Ako iznesete takva zapažanja, odlično! To znači da razumete koncepte dovoljno dobro da uvidite da ima raznih mogućih rešenja za bilo koju situaciju.

Činjenica je da kod Tojotinog načina *uvek* postoji više od jednog načina da se postigne željeni rezultat. Važno je učiti, razmišljati o onome što ste naučili, primenjivati to znanje, i promišljati o procesu i vršiti kontinuirana poboljšanja tako da dugoročno jačate svoju organizaciju.

Možda ćete pomisliti da smo izostavili ili potpuno ispustili neke važne aspekte Tojotinog načina. Nesumnjivo je tako. Mogla bi se napisati čitava knjiga o bilo kojoj temi koja je ovde obrađena. Pokušali smo da svedemo informacije na one stvari koje su najbitnije i često prenebregnute u drugim radovima. Potpuno smo svesni da smo i sami možda prevideli neke ključne stvari, pa bismo voleli da nam to javite kako bismo te stvari uzeli u obzir u budućem radu.

Kako je organizovana ova knjiga

Polazna tačka za ovu knjigu je model „4P“ razvijen u knjizi „Tojotin način“. Ta 4 „P“ su filozofija (*philosophy*), proces (*process*), ljudi/partneri (*people/partners*), i rešavanje problema (*problem solving*) (pa dobro, u neku ruku ima pet „P“). U ovoj knjizi smo takođe koristili strukturu 4P, ali se nismo baš sasvim držali prvobitnih principa. Došli smo do nešto drugačije liste, koja je pogodnija za podučavanje drugih kako da primenjuju te principe.

I dalje smo se držali opšte organizacije 4P modela. Evo kratkog opisa tih 4 „P“ i toga što ih čini na neki način jedinstvenim za Tojotu:

- Filozofija. Na najosnovnijem nivou, Tojotini lideri vide kompaniju kao sredstvo za dodavanje vrednosti kupcima, društvu, zajednici i njenim saradnicima. To nije naivno političko fraziranje. Stvarno je tako. Ta filozofija potiče od osnivača Sakičija Tojode, i njegove želje da izmisli razboje sa sopstvenim pogonom kako bi olakšao život ženama u poljoprivrednoj zajednici u kojoj je odrastao. Nastavila se kad je Sakiči zatražio od svog sina Kičira Tojode da pruži svoj doprinos svetu pokretanjem automobilske kompanije. Danas je usađena u sve lidere Tojote. Ona postavlja temelj za sve druge principe.
- Proces. Tojotini lideri su kroz mentorstvo i iskustvo naučili da dobijaju prave rezultate kad slede pravi proces. Mada neke stvari koje treba da radite u ime Tojotinog načina odmah donose novac u vidu neto profita, kao što je smanjenje zaliha ili eliminisanje rasipanja kretanja ljudi na radnim mestima, druge su investicije koje dugoročno omogućavaju smanjenje troškova i poboljšanje kvaliteta. Dugoročne investicije su te koje su najteže. Neke su merljive na ja-

san uzročno-posledičan način, dok u drugim slučajevima morate da verujete da će se isplatiti. Na primer, donošenje delova do montažne trake na svaki sat može izgledati kao rasipanje, ali ono ipak podržava princip stvaranja toka. Trošenje vremena na postizanje konsenzusa i dobijanje inputa od onih na koje data odluka utiče može izgledati kao rasipanje vremena, ali ako taj proces zaobilazite neko vreme, zaobilazićete ga i većinu vremena.

- Ljudi i partneri. Dodavajte vrednost svojoj organizaciji tako što ćete svoje ljude i partnere izazivati da se razvijaju. Tojotin proizvodni sistem (TPS) nekad je nazivan sistemom „poštovanja ljudi“. Često mislimo da poštovanje ljudi znači stvaranje okruženja bez stresa koje pruža mnogo pogodnosti i prilagođeno je zaposlenima. Ali mnogi alati TPS-a namenjeni su iznošenju problema na površinu, stvarajući izazovna okruženja koja ljude primoravaju da razmišljaju i da se razvijaju. Razmišljanje, učenje, razvijanje i suočavanje s izazovima nisu uvek zabavni, a nije ni Tojotino okruženje. Ali ljudi i Tojotini partneri, uključujući i dobavljače, razvijaju se i postaju bolji i samouvereniji.
- Rešavanje problema. Kontinuirano rešavajte osnovne probleme kako biste podsticali organizaciono učenje. Svi rešavamo probleme svakog dana, sviđalo nam se to ili ne. Obično nam se ne sviđa jer su problemi zapravo krize – požari koje treba gasiti. Isti problemi se ponovo javljaju zato što ne dođemo do osnovnog uzroka i ne preduzmemo prave protivmere. U Tojoti, čak i kad bi se činilo da su lansiranje proizvoda ili timski projekat tekli bez greške i da su ostvarili sve ciljeve, uvek je bilo mnogo problema koji su morali da se reše. Uvek ima prilika da se nešto nauči, tako da barem ti problemi imaju manju tendenciju da se ponovo pojave. Osim toga, kad neko u Tojoti nauči neku važnu lekciju, od njega se očekuje da to podeli s drugima koji se suočavaju sa sličnim problemima, tako da i kompanija može da uči.

Namera je bila da 4P model bude do izvesnog stepena hijerarhijski, pri čemu se viši nivoi nadograđuju na niže. Bez dugoročne filozofije, kompanija jednostavno neće uraditi sve stvari koje podrazumevaju drugo „P“. Tehnički proces obezbeđuje ambijent u kojem možete postavljati izazove pred svoje ljude i razvijati ih, što je neophodno ako se nadate da ćete ikada doći do istinske organizacije koja uči i usredsređena je na kontinuirano poboljšanje kroz rešavanje problema.

Poglavlja u okviru svakog od četiri „P“ organizovali smo kao preksriptive lekcije. U svakom poglavlju donekle dublje razmatramo tu lekciju. Glavne teze ćemo istaći pomoću niza sredstava:

**Savet**

Ovo je savet iz našeg iskustva koji vam može pomoći da delotvorno vežbate koncept.

**Zamka**

Uobičajene zamke koje smo iskusili, a koje dovode ljude i organizacije do toga da propuste priliku da delotvorno nauče neki princip Tojotinog načina.

**Idite da vidite**

Genchi genbutsu je jedan od glavnih principa Tojotinog načina koji znači konkretno mesto, konkretni deo. Taj princip je da odete i vidite konkretno mesto i da shvatite stvarnu situaciju neposrednim posmatranjem. Nismo mogli da vas odvedemo da vidite stvarne slučajeve, pa vam zato donosimo neke studije stvarnih slučajeva.

**Promišljanje**

Ključ učenja u Tojoti je promišljanje. To je ono što pokreće *kaiizen*. U svim poglavljima zastajemo da postavimo pitanja za promišljanje kako bismo vam pomogli da primenite te lekcije u svojoj organizaciji.

Pregled principa Tojotinog načina

Mada knjigu nismo organizovali oko ovih principa baš na ovaj način, vredi dati pregled tih principa kao osnovu za „Priručnik o Tojotinom načinu“.

I. Filozofija kao temelj

1. Zasnivajte upravljačke odluke na dugoročnoj filozofiji, čak i na štetu kratkoročnih finansijskih ciljeva

Smanjenje troškova je bilo strast još otkad je Taiči Ono napravio čuveni Tojotin proizvodni sistem u pogonu. Ipak, smanjenje troškova nije ono što pokreće Tojotu. Postoji filozofski osećaj svrhe koji je važniji od bilo kakvog kratkoročnog odlučivanja. Rukovodioci Tojote razumeju svoje mesto u istoriji kompanije i rade na tome da kompaniju podignu na sledeći nivo. Osećaj svrhe je poput osećaja nekog organizma koji radi na tome da raste i da razvija sebe i svoje potomstvo. U ovom vremenu i dobu cinizma prema moralu i etici službenika korporacija i prema mestu velikih kapitalističkih korporacija u civilizovanom društvu, Tojota nam nagoveštava da postoji alternativa, pruža nam model

onoga što se događa kad su desetine hiljada ljudi skladno usmerene prema zajedničkoj svrsi koja je bitnija od zarađivanja novca.

Tojota uvek polazi od cilja stvaranja vrednosti za kupca, društvo i privredu. Taj princip uvek treba da bude polazna tačka, ne samo za aktivnosti dizajniranja proizvoda/ usluge nego i za svaku funkciju u kompaniji. Važan podtekst za takvu orijentaciju misije je to što Tojota vidi sebe kao odgovornu. Lideri moraju da preuzmu svu odgovornost. Ovo potiče još od prvih dana te automobilske kompanije, kad se Kičiro Tojoda povukao iz kompanije koju je osnovao jer su ga ekonomski uslovi primorali da otpusti mnogo radnika.

Ta snažna filozofska orijentacija misije je od početka definisala Tojotu kao proizvodnu kompaniju, i često ju je izdvajala od konkurenata. Ona je temelj za sve ostale principe – i nedostajući element u mnogim kompanijama koje pokušavaju da oponašaju Tojotu.

II. Pravi proces će dati prave rezultate

2. Napravite kontinuirani tok procesa kako biste izneli probleme na površinu

„Tok“ znači redukovanje na nulu količine vremena koje bilo koji radni projekat provodi neaktivno, čekajući da neko radi na njemu. Redizajniranje radnih procesa kako bi se postigao „tok“ obično dovodi do toga da se proizvodi ili projekti završe za desetine vremena koje je bilo potrebno pre toga. Tok se najviše vidi u Tojotinom proizvodnom sistemu, ali se može videti i u celoj Tojoti u njenoj organizacionoj kulturi, koja se fokusira na tok stvaranja dodate vrednosti kao na alternativu normalnom „stani-kreni“ pristupu rada na projektima malo-pomalo. Ali razlog za pravljenje toka nije samo to da se obezbedi brzo kretanje materijala ili informacija, nego to da se povežu procesi s ljudima tako da problemi odmah izađu na površinu. Tok je ključ istinskog procesa kontinuiranog poboljšanja i razvoja ljudi.

3. Koristite *pull* sisteme da izbegnete prekomernu proizvodnju

Vaši kupci imaju izuzetno striktno zahteve za usluge. Hoće delove kad ih hoće, u količini koju hoće, i izostanci pošiljaka su im neprihvatljivi. Šta onda možete da uradite po tom pitanju? Očigledan odgovor je da iznajmite skladište i da držite mnogo zaliha tako da imate maksimalnu količinu svega što bi mogli da požele. Tojotino iskustvo je dokazalo da je to pogrešan odgovor. U stvari, gomilanje zaliha na osnovu prognozirane, pa čak i garantovane tražnje gotovo uvek dovodi do haosa, „gašenja požara“ i ostajanja upravo bez onih proizvoda koje kupac želi. Tojota je pronašla bolji

pristup, napravljen po uzoru na američki sistem supermarketa. Drže se relativno male količine svakog proizvoda, a polica supermarketa se često dopunjava na osnovu onoga što kupac zaista odnese. Na *kanban* sistem se često gleda kao na posebno obeležje Tojotinog proizvodnog sistema. Ali osnovni principi i sistemi potrebni da bi on bio delotvoran često se pogrešno shvataju. A *kanban* sistem je i sam rasipanje koje vremenom treba eliminisati.

4. Nivelišite radno opterećenje (radite kao kornjača, a ne kao zec)

Jedini način da se realistično napravi kontinuirani tok je da se ima izvesna stabilnost u radnom opterećenju, tj. *heijunka*. Ako tražnja prema organizaciji dramatično raste i opada, to će organizaciju naterati da pređe u reaktivan režim. A prirodno je da će tada rasipanje pomoliti svoju ružnu glavu. Standardizacija će biti nemoguća. Mnoge kompanije veruju da je neujednačenost radnog opterećenja jednostavno prirodan poredak stvari do kojeg dovodi nestabilno okruženje. Toyota radi na tome da pronađe mnogo pametnih načina da niveliše radno opterećenje koliko je to moguće. Problem naglih skokova i maksimalnih nivoa tražnje rešava se pomoću fleksibilne radne snage koja se dovodi iz kompanija koje obezbeđuju radnike po ugovoru i od dobavljača.

5. Izgradite kulturu zaustavljanja kako biste rešili probleme i dobili dobar kvalitet iz prvog puta

Toyota je osvojila veoma prestižnu Demingovu nagradu za kvalitet u Japanu, kao i skoro svaku nagradu koju daje organizacija *J. D. Power and Associates*. Kvalitet za kupca je osnova Tojotine ponude vrednosti. Naravno, Toyota koristi sve savremene metode za obezbeđenje kvaliteta koji su postali standardni u toj industriji. Ali ono što je izdava potiče od toga što je osnivač kompanije Sakiči Tojoda posmatrao kako se njegova baka muči radeći na ručnom razboju dok joj prsti ne prokrvare. Sakiči je vremenom izumeo razboj sa sopstvenim pogonom, a na kraju rešio i jedan mučan problem s takvim razbojima.

Problem je bio sledeći: ako bi se prekinuo samo jedan konac, onda bi posle toga sav istkani materijal bio škart dok neko ne bi primetio problem i ponovo podesio razboj. Rešenje je bilo da se u razboj ugradi ljudska sposobnost da otkrije problem i da se on sam zaustavi. Kako bi upozorio radnika da je potrebno da interveniše na razboju, Sakiči Tojoda je razvio *andon* sistem, koji je signalirao potrebu za pomoći. Taj pronalazak je postao osnova za jedan od glavnih stubova Tojotinog proizvodnog sistema – a to je džidoka (mašine s ljudskom inteligencijom). Ona je temelj Tojotine filozofije ugradnje kvaliteta. Kad se pojavi problem, nemojte samo nastaviti da radite s namerom

da ga kasnije rešite. Stanite i odmah rešite problem. Produktivnost će možda trpeti sada, ali će se poboljšati na dugi rok kad se pronađu problemi i preduzmu protivmere.

6. Standardizovani zadaci i procesi su temelj za kontinuirano poboljšanje i osnaživanje zaposlenih

Ne možete predvideti dinamiku i rezultate procesa ukoliko nemate stabilne, predvidljive procese. Temelj za tok i *pull* sistem čine predvidljivi i ponovljivi procesi. Ali standardizacija se često brka s rigidnošću, i pretpostavlja se da guši kreativno, individualno izražavanje. U stvari, ono što je utvrdila Toyota upravo je suprotno. Standardizovanjem današnjih najboljih praksi evidentira se ono što je naučeno do ovog trenutka. Potom je zadatak kontinuiranog poboljšanja da se poboljša taj standard, pa se ta poboljšanja ugrađuju u novi standard. Bez tog procesa standardizacije, pojedinci mogu napraviti velika poboljšanja u sopstvenom pristupu radu, ali o tome od njih niko neće ništa saznati osim u spontanom razgovoru. Kad osoba pređe s tog posla na neki drugi, sve to saznanje biće izgubljeno. Standardi obezbeđuju polaznu tačku za istinske i trajne inovacije.

7. Koristite vizuelnu kontrolu da ne bude skrivenih problema

U ovo doba kompjuterizacije, ideal je kancelarija bez papira i fabrika bez papira; da se sve stavi na mrežu. A ipak, idite u bilo koji proizvodni pogon Tojote i videćete kako kroz fabriku kruže papirni kanbani, kako se za rešavanje problema koriste table s listovima papira i kako radni timovi svakodnevno ažuriraju tabele i grafikone na papiru. Čak i skladišta rezervnih delova, sa stotinama hiljada delova koji se kreću po njima, obiluju fizičkim vizuelnim sredstvima. U Tojotinoj sredini se svuda nalaze signali i oznake. Zašto? Zato što su ljudi vizuelna bića. Potrebno je da mogu da pogledaju u ono što rade, u policu s delovima, u supermarket delova i da lako vide da li su u okvirima standarda ili odstupaju od njega. Ljudi koji gledaju u dobro dizajnirane tabele na zidu mogu imati veoma delotvorne diskusije. Odlazak do kompjuterskog ekrana premešta fokus radnika s radnog mesta na taj ekran. Robotima nije bitno da li fabrika ima vizuelni karakter, ali ljudima jeste, a Toyota će uvek dizajnirati sisteme da podržava ljude.

8. Koristite samo pouzdanu, temeljno proverenu tehnologiju koja služi vašim ljudima i procesu

Tehnologija omogućava ljudima da rade u skladu sa standardnim procesom; ljudi ne treba da budu sluge tehnologije. Proces uvek ima prvenstvo u odnosu na tehnologiju. Toyota je imala iskustva s forsiranjem najnovije i najbolje tehnologije, i sada izbegava

da ponovi tu grešku. Pošto se Tojota tako mnogo fokusira na stabilnost, pouzdanost i predvidljivost, ta organizacija je veoma oprezna oko uvođenja neproverene tehnologije u poslovne procese, proizvodne sisteme ili proizvode. A nije ni spremna da se uhvati u to tehnološko kolo dok se detaljno ne artikulise jasna potreba i dok se ta tehnologija temeljno ne prouči. Tehnologije koje nisu u skladu s Tojotinim filozofijama i operativnim principima neće biti prihvaćene.

S druge strane, Tojota je uvek zainteresovana da ne zaostaje po pitanju tehnologije, i ohrabruje svoje ljude da „razmišljaju kreativno“ kad razmatraju nove pristupe poslu. Temeljno razmotrena tehnologija koja je pažljivo proučena i koja se dokazala kroz probe primeniće se brzo i veoma delotvorno.

III. Dodajte vrednost organizaciji razvijanjem svojih ljudi i partnera

9. Razvijajte lidere koji temeljno razumeju posao, žive u skladu s filozofijom kompanije i uče druge toj filozofiji

U Tojoti se lideri razvijaju iznutra, a ne kupuju se spolja. Ako je cilj da se dovede neki rukovodilac da upravlja delom poslovanja, a kriterijumi za izbor tog rukovodioca su njegovo tehničko razumevanje određene struke (npr. logistike) i opšte upravljačke veštine, mogu se angažovati mnogi dobri menadžeri i uspešno početi s radom. Tojota u Japanu retko angažuje menadžere spolja, izuzev za filijale u inostranstvu, gde se menadžeri moraju zaposliti spolja dok te firme rastu. Gari Konvis, predsednik fabrike u Džordžtaunu u Kentakiju, procenjuje da je potrebno 10 godina da se nov menadžer spolja obuči do nivoa da mu se može verovati i da može biti autonoman. U Tojotinom tehničkom centru u En Arboru, proces dovođenja menadžera spolja opisuju kao „bolan“.

Razlog za te teškoće je to što Tojota ne vidi posao menadžera kao puko obavljanje zadataka i posedovanje dobrih veština rada s ljudima. Menadžeri se posmatraju kao nosioci Tojotinog načina. Više od bilo koga drugog, oni moraju da budu primer te filozofije u svemu što rade: u odlukama koje donose i u načinu kako postupaju u donošenju odluka. Oni moraju biti učitelji Tojotinog načina. Takođe, moraju razumeti konkretni posao na nivou detaljnosti za koji većina američkih menadžera ne smatra da je neophodan da bi se posao obavio.

10. Razvijajte izuzetne ljude i timove koji slede filozofiju vaše kompanije

Iz razgovora s mnogo različitih Tojotinih zaposlenih – ili „saradnika tima“, kako ih tamo zovu – očigledno je da su više slični nego različiti po načinu na koji govore o To-

joti, njenoj filozofiji i svom poslu. O „kultovima“ često razmišljamo negativno – da su to ljudi koji su ispiranjem mozga uvučeni u snažan, često kontrakulturni sistem verovanja. Ali svaka jaka organizacija koja opstaje vekovima, kao što je Katolička crkva, ima snažan osećaj zajedničke svrhe i snažnu kulturu koje dele njeni članovi. Definicija snažne kulture je ona kultura u kojoj postoji dobar sklad vrednosti i verovanja među članovima. Tojota ima snažnu internu kulturu koju često naziva svojim DNK. Tojota je veoma svesna važnosti održavanja tog DNK kod svih svojih saradnika i vredno radi na stalnom osnaživanju te kulture.

Suštinu Tojotinog načina čine izuzetni pojedinci i timovi koji rade u okvirima filozofije Tojotinog proizvodnog sistema kako bi ostvarili izvanredne rezultate. Alati su samo alati koje može da uzme bilo koja kompanija. Ali nadareni stolar koji nemarno ostavlja svoj alat unaokolo tako da neko drugi može da ga ukrade ne mora da brine da će ga zameniti amater koji pronađe njegov alat. Tako ni uzimanje kanbana i andona od Tojote neće od vas napraviti *lean* kompaniju svetske klase. Ono što udahnuje život Tojotinom proizvodnom sistemu jesu ljudi koji koriste alate i način na koji ih koriste.

11. Poštujte svoju široku mrežu partnera i dobavljača tako što ćete im postavljati izazove i pomagati im da se poboljšaju

Tojota ne iskorišćava i ne zloupotrebljava svoje partnere tako što izvlači svu moguću vrednost po najnižoj mogućoj ceni. Partner postaje dodatni deo Tojote. U sklopu davanja doprinosa društvu je i podržavanje partnera tako da postanu bolji zahvaljujući saradnji s Tojotom. To je deo „poštovanja ljudi“, koncepta koji podrazumeva nešto mnogo drugačije nego termini kao što je „upravljanje ljudskim resursima“, koji podrazumevaju postizanje najproduktivnijeg iskorišćenja resursa, gotovo kao što biste koristili neki deo opreme. Izazov je osnovna vrednost u Tojotinom načinu i ključan je za način razvoja ljudi i poslovnih partnera.

IV. Kontinuirano rešavanje osnovnih problema je pokretač organizacionog učenja

12. Idite i vidite sami da biste potpuno razumeli situaciju

Ne možete rešavati probleme i poboljšavati se ukoliko potpuno ne razumete stvarnu situaciju – što znači odlazak do izvora, posmatranje i duboko analiziranje šta se dešava, tj. *genchi genbutsu*. Nemojte da rešavate problem iz daljine teoretisanjem samo na osnovu saopštenih podataka ili gledanjem u kompjuterske ekrane. Ako ste nadležni za neki problem i dajete preporuke za moguća rešenja, možda će vas pitati da li ste išli

i lično pogledali situaciju. Ako odgovorite: „Ne, ali sam video izveštaje“, bolje se spremite da dobijete zadatak da odete i vidite sami. U Tojoti postoji osnovno uverenje da ljudi koji rešavaju probleme i donose odluke moraju imati temeljno razumevanje koje može proisteci samo iz lično proverenih podataka – kad pogledate sami. Čak i visoki menadžeri i direktori treba što više da idu i vide sami. U Tojotinoj kulturi nije prihvatljivo rezimiranje izveštaja podređenih kad imate samo površno razumevanje situacije.

13. Donosite odluke sporo konsenzusom, temeljno razmatrajući sve opcije; odluke sprovodite brzo

U literaturi je postala opštepoznata stvar to da je japanski menadžment spor u donošenju odluka kako bi postigao konsenzus, što mu omogućava da bude brz u izvršenju. Mada je to svakako tačno za Tojotu, pravi ključ nije konsenzus, nego istraživanje potencijalnih problema i rešenja kako bi se došlo do najboljeg mogućeg odgovora. Metod postavljanja pitanja „zašto“ pet puta način je za temeljno analiziranje osnovnog uzroka problema. Površinski problem retko je i pravi uzrok. Kad neki član Tojote iznese šefu neko rešenje, prvo pitanje bi moglo biti: „Kako znaš šta je pravi problem?“ Drugo je: „S kim si razgovarao, i da li se oni slažu s tim rešenjem?“ *Nemawashi* je proces iznošenja problema i potencijalnih rešenja svima kojih se to tiče kako bi se prikupile njihove ideje i postigla saglasnost oko rešenja. To je vremenski zahtevan proces, ali on pomaže da se proširi potraga za rešenjima kao i da se pripremi teren za brzu implementaciju kad se donese odluka.

14. Postanite organizacija koja uči, putem neumornog promišljanja i kontinuiranog poboljšanja

Odmah po postizanju stabilnih procesa sledi kontinuirano poboljšanje. Ono obuhvata Tojotinu čuvenu „analizu pet zašto“ i alat „planiraj–uradi–proveri–deluj“ za utvrđivanje osnovnog uzroka neefikasnosti ili sporosti, kao i delotvornih protivmera. Kad imate stabilne procese, i kad su rasipanje i neefikasnosti javno vidljivi, imate mogućnost da kontinuirano učite. Ali učenje se dešava kroz ljude, pa je potrebno i imati stabilnost osoblja, spor proces napredovanja i veoma pažljive sisteme nasleđivanja kako bi se zaštitila baza znanja organizacije. Učenje znači napredovanje i nadogradnju na prošlim dostignućima, a ne započinjanje iznova sa svakim novim projektom – i svakim novim menadžerom. Izgleda da zapadnjaci gledaju na kritiku kao na nešto negativno, a na priznavanje sopstvenih ograničenja kao na znak slabosti. U Tojoti je sasvim suprotno od toga. Najveći znak snage je kad čovek može da otvoreno navede stvari koje nisu išle dobro, kao i „protivmere“ kako bi se sprečilo da se te stvari po-

novo dese. *Hansej* je širi koncept u Japanu, koji nije osoben samo za Tojotu. Roditelji mogu da zatraže od dece da dobro promisle kad učine nešto pogrešno. To podrazumeva da vam bude žao zbog vaših propusta i da obećate da nikad nećete napraviti istu grešku. Čak i posle uspešnog lansiranja vozila, Tojotini inženjeri izdvoje vreme da promisle o nedostacima programa koji su upravo završili i da razviju protivmere tako da ne naprave opet iste greške. Hansej je stav i filozofija koja se nalazi u srži *kaizena*, tj. kontinuiranog poboljšanja.

Kako da koristite ovu knjigu

Pisanje priručnika o Tojotinom načinu je samo po sebi izazovan zadatak. Kao što smo ranije napomenuli, izgleda da je to na neki način suprotno Tojotinoj filozofiji učenja kroz rad. A čini se i da podrazumeva da je moguće slediti jednostavne lekcije i recepte. Ono što zapravo pokušavamo da uradimo jeste da pružimo neke od lekcija koje smo naučili pokušavajući da pomognemo kompanijama da postanu *lean* organizacije koje uče. *Lean* organizacija koja uči teži da ostvari ciljeve uz minimalna rasipanja tako što neprestano postaje bolja. Najbolji sportski timovi svakog dana postaju malo bolji – od vežbanja, od mečeva i od promišljanja gledajući snimke. Nijedan sportista nikad ne prestaje da uči. I nijedna organizacija nikad ne treba da prestane s učenjem i poboljšavanjem. Tojota je uvek daleko od onoga gde želi da bude.

Nadamo se da će ova knjiga dati inspiraciju, pružiti korisne savete, popaliti neke „lampice“, pa čak i dovesti do neposredne primene. Ali ovo je samo knjiga. Pravo učenje se odvija svakog dana. Prave lekcije su lekcije iz života. Ako vas motivišemo da pokušate neke stvari na drugačiji način, da malo više promišljate o nekim lekcijama iz života, da neke od koncepata koje ste naučili stavite u širu perspektivu, smatraćemo da smo uspeali. U svakom slučaju, možete biti sigurni da ćemo praktikovati *hansej* da promišljamo o tome kako možemo popraviti eventualne nedostatke i poboljšati svoje sposobnosti u budućnosti. Nadamo se da ćete i vi uraditi isto. Želimo vam sve najbolje na vašem putovanju učenja *lean-a*.

PRVI DEO

FILOZOFIJA

**Dugoročno sistemsko
razmišljanje**

Poglavlje 2

Definišite svrhu svoje kompanije i počnite da živite u skladu s njom (Princip 1)

Koja je filozofija vaše kompanije?

Postavite ovo jednostavno pitanje na poslu i primetićete kako vas ljudi tupo gledaju. To je pomalo kao da ste pitali zašto postoje ljudi na ovoj planeti. Ostavite to filozofima. Hajde sa se pozabavimo onim što moramo da uradimo danas. Kompanije redovno imaju posebne sastanke na kojima se prave planovi za sledeću godinu, a neke kompanije koje razmišljaju unapred prave čak i petogodišnje planove. Ali tada čujemo o misterioznim 500-godišnjim planovima japanskih kompanija. Nije neophodno znati šta će vaša kompanija raditi za 500 godina. Pitanje je da li vaša vizija podrazumeva da ćete postojati toliko dugo.

Tojotina vizija sigurno podrazumeva dugoročno postojanje. Pokrenuta kao porodična kompanija, ona se razvila u živi organizam koji pre svega želi da opstane kako bi i dalje davao svoj doprinos. Doprinos kome? Doprinos društvu, zajednici i svim svojim saradnicima i partnerima.

Ako pitamo zašto postoji većina privatnih kompanija, odgovor se svodi na jednu jedinu reč: profit. Svaki ekonomista vam može reći da u tržišnoj privredi jedino o čemu kompanija treba da brine jeste zarađivanje novca – i to što više, ali, naravno, u okvirima zakona. To je cilj. U stvari, bilo koji drugi cilj dovešće do narušavanja slobodnog tržišta.

Razmotrimo jednostavan misaoni eksperiment. Ako je dobra finansijska analiza pokazala da bi vaša kompanija mogla biti finansijski vrednija ako bi se rasparčala, a imovina rasprodala, umesto da nastavi da postoji kao kompanija, da li bi vaši lideri to uradili? Da li bi ispunili svrhu kompanije tako što bi je rasformirali i rasprodali delove?

Iz čisto tržišnoekonomske perspektive, trebalo bi da je rasformiraju i rasprodaju. Naravno, moglo bi se tvrditi da to zavisi od uslova koji se uzimaju u obzir. Možda bi s promenom strategije kompanija mogla doneti veći profit u periodu od deset godina nego kad bi se rasformirala. Ili se možda mora posmatrati period od 15 godina. Ali vremenski period nije problem. Problem je: zašto kompanija postoji? Ako

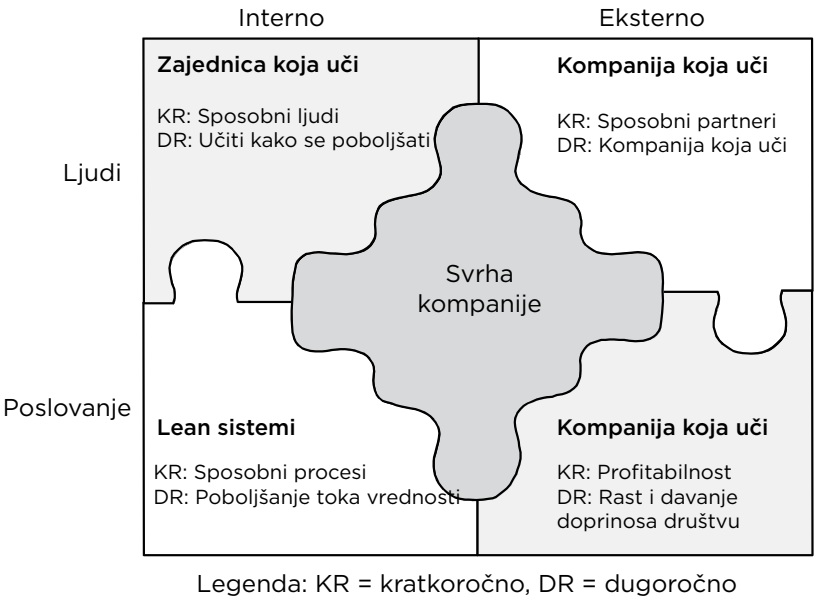
je ona čisto finansijski poduhvat, onda bi mogla ispuniti svoju svrhu tako što će se na profitabilan način rasformirati i rasprodati na osnovu proračuna rizika i nagrada tokom nekog vremenskog okvira. Ako kompanija postoji zbog drugih razloga, onda njena rasprodaja, pa čak i uz znatan profit, može biti priznavanje neuspeha.

Kad bi se Tojota rasparčala i rasprodala uz lep profit, to bi bio potpun neuspeh s obzirom na njenu svrhu. Kad bi bila rasformirana kao kompanija, ne bi mogla da daje doprinos društvu, a kamoli svojim internim saradnicima ili eksternim partnerima. To je važna činjenica u smislu temelja za izgradnju *lean* kompanije koja uči, jer dovodi do osnovnog pitanja: koliko vredi uložiti da bi se ispunila svrha kompanije? To pitanje će doći u prvi plan za svaku poslovnu transakciju. Ono će imati veliki značaj za svako ulaganje u poboljšanje kompanije, njenih ljudi i partnera. U stvari, ako ne možete da odgovorite na ovo pitanje, možda se ne isplati učiti da budete *lean*. Možda ćete želeći da izvadite nekoliko *lean* alata iz *lean* vreće trikova i da mapirate svoj proces, eliminišete neka rasipanja i dođete do uštede troškova. Ali ako krenete tim putem, nećete postati *lean* kompanija koja uči, i većina dobrih saveta i preporuka iz ove knjige neće važiti za vašu kompaniju. U tom slučaju, umesto ove pročitajte neku knjigu o finansijskoj analizi.

Dakle, u nekom trenutku morate da se suočite s teškim pitanjem: zašto postojimo kao kompanija? To ne treba da bude apstraktna, filozofska debata koja ne može dati odgovor. U ovom poglavlju govorimo o tome kako da razmišljate o svrsi svoje kompanije i nudimo neka pojašnjenja o tome šta je potrebno da se razvije temelj za izgradnju *lean* kompanije koja uči.

Osećaj svrhe interno i eksterno

Šta znači to da organizacija ima osećaj svrhe? Ako je svrha samo zarađivanje novca, onda stavite veliki znak dolara na poster da ga gledaju zaposleni i menadžeri i zaboravite na podrobnu izjavu o misiji. Ako je svrha nešto više od toga, trebalo bi da razmotrite šta pokušavate da postignete, kako interno tako i eksterno. Šta pokušavate da izgradite za svoje interne stejkholdere? Kakav doprinos pokušavate da im pomognete da daju, i šta će dobiti zauzvrat? Kakav uticaj pokušavate da imate na spoljni svet? Osim toga, vaša misija treba da ima dva dela – jedan koji se odnosi na ljude i jedan koji se odnosi na poslovanje.



Slika 2-1Definisanje svrhe kompanije

Slika 2-1 prikazuje svrhu kompanije kao matricu koja objedinjuje interne i eksterne ciljeve koji se odnose na ljude i poslovanje. Ona sadrži jednostavne iskaze zasnovane na Tojotinoj svrsi i prikazuje kako kratkoročni cilj tako i dugoročniju svrhu kompanije.

Kratkoročni ciljevi za svako polje su ono što želi svaka kompanija: sposobni interni procesi, sposobni ljudi koji mogu da obave posao, sposobni partneri koji mogu da obave svoje poslove, a oni hoće da zarade novac. To je prilično jednostavno. Veći izazov je da se najviši menadžment navede da se iskreno obaveže da razmišlja dugoročno. Razmotrimo šta znači dugoročno razmišljanje u svakom od ova četiri polja matrice.

Lean sistemi

Hajde da ne komplikujemo i da pođemo od onoga što većina sveta najbolje poznaje u vezi s Tojotom – tehničkog dela Tojotinog proizvodnog sistema. On skraćuje vreme između porudžbine kupca i isporuke tako što eliminiše rasipanja koja ne dodaju vrednost. Rezultat je *lean* proces koji obezbeđuje visok kvalitet kupcima po niskoj ceni, na vreme, i omogućava Tojoti da bude plaćena, a da ne mora da drži ogrom-

ne količine zaliha. Slični *lean* procesi mogu se naći u sektoru razvoja proizvoda, gde Toyota ima najkraća vremena razvoja u industriji, i kupcima brže obezbeđuje novi stajling i funkcije, uz viši kvalitet i po nižoj ceni od konkurenata. Takođe, interni *lean* procesi obuhvataju čak i sve Tojotine funkcije poslovne podrške – prodaju, nabavku, proizvodni inženjering i planiranje, mada ti *lean* procesi nisu tako formalizovani kao u sektorima proizvodnje i razvoja proizvoda.

Ono što se manje shvata je to da se kod *lean* sistema ne radi samo o alatima i tehnikama, nego i o filozofiji. Na primer, lako je razumeti kako će eliminisanje rasipanja pomoću *lean* alata dovesti do trenutnih finansijskih prinosa. Ali šta je s potrebom kratkoročnog stvaranja malo rasipanja kako bi se ono dugoročno eliminisalo? Razmotrite sledeće scenarije:

1. Da bi se radnik koji dodaje vrednost tretirao kao hirurk i da bi mu se omogućilo da dobija sve alate i delove potrebne za obavljanje posla, a da mu se ne odvrća pažnja od rada koji dodaje vrednost, možda će biti potrebna neka priprema koja ne dodaje vrednost. Možda će biti potrebno unapred pripremiti alate i delove u odgovarajućim kontejnerima ili kompletima, i možda će rukovalac materijalom morati da ih često donosi do mesta gde se obavlja rad koji dodaje vrednost.
2. Za smanjenje veličine serije i poboljšanje toka delova kroz sistem možda će biti potrebno češće menjanje alata na nekom delu opreme, čime će se stvoriti dodatni troškovi pripreme. Vreme pripreme i troškove mogu dramatično redukovati SMED (*single minute exchange of dies*) procedure, ali mnoge kompanije žele da to uštedeno vreme iskoriste da proizvedu još delova, čime povećavaju prekomernu proizvodnju, umesto da ga iskoriste da smanje veličinu serije.
3. Za poboljšanje kvaliteta i skraćanje vremena realizacije procesa razvoja proizvoda možda će biti potrebno ulaganje u specijalizovane glavne inženjere koji vode programe, ali ne upravljaju ljudima koji rade na tim programima. To je dodatna uloga pored tipičnije uloge menadžera programa. Glavni inženjeri imaju veliku odgovornost i moraju biti dobro plaćeni.
4. Za poboljšanje kvaliteta lansiranja proizvoda možda će biti potrebno rano uključivanje dobavljača u proces i uspostavljanje partnerstva s dobavljačima koji su tehnički veoma kompetentni, čime će se inicijalno dati više novca po komadu, umesto da se traži proizvođač najjeftinije robe.

Drugim rečima, možda će biti potrebno uložiti nešto novca kratkoročno kako bi se dobili visokokvalitetni *lean* procesi potrebni da se dugoročno uštedi novac. A da stvari

budu još gore, možda neće biti lako tačno izračunati uštede koje se mogu pripisati nekoj određenoj akciji koja nešto košta. Na primer, kakva je korist od proizvodnje manjih veličina serija u poređenju s troškom češće zamene alata? Trošak radne snage se može izračunati, ali koristi od manje veličine serije nije tako lako utvrditi. U stvari, kad bi se koristi od svake promene mogle izračunati komad po komad, ne bismo govorili o *lean*-u kao sistemu. Prema tome, *lean* sistemi su stvar filozofije, mada se površno gledano čini kao da je to jednostavno tehničko pitanje.



ZAMKA

Posmatranje *lean* sistema kao zasebnih tehničkih projekata

Lean alati mogu biti veoma moćni. Na primer, mnoge kompanije su održale jednonedeljne kaizen radionice i otkrile da mogu da uštede na prostoru, da poboljšaju produktivnost i da dobiju bolji kvalitet, i to sve u jednom potezu – odlična stvar! Neke kompanije čak izračunavaju prinos na investiciju na kraju svake radionice. Nažalost, za dobijanje istinskog *lean* sistema potreban je povezani tok vrednosti koji je više od onoga što se obično radi na individualnim kaizen radionicama. A neki od prinosa na investicije se ne mogu tako lako izračunati. Ne pokušavajte da razvijete *lean* sistem tako što ćete opravdavati svako poboljšanje zasebno. Tako ćete doći do onoga što je lako ostvarljivo, ali nećete dobiti održiv sistem koji neprestano eliminiše rasipanja i ostavlja mnogo novca na stolu.

Zajednica koja uči

U mnogim delovima Tojote, TPS se naziva „proizvodni sistem koji razmišlja“. Kad je Taiči Ono počeo da povezuje operacije kako bi eliminisao rasipanje u operacijama i između njih, došao je do iznenađujućeg otkrića. Kad su procesi povezani, problemi postaju odmah vidljivi i ljudi moraju da razmišljaju ili se procesi zaustavljaju. Kad je to otkrio, više mu nije izgledalo kao slučajnost. Taiči Ono je otkrio da je prava snaga *lean* sistema u tome da iznose probleme na površinu i teraju ljude da razmišljaju.

Ali to nema veliki uticaj na kompaniju ukoliko se ono što pojedinci nauče ne podeli s drugima. Ponovno otkrivanje iste stvari je samo po sebi rasipanje. Stoga se mora ulagati u sisteme učenja da bi se evidentiralo znanje stečeno u isprobavanju protivme-
ra, kako bi se to znanje moglo ponovo koristiti. A učenje stvara nov standard i nov stabilan nivo koji se može iskoristiti kao osnova za dalje učenje.

Graditi *zajednicu* koja uči znači imati ljude s kapacitetom za učenje. To je osnovna polazna tačka. Pored toga, zajednica podrazumeva pripadanje, a pojedinci joj ne mogu pripadati ako su deo kratkoročne radne snage koja se po slobodnoj volji otpušta čim dođe do opadanja privredne aktivnosti. Pripadanje zajednici podrazumeva reciprocitet: posvećenost pojedinca zajednici, i posvećenost zajednice pojedincu.

Zapravo, Toyota veoma mnogo ulaže u svoje ljude, o čemu ćemo više govoriti u poglavlju 11. Na primer, potrebno je oko tri godine ulaganja da se razvije prvoklasan inženjer koji može da obavlja osnovni posao koji Toyota očekuje. Stoga inženjer koji za tri godine ode predstavlja potpuno izgublenu investiciju. Razlog za to trogodišnje ulaganje je taj da Toyota uči inženjera da misli, rešava probleme, komunicira i da obavlja inženjerski posao na Tojotin način. To nije samo stvar učenja osnovnih tehničkih veština.

Vidimo da Toyota svoje ljude posmatra u svetlu šire filozofije Tojotinog načina. To dovodi do dugoročnih investicija koje inače ne bi vršila. Filozofija daje okvir u kojem se preduzimaju pojedinačne akcije.

Lean poslovanje

Filozofija se neprestano razvija. Budući da 70 do 80 odsto delova Tojotinih vozila projektuju i prave spoljni dobavljači, Tojotin proizvod je dobar onoliko koliko joj je dobra baza snabdevanja. Toyota shvata da joj kupci ne praštaju zbog neispravnih delova samo zato što ih je napravio neki spoljni dobavljač. Za to je odgovorna sama Toyota. A jedini način da ona ima odgovornost jeste da se osigura da dobavljači imaju isti nivo posvećenosti *lean* sistemima, zajednici koja uči i *lean* poslovanju kao i Toyota. Sve je to deo toka vrednosti – deo sistema.

Stoga Toyota vrši ulaganja u svoje partnere koja često kao da prkose zdravom razumu. Ali uzmite u obzir lekciju koja je naučena pre nekoliko godina kad je izgorela fabrika koja je za Tojotu proizvodila p-ventile. P-ventili su kritična komponenta kočionog sistema u svakom automobilu koji se proda u svetu, a Toyota je napravila grešku što se snabdevala od jednog dobavljača i iz jedne fabrike. Sa samo trodnevnom zalihom p-ventila u lancu snabdevanja posle požara, ukupno 200 dobavljača i povezanih firmi moralo da se samoorganizuje i da uspostavi proizvodnju p-ventila pre no što se ta zaliha potroši. Šezdeset tri različite firme su samoinicijativno proizvodile p-ventile, a da Toyota to nije ni zatražila. Koliko вреди ovakva lojalnost? To omogućava Tojoti da održava veoma *lean* lanac snabdevanja sa sigurnošću da u krizi može mobilisati

ogromne resurse za rešavanje problema. Ovaj dramatični primer je ilustracija moćnog strateškog oružja koje je Toyota nagomilala ulaganjem u *lean* poslovanje.

Davalac doprinosa koji dodaje vrednost

Šta podstiče Tojotine rukovodioce da ujutru ustanu, odu na posao i donose ispravne dugoročne odluke? Ako im je cilj samo da maksimiraju svoju ličnu korist, kao što to pretpostavljaju neke od ekonomskih teorija, onda ne bi radili stvari koje rade. Džim Pres, izvršni potpredsednik i generalni direktor kompanije *Toyota Motor Sales*, priznao je da je njegova ukupna naknada daleko niža od naknade njegovih kolega u američkim automobilskim kompanijama. Kad su ga pitali zašto to trpi, rekao je: „Dobro sam plaćen. Lepo mi je. Veoma sam srećan što mogu da se bavim ovim. Svrha [novca] je da možemo da ga ponovo ulažemo u budućnost, kako bismo mogli nastaviti da ovo radimo... i da pomažemo društvu i zajednici.“

Većina nas bi se samo nasmejala i rekla kako je to simpatično i potpuno nerealistično mišljenje. Ali Džim Pres je bio ozbiljan. On veruje u to. A kao jedan od najviših rukovodilaca Tojote u Severnoj Americi, on može da utiče na jako mnogo ljudi na osnovu tog uverenja.

Ako bi isplata dividende akcionarima i isplaćivanje debelih bonusa ključnim rukovodiocima bila jedina svrha kompanije, ne bi bilo nikakvog razloga težiti da postanete *lean* kompanija. Ne bi bilo razloga ulagati u zajednicu koja uči. Čak bi se i *lean* sistemi sveli na kratkoročno smanjenje troškova kroz drastičan *lean*. Prema tome, filozofija međusobno povezuje sve. A bez svih delova, 4P piramida se ruši.



Razvijanje *lean* sistema je slično štednji novca za penziju. Kratkoročno se moraju uložiti napor i podneti žrtve kako bi se u budućnosti izvukla korist. Proces implementacije zahtevaće žrtvovanje vremena i resursa sada za *potencijalne* dobitke u budućnosti. Kao i kod ulaganja, ključ uspeha je da se na vreme počne i da se redovno daju doprinosi.

Stvaranje vaše filozofije

Nažalost, puko zapisivanje Tojotine filozofije neće vam koristiti. To je pomalo kao pokušaji da se izvuku koristi od Tojotinog proizvodnog sistema (TPS-a) imitiranjem kanban sistema ili kopiranjem radne ćelije koju ste videli kod nekog Tojotinog

dobavljača. Ta filozofija oživljava u kulturi Tojotinog načina. I zato vam i dalje predstoji naporan rad. Morate da razvijete sopstvenu filozofiju.

Naravno, ne morate da počnete od nule. Možete da se oslonite na ono što ste naučili o Tojoti – koja je odličan uzor. A ima i mnogo drugih kompanija i organizacija od kojih možete učiti. Ali samo gledanjem sjajnog tenisera nećete i vi postati sjajan teniser – računa se ono što vi radite i veštine koje vi razvijate. Bitno je kako se ponašate svakog dana... i šta učite.

Polazna tačka je da se okupite i da napravite presek trenutne situacije. To je uvek osnova svakog Tojotinog procesa poboljšanja. Kakva je naša kultura danas? Kakvi su joj koreni? Princip *genchi genbutsu* kaže da morate da odete i vidite sami i da razumete konkretnu situaciju. Zato je neophodno da se malo krećete. Morate da odete i vidite, kao i da razgovarate sa zaposlenima i menadžerima. Kakva je naša stvarna kultura? Kako se uklapa u našu proklamovanu filozofiju? Tu će postojati nesklad. I u Tojoti postoji nesklad – pretpostavljamo manji nego kod drugih.

A sad, kakva je vizija budućeg stanja? Kako želite da vam izgleda filozofija? Koji je vaš način? Model s četiri polja na slici 2-1 može vam pomoći da se fokusirate na sve bitne elemente. Kako želite da izgledate interno i eksterno, u pogledu ljudi i poslovanja?

Što se tiče poslovanja, o tome treba da razmišljate u kontekstu šire korporativne strategije. Ne možete biti profitabilna, finansijski zdrava kompanija bez dobro razvijene strategije. Jedan od vodećih gurua strategije je Majkl Porter. U članku u časopisu *Harvard Business Review* (novembar/decembar 1996), on je postavio jednostavno pitanje: „Šta je strategija?“ Primetio je:

Pod pritiskom da poboljšaju produktivnost, kvalitet i brzinu, menadžeri su usvojili alate kao što su TQM, benchmarking i reinžinjerung. To je dovelo do dramatičnih operativnih poboljšanja, ali su se ti dobici retko pretvarali u održivu profitabilnost. A ti alati su postepeno zauzeli mesto strategije. Operativna efikasnost, mada je neophodna za superioran učinak, nije dovoljna jer je njene tehnike lako imitirati. Za razliku od toga, suština strategije je izbor jedinstvene i vredne pozicije s korenom u sistemima aktivnosti kojima je mnogo teže parirati.

U tom članku, on iznosi mnoga zanimljiva zapažanja. Na primer, napominje da zapravo nemate strategiju ukoliko ona ne navodi šta *nećete* raditi. Koji su to profitabilni poslovni poduhvati koje ćete propustiti zato što se ne uklapaju u vašu strategiju? Ako je odgovor „nijedan“, onda, prema Porteru, vi nemate strategiju. On govori i o sistemima aktivnosti koji pretvaraju strategiju u akciju, i o usklađenosti sistema aktivnosti sa strategijom – a to je nešto što je veoma vidljivo u Tojotinom sistemu.

Ako imate odličnu strategiju koja definiše kako ćete biti jedinstven davalac doprinosa koji stvara vrednost, onda morate da popunite preostala tri polja. Ona se odnose na Porterove „sisteme aktivnosti“. Da biste postigli tu stratešku viziju za svoje poslovanje, kako izgleda operativna izvrsnost? To jest, koji su *lean* sistemi potrebni da biste ispunili spoljnu svrhu poslovanja? Kakvi ljudi su potrebni da podrže tu viziju unutar kompanije i kod vaših partnera? Zbir odgovora na ta pitanja definišće filozofiju vaše kompanije.

Odlazak na sastanak van mesta rada i pridobijanje najvišeg menadžmenta da se saglasi s vašim načinom odličan je početak i to sigurno vredi uraditi. Trebalo bi da obavite neke osnovne stvari da vidite kakvo vam je trenutno stanje. Trebalo bi da se osvrnete u prošlost na nasleđe svoje kompanije i da vidite šta je oblikovalo vašu kulturu. Ali vraćanje s takvog sastanka s osećajem preporođenosti i posvećenosti velikoj viziji samo je polazna tačka.

Življenje u skladu s vašom filozofijom

U predgovoru za knjigu „Tojotin način“ citiran je Fudžio Čo, koji je bio predsednik Tojote i Onov učenik:

Ono što je važno jeste imati sve elemente zajedno kao sistem. To se mora praktikovati svakog dana na veoma dosledan način – a ne na mahove.

Kako je mogao biti tako okrutan i podići letvicu tako visoko? I pretvaranje filozofije u praksu na mahove već je dovoljno teško, ali učiniti da to bude toliko prirodno da se dosledno praktikuje svakog dana može izgledati potpuno nemoguće.

Da stvari budu još gore, odgovornost za življenje u skladu s filozofijom pada direktno na leđa određene i lako prepoznatljive grupe – menadžmenta. Svi članovi odbora, menadžeri, direktori, supervizori, vođe grupa, ili kako god ih vi nazvali, moraju da žive u skladu s filozofijom „svakog dana na veoma dosledan način“. Lideri moraju da predvode svojim primerom... i to dosledno.

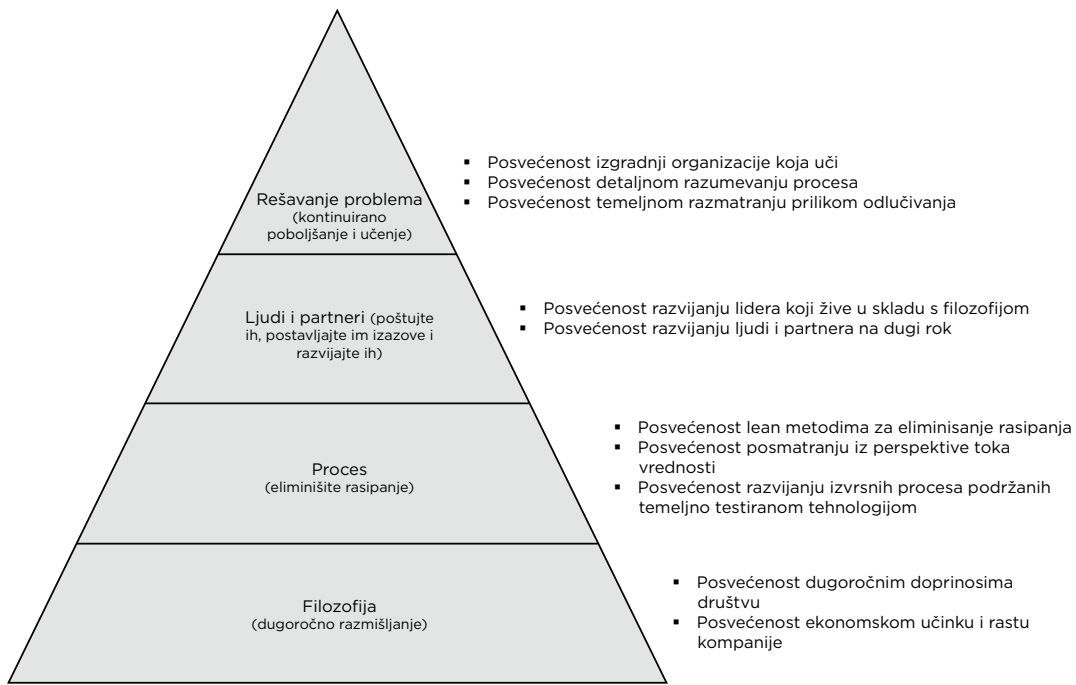
To traži veliku posvećenost, počev od samog vrha kompanije. To nije samo apstraktna filozofska posvećenost podržavanju „*lean-a*“. To je posvećenost jednom „načinu“ – načinu gledanja na svrhu poslovanja, gledanja na procese, gledanja na ljude, i načinu napredovanja u učenju kako bi ljudi učili kao organizacija.

Različite obaveze koje lideri moraju biti spremni da preuzmu rezimirane su u 4P modelu na donjoj slici 2-2. Principe upravljanja iz Tojotinog načina prikazujemo kao skup obaveza neophodnih za napredovanje u učenju iz Tojotinog načina. Svaki od tih principa upravljanja povezan je s nekom filozofijom – načinom razmišljanja o svrsi,

procesu, ljudima i rešavanju problema. Kad je predsednik Čo objavio „Tojotin način 2001“ kao interni dokument, njime je jačao neophodnu posvećenost svih lidera. Tojota je potom krenula da razvija sveobuhvatan program obuke kako bi liderima pomogla da razmišljaju na Tojotin način. Ta obuka obuhvata detaljne studije slučaja gde menadžeri kritikuju pristup menadžera pogona pokretanju pogona na osnovu svih principa Tojotinog načina. Ona uključuje menadžere koji vode projekte kako bi se poboljšali procesi korišćenjem odgovarajućih metoda Tojotinog načina. Iz obuke nije izuzet nijedan menadžer. Ona traje oko šest meseci i predstavlja jedan mali deo jačanja posvećenosti Tojotinom načinu.

Pravljenje društvenog dogovora sa zaposlenima i partnerima

Na strani ljudi, ukoliko to treba da bude zajednica učenja zajedno na dugi rok, onda treba napraviti neke dugoročne sporazume. U Japanu je oslanjanje na formalne dokumente i parnice daleko manje nego što vidimo u Sjedinjenim Državama. U japanskoj privredi veću ulogu igraju sastanci uživo, usmena komunikacija i osnovno



Slika 2-2 Neophodna posvećenost najvišeg rukovodstva

razumevanje među ljudima. Tojota nikad nije dala pismenu garanciju za radni odnos niti garanciju da će dobavljači i dalje poslovati s njom ako dobro rade. Ali sigurno postoji snažan i dobro shvaćen društveni dogovor.

Taj društveni dogovor je pojašnjen 1948. godine kad je predsednik i osnivač *Toyota Motor Company* Kičiro Tojoda podneo ostavku. Japanska privreda je bila u užasnom stanju, a Tojotin dug je bio osam puta veći od njenog kapitala. Kičiro je pokušao da reši problem dobrovoljnim odricanjem od zarada, ali je zaključio da mora da otpusti 1600 radnika kako bi sačuvao kompaniju. Ali, on je to uradio na neobičan način. Lično je preuzeo odgovornost i prvi podneo ostavku. Potom je dobio saglasnost od 1600 radnika da se dobrovoljno „penzionišu“. To je bilo veoma bolno za kompaniju, ali se u to vreme Tojotin menadžment zakleo da nikada ponovo ne dođe u tako strašnu situaciju. To je jedan od razloga zašto je Tojota finansijski tako konzervativna kompanija, s desetinama milijardi dolara rezerve u gotovini.

U knjizi „Tojotin način“ naći ćete primer kompanije TABC iz Long Biča u Kaliforniji, koja je osnovana 1972. godine da proizvodi tovarne platforme za kamione. U 2002. godini, Tojota je odlučila da preseli proizvodnju platformi u novu fabriku u Meksiku. Mislite da je razlog jeftinija radna snaga? Idite na veb-sajt TABC-a i videćete ovo: „U 2004. godini, kad se proizvodnja tovarnih platformi za kamione prebaci u TMMBC, TABC će sklapati komercijalne kamione za *Hino Motors* radi prodaje u Severnoj Americi, a počev od 2005. godine, TABC će sklapati četvorocilindrične motore.“ Pošto je tako napisano, tako se zaista i dogodilo. TABC i dalje postoji i nije bilo nikakvih otpuštanja. Bilo je mnogo razloga za prebacivanje proizvodnje kamionskih platformi u Meksiko, ali Tojota nije zatvorila TABC i otpustila radnike koji su dobro radili za kompaniju.

Opređenje je jasno: Tojota neće otpustiti zaposlene koji dobro rade za kompaniju izuzev u krajnjoj nuždi radi spasa kompanije. Zaposleni koji ne rade dobro dobijaju upozorenja i moraju da pokažu da se ozbiljno trude da se poboljšaju.

Kao i sve kompanije, i Tojota se suočava sa skokovima i padovima na tržištu. Ona koristi fleksibilno popunjavanje osobljem kao amortizer. Prvo, ima znatan broj „privremenih radnika“ iz kompanija koje obezbeđuju radnike po ugovoru. To može biti 20 ili više procenata radne snage. Ona nema istu obavezu prema privremenim radnicima koju ima prema redovnim radnicima. Ali Tojota ima dugoročne odnose s kompanijama za obezbeđivanje radnika po ugovoru koje razumeju njene potrebe, pa zato tim spoljnim partnerima obezbeđuje stabilan posao. Takođe, ima povezane kompanije u široj Tojota grupi, pa može da povećava ili smanjuje radnu snagu kroz premeštaje osoblja.

Pitanje za vašu kompaniju veoma je jednostavno: kakvu vrstu društvenog dogovora pravite sa svojim zaposlenima? Opet pođite od toga šta već znate o prošlosti, što je možda već sasvim dovoljno. Ali ako je stvarno stanje takvo da se zaposleni dodaju i otpuštaju po slobodnoj volji na osnovu tržišnih uslova i jednostavnih kalkulacija ROI prilikom zatvaranja pogona, nešto će morati da se desi. Ili promenite dogovor ili zaboravite na to da ćete postati *lean* kompanija koja uči u pravom smislu tog pojma.

Održavanje kontinuiteta svrhe

Nekoliko velikih korporacija napravilo je značajan napredak na svom *lean* putovanju. Ono obično započinje kad neko s operativnom odgovornošću – potpredsednik ili čak i srednji menadžer – odluči da ozbiljno istraži šta *lean* može da učini za operacije kompanije. To je često podstaknuto istinskom zabrinutošću za poslovanje, kao što su sve manje marže koje primoravaju na ozbiljno smanjenje troškova, ili to mogu biti prilike za proširenje poslovanja i želja da se minimiziraju velika kapitalna ulaganja. Dovedu se konsultanti, neko se zaduži da vodi tu *lean* inicijativu, i gle – uspelo je! Uspelo je u smislu da su poboljšani procesi, da je bolji tok materijala i da su se pokrenuli indikatori uspešnosti – bar za zone u kojima se primenjuje *lean*.

Uspeh daje motivaciju, i nema ničeg boljeg od postizanja poslovnog cilja. To nas može povesti različitim putevima. Jedan je da širimo *lean* i da nastojimo da dobijemo još više dobrih rezultata. Da podučimo još zaposlenih *lean* alatima i da pronađemo još projekata. Kompanije koje su to uradile otkrivaju da tu i tamo i dalje ostvaruju poboljšanja, ali u nekom trenutku shvataju da to ne prerasta u sistem. Takođe shvataju da dobici nisu trajni, a da se posle tehničkih promena način rada vraća na staro. Da bi se sve pretvorilo u održivi sistem, neophodan je još jedan veliki skok napred. Najviši menadžment mora da shvati da je *lean* više od skupa alata i tehnika. To je način razmišljanja o samom procesu upravljanja.

Kompanije koje su napravile taj veliki skok napred sa alata i tehnika na filozofiju upravljanja i sistem počinju da preusmeravaju pažnju na promenu kulture. Šta podrazumevamo pod kulturom? To je *zajednički* skup vrednosti, uverenja i pretpostavki. Ključno je to da je zajednički. A jake kulture traju duže od konkretnih lidera. Konstantnost svrhe potiče od posedovanja jake kulture kompanije počev od najvišeg nivoa menadžmenta i zadržavanja te kulture kroz generacije lidera. Verovatno je Tojotina osnovna kultura upravljanja nastala kad je Sakiči Tojoda pokrenuo kompaniju *Toyoda Automatic Loom Works* 1926. godine. Od tada su principi upravljanja Tojotinog načina evoluirali, ali nisu odstupili ni na kakav fundamentalan način od onoga u šta je vero-

vao Sakiči. Govorimo o gotovo 80 godina kulture koja se razvija – konstantnosti svrhe. Po istorijskim parametrima, to je ipak sićušan segment vremena. Ali je to bolje od većine kompanija koje menjaju rukovodstvo na svakih godinu dana do tri godine, i gde sa svakim novim liderom dolazi nova filozofija.

Pa kako možete doći do onoga što Edvard Deming naziva „konstantnost svrhe“? Odgovor je jednostavno taj da se do nje mora doći kroz kontinuitet lidera. Potreban vam je skup usklađenih lidera koji stvarno veruju u zajedničku viziju za kompaniju. Na tome morate dosledno raditi tokom vremena. Ako to radite, ono će vremenom postati vaša kultura. A zatim, da bi se ta kultura održavala, moraju se iznutra razvijati lideri koji žive u skladu s njom. Za to je potreban sistem nasleđivanja. Svi rukovodioci dovedeni spolja moraju da krenu s nekog mesta ispod vrha kompanije i da se godina-ma pažljivo razvijaju i edukuju na vaš način.

Šta ako nemate posvećene lidere? Od nečega morate da krenete. A najbolje je krenuti od akcija koje poboljšavaju procese i donose neto profit. Iskoristite to da privučete pažnju menadžmenta i da počnete da gradite podršku od najnižeg nivoa naviše. Ako ne uspete da promenite mišljenje najviših rukovodilaca, bar ćete imati neke poboljšane procese i mnogo toga što ste naučili.



ZAMKA

Simuliranje plemenite svrhe

Mnoge kompanije imaju sastanke van mesta rada gde proklamuju izjave o misiji zasnovane na osnovnim vrednostima – zadovoljavanje kupaca, osnaživanje zaposlenih, kontinuirano poboljšanje itd., itd. Mada je to dobar prvi korak, drugi korak je da se izjava o misiji shvati ozbiljno. Ponašanje koje je suprotno izjavi o misiji odmah daje signal stalno umornom zaposlenom da ta posvećenost nije stvarna. Tada se gubi kredibilitet i izjava o misiji postaje bezvredna – i zapravo više šteti nego što koristi moralu.



Pitanja za promišljanje

1. Prikupite izjave o vrednostima svoje kompanije (savet: jedan od izvora je izjava o misiji).
2. Ocenite odnos između navedenih vrednosti, uverenja, misije i onoga za šta izgleda da se kompanija stvarno zalaže. Razmotrite model na slici 2-1. Ocenite vrednosti i misiju svoje kompanije u svetlu tog modela

- a. Da li je svrha vaše kompanije usko navedena u jednom od četiri polja, ili u svim poljima – „interno“, „eksterno“, „ljudi“ i „poslovanje“?
 - b. Da li imate jasan i dosledan društveni dogovor sa saradnicima tima?
 - c. Da li su saradnici tima partneri ili varijabilni troškovi?
 - f. Da li se filozofija kompanije menja sa svakim generalnim direktorom ili postoji kontinuitet svrhe?
7. Iskoristite priliku na sastanku van radnog mesta, ili organizujte takav sastanak, da razgovarate o načinu vaše kompanije i da ga zapišete. Taj način treba da se zasniva na jakim stranama i jedinstvenoj istoriji vaše kompanije.
 8. Započnite proces edukovanja svih svojih rukovodilaca o načinu vaše kompanije.

DRUGI DEO

PROCES

**Borite se da obezbedite tok
vrednosti ka svakom kupcu**

manje na vrste ponašanja D, E i F, koje bi mogle biti jednako važne, ali teške za merenje.

3. Nas interesuje stvaranje motivacije za inovacije i kontinuirano poboljšanje. Ako samo vodite ljude za ruku unaokolo i usmeravate ih, verovatno ćete dobiti rutinsko izvršenje onoga što se meri, a ne inovativno razmišljanje.
4. Znamo da motivacija prestaje kad prestanu nagrade, ili kad osoba oseti da se nagrade ne dele kako je planirano.

Ne možemo se setiti nikoga u Tojoti ko radi na projektu poboljšanja samo zbog novca ili sitnih priznanja. Sigurno postoje takvi, ali se ne možemo setiti nijednog primera. Za razliku od toga, znamo mnogo ljudi koji daju sve od sebe u Tojoti da bi uradili pravu stvar za kompaniju. Mark Tven je rekao s dozom gorčine: „Uvek čini ispravnu stvar. To će neke ljude obradovati, a ostale zapanjiti.“ Zar ne bi bilo sjajno stvoriti kulturu u kojoj bi saradnici vašeg tima radili zapanjujuće ispravne stvari a da ih ne usmeravaju metrike?

U knjizi „Tojotin način“ (poglavlje 16) razmatraju se različiti motivatori koje Toyota koristi na poslu. Neki su interni, poput rada na postizanju izazovnog cilja i dobijanja direktne povratne informacije kada se zadatak dobro obavi. Drugi su eksterni, kao što je pohvala od drugih ili čak i dobijanje malih novčanih nagrada. Međutim, niko koga znamo, a ko radi na poboljšanju, ne očekuje da će svaki put kada reši neki problem ubaciti novac u svoju kasu.

Videli smo izuzetno zadovoljstvo i uzbuđenje kada neko završi projekat koji postigne značajne rezultate. Želja da se zadovolji kupac, da se doprinese timu i da se ojača Toyota – sve su to jaki motivatori.

Ne možete samo merama postići *lean* organizaciju koja uči, ali metrike igraju ključnu ulogu u svakom procesu poboljšanja. Pravilna upotreba metrika ogleda se u postavljanju ciljeva poboljšanja. Dobro poznati SMART ciljevi se dobro primenjuju i na *lean* poboljšanje (videti donji okvir). Svaki proces poboljšanja treba da bude vođen ciljevima koji imaju ove karakteristike. Zatim dosledno merite i prikazujte te mere na jednostavnim vizuelnim grafikonima trenda, kao što je razmatrano u poglavlju 14. U ovom slučaju, ne pokušavate da merite svaki aspekt učinka grupe, fabrike ili menadžera. Radna grupa, radna jedinica ili menadžeri se obavezuju na izazovne, ali ostvarljive ciljeve za konkretan projekat poboljšanja, a zatim mere napredak prema tim ciljevima. Toyota koristi proces *boshin* planiranja, poznat i kao primena politike, za određivanje usklađenih ciljeva od predsednika kompanije do proizvodnog pogona.



SAVET

Ciljevi treba da budu S.M.A.R.T.

Specific (konkretni): Džon radi x (neko u timu ko će biti odgovoran)

Measurable (merljivi): Džon prati OEE na M7 i obaveštava tim

Action-oriented (usmereni na akciju): Džon vodi 5S i izveštava o rezultatima

Realistic (realistični): Džon pravi pregled za sve zaposlene do sutra

Time-based (vremenski ograničeni): Džon vodi 5S u zoni 7, izveštava o rezultatima do 12. 7.

Često nas pitaju: „Kako možemo održati napredak koji smo do sada postigli?“ Jednostavna lista provere pri kontroli predstavlja ključnu meru u tom pogledu. Jedini način da znamo kako održati poboljšanje jeste kontrola zone tako što ćemo otići u nju i videti iz prve ruke. Obrazac za kontrolu na slici 20-4 namenjen je za standardizovani rad. Po dizajnu, vrlo je jednostavan, s pitanjima „da/ne“. Kontrole sprovodi neko ko je ekvivalentan vođi grupe prema redovnom unapred utvrđenom planu – na primer, svake nedelje ili možda svake druge nedelje. Rezultati se sumiraju u zbir koji se objavljuje na grafikonu trenda. Na grafikonu trenda treba da se nalazi ciljna vrednost kako bi se ocenio napredak u odnosu na postavljene ciljeve. Slika 20-5 prikazuje primer obrasca za kontrolu sistema heidžunke (nivelisanja).

U NUMMI-ju koriste nešto složeniji proces za kontrolu standardizovanog rada. Imaju velike *kamishibai* (knjige priča) – table za kontrolu standardizovanog rada u pogonu, s pregradama za svaki posao u radnoj zoni. Za svaki posao postoji kartica s pitanjima „da/ne“ u vertikalnoj koloni pregradaka. Vođa grupe proverava jedan proces svakog dana posmatrajući saradnika tima dok obavlja proces i upoređujući ga s listom standardizovanog rada. Ako postoji razlika, beleži je i opisuje protivmeru. Kartica za prekontrolisani posao stavlja se u odgovarajući pregradak u sledećoj koloni desno kako bi se pokazalo da je kontrola obavljena tog dana. Ako postoji problem, kartica se okreće tako da tamna strana bude okrenuta napolje, što ukazuje da je potrebno preduzeti neku akciju. Pomoćnik menadžera svakodnevno vrši obilazak kako bi proverio table. U NUMMI-jevom pogonu za montažu postoji preko 90 takvih tabli. Slične table postoje za potpuno proizvodno održavanje (TPM). Menadžeri dosta hodaju po Tojotinim pogonima kako bi proverili pravilno korišćenje sistema u svakoj zoni.

Obrazac za kontrolu standardizovanog rada/PCS

Radna ćelija: _____

Operacija br. _____ od _____

Kontrolor: _____

Datum: _____

Opšta pitanja:

Da li broj šema standardizovanog rada odgovara broju operatera?

D/N

Da li su šeme istaknute u okviru ćelije?

D/N

Da li je vreme takta ispravno na svakoj šemi?

D/N

Da li ćelija radi po vremenu takta?

D/N

Pitanja za konkretnu operaciju:

Da li su na šemi predstavljena 3 elementa standardizovanog rada?

D/N

Ako nisu, koji elementi nedostaju?

Da li je broj SWP-a prikazan na šemi ispravan?

D/N

Da li je broj SWP-a koji je trenutno u obradi ispravan? (nema pravljenja serija, nema praznina itd.)

D/N

Ako nije, zašto?

Da li je redosled rada prikazan na šemi ispravan?

D/N

Ako nije, šta treba promeniti?

Da li se operateri pridržavaju redosleda rada kako je zapisan?

D/N

Ako ne, zašto?

Da li su vremena ispravna za svaki korak operacije? (Piložite studiju vremena najmanje 5

D/N

Da li je crez / prikaz konfiguracije ispravan?

D/N

Ako nije, šta treba promeniti? (Pokažite na priloženom primerku)

Da li Donnelly Critical i Donnelly Safety stavke odgovaraju onima

D/N

Ako nisu, koje treba dodat/izbrisati?

Da li na šemi postoje odgovarajući potpisi i da li su datirani?

D/N

Da li je šema kontrolisani primerak (pečatirana zelenim maslom)?

D/N

Da li šema odgovara glavnom kontrolnom primerku?

D/N

Molimo vas da popunjen obrazac predate svom vodi grupe.

Piložite primerke šeme standardizovanog rada, studije vremena i PCS-a

12. 3. 2001

Služba DPS

Obrazac za kontrolu standardizovanog rada/PCS

PCS:

Da li sve dodeljene zadatke obavlja taj operater?

D/N

Ako ne, zašto?

Da li taj operater obavlja provere koje nisu navedene na PCS-u?

D/N

Ako je tako, da li su te provere neophodne? Zašto?

Da li treba dodati i druge provere PCS-u?

D/N

Ako je tako, koje?

Da li bilo koje provere treba premestiti sa ovog PCS-a na IPCS

D/N

Koje?

Da li se svi obrasci za prikupljanje podataka navedeni na IPCS-u pravilno i kompletno popunjavaju?

D/N

Ako ne, koje su razlike?

Navedite sve mogućnosti za poboljšanje koje ste utvrdili dok ste višili ovu kontrolu. Narčito se fokusirajte na

Molimo vas da popunjen obrazac predate svom vodi grupe.

Piložite primerke šeme standardizovanog rada, studije vremena i IPCS-a

12. 3. 2001

Služba DPS

Slika 20-4 Kontrola standardizovanog rada

Poglavlje 20 Predvođenje promena (Princip 9 + 14)

513

Vrlo često se metrike koriste na pasivan način. Neko na vrhu pregleda prikupljene metrike kako bi pronašao operacije koje imaju nedostatke i „postrojio“ krivca. Ono što smo opisali kod *boshin* planiranja i tabli za kontrolu su aktivne mere. Ljudi koji obavljaju posao određuju ciljeve, prate napredak u odnosu na ciljeve i preduzimaju hitnu akciju kada odstupaju od cilja. Menadžeri dolaze tamo gde se posao obavlja kako bi kontrolisali i razgovarali o napretku direktno sa ljudima koji obavljaju posao. To nije deo kulture u mnogim kompanijama.

Prema tome, pitanje je: Kako možete stvoriti kulturu kontinuiranog poboljšanja tako da ne morate meriti sve da biste podstakli poboljšanje, već da pustite da motivisani saradnici sami postavljaju ambiciozne ciljeve i mere sopstveni napredak?

Menjanje ponašanja da bi se promenila kultura

Postoji duga istorija studija socijalne psihologije o odnosu između stavova i ponašanja. Iako je spisak istraživanja dugačak, a naučna terminologija složena, rezultati su prilično lako razumljivi. Kada se ljudima postave pitanja o njihovim uverenjima, njihov odgovor će možda predvideti njihovo stvarno ponašanje, a možda i ne. Na primer, ljudi mogu snažno tvrditi da nemaju predrasude prema manjinama, ali se u stvarnoj situaciji ponašaju kao ljudi s predrasudama. Razmena informacija i edukacija tih pojedinaca može uticati na ono što kažu i kako to kažu, ali možda neće promeniti njihovo stvarno ponašanje.

S druge strane, ako možemo promeniti ponašanje, možemo uticati na stavove. Na primer, neki ljudi možda ne žele da rade s pripadnicima određenih manjina, ali ako ih stavimo u poziciju da moraju da rade rame uz rame s njima, s vremenom će se njihovi stavovi verovatno promeniti. Jedno od objašnjenja za ovo je teorija „kognitivne disonance“, koja u osnovi tvrdi da želimo da uskladimo svoja različita uverenja. Saznanje da radimo s nekim iz manjinske grupe, saznanje da se on ponaša razumno i da daje dobar doprinos, i saznanje da ne volimo tu manjinsku grupu stvara nesklad, a najlakši način da te činjenice dovedemo u sklad jeste promena negativnih uverenja o manjinama: „Možda i nisu tako loši.“

Lista za kontrolu heidžunke

Kontrolori

Datum:

Smena:

Rezultat:

Br.	Pitanje	Da	Ne	Ako ne, unesite komentar (budite konkretni)
1	Da li je nivo kartica u boksu „ažuran“?			
2	Da li je nivo u boksu popunjen po obimu?			
3	Da li je boks nivelisan po miksu?			
4	Heidžunka boks je u dobrom stanju / neoštećen.			
5	Da li je boks čist i uredan?			
6	Da li svi gotovi proizvodi imaju prikačene PI* kartice?			
7	Da li sve međuzalihe imaju prikačene PI kartice?			
8	Da li sve sigurnosne zalihe imaju prikačene PI kartice?			
9	Da li su međuzalihe i sigurnosne zalihe rotirane?			
10	Da li su svi gotovi proizvodi na ispravnom mestu?			
11	Da li su sve kartice i džepovi u dobrom stanju?			
12	U heidžunka boks su samo PW kartice.			
U radnim ćelijama				
13	Da li su planovi reagovanja jasno istaknuti u svakoj ćeliji?			
14	Da li se postupa po planu reagovanja ako ima crveni ili žuti status?			
15	Da li „flip-fold“ pakovanje odgovara PI karticama?			
16	PI kartica je okačena na gondolu kod poslednja 2 dela.			
17	Da li se prave prvo kartice sigurnosnih zaliha?			
U zoni za pripremu otpreme				
18	Da li su PI kartice prikačene samo na strane pored oznaka?			
19	Da li je količina gotovih proizvoda u okviru ciljnih nivoa?			
20	Sa svih kontejnera u zoni pripreme za otpremu su uklonjene PI kartice.			
Br.	Dodatni komentari ili pitanja: (ako iznad nema dovoljno prostora)			
Prikažite rezultat na grafikonu trenda kontrole heidžunke.				

Slika 20-5 Kontrola heidžunke

* PI (production instruction) – nalog za proizvodnju, PW (part withdrawal) – povlačenje delova (prim. prev.)

To nije tako jednostavno, ali suština je da ćemo verovatno pre promeniti ono što ljudi misle ako promenimo ono što rade nego promeniti ono što rade tako što ćemo promeniti ono što misle. Ako želimo da ljudi razumeju i prihvate pretpostavke *lean* proizvodnje, neka je iskuse iz prve ruke. Direktno iskustvo, uz neposredan koučing i povratne informacije na licu mesta, s vremenom će promeniti ponašanje ljudi. S druge strane, pokušaj da se promeni ono što ljudi veruju pomoću ubedljivih govora, interaktivnih video-kurseva ili obuke u učionici neće biti dovoljan. Možda će početi da govore ispravne stvari, ali to neće duboko uticati na njihova uverenja ili ponašanje (videti, na primer, slučaj „Priča o dva klipa“).

Slično tome, promena kulture neće se desiti kroz proces edukacije u učionici. Možemo naučiti ljude šta je politički korektno reći i kako da to kažu na sofisticirane načine, ali to neće uticati na njihove duboko ukorenjene vrednosti i pretpostavke. Ovo je neprijatna istina, iako bi se moglo činiti da je mnogo lakše promeniti kulturu masovno kroz obrazovni program nego preurediti strukturu i procese organizacija kako bismo počeli da menjamo ono što ljudi misle. Ali suština *lean*-a nije u tome da se radi ono što je lako, nego ono što funkcioniše. Suština *lean*-a je u tome da se suočimo sa stvarnošću i da budemo uvereni da možemo oblikovati tu stvarnost kako bismo postigli svoje ciljeve.

Dakle, вреди li uopšte brinuti se o kulturi? Ironija je u tome da ne možete direktno uticati na kulturu putem komunikacije i edukacije. A ipak, kultura drži ključ za održivu konkurentsku prednost. Prema tome, ne može se ignorisati.

Toyota je to odavno shvatila. Kada je Fudžio Čo prvi put crtao Tojotinu „kuću“ kako bi objasnio teoriju TPS-a, postoje priče o tome kako je Ono cepao te slike. Ono je verovao da se TPS uči vežbanjem, i to u pogonu. Nije verovao da će ljudi razumeti TPS gledajući sliku nekakve kuće. U knjizi „Tojotin način“, predsednik Čo je objasnio tu filozofiju:

Ima mnogo stvari koje čovek ne razume i zato vas pitamo zašto jednostavno ne preduzmete neku akciju. Zašto ne pokušate da uradite nešto? Ako shvatite koliko malo znate i ako se suočite sa sopstvenim neuspesima, jednostavno ćete moći da ispravite te neuspehe i da ponovo to uradite, pa ćete pri drugom pokušaju uočiti neku drugu grešku ili nešto drugo što vam se ne sviđa tako da ćete moći da to uradite još jednom.

Suština Tojotinog proizvodnog sistema je od početka bila učenje kroz rad. Svako ko je učestvovao u nekom kaizen događaju ili ga je vodio doživeo je intenzitet tog iskustva i intenzitet učenja. Tokom te nedelje, u okviru tog tima stvara se mikrokultura.

Ta mikrokultura je često prilično drugačija od kulture u svakodnevnoj organizaciji. U toj mikrokulturi, cene se isprobavanje novih stvari, razmena ideja, pa čak i pravljenje grešaka. Grupa uči da vidi rasipanje na dubljem nivou nego inače i otkriva da je moguće eliminisati rasipanja sa kojima je dugo živela. Nakon tog iskustva, oni ne mogu da gledaju na stvari na isti način. Često čujemo izjave poput: „Ne mogu da verujem da sam radio s tim problemom poslednjih 20 godina, a nisam ništa preduzeo.“ Rasipanja počinju da se ističu, a oni znaju koliko mogu poboljšati stvari. Petak je dan za proslavu postignuća i osnažuje mikrokulturu koja se razvila te nedelje. A onda se često događa nešto strašno. Posle vikenda odmora, dolazi ponedeljak, i sve se vraća na staro.

Jedan od problema sa pristupom zasnovanim na kaizen događajima je to što jedna nedelja nije dovoljna da bi se promenila kultura. A kada nedelja prođe, facilitator često prelazi na drugu zonu, drugu grupu i drugi događaj. Kad se vrše takve kratkoročne intervencije u kulturi pa se onda ode, ne može se duboko prodreti ni u šta. Prava vrednost događaja nije ušteda u novcu ostvarena te nedelje, već potencijal za učenje i promenu kulture – koji se često ne realizuje.

S druge strane, projekat toka vrednosti ima mnogo veće šanse da postigne stvarnu promenu kulture u zoni tog projekta. Kaizen događaj može biti jedno od sredstava za razvoj toka vrednosti, ali u pristupu zasnovanom na toku vrednosti događaj se ne završava u petak. On je samo jedan u nizu aktivnosti koje se ponavljaju tokom perioda od četiri do šest meseci. Posle intenzivnog perioda projekta, mora da se održi pažnja menadžmenta kako bi se promene u kulturi nastavile i produbljivale. Lako može biti potrebno tri ili više godina da bi se razvila *lean* kultura u kojoj ljudi razumeju tok, vide rasipanja, osećaju slabodu da eliminišu rasipanja i razvijaju disciplinu da održavaju promene.

Ako možete da razvijete novu kulturu u jednoj važnoj zoni organizacije, kako ćete je raširiti? Da li je potrebno započeti sve ispočetka u svakoj zoni, jednoj po jednoj? Odgovor je „ne“. Do izvesnog prenosa znanja može doći na nekoliko načina:

1. Menadžment će mnogo naučiti iz pilot projekta, pod uslovom da je uključen u njega. On će ojačati svoju posvećenost *lean*-u i imati mnogo jasniju, snažniju viziju. Ovo će se preneti na sledeći projekat toka vrednosti.
2. Interni koučevi za *lean* učiće iz tog iskustva, što će pomoći da se ubrza sledeći projekat i svaki naredni.
3. Ljudi iz drugih zona čuće za pilot projekat, a neki će doći da ga vide i biti pod uticajem onoga što vide i čuju.

4. Postojeće mogućnosti za premeštanje osoblja iz pilot projekta, možda čak i kao budućih koučeva za *lean*, u druge zone kako bi direktno poneli tu kulturu sa sobom.

Ukratko, nova kultura će se preneti samo preko ljudi, direktnim premeštanjem ljudi koji su iskusili kulturnu promenu i bili njen deo. Premeštanje radnika ili supervizora je veoma moćan način. U nekim slučajevima, u pilot projektu se ukidaju radna mesta, a oslobođeni ljudi mogu se premestiti u druge zone ili postati deo službe za unapređenje kaizena. Ono što mnogi menadžeri ne shvataju dok su uključeni u *lean* transformaciju jeste da osoba čije je radno mesto ukinuto nije samo rasipanje koje treba eliminisati. Ta osoba je aktivan deo nove kulture koju menadžer treba pokušavati da neguje. Ta osoba ima izuzetnu vrednost, ako se ta vrednost iskoristi.

Tojota razume važnost i izazov kulturne promene. Dok je pokretala poslovanja u drugim zemljama, najviši prioritet joj je bio razvoj kulture Tojotinog načina u svakom novom poslovanju. To postiže kroz sistem koordinatora. Hiljade Tojotinih koordinatora raspoređeno je širom sveta, a primarni posao im je da podučavaju kulturi Tojotinog načina. Tu nije reč o dolasku na nedelju ili dve i držanju predavanja, već na dve do tri godine i svakodnevnom mentorisanju. Oni postavljaju učenicima izazov da postignu neki cilj, a zatim čekaju i posmatraju kako bi iskoristili prilike za koučing.

Često nas pitaju: „Može li Tojotin način funkcionisati izvan Japana, s obzirom na to da je japanska kultura tako jedinstvena?“ Nema sumnje da Japan ima drugačiju kulturu, i ona se na mnogo načina sasvim lepo uklapa u principe Tojotinog načina. Na kraju krajeva, korporativna kultura Tojote razvila se unutar japanske kulture. Japanska disciplina, pažnja prema detaljima, orijentisanost na tim, posvećenost kompaniji, zaposlenje do kraja radnog veka, sporo napredovanje, promišljanje (hansej), težnja ka savršenstvu, i tako dalje, sve to daje snažnu podršku Tojotinom načinu. Ipak, Tojota je imala značajan uspeh u prenošenju svog sistema u druge zemlje. S vremenom, kompanija je naučila da ne može da u drugim zemljama izgradi potpuno japansku Tojotinu kulturu, već da mora dozvoliti toj kulturi da se prilagodi lokalnoj. Rezultat je hibridna kultura – nova kombinacija lokalne i originalne Tojotine kulture. Ali time nije ugrožen vrednosni sistem Tojote.

Koliko se promenilo u tom prilagođavanju predmet je rasprave. Neki bi mogli tvrditi da je nova kultura potpuno drugačija. Na primer, Amerikanci nisu spremni da stave posao ispred porodice i ličnog života kao što se to tako često vidi u Japanu, nisu tako disciplinovani da poštuju standardne procese, uvek žele da znaju zašto bi trebalo da nešto rade na određeni način, individualisti su, žele individualne nagrade i

priznanja, nestrpljivi su i prirodno razmišljaju kratkoročno. Ali, iako u svakoj od ovih izjava ima neke istine, Toyota je postigla izuzetan uspeh u prenošenju mnogih ključnih karakteristika Tojotine kulture u Japanu u zemlje poput Amerike, uključujući:

- ◆ Podučavanje Amerikanaca kako da vide i eliminišu rasipanja.
- ◆ Podučavanje praktičnom rešavanju problema na Tojotin način.
- ◆ Podučavanje vrednosti standardizacije kao temelja za kaizen.
- ◆ Podučavanje strasti prema kupcima i kvalitetu.
- ◆ Podučavanje važnosti timskog rada.
- ◆ Podučavanje da ljudi imaju vrednost.



ZAMKA

Dolaženje do nove kulture kroz obuku

U poglavlju 19 opisali smo „pristup zasnovan na proizvodnom sistemu kompanije X“, gde je X naziv vaše kompanije. Ovo se često zamišlja kao pristup na nivou cele kompanije za uspostavljanje zajedničkog operativnog sistema. To je plemenita ideja, koju i mi podržavamo. Problem nastaje kada se to posmatra kao *top-down* način vođenja promene kulture kroz režijsku organizaciju. Ne možete stvoriti novu kulturu putem prezentacija u *PowerPoint*-u. Kulturu neće promeniti ni svi atraktivni šareni slajdovi i paketi za obuku na svetu. Samo „pričanje“ neće biti dovoljno. Ljudi će postati svesniji reči i konceptata koji bi mogli biti od pomoći ako postoji dublja promena kulture preko rukovođenja, direktnog iskustva i premeštanja osoblja da obučavaju i vrše koučing drugih kako bi ih uveli u novu kulturu. Međutim, kao samostalni proces, obuka i komunikacija ne menjaju ono u šta ljudi zaista veruju, što osećaju i kako se ponašaju. Radili smo s jednim klijentom na razvoju izvrsnih pilot projekata modela linija tokom perioda od godinu i po dana, razvijajući pritom snažnu lokalnu stručnost. Kada je klijent odlučio da primenjuje *lean* iz centrale, nije čak ni unapredio one ljude koji su u tome učestvovali, već je izabrao ljude bez iskustva da ih obuču u učionici i dodeli im uloge vođa za *lean*. Kakvo rasipanje!

Širenje vašeg učenja na partnere

Ako su partneri zaista proizvođači *lean* kompanije, onda se ta kultura mora proširiti i na partnere. Uzmimo primer kompanije Denso razmatran u poglavlju 19. Pošto je Den-

so jedan od Tojotinih prvobitnih *keiretsu* dobavljača, u delimičnom vlasništvu Tojote, moglo bi se pomisliti da je uvek bio duboko prožet TPS-om. A ipak, Denso je uvideo da nje dostigao nivo TPS-a koji je video u Tojotinim fabrikama. Koristio je mnoge tehničke metode slične TPS-u, ali nije imao Tojotin „kaizen mentalitet“. Protivmera za to bile su EF aktivnosti koje su predstavljene trouglom.

Ne iznenađuje što se taj trougao naziva „Takahašijev trougao“ po Densovom predsedavajućem odbora direktora Takahašiju, koji se penzionisao kao viši direktor Tojote. Jedan od njegovih poslova u Densu bio je da stvori kulturu kompatibilnu Tojotinoj. Ako Toyota razvije kulturu kontinuiranog poboljšanja koje vrše svi saradnici, a koja je daleko naprednija od Densove, kako Denso može da drži korak s njom?

Zašto bi Denso uopšte morao da drži korak s njom, sve dok može da pruža Tojoti cenu koju ona traži? Kao što smo diskutovali u 12. poglavlju, Toyota ne želi da upravlja cenom dobavljača, već njegovim troškovima. Kada Toyota smanjuje troškove kroz mnoštvo aktivnosti u kojima saradnici timova svakodnevno rešavaju male probleme, njeni naponi će naići na nepremostivu prepreku ako intenzitet napora dobavljača za smanjenje troškova nije potpuno isti. Troškovi dobavljača postaće usko grlo u tom procesu, a upravo ti troškovi čine najveći deo proizvodne cene Tojotinih vozila. Ako dobavljači pristanu na smanjenje cena, a ne smanje stvarne troškove, oni će postati neodrživi dobavljači. Neće imati gotovine da reinvestiraju u poslovanje i u buduće tehnologije. Ako dobavljači smanjuju troškove pritiskom na svoje zaposlene, dobavljače i kroz druge kratkoročne mere za smanjenje troškova, osnovna infrastruktura baze dobavljača će se urušiti.

U 3. poglavlju smo govorili o procesu stabilizacije, stvaranja toka, standardizacije i postepenog nivelisanja. Rekli smo da, kako bi se povezale dve operacije u fabrici, svaka operacija mora dostići izvestan nivo početne stabilnosti. Tada mogu biti povezane do nekog stepena toka. To postaje novi standard, a otvara se mogućnost za izvesno nivelisanje. Zatim smo opisali spiralu kontinuiranog poboljšanja, gde se ovaj proces nastavlja na sve dubljim nivoima. Umesto dve operacije u fabrici, zamislite fabriku za montažu i fabriku dobavljača, i tu će važiti isti princip. Procesi svake fabrike moraju biti stabilizovani, pa se onda mogu povezati, a novi proces standardizovati i postepeno nivelisati. To se ponavlja po spirali kontinuiranog poboljšanja tokom vremena.

Sada zamislite kompaniju poput Densa koja šalje rezervne delove u Tojotino skladište delova. Potom zamislite Densovu organizaciju za razvoj proizvoda koja dizajnira sistem grejanja, ventilacije i klimatizacije zajedno s Tojotinim inženjerima

koji razvijaju nov automobil. A šta je s Tojotinom prodajnom organizacijom koja prodaje automobile dilerima? U svakom slučaju, princip je isti. Svaki partner, zajedno s Tojotom, mora da se stabilizuje na novom nivou, da stvori povezan tok, da se standardizuje i potom postepeno niveliše. To je proces kontinuiranog poboljšanja. Ako se Toyota stabilizuje na nivou daleko iznad svojih partnera, proces se zaustavlja.

Toyota želi da njeni partneri budu nezavisni jer, ako su zavisni i očekuju stalno usmeravanje od Tojote, nikada neće imati snagu da se sami poboljšaju. Toyota ne može da podstakne poboljšanja na željenom nivou spolja, pa kaže da je u redu ako dobavljači imaju sopstveni način rada, a ne Tojotin način. Zapravo, to se podstiče – sve dok funkcioniše. Kada postoji ozbiljan problem s kvalitetom ili problem oko lansiranja proizvoda ili neki problem koji bi mogao da zaustavi Tojotu, tada ekipa iz Tojote odmah kreće u akciju i počinje da podučava dobavljača Tojotinom načinu. Možda to ne naziva tako, ali ga podučava svim principima opisanim u ovoj knjizi. Naše iskustvo pokazuje da su dobavljači Tojote željni da ga nauče, jer znaju da je to bolji način.

Dakle, postoje neki ključni preduslovi za menjanje vaših partnera zajedno s vašim internim operacijama kako biste stvorili međusobno kompatibilnu kulturu:

1. Morate to ozbiljno raditi i sami interno.
5. Morate razviti prave lidere koje dobavljači žele da slede i od kojih žele da uče.
6. Morate imati strpljenje u podučavanju dobavljača.
7. Dobavljači moraju želeti da ih podučavate.
8. Dobavljači moraju videti vrednost koju im to učenje donosi.
9. Vremenom mora rasti nezavisnost dobavljača; oni moraju razviti sopstvenu *lean* kulturu.



ZAMKA

Preuranjeno podučavanje dobavljača *lean*-u

Ne možemo dovoljno naglasiti koliko je važno da i sami ozbiljno primenjujete *lean* pre nego što pokušate da ga širite na dobavljače. Videli smo zaista apsurdne situacije u kojima veće kompanije pune mačo duha odlučuju da uvedu *lean* „malima“ – svojim malim i inferiornim dobavljačima. Problem je u tome što veliki, moćni kupac nije napravio ništa više od mnogo priče, mnogo *PowerPoint* prezentacija i nekoliko ograničenih modela. Za razliku od njega, dobavljači su vredno radili na *lean*-u i bili su daleko ispred svojih kupaca. Kada ti kupci dođu da podučavaju *lean*-u i zatim traže smanjenje cena, to je ponašanje poput lovaca i sakupljača.

Da ponovimo, Toyota želi da dobavljači imaju sopstvenu kulturu. Međutim, ona želi da te kulture budu kompatibilne s Tojotinom, pa se zato osnovni principi Tojotinog načina moraju realizovati kod dobavljača. Na primer, ako bi dobavljači imali tradicionalnu *top-down* kulturu zasnovanu na velikim serijama, njihovi troškovi bi verovatno bili previsoki, što bi predstavljalo rizik da Toyota obustavi proizvodnju, a Toyota to ne bi tolerisala. Međutim, ako dobavljač ima sopstvenu verziju *lean* kulture koja funkcioniše, to je divno što se tiče Tojote.

Kompanija Delfi, o kojoj se govori u poglavlju 12, tek je na samom početku rada na razvoju *lean* poslovanja sa svojim dobavljačima u stilu Tojote. Rukovodnici nabavke u Delfiju shvataju da je ključ njihovog uspeha pridobijanje poverenja dobavljača. U tom cilju, kao jedan od ključnih indikatora učinka uključili su anketu dobavljača. Ugovorili su saradnju s kompanijom *Henke's Planning Perspectives*, koja sprovodi ankete među dobavljačima za sve glavne proizvođače automobila, i zatražili posebnu anketu dobavljača Delfija na nivou drugog reda. Rezultati iz 2004. godine nisu bili lepi. Delfi nije bio percipiran kao pouzdan i razuman kupac. Ovo nije iznenadilo Delfi nakon godina pritisaka od strane kupaca, koje je potom prenosio na svoje dobavljače. Sada je kompanija morala da promeni ovaj antagonistički odnos u kooperativni odnos u kojem su svi na dobitku. Delfi sada radi na tome s jednim po jednim dobavljačem. Počeo je tako što je poslao vrhunske eksperte za *lean* – neke eksterne i neke interne konsultante – kako bi pomogli dobavljačima da stvore *lean* procese. To je bio ogroman uspeh i započeo je proces pridobijanja dobavljača. Proći će neko vreme dok veliki deo ključnih dobavljača ne poveruje i pokloni poverenje kompaniji Delfi, ali je ona spremna da ulaže u to i da bude strpljiva da provede godine u transformaciji ka *lean* poslovanju. S vremenom se

trudi da stvori kompatibilne kulture i izgradi odnose poverenja kako interno tako i sa svojim partnerima dobavljačima.

A sada, molimo vas, pokušajte... i dajte sve od sebe

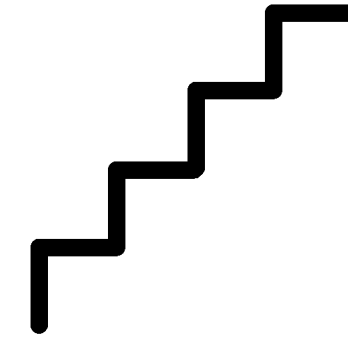
Dok je Dejvid Majer radio u Tojoti u Džordžtaunu, često su od njega tražili da „da sve od sebe“. To nije bilo toliko naređenje koliko iskrena molba. Očekivalo se da svaki pojedinac daje sve od sebe. Nije bilo potrebe za diskusijom o tome šta je „ispravno ili pogrešno“ ili „dobro ili loše“. Svi saradnici tima su jednostavno ulagali maksimalne napore. To je bilo sve što se od njih tražilo. Smatramo da je takav zahtev umestan u svakoj kompaniji koja se suočava s izazovima implementacije neke verzije Tojotinog načina. Svi moraju dati sve od sebe.

Pored toga, Dejvida bi često zamolili sa „molim te, pokušaj“, a ako bi iz nekog razloga izbegavao tu molbu, rekli bi mu „samo uradi“. Čini se da se neki ljudi plaše da pokušaju iz straha da će pogrešiti. Jedno je sigurno: ako nikada ne pravite greške, onda ne radite ništa. Kada je zahtev izgledao veći od njegovih sposobnosti, Dejvidu su jednostavno rekli „molim te, pokušaj“. To je jedan od najboljih saveta koji možemo dati bilo kome. Neophodno je pokušati neke od stvari spomenutih u ovoj knjizi pre nego što zaista razumete njihov pravi smisao ili vrednost.

Ako imate poteškoća da sebe ili druge ubedite da pokušate, onda „samo uradite“. Tek kada je nekoliko puta nešto uradio, Dejvid je otkrio smisao TPS filozofije. Nije postojao drugi način na koji bi mu to moglo imati smisla. Jedini način da stekne pravo razumevanje bio je kroz rad. Volimo da savetujemo kompanijama da, kada prvi put nauče neki koncept, pokušaju da ga primene, zatim razmisle i promisle o rezultatu kako bi još nešto naučili, i da onda pokušaju ponovo, iznova i iznova. U Tojoti, saradnici tima su uvek bili ohrabrivani da stalno pokušavaju, da se stalno poboljšavaju i da nikada ne prestaju da napreduju i da se razvijaju.

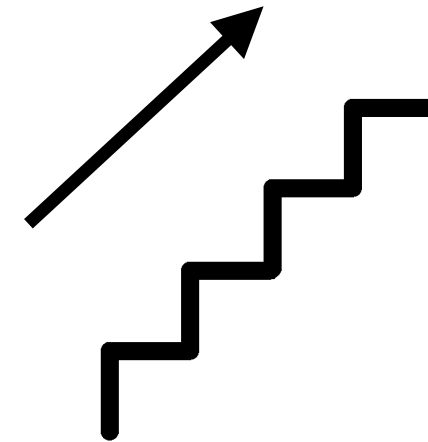
Ponekad najjednostavnije lekcije pružaju najtemeljnije obrazovanje. Imali smo sreće tokom godina da radimo s mnogim izuzetnim učiteljima Tojotinog načina. To obrazovanje nije uvek bilo lako. Jednog dana, Dejvidov mentor Takeuči insistirao je da Dejvid odmah završi određeni zadatak. Dejvid je bio prilično zauzet i usmerio je pažnju na druge probleme. Objasnio je da će se pozabaviti Takeučijevim zahtevom za nekoliko nedelja (rekao je: „*Atto deš*“, što znači „kasnije“ na japanskom). Ali Takeuči je blago sugerisao da Dejvid to obavi odmah – „*ima*“ na japanskom. To natezanje se nastavilo tako što je Dejvid insistirao da se zadatkom pozabavi kasnije, dok je Takeuči davao do znanja da bi više voleo da to bude odmah. Takeuči je imao osobinu da

bude istovremeno i strpljiv i uporan. Na kraju, njegova upornost prevagnula je nad strpljenjem. Na kraju je dao znak Dejvidu da pođe s njim u najbližu salu za sastanke gde je bila jedna bela tabla, nacrtao je dijagram u vidu stepenica (Slika 20-6) i rekao: „Dejv-sane, naš zadatak je, svakog dana, malo gore.“



Slika 20-6 Svakog dana, malo gore!

Crtajući strelicu paralelno sa stepenicama, rekao je: „Onda, s vremenom, mi gore!“ (slika 20-7).

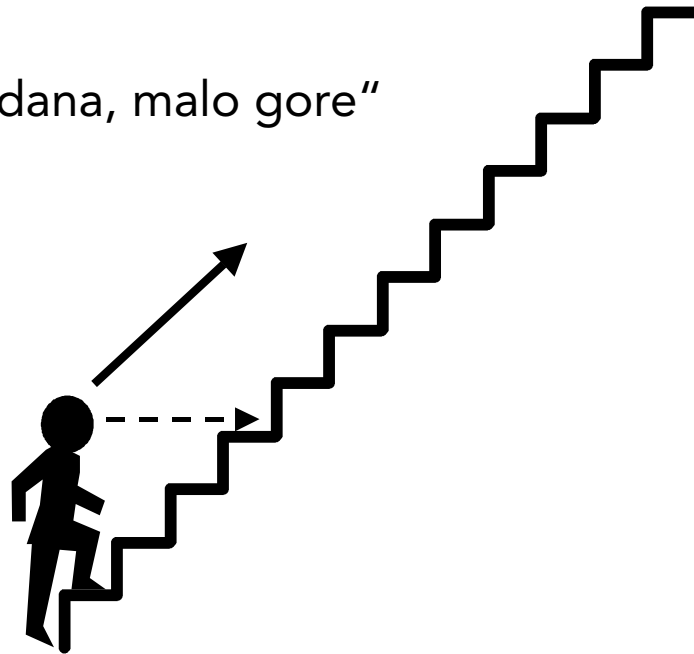


Slika 20-7 Onda, s vremenom, mi gore!

U trenutku poput ovog, često se gube dragocene lekcije. U ovom slučaju, Dejvid je samo hteo da skine Takeučija s vrata, pa se povinovao njegovom zahtevu. Posle nekog vremena, Dejvid je shvatio moć koju je sadržala ta jednostavna poruka. Tojota jednostavno nastoji da kontinuirano, svakog dana, ostvaruje male dobitke. Ako može da konzistentno pravi ta poboljšanja tokom vremena, kompanija će ojačati. Na rukovodiocu je da osigura da svako svakog dana daje neki doprinos, ma koliko mali. S

vremenom bi ti doprinosi sigurno podigli grupu i kompaniju. Dejvid je shvatio koliko snažno je ta filozofija povezana s Tojotinom filozofijom dugoročnog razmišljanja i planiranja. Jasno je da je Toyota posvećena dugoročnim ciljevima. Jasno joj je da će kornjača, koja metodično napreduje, ne samo završiti trku, već može i pobediti bržeg, ali nepostojanog zeca.

„Svakog dana, malo gore“



„Dok se ne popnete na prvu stepenicu, neće biti moguće videti sledeću.“

Slika 20-8 Kontinuirano poboljšanje nikad ne prestaje

Postala je jasna još jedna lekcija. Potrebno je popeti se na prvu stepenicu pre nego što bude moguće videti sledeću stepenicu, odnosno videti potencijalnu korist od napredovanja. Ovo smo rekli i ranije, ali вреди ponoviti: zamislite da stojite na stepenicama. Ako gledate pravo ispred sebe, vidite samo vidljivu stepenicu. Ako se popnete jednu stepenicu više, postaju vidljive nove mogućnosti (slika 20-8). To važi i za proces promene. Neka potencijalna poboljšanja će ostati skrivena dok ne napravite početne korake. Tada se najednom pojavljuju mogućnosti koje nikada ranije niste videli. I tu

je paradoks: ako ne napravite korake, ne mogu vam se pokazati mogućnosti. To je prirodan postepen proces učenja kroz rad. Započinjete putovanje, a onda ga usput prilagođavate.

Nažalost, ljudima nije uvek lako da pokušaju i da rizikuju da neće uspeti. Profesorka s Univerziteta u Mičigenu Fiona Li i njene kolege proučavaju fenomen pokušavanja.¹⁸ Oni sprovode psihološke eksperimente u kojima subjekti moraju da isprobaju mnogo alternativa i da uče iz uspeha i neuspeha ako žele da prođu kroz neku vrstu lavirinta. To je prostirka na podu s mnogo kvadrata ispod kojih su sakriveni elektronski senzori po određenom obrascu. Ako stanu na pogrešan kvadrat, aktivira se glasan zvuk „bip“. Međutim, kroz isprobavanje mnogo kvadrata i dobijanje tih „bipova“, oni uče taj obrazac i uspevaju da prođu kroz lavirint. Primećeno je da se ljudi često jednostavno zaglave i odbijaju da nastave dalje jer se boje da će aktivirati taj zastrašujući „bip“. To je do izvesnog stepena stvar kulture. Amerikanci, koji su odgajani da veruju u grubu individualizam, mrze da dožive neuspeh. Izgledati nesposobno nosi sa sobom stigmatu, a američka kultura obeshrabruje eksperimentisanje, pokušavanje nečeg novog, promišljanje o neuspesima i traženje pomoći – čak i kad je ona čoveku očajnički potrebna i dostupna. Ovi rezultati su takvi za američke profesionalce, kako muškarce tako i žene, u eksperimentima Lijeve – nema značajne razlike između polova.

Postepene promene koje je Dejvid učio, korak po korak, mogu biti prilično zastrašujuće. Uradite nešto novo svakog dana. Rizikujte svakog dana. Rizikujte „bip“. Ovo možda objašnjava još jedan fenomen koji smo uočili. Kada prvi put počnemo da radimo s kompanijama, one često pitaju: „Postoji li neka kompanija slična našoj koja je implementirala *lean* i koju možemo posetiti?“ To može ići do toliko specifičnih zahteva, kao što su želje da vide kompaniju za proizvodnju malog obima raznovrsnih dekorativnih dasaka za WC šolje, radionicu za dizajn prototipova protetičkih sredstava, laboratoriju malog obima za specijalizovane testove krvi ili visokoautomatizovanu fabriku stakla, ili šta god vam padne na pamet. Nažalost, ne postoji po jedan *lean* model za sve što postoji na svetu – osim Tojote i njenih dobavljača, *lean* modela je isuviše malo. Ono što mislimo da nam zapravo poručuju jeste: „Prikažite nam detaljno kako će izgledati krajnje odredište u našem poslu pre nego što krenemo na put.“ Drugo pitanje koje postavljaju je: „Šta tačno možemo očekivati u smislu ušteda troškova i koliko će nas koštati prelazak na *lean*?“ Drugim rečima, iznesite precizno u

18 Fiona Lee, A. Edmondson, S. Thomke, and M. Worline, “The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations,” *Organization Science*, 15(3) (2004), 310-26.

brojkama šta možemo da očekujemo kako ne bismo morali da rizikujemo. Strah od napredovanja korak po korak i učenja usput jedan je od razloga zbog kojih je tako malo dobrih *lean* modela, a savladavanje tog straha zahteva da se u to upustite s verom da ćete uspeti.

Fiona Li i njene kolege su otkrile još nešto zanimljivo u svojim eksperimentima. Nedoslednost u porukama o preuzimanju rizika uništava motivaciju za inovacije. Ljudi će verovatnije rizikovati ako se neuspesi ne kažnjavaju i ako postoji potvrda da je neuspeh prihvatljiv – potrebna su vam oba ova faktora zajedno. Zanimljivo je da, ako postoje podsticajne izjave o tome kako se preuzimanje rizika ceni, ali se potom ljudi kažnjavaju, ili ako se ne kazne za neuspeh, ali dobiju poruku da je neuspeh neprihvatljiv, manje je verovatno da će preuzeti bilo kakve rizike i češće će se zaglaviti u jednom mestu. Zapravo – a ovo je najzanimljivije otkriće – ako im kažu da je preuzimanje rizika neprihvatljivo i kazne ih za to što su ga preuzeli, i dalje je verovatnije da će rizikovati tada nego kada dobijaju nedosledne poruke. Ovo je iznenađujuće. Čini se da je najgora stvar *nedoslednost*.

U mnogim organizacijama s kojima smo radili postoji previše nedoslednih poruka. Pokušaji i eksperimenti se podržavaju na kaizen događajima, ali ne i u svakodnevnom radu. Najviši menadžment zagovara promene, ali srednji menadžeri zagovaraju uobičajenu proizvodnju i poslovanje i kažnjavaju svaki prekid u proizvodnji. Menadžment zagovara zaustavljanje i rešavanje problema radi postizanja visokog kvaliteta, ali u žaru proizvodnje radnicima se nalaže da ne dižu glavu i da ostvare proizvodnju po svaku cenu. Menadžment kaže da je u redu inovirati i eksperimentisati, ali onda kažnjava ljude za neuspeh. To ugrožava osećaje individualne kompetentnosti i superiornosti – koji su oba veoma cenjeni u zapadnom društvu.



SAVET

Dosledne poruke će diktirati ponašanje

U poglavlju 11 govorili smo o kontinuiranom poboljšanju u Tojoti i o tome kako je dosledna poruka o tome šta znači „kontinuirano“ ključna za način razmišljanja i za akciju koja iz njega proizilazi. Vidimo da druge kompanije pokušavaju da budu model kontinuiranog poboljšanja, ali zatim postavljaju nekoliko kriterijuma za to kada su poboljšanja prihvatljiva. Mnoga poboljšanja bivaju zanemarena jer nije jasno da li su „vredna“ ili prihvatljiva. Tako se proces zaglavљуje, a inovacija guši. Ako kažete da želite kontinuirano poboljšanje, morate doslovno misliti kontinuirano, sve vreme, pod

svim uslovima, bez obzira na vrednost, složenost ili značaj. Nijedno poboljšanje nije premalo, a pravo vreme je uvek sada.

Ništa od ovoga nije lako. Sve je to vrlo rizično. Možemo samo pretpostaviti da su knjige „Tojotin način“ i „Priručnik za Tojotin način“ pomalo zastrašujuće. Ljudi su inspirisani i uzbuđeni zbog mogućnosti, ali treba preći tako veliki put. Praktično je potrebno raditi na svakom aspektu svakog procesa i na svakom aspektu kulture. Ipak, ako to posmatrate na taj način, verovatno ćete se paralisati. Tada ćete gledati samo u vidljivu stepenicu ispred sebe... ili, još gore, gledaćete dole u stepenicu na kojoj se trenutno nalazite. Najbolji savet koji možemo da vam damo je „molimo vas, radite“... i „molimo vas, pokušajte i dajte sve od sebe.“ Zapamtite: „Svakog dana, malo gore!“



Aktivnosti promišljanja

Ovo je najvažnije promišljanje od svih. Pitamo vas da promislite da li zaista ozbiljno nameravate da započnete istinsko *lean* putovanje. U ovoj knjizi smo radili na tome da prikazemo sliku kako to detaljno izgleda. Jasno je da je to nešto mnogo više od tehničkih trikova mnogih *lean* programa. To je ozbiljna doživotna posvećenost izgradnji kulture kontinuiranog poboljšanja. Da li ste spremni? Ovo pitanje važi bilo da ste potpuno novi u *lean*-u ili ste već 10 godina radili na njemu, ali ne u dubokom smislu Tojotinog načina. Postavite sebi sledeća pitanja i krenite bilo kojim putem koji odaberete. Izraz „vi“ koristimo tako da se odnosi ne samo na čitaoca nego i na kritičnu masu lidera u organizaciji.

1. Da li vaša organizacija ima vrhunske lidere koji su ozbiljno posvećeni tome da postanu *lean* kompanija koja uči? Ako ne, da li bar izgleda da mogu da ozbiljno prihvate koučing?
2. Da li ste posvećeni ovom procesu na dugi rok (zauvek)?
3. Koje korake treba da preduzmete kako biste se pripremili za ovaj proces?
4. Da li ste spremni da se posvetite u dovoljnoj meri da biste odvojili vreme za učenje, detaljno posmatranje (*genchi genbutsu*) i učestvovanje u kontinuiranom poboljšanju?

5. Kako ćete mentorisati druge? Da li imate lične alate za to?
6. Kako će vaša organizacija dobiti podršku senseja koja je potrebna za ovu transformaciju?
7. Da li je vaša organizacija puna kontradiktornih i nedoslednih poruka? Ako jeste, razvijte plan komunikacije za započinjanje procesa slanja doslednih poruka.
8. Šta će biti potrebno da se promeni kultura tako da se napravi jedinstvena, dosledna poruka?

O Menadžment Centru Beograd

Menadžment Centar Beograd je najveća kompanija za obuku menadžera na Balkanu. Od 2001. godine, razvijamo posebnu metodologiju za obuku Vaših najboljih talenata.

Mi smo porodična kompanija, osnovana od strane Bojana i Sandre Šćepanović i koju operativno vode njihova deca Milica i Pavle. Fokusirani smo na konkretne kompanijske biznis ciljeve kao što su OEE, MTTR, MTBF, NVA, EBITDA, FCF, NPV. Istovremeno, razvijamo i zaposlene i motivišemo ih za promene.

Koristimo najbolje globalne prakse kao što su japanski kaizen, nemački controlling ili švajcarska IBCS[®] pravila. Volimo rad sa klijentima i izuzetno smo profesionalni u svemu što radimo, bez obzira da li je to trening, konsalting, kongres ili izdavaštvo.

Japanski kaizen na Tojotin način aktivno primenjujemo u MCB-u od 2015. godine. Takođe, strastveno pomažemo kompanijama da implementiraju kaizen i Tojotin pristup u svoje organizacije i da smanje raspisanja i NVA.

Hajde da podignemo vašu kompaniju na novi, lean nivo!

Za dodatne informacije možete da nas kontaktirate:

office@mcb.rs
+381 63 7004 518

www.mcb.rs
www.factory-kongres.rs
www.sales-kongres.rs
www.cfo-kongres.rs
www.hrm-kongres.rs
www.masterclass.rs



Tojotin način 2
Priručnik o Tojotinom načinu

Izdavač

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
MCB Edukacija d.o.o.
Beograd, Ustanička 189
www.mcb.rs



Za izdavača

Sandra Šćepanović

Urednik

Milica Šćepanović

Prevod i adaptacija na srpski jezik

Milan Perić, Milica Šćepanović

Oblikovanje i priprema za štampu

BlackBox Advertising

Štampa

Birograf comp, Beograd

Tiraž

1.000 komada

ISBN 978-86-89821-22-2

Beograd, 2025.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

658.1:629.3(52)
005.591.1
005.336.1

ЛИКЕР, Џефри К., 1979-

Тојотин начин. 2, Приручник : практични водич за primenu
Tojotina 4 „P“ / Džefri K. Lajker, Dejvid Majer ; [prevod i
adaptacija na srpski jezik Milan Perić, Milica Šćepanović]. - 1.
izd. - Beograd : MCB Edukacija, 2025 (Beograd : Birograf
comp). - 528 str. : ilustr. ; 23 cm

Prvod dela: The Toyota Way Fieldbook / Jeffrey F. Liker,
David Meier. - Tiraž 500. - Str. 19: Predgovor / Milica
Šćepanović.

ISBN 978-86-89821-22-2

1. Мајер, Дејвид П. [autor]
a) Тојота моторна корпорација (Тојота) b) Предузећа --
Пословање -- Рационализација v) Пословни успех

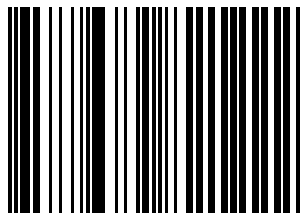
COBISS.SR-ID 175235593

„Tojotin način“ je otkrio tajni recept uspeha jedne od najuspešnijih kompanija na svetu. Ovaj „Priručnik o Tojotinom načinu“ vodi vas korak dalje – iz inspiracije u svakodnevnu praksu, iz filozofije u konkretne akcije.

Ovo nije knjiga koju ćete samo pročitati. Ovo je vodič koji ćete koristiti, iznova i iznova, dok budete menjali način na koji radite, vodite ljude i razvijate svoju organizaciju. **Jer jedan gram prakse vredi više od tone teorije.**

Započnite svoje lean putovanje – i videćete kako magija malih koraka stvara velike rezultate.

www.mcb.rs



9 788689 821222