

PROCESY DOSKONALENIA

LEAN IT – ZARZĄDZANIE PRODUKTAMI I USŁUGAMI

Organizacja musi dostarczać swoim klientom wartość, za którą będą chcieli oni zapłacić. Jak robić to w sposób efektywny? W jaki sposób dodawać maksimum wartości do tworzonych produktów i świadczonych usług, jednocześnie minimalizując koszty? Pomoże w tym Lean IT – rozszerzenie zasad Lean na środowisko informatyczne.

Michał Florys

Rynek wywiera silną presję na wszystkie obszary działania biznesu, również na dostawców usług informatycznych i departamenty IT. Narzędzia, po które dotychczas najczęściej sięgał CIO, to outsourcing i cięcie kosztów. Mądrze stosowane – mogły przynieść wymierne efekty. Jednak koncentracja jedynie na oszczędnościach ma sporo wad, takich jak np. globalne kontrakty niedostosowane do bieżących potrzeb biznesu, oszczędności w wybranych obszarach (np. Help Desk oddany w outsourcing) przy równoległym wzroście kosztów w innym miejscu (np. druga linia wsparcia) czy spadek jakości świadczonych usług odczuwany przez końcowych odbiorców i uderzający w wizerunek firmy. Krótko mówiąc – zadowolenie klienta z niższego rachunku za usługi IT nie jest wprost proporcjonalne do wzrostu jego zadowolenia z tych usług i wartości, które mu one przynoszą.

> MODEL STOSOWANY OD LAT

Okazuje się, że są na to sposoby. W wielu firmach produkcyjnych na świecie, zwłaszcza w sektorze finansowym, od lat z sukcesem stosowane są odchudzone

modele zarządzania (Lean Management). Obecnie popularność zyskuje szczupła informatyka (Lean IT). Są to zaadaptowane do realiów w branży IT, sprawdzone w przemyśle, metody szczupłej produkcji – Lean Manufacturing oraz analogiczny model z rynku usług – Lean Services.

Lean IT koncentruje się na definiowaniu, mierzeniu, analizie, stałym doskonaleniu i kontroli strumienia wartości dla klienta, przy jednoczesnym identyfikowaniu i eliminowaniu wszystkich strat. Za straty uznawane są wszelkie działania, które nie dodają wartości biznesowej. Takie podejście jest odwrotnością nerwowego szukania szybkich oszczędności w wybranych obszarach, bez analizy wpływu na wartość dodaną dostarczanych produktów i usług. Lean IT patrzy na proces jako całość i stara się zrozumieć go od początku do końca w kontekście dostarczanej wartości.

W Polsce podejściem Lean Management, jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku, zainteresowała się branża samochodowa. W awangardzie byli General Motors (Opel), Scania i Delphi. Później dołączyły do nich firmy Pratt & Whitney, Whirlpool, Bosch Siemens Hausgeräte, Electrolux, Gillette, Philip Morris, MARS, Cadbury Wedel, Heinz,

LU, Danone, Carlsberg, Kompania Piwowarska, IKEA, 3M, Nowy Styl itd. Jak widać, dominują firmy produkcyjne. Lean stosowany w usługach w polskich firmach dopiero raczkuje.

> SZCZUPŁE ZARZĄDZANIE

Mówiąc o szczupłym zarządzaniu, nie sposób nie wspomnieć o pierwszej organizacji, która wdrożyła pryncypia tego typu działania – firmie Toyota. Po II wojnie światowej był to lokalny producent aut mający duże problemy wewnętrzne. Dzisiaj Toyota jest światowym liderem w przemyśle samochodowym, znanym z wysokiej jakości swoich produktów, dopracowanych do perfekcji procesów produkcyjnych oraz wysokiej wartości dodanej (duże zyski przy stosunkowo małych nakładach).

Toyota początkowo wzorowała się na modelu płynnej produkcji Henry'ego Forda (flow production), bazującym na standaryzacji pracy. Ford, stosując ten model, odniósł spektakularny sukces przy produkcji modelu T. Według popularnej anegdoty Henry Ford ogłosił, że można kupić fordą T w każdym kolorze, pod warunkiem że będzie to kolor czarny. I to była podstawowa wada systemu produkcyjnego Forda. Pracownicy w jego fabrykach zostali

+ sprowadzeni do roli taniej siły roboczej, wykonującej powtarzalne monotonne czynności, bez wpływu na proces produkcji, bez motywacji do jego doskonalenia, bez chęci do zmian. Późniejsze badania dowiodły, że poczucie uczestnictwa w zespole i satysfakcja z udziału w jego osiągnięciach stanowią silniejszą motywację dla pracowników niż korzyści materialne.

Tradycyjnie to kierownictwo w firmie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania, wyznaczać kierunki, podejmować decyzje, zaś pracownicy operacyjni bez dyskusji powinni te działania wykonywać, nie wykazując przy tym żadnej inwencji. W modelu produkcyjnym Toyoty odwrócono piramidę zarządzania. Mając pewność, że pracownicy posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie w danej materii, pozwolono podejmować im decyzje dotyczące kształtu procesu. Zachęcono także kierownictwo do większego zaangażowania polegającego na zadawaniu pracownikom właściwych pytań, a nie podawaniu gotowych rozwiązań.

> PRYNCYPIA SZCZUPŁEJ ORGANIZACJI

Metodyka Lean IT dostarcza szeregu narzędzi do maksymalizowania wartości i minimalizowania strat. Podczas gdy stosowane narzędzia zmieniają się, pryncypia powinny być stałe (patrz schemat **Leant IT – pryncypia szczupłej organizacji**).

Organizacje potrzebują liderów, którzy wyznaczają kierunki i określają obszary, na których należy się koncentrować i które faktycznie mają znaczenie. Znany amerykański statystyk W. Edwards Deming w swoich 14 zasadach wprowadzania filozofii jakości do organizacji nazwał to stałością celów (Constacy of Purpose). To jeden z fundamentów szczupłej organizacji, obok szacunku dla ludzi (Respekt for People) oraz dążenia do doskonałości (Pursuit of Perfection) poprzez ustawiczne doskonalenie w małych krokach (jap. Kaizen).

Dlaczego więc wielu organizacjom, mimo zdrowych fundamentów,

IDENTYFIKACJA STRAT – RODZAJE MARNOTRAWSTWA (JAP. MUDA)

Marnotrawstwo	Przykład	Skutek
Wady (Non-quality)	Błędy występujące na dowolnym etapie cyklu życia usługi, błędy ludzkie, nieautoryzowane zmiany w systemach, błędy w aplikacjach i systemach, wynikające z nich incydenty, awarie, nierozwiązane zgłoszenia	Niska satysfakcja klientów i użytkowników, niedotrzymane poziomy jakości usług, zwiększone koszty operacyjne
Nadprodukcja (Over-production)	Brak zgodności biznesu i IT, czyli popytu i podaży; oferowanie „zbyt wiele” za „zbyt mało”	Złe dopasowanie na linii biznes-IT, zwiększone koszty operacyjne i koszty infrastruktury, zużycia energii, przestrzeni
Oczekiwanie (Waiting)	Niepotrzebne akceptacje, oczekiwanie na autoryzację lub dodatkowe informacje	Utracony dochód, słaba jakość obsługi klienta, obniżona wydajność
Transport (Transportation)	Zbędny przepływ informacji lub komponentów usług, niepotrzebne wysyłanie dokumentów, przekazywanie/przenoszenie wyposażenia i dokumentacji, zbędne przekazywanie zadań między silosami funkcjonalnymi	Wyższe wydatki inwestycyjne i operacyjne
Zapasy (Inventory)	Wiele magazynowanych części, niewykorzystywanych licencji oprogramowania, redundantne repozytoria danych i informacji, nadmierna moc obliczeniowa lub przestrzeń dyskowa	Zwiększone koszty centrum przetwarzania danych, utrata wydajności, wysokie koszty posiadania (TCO)
Zbędny ruch (Motion)	Logowanie się osobno do kilku systemów, przełączanie między systemami, noszenie dokumentów do podpisu, szukanie instrukcji	Utrata wydajności
Nadmierne przetwarzanie (Excess-processing)	Redundancje w wykonywanej pracy, wąskie gardła w procesach, zbyt złożone lub niedoskonałe procedury, niedojrzałe procesy, stosowanie narzędzi i metod droższych, bardziej precyzyjnych, niż jest to konieczne	Błędy w przepływie informacji

nie udaje się wdrożyć szczupłych metod zarządzania? Zbyt często zachowania ludzi są reaktywne, walczą oni z problemami dopiero wtedy, gdy te się pojawiają, przeszkadzają innym w wykonywanej pracy, poprawiają błędy i wykonują ponownie tę samą pracę. Kolejną zasadą szczupłej organizacji jest proaktywne działanie (Proactive Behaviour), które przejawia się m.in. w dobrym określeniu priorytetów, planowaniu i działaniach prewencyjnych.

Kolejne zasady szczupłej organizacji wyznaczają perspektywę patrzenia na potrzeby klienta. Przede wszystkim potrzeby klienta należy dobrze poznać, określić wartość, której oczekuje. Dlatego trzeba wsłuchać się uważnie

w jego głos (Voice of the Customer, VOC). Kolejna zasada odnosi się do zapewnienia jakości u źródła (Quality at the Source). Oznacza ona, że praca ma być wykonywana dobrze już za pierwszym razem, a błędy nie mogą być przekazywane dalej, by poprawić je w przyszłości. System produkcyjny wspomnianej Toyoty nie toleruje żadnych błędów, a jego znalezienie potrafi wstrzymać taśmę produkcyjną do czasu, aż ów błąd zostanie naprawiony. Szczupła organizacja stawia na systemy myślenia (Systems Thinking), czyli takie, które pozwalają spojrzeć na wzajemnie połączone procesy tworzące jeden strumień wartości dla klienta. Optymalizacja jednego działania

i użytych w nim środków w oderwaniu od pozostałych, prowadzi do powstawania strat na innych etapach. Eliminacja tych strat i odpowiednie planowanie przyszłego użycia zasobów możliwe są tylko poprzez optymalizację całego strumienia wartości. Idealnym sposobem organizacji bez strat jest:

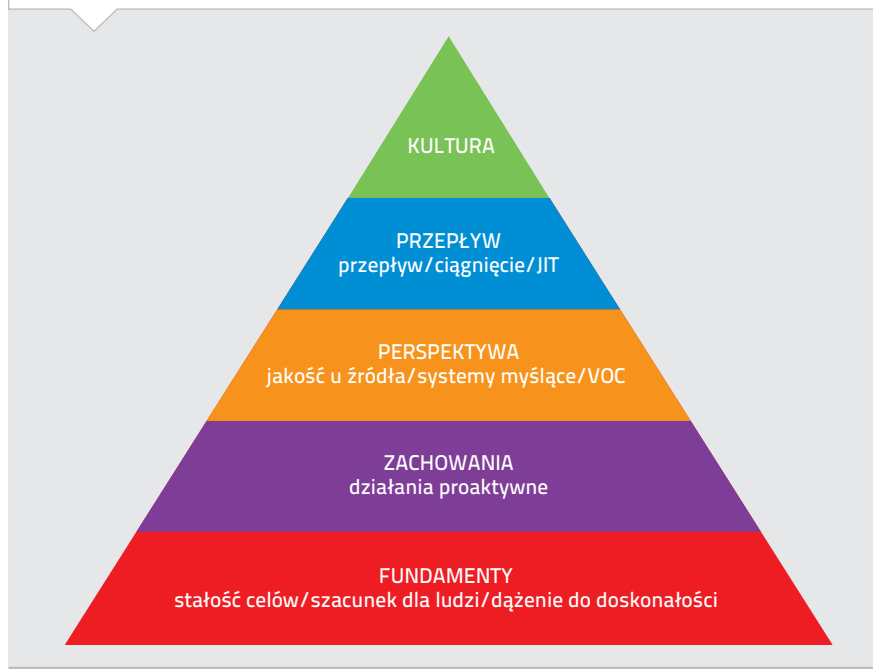
- takie ułożenie kolejnych etapów dodawania wartości, aby praca płynnie przechodziła przez te etapy (Flow) w możliwie jak najkrótszym czasie;
- zbudowanie systemu ciągnięcia (Pull), który zakłada wytwarzanie tylko takiej ilości produktów/części/usług/informacji, które potrzebne są do wykonania bieżącej pracy;
- produkcja na czas (Just in Time, JIT), czyli wyeliminowanie zapasów, które są jednym ze źródeł marnotrawstwa.

Wierzchołek piramidy z pryncypiami szczupłej organizacji stanowi kultura, czyli wspólny system wartości w firmie, manifestowany przyjmowaną na co dzień postawą i zachowaniami pracowników.

> WARTOŚĆ KONTRA MARNOTRAWSTWO

Centralnym elementem koncepcji Lean IT jest wartość rozumiana jako wszystko to, czego klient potrzebuje i za co chce zapłacić. Wartość powinna być określana zawsze z perspektywy odbiorcy końcowego. Strumień wartości należy określić dla każdego produktu i usługi. Stosuje się tutaj narzędzie do wizualizacji i mapowania strumienia wartości (Value Stream Mapping, VSM), wskazujące dokładnie, które czynności dodają wartość, a które jej nie dodają, oraz które są obligatoryjne (np. wymagane przez prawo), ale nie przynoszą bezpośrednio wartości. Identyfikacja strat w procesie (czyli działań konsumujących zasoby, lecz nieprzynoszących wartości) bazuje na wskazywaniu nieregularności działań w procesie (jap. Mura), przeciążeń (jap. Muri), a przede wszystkim na siedmiu rodzajach marnotrawstwa (jap. Muda).

LEAN IT – PRYNCYPIA SZCZUPŁEJ ORGANIZACJI



Zarządzanie w firmie powinno być ukierunkowane na osiągnięcie perfekcji, która w tym wypadku oznacza, że wszystkie działania i użyte środki mają tworzyć wartość. Jeśli wartość określimy z punktu widzenia końcowego odbiorcy, to okaże się, że tylko niewielka część działań i poświęconego im czasu przyczynia się do jej tworzenia. Największe możliwości uzyskania poprawy wyników kryją się w takiej reorganizacji działań w obrębie strumienia wartości, która doprowadzi do eliminacji zbędnych czynności i zdefiniowania docelowego procesu satysfakcjonującego klienta pod względem jakości, czasu i kosztów.

> CZYM JEST ZATEM LEAN IT

Lean IT to nie tylko wyszczuplanie i oszczędzanie, ale przede wszystkim szukanie potencjału drzemiącego w zasobach organizacji IT. Krótkoterminowo Lean IT może posłużyć do eliminowania działań niewnoszących wartości dla produktu lub usługi. Długoterminowo Lean IT wpływa na zmianę myślenia w całej organizacji IT (zamiast „Just in time” jest „Just like last time”).

Stosowanie pryncypów i narzędzi Lean IT sprawia, że wszyscy pracownicy analizują swoje działania przez pryzmat wartości, jaką wnoszą w funkcjonowanie całej firmy. W Lean IT ważnym elementem jest nie tyle kontrola, ile sama zdolność pracowników do zapewnienia i utrzymania jakości bez dodatkowego nadzoru. Takie podejście przynosi o wiele lepsze efekty niż standardowa forma kontroli.

Według Lean IT należy kwestionować każdy utarty sposób postępowania, dyskutować, analizować, wybierać zagadnienie i eksperymentować. Należy przy tym oderwać się od subiektywnych opinii, a skupić tylko i wyłącznie na faktach. Lean IT to metoda wspierająca rozpoznanie i eliminowanie marnotrawstwa. Wspiera we właściwym doborze miar i kluczowych wskaźników wydajności (Key Performance Indicators, KPI) i podpowiada, jak osiągnąć więcej za mniej. **IT**

Autor jest ekspertem w obszarze ITSM w CTPartners SA z grupy kapitałowej Infovide-Matrix