

Intervju

Porezati je treba vso maščobo z mesa

Matic Golob, strokovnjak za vitek razvoj in inoviranje, razlaga, da je potrebno dati priložnost vsem zaposlenim in jih poslušati, saj se nikoli ne ve, od kod lahko pride naslednja največja ideja.

Darja Kocbek

»Po pogovorih s srednjim menedžmentom in vodji v slovenskih podjetjih opažam, da je hierarhija še vedno močno prisotna, kar nikoli ni v prid inoviranju. Še vedno je zelo navzoče načelo, da tisto, kar šef reče, drži. To vedno izzovem z vprašanjem, kako je lahko prav šef tisti, ki vse ve?« razlaga Matic Golob, strokovnjak za vitek razvoj in inoviranje v organizaciji Lean Analytics Association v Veliki Britaniji.

Da bodo slovenska podjetja v koraku z najboljšimi, ko govorimo o vitkem razvoju izdelkov, je torej najprej potrebna sprememba miselnosti?

Absolutno. Ne govorim, da je treba povsem porušiti obstoječ način dela, ampak kot prvo je treba opustiti diktiranje. Vodje so v podjetjih zato, da pomagajo zaposlenim. Zakaj zaposliti nekoga, če mu potem govoriš, kaj mora delati. Biti bi moralo obratno. Druga stvar je, da je treba samo začeti in se ne bati, če gre narobe. Nobena napaka ni napaka, če se iz nje učimo. Napake je treba narediti čim bolj na začetku, ker so takrat veliko cenejše. Če bi na začetku naredili 100 testov, je to mnogo ceneje kot lansiranje rešitve, ki je uporabniki ne potrebujejo ali celo ne želijo. Zaposleni želijo pripomoči k uspešnosti podjetja in prepričan sem, da nihče ne vstane zjutraj in si reče: »Le kako lahko danes svoje delo opravi najslabše!« Treba je opravičevati in zaupati prav vsem zaposlenim. Kot primer lahko izpostavim eno od švicarskih podjetij, s katerim smo sodelovali pred časom, kjer redno organizirajo dneve inovacij, kamor se lahko prijavijo vsi zaposleni, ki potem sodelujejo pri reševanju v naprej zastavljene izziva. Na enega izmed dogodkov se je prijavila tudi čistilka. V ekipi, v kateri je sodelovala, so iskali rešitev na izziv, kako bolje približati neko serijo izdelkov svojim

Vodje so v podjetjih zato, da pomagajo zaposlenim. Zakaj zaposliti nekoga, če mu potem govoriš, kaj mora delati.

uporabnikom. Zmagoviti predlog je prišel prav iz analogije te gospe. Neverjetno, kaj ne? Njen predlog je celotna ekipa potem »prevedla« v tehnično rešitev in podjetje je z njim naredilo novo serijo izdelkov, ki so bili nagrajeni z globalno nagrado za najboljše oblikovalske dosežke Red dot. Gospa pa je ostala del tima do realizacije rešitve. Treba je dati priložnost vsem zaposlenim in jih poslušati, saj se nikoli ne ve, od kod lahko pride naslednja največja ideja.

Kaj sploh je vitek razvoj izdelkov?

Vitek razvoj izdelkov je pristop, ki temelji na principih in načinu dela, ki izvira iz podjetja Toyota na Japonskem. To je set mišljenj, narediti čim bolj učinkovito s čim manj sredstvi tisto, kar trg in stranke potrebujejo in želijo. Da ne bo pomote, tu ni govora o odpuščanjih ali negativnih implikacijah, saj celoten pristop temelji prav na ljudeh. V prisposobi je mogoče reči, da je treba »porezati vso maščobo z mesa, tako da ostane samo čisto meso, kar je tudi edino, za kar so stranke pripravljene plačati«.

Med letoma 2015 in 2018 ste obiskali kar nekaj družb, ki uporabljajo vitek razvoj izdelkov. Katere so njihove glavne značilnosti?

Glavne značilnosti so bolj pristopi in načini razmišljanja kot prakse. Vitko razmišljanje temelji na podobnih konceptih skozi vse sektorje od proizvodnje do razvoja, od podjetja do podjetja pa se razlikujejo pristopi. Ni ene rešitve za vse. So pa priporočila, kako začeti, kako zadevo voditi. Kot prvo bi izpostavil ljudi kot najpomembnejši del podjetja in ključno točko preobrazbe. Orodja in procesi so v podjetju zato, da lajšajo in poenostavljajo delo ljudem. Druga točka je, da ni dovolj, da vodstvo podjetja podpira vitko preobrazbo in implementacijo različnih praks, ampak mora za to iniciativo trdno

stati. Biti mora predano in zaposleni morajo to čutiti. To pomeni, da se napak ne kaznuje, ampak se iz njih uči. Tretja točka je, da vitkost ni končni cilj, ampak pot, neskončna pot. Že konceptni oče proizvodnega sistema Toyota (TPS) Taiichi Ohno je rekel, da je vitkost stremenje k popolnosti z zavedanjem, da te popolnosti ne bomo nikoli dosegli.



Foto: osebni arhiv

Kje je razvoj vitkih izdelkov v Evropi?

Evropska podjetja so na relativno visoki ravni, kar kaže rast njihovih prihodkov, pa tudi odstotek dobička, ki ga ne pridobijo s podražitvami, ampak z optimizacijo svojih procesov in načina delovanja ter tako znižajo stroške. Trend kaže, da samo to, danes ni več dovolj, da je potrebno tudi inovirati vitko, ne samo razvijati vitko. Podjetja, s katerimi sem sodeloval, so globalna podjetja. V Sloveniji se je v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja začelo spogledovati s to miselnostjo podjetje Danfoss Trata. To je tudi edino slovensko podjetje, s katerim sem imel kakršenkoli stik na tem področju. V Danfossu so že takoj v začetku povabili k sodelovanju zunanega strokovnjaka, profesorja Alan C. Warda, pionirja vitkega načina razmišljanja z Univerze v Michiganu (ZDA), da jim pristop predstavi in svetuje, kako se podati na pot implementacije. Danfoss Trata ima na področju vitkega razvoja izdelkov zelo dobre korenine in kar nekaj odličnih praks, ki jih v zadnjih letih uspešno prenašajo tudi na globalno raven in delijo tudi s podjetji izven njihove industrije. [gg](#)