



LEAN sistemos ekspertas praktikas - Hubertas Petružis. Asmeninio albumo nuotr.

Kiekvienas verslininkas nori, kad jo vadovaujama įmonė klestėtų, joje būtų priimami teisingi sprendimai ir dirbtų atsakingas bei darbštus kolektyvas. Deja, kartais realybė būna visai kitokia ir verslininkai yra priversti mąstyti, kaip paskatinti savo verslo plėtrą. Pastaruoju metu vis daugiau Lietuvos įmonių informuoja apie sėkmingą [LEAN](#) sistemos taikymą savo verslui tobulinti. Kas yra LEAN sistema ir nuo ko priklauso jos diegimo sėkmingumas, „BZN start“ skaitytojams pasakoja vienas jos pradininkų Lietuvoje, LEAN ekspertas praktikas Hubertas Petružis.

„[LEAN](#) visų pirma – sveikas protas, – pokalbį pradeda pašnekovas. – Tai didžiulis stiprių ir protingų žmonių indėlis.“ H. Petružis pasakoja, kad žinios apie šią sistemą Lietuvą pasiekė prieš dešimtmetį, tačiau tuomet žmonės nedaug ką žinojo ir žiūrėjo nepatikliai. „Pirma didelė žvaigždė LEAN sistemoje buvo Henry Fordas, priėmęs tokius sprendimus, kurie dabar įeina į standartinį LEAN paketą. Taip pat didelį indėlį padarė Japonijos bendrovė „Toyota“.“ LEAN sistema glaudžiai siejasi su šia įmone. Pašnekovas teigia: „Japonijoje vartojant žodį LEAN, žmonės nebūna patenkinti arba to nesupranta, nes mano, kad tai vakariečių supaprastintas primityvus požiūris į ne visai paprastą reiškinį, todėl šią sistemą vadina „Toyota“ sistema.“

„Įmonės dažnai nesuvokia tikrosios padėties, o ją gali įvertinti tik atlikę matavimus (pavyzdžiui, galima stebėti užsakymų vykdymą), taigi LEAN principas – išmokyti įmones pačias pastebėti problemas ir priimti sprendimus“

H. Petružis

LEAN pradžia Lietuvoje

H. Petružis įsitikinęs, kad mūsų laikais dinamika versle šiek tiek kitokia, egzistuoja daugiau įvairovės ir nepastovumo, tad LEAN sistemos diegimas yra neišvengiamas. Viena pirmųjų įmonių Lietuvoje, ėmusių diegti šią sistemą, buvo „Schmitz Cargobull“ Panevėžyje. Verta paminėti, kad ji rėmėsi Vokietijos pavyzdžiu. „Aš asmeniškai pirmą kartą su efektyvumo metodikomis susidūriau maždaug 2002 m., po kelerių metų jau pradėjau eksperimentuoti ir pamažu ėmiau su tuo dirbti, – pasakoja pašnekovas. – Pradžioje buvo konceptualesnis suvokimas, tuo metu dar dirbau konsultantu vienoje amerikiečių įmonėje, kurioje kalbindavau klientus išbandyti šią naują, tačiau jiems nebuvo įdomu ir jie nematė jokių problemų, susijusių su efektyvumu.“ H. Petružis užtikrintai sako, kad šiuo metu tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje – tikra LEAN banga. „Nebereikia aiškinti jos principo ir man lieka tik atsiliepti į skambučius įmonių, kurios tikrai žino, kad nori išbandyti šį metodą savo verslui“, – šypsosi pašnekovas.

Sistemos principai ir įmonių pasiekti rezultatai

H. Petružis dirba kaip nepriklausomas ekspertas. „Man šis stilius patinka labiausiai, – teigia jis. – Esu dirbęs didesnėse bendrovėse, bet tuomet iškyla paslaugos kokybės klausimas. Kai pats viską supranti ir darai, stengiesi labiau, o turint pavaldžių darbuotojų viskas šiek tiek kitaip. Toks darbo stilius reiškia ribotą pajėgumą.“

Taigi koks pirmas žingsnis siekiant pagerinti įmonės veiklą? Pokalbis – atsako LEAN ekspertas. „Pirmiausia pasikalbu su vadovybe ir nustatome spragas versle, pasitariame, ką reikia stiprinti ir keisti.“ Teiraujosi, ar vadovai žino savo verslo silpnąsias puses. „Daug žino, tačiau ne visada visas, be to, kai pradedi su tuo dirbti, spragų atsiranda dar daugiau, dažniausiai jos būna visiškai elementarios ir iš pirmo žvilgsnio nepastebimos.“ H. Petružis teigia, kad labiausiai pražiūrimas santykis tarp vertę kuriančio proceso ir pardavimo. „Yra tam tikros aklosios zonos, tačiau pačioje pradžioje nereikia užsimoti dideliems pokyčiams, nes organizacija dar neturi gebėjimų pati save tobulinti. Ji turi išmokti tai daryti, todėl pradžioje dirbame su ribotu skaičiumi žmonių, vadinasi, ir su ribotu skaičiumi problemų“, – aiškina pašnekovas.

Vienas pagrindinių LEAN principų – žinios pačios savaime nėra veiksmingos, veikia įgūdžiai. Eksperto teigimu, siekiant efektyvumo versle, pirmiausia reikia, kad pardavimas būtų truputį galingesnis už gamybą arba paslaugos tiekimo procesą. Įmonė turi atsirinkti užsakymus. „Dažnai (7–8 atvejais iš 10) pardavimas yra silpnesnis, negu įmonė pajėgi atlikti, todėl pirmiausia tvarkome šią proporciją.“

LEAN principas iš esmės paremtas konsultavimu, tačiau H. Petružis teigia: „Aš laikausi pozicijos, kad įmonė turi pati gebėti tobulinti veiklą, nes, pasibaigus konsultavimui, pasibaigtų ir spragų šalinimas.“ Su įmonėmis dirbama skirtingais terminais, vienoms užtenka pusės metų, su kitomis bendradarbiaujama ilgiau nei penkerius metus. Paprastai paslaugos vartotojas nori trijų dalykų: gauti tai, kas pažadėta, laiku, kokybės ir efektyvumo. „Įmonės dažnai nesuvokia tikrosios padėties, o ją gali įvertinti tik atlikę matavimus (pavyzdžiui, galima stebėti užsakymų vykdymą), taigi LEAN principas – išmokyti įmones pačias pastebėti problemas ir priimti sprendimus“, – užbaigia pašnekovas.

Sėkmės istorijos

LEAN sistemos siekis – ilgalaikis stabilus pelningumas, todėl pašnekovas itin džiaugiasi, kad jo klientai garsiai kalba apie šios sistemos sėkmę. Tarp sėkmės istorijų – tokios įmonės kaip UAB „AMG“, UAB „Arginta“, AB „Grigiškės“, AB „City Service“, UAB „Mano būstas“, UAB „Markučiai“. Ar buvo įmonių, kurioms LEAN diegimas nepasiteisino? H. Petružis nuoširdžiai atsako, kad tokių atvejų yra pasitaikę, ir toliau juokauja: „Tai labai panašu į vedybas, viskas pradžioje būna gražu, bet paskui išryškėja skirtumų, dėl kurių neišeina bendradarbiauti.“ Be to, nereikėtų pamiršti, kad [LEAN](#) sistema orientuota į paprastus darbuotojus, be kurių įmonei sėkmingai veikti būtų neįmanoma. „Kareivių kolona juda tokiu greičiu, koku juda lėčiausiais kareivis“, – vaizdžiai sako pašnekovas. Šiuo metu ekspertas dirba su daugiau nei 10 įmonių. „Užtenka vienos dienos per mėnesį ir kartais įmonės vos spėja susidoroti su namų darbais.“