



AUTOR:
Tomasz Miler –
 konsultant biznesowy,
 trener, coach, autor książki
 „Kaizen. Jak osiągać wielkie
 cele małymi krokami”
www.tomasz-miler.pl

Marginalne zyski – mikrosposoby na sukcesy w firmie

Czy mikrozmiany mogą pomóc w sukcesie? Większość osób widzi sukcesy wyłącznie na samym końcu pewnego procesu, gdy ktoś coś wygra albo dane firmowe pokażą znaczny wzrost zysku. Widzimy tylko to, co duże. Tego, co jest małe nie zauważamy. Szybko zauważymy potężnego słonia drepczącego po ulicach w mieście, a nie zauważymy pracowitych małych pszczoł, które zapylają kwiaty i dają zdrowy pyszny miód. Z marginalnymi zmianami jest podobnie. Są bardzo ważne w naszym codziennym życiu, jednak nie przywiązujemy do nich odpowiedniej wagi.

Niedawno małe zmiany rozkwitły dzięki metodzie agregacji marginalnych zysków. Ich ojcem jest David Brailsford, były kolarz, bez większych sukcesów sportowych.

Jedna z zasad Kaizen mówi, że problemy stwarzają możliwości. Japończycy twierdzą, że gdy nie mamy problemów, to przestajemy się rozwijać. Problem to nie kłopot, a szansa na stworzenie czegoś nowego. Davida Brailsforda własne porażki w sporcie skierowały na studia z optymalizacji, które chwilę później doprowadziły do stworzenia metody, dzięki której stał się guru kolarstwa i także optymalizacji działań. W dzisiejszych czasach kreatywność nie polega na odkrywaniu Złotego Graala, coraz trudniej wymyślać nowsze rozwiązania. Dziś kreatywność to sposób na łączenie „starych”,

funkcjonujących już rzeczy w nowy sposób i znajdowanie im nowych zastosowań. Ostatnio m.in. poznałem osobę, która sprzedaje... malowane koszulki w kubkach. Wszystko z tych rzeczy już było, ale nikt nie wpadł na pomysł, żeby stworzyć z tego nowy produkt. David Brailsford wymyślił, że połączy japońskie metody optymalizacyjne ze światem sportu. Przed nim brytyjskie kolarstwo przypominało rodzinny sport hobbystyczny. Jedyny medal na olimpiadzie zdobyli na początku XX w. Przez 100 lat nie odnosili żadnych sukcesów. Okazało się, że wprowadzenie marginalnych zysków spowodowało otwarcie wielkiego worka medali z fantastycznymi sukcesami. Zastosowanie małych, marginalnych zysków spowodowało m.in. to, że na ostatnich czterech olimpiadach Brytyjczycy zdobyli ponad 40 medali w sporcie, który wcześniej był weekendową zabawą. Na ostatnich zdobyli 70% dostępnych medali. Najważniejszą imprezą kolarską na świecie Tour de France wygrali 5-krotnie.

Dla niektórych 1% zmiany wydają się tak mało wyraziste i tak mało znaczące, że albo się nimi w ogóle nie zajmują, albo kompletnie bagatelizują i wyśmiewają. David Brailsford sukcesami swoich podopiecznych udowodnił, że 1% może mieć naprawdę ogromne znaczenie. Być może faktycznie nie każda jednoprocentowa zmiana ma tak wielki efekt jak byśmy chcieli, ale już kumulacja kilku takich zmian może dać efekty, które nas zupełnie zaskoczą.

Jak się domyślasz takich małych udoskonaleń było mnóstwo. Oto kilka z nich:

- Zamiana metalowego koszyczka z butelką na karbonowy (lżejszy).
- Zmniejszenie brzucha piwnego, który zwiększa opór powietrza.
- Zmiana ogumienia na cieńsze.
- Ograniczenie liczby ciastek energetycznych do minimum. Podczas wyścigu kolarz ma dostawać tyle, ile potrzebuje, ale ani jednego więcej. Każdy dodatkowy oznacza dodatkowy ciężar do dźwigania.
- Wybieranie kurtki przeciwdeszczowej bez kaptura. Kaptur może zwiększać opór powietrza.
- Zatrudnienie lekarza, który pokazywał, jakimi środkami i jak najefektywniej myć ręce, by zapobiegać jakimkolwiek infekcjom.
- Podczas Tour de France kolarze codziennie śpią w innym hotelu i w innym łóżku. Nie zawsze te łóżka są równie wygodne. Brailsford wprowadził zwyczaj przewożenia materaców kolarzy z hotelu do hotelu. Każdy kolarz ma swoją poduszkę i swój materac, który pozwala mu codziennie na najbardziej efektywny sen. Odpoczynek to też element wyścigu.

Skoro Brytyjczycy zdobyli na ostatnich trzech olimpiadach 70% wszystkich medali w kolarstwie torowym, to wygląda na to, że żaden inny kraj nie znalazł lepszej metody na wygrywanie. Co więcej, Brytyjczycy opierając swoje sukcesy na 1% zmianach zbudowali model, który jest zdecydowanie powtarzalny. Sytuacja wygląda inaczej niż w przypadku medalistów z innych krajów, którzy się zdarzają, jednak nie w aż tak powtarzalny sposób (na przykład Justyna Kowalczyk; po niej nie mamy już żadnej kolejnej gwiazdy w narciarstwie klasycznym).

Nie tylko w sporcie

Powyższa historia dowodzi, że marginalne zyski działają w sporcie. Ale czy ma zastosowanie w innych obszarach działalności? Warto w tym miejscu przytoczyć przykład z ośrodków medycznych. W Seattle w USA metodą marginalnych zysków wykorzystał szpital Virginia Mason. Jednym z istotniejszych wskaźników informującym o tym, że szpital jest bezpieczny, jest liczba kar, które płaci się firmom ubezpieczeniowym za pacjentów, którzy zmarli w wyniku błędów medycznych. Wprowadzenie kilku usprawnień metodą marginalnych zysków spowodowało redukcję wydatków z tytułu kar medycznych aż o 75%.

Jednym z najważniejszych nowych rozwiązań było zachęcenie lekarzy i niższego personelu do przyznawania się do błędów. Niewątpliwie nie było to proste dla osób, których reputacja zleży w głównej mierze od skuteczności leczenia pacjentów.

To z pewnością bardzo trudne doświadczenia. Personel szpitala dostał jednak zapewnienie, że za błędy, do których się przyznają nie poniosą konsekwencji. Ta mała subtelność spowodowała, że z biegiem czasu błędy przestano traktować jako element wstydu, ale jako podstawę służącą poszukiwaniu nowych, lepszych rozwiązań. Każdy błąd był weryfikowany i omawiany w szerszym gronie. Powstawały zespoły, które wspólnie analizowały jego przyczyny i zastanawiały się jak nie dopuścić ponownie do takich przypadków. To proste rozwiązanie spowodowało szybką poprawę najbardziej krytycznych sytuacji. Świadomość tego, że nikt nie będzie karał za błędy, a ich analiza przyczyni się do wzrostu skuteczności szpitala i kolegów, którzy mogą mieć podobne przypadki stworzyła przyjazną atmosferę, dzięki której nastąpił szybki spadek błędów medycznych.

Oprócz tej zasady wprowadzono wiele innych. Na salach operacyjnych zaczęto używać list kontrolnych (checklist). Eliminowano dzięki temu element przypadkowości, który towarzyszył wcześniejszym operacjom. Każdy lekarz przed operacją jest odpytywany przez pielęgniarki czy procedura operacji jest wykonywana z należytą starannością. Dodatkowo wprowadzono zamianę etykietowania leków. Kolor etykiety na lekarstwie pokazywał stopień niebezpieczeństwa jego podania. To drobne usprawnienie spowodowało większą łatwość identyfikacji leków w sytuacji działania pod presją czasu. Kolejnym drobnym usprawnieniem było rozdanie pacjentom opasek na rękę. Jej kształt i kolor informował pielęgniarki o ewentualnych alergiach pacjenta. Efektem tych marginalnych zmian było zmniejszenie o 75% wydatków na koszty ubezpieczeń oraz wzrost zainteresowania pacjentów, którzy chcieli być obsługiwani przez jeden z najbezpieczniejszych szpitali w całym kraju.

Marginalne zyski w finansach i controllingu

A co można usprawnić w pracy w biurze, np. w finansach czy w controllingu? Takich marginalnych przykładów może być równie dużo, jak w przypadku sportu i ochrony zdrowia. **Ważna jest sama świadomość naszych wąskich gardeł i hamulców, które nas spowalniają. Uznaje się, że w biurze jest aż 8 rodzajów marnotrawstwa.** Warto się zastanowić, które dotyczą każdej organizacji w największym stopniu.

(1) NADPRODUKCJA. Czy można za dużo pracować? Jak można robić za dużo w biurze? A jednak. Poniżej przykłady nadprodukcji w pracy biurowej:

- nadmierna liczba spotkań,
- zapraszanie na spotkania niepotrzebnych osób, które nic nie wnoszą (nie znają tematu, trzeba im wszystko tłumaczyć, nadmierna dokumentacja),

- nadmierna liczba osób w korespondencji,
- tworzenie zbędnych materiałów, niepotrzebny druk,
- pisanie e-maili-referatów, zamiast porozumiewanie się telefoniczne,
- drukowanie zbędnych dokumentów,
- tworzenie dokumentów, których nikt nie potrzebuje,
- udowadnianie w mailu winy innego pracownika, zamiast zajmowanie się rozwiązaniem problemu.

(2) ZBĘDNE ZAPASY to kolejny rodzaj marnotrawstwa w biurze. Należą do nich takie elementy, jak gromadzenie niepotrzebnych dokumentów czy wąskie gardła podczas oczekiwania na podpisy.

(3) Trzecim elementem mogą być BŁĘDY wynikające z roztrągnięcia, zmęczenia lub po prostu nieuwagi – to braki w dokumentach, zagubienie dokumentów, błędne informacje w raportach i dokumentach.

(4) Czwarte marnotrawstwo to CZAS. Ile razy dziennie jesteśmy zmuszeni czekać na obiecaną, umówioną materiały? To czekanie na decyzje, podpisy, instrukcje.

(5) NADJAKOŚĆ to kolejny spowalnicarz. Nadjakość to nic innego jak nadmierne procesowanie. Chyba w każdej firmie czasami zdarza się tak, że pracownicy zamiast zajmować się twórczymi procesami zajmują się odtwórczym wprowadzaniem tych samych danych do komputera. Często wypełnia się po kilka razy rubryki, które już wcześniej zostały wypełnione i wystarczy je skopiować. W jednej z firm dwie pracownice robiły co miesiąc przez 2 dni raport dla szefa. Robiły to cyklicznie przez kilka lat. Okazało się, że szef czytał tylko kilka rubryk. Po sprawdzeniu czego dokładnie potrzebuje, raport znacznie się zmniejszył, a pracownikom jego przygotowanie zajmowało 1 godzinę. Przygotowując raporty warto zapytać, jakie dane są rzeczywiście potrzebne do pracy. Nadjakość to również stosowanie się do procedur, które nie przynoszą żadnej wartości, używanie dokumentów, które muszą być zatwierdzone przez kilka osób, a w praktyce nikt ich nie czyta czy też wykonywanie dodatkowych kopii lub ponowne wprowadzanie tych samych danych.

(6) Szóste marnotrawstwo to ZBĘDNY TRANSPORT. Mnie kojarzy się z ergonomią pracy. W dużych firmach, które mają kilka oddziałów zdarza się, że dokumenty wielokrotnie wędrują po różnych oddziałach. Działy ściśle ze sobą współpracujące są często oddalone od siebie, znajdują się na różnych piętrach lub w różnych lokalizacjach w mieście.

(7) ZBĘDNE RUCHY – ile czasu każdego dnia poświęcamy na szukanie czegoś w biurze lub w domu? Ile minut dziennie szukamy ważnych dokumentów w komputerze, ile razy dziennie szukamy dokumentów w segregatorach, w których ich nigdy nie było, korzystamy z nikomu niepotrzebnych pieczętek, wykonujemy kopie niepotrzebnych dokumentów?

(8) Ostatnim hamulcem w rozwoju firmy jest NIEWYKORZYSTANY POTENCJAŁ. Pewnie po krótkim zastanowieniu, znajdzie się go w większym lub mniejszym stopniu w każdej organizacji. Czy menedżer pyta swoich podwładnych o rozwiązania i opinie? Nie słuchając ich pozbawia siebie wielkiej wiedzy. Nikt nie jest nieomylny. Zmiana perspektywy oznacza bardzo wiele. David Brailsford jako jeden z ważniejszych punktów powodzenia marginalnych zysków uznał zasadę „ściągnij swoją koronę”. Szef to nie jest osoba, która ma rządzić; szef to osoba, która ma wizję i sprawia, że jego zespół wykorzystuje swój najbardziej skrywany potencjał. Ludzie lubią być doceniani i zauważani. Warto z nich skorzystać.

Warto zrobić listę marnotrawstw i sprawdzić, co można u siebie poprawić. Trzeba poszukać hamulców, których zapewne czasami nie widać gołym okiem. Jest mnóstwo 1% usprawnień, które pojedynczo może nie mają większego znaczenia, ale zebrane do jednego worka już dają efekty. **Eliminowanie strat to nic innego jak generowanie zysków!**

Na koniec dodam jeszcze kilka przykładów, które możesz już dziś zastosować w firmie:

- (1) Ujednolicenie (zestandaryzowanie) formularzy.
- (2) Sprawdzenie, które rubryki są niepotrzebne i usunięcie ich.
- (3) Ujednolicenie standardu nazewnictwa zapisywanych plików na dysku.
- (4) Ograniczenie kosztów szkoleń: jedna osoba idzie, a po powrocie dzieli się nową wiedzą w zespole.
- (5) Załatwianie spraw przez telefon, nie przez e-maile.
- (6) Zapraszanie na spotkanie osób, które są faktycznie zainteresowane jego tematem.
- (7) Wspólna baza wiedzy na dysku, którą zarządza jedna osoba.
- (8) Załatwianie spraw we własnym środowisku. Zamiast od razu zgłaszać problem dyrekcji, warto dowiedzieć się, czy ktoś na podobnym stanowisku w firmie już sobie z nim poradził. Być może problem jest już rozpoznany.
- (9) Wynoszenie tematów wyżej dopiero po wcześniejszym upewnieniu się, że to coś zupełnie nowego i nikt nie zna odpowiedzi. |

WWW.TOMASZ-MILER.
PL/KALKULATOR-
MARNOTRAWSTW

