

# LEAN MANAGEMENT STUDIE 2008

*Evropské společnosti,  
které používají principy  
Lean managementu,  
jsou lepší než konkurence*



## Obsah

- 1 Shrnutí
- 2 Úvod
- 3 Zúčastněné organizace
- 4 Činnosti zlepšující procesy
- 5 Dosažené výsledky
- 6 Řízení změn
- 7 Budoucí cíle
- 8 Závěry a doporučení

## 4 Oblasti činností vedoucích ke zlepšování procesů

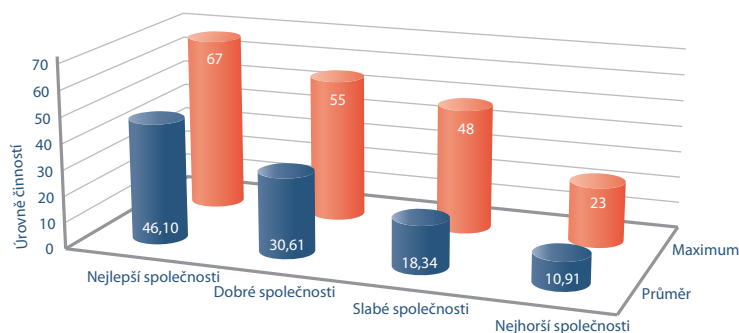
Abychom byli schopni lépe prozkoumat nejvýkonnější organizace, zpracovali jsme průzkum tak, aby bylo možné ohodnotit každou z hlavních oblastí, které jsme zkoumali – **oblasti činností vedoucích ke zlepšování, dosažené výsledky, změny ve výsledcích za poslední 2 roky, schopnost řídit změny a budoucí ambice** – podle dosažené výkonnosti. Organizace mohly v těchto oblastech získat body od 0 do 4, kde úroveň 4 znamená světová třída (úroveň best practice).

Při shromažďování výsledků jsme tak měli možnost vypočítat celkové ohodnocení pro každou organizaci dle následujících výkonnostních kategorií:

- **Nejlepší společnosti.** Všechny organizace s hodnocením mezi 75-100% maximálního možného hodnocení. 5% respondentů spadalo do této kategorie.
- **Dobré společnosti.** Všechny organizace s hodnocením mezi 50-75% maximálního možného hodnocení. 45% respondentů spadalo do této kategorie.
- **Slabé společnosti.** Všechny organizace s hodnocením mezi 25-49% maximálního možného hodnocení. 40% respondentů spadalo do této kategorie.
- **Nejhorší společnosti.** Všechny organizace s hodnocením mezi 0-24% maximálního možného hodnocení. 10% respondentů spadalo do této kategorie.

Každé organizaci byla jako první položena otázka týkající se činností vedoucích ke zlepšování v 17 různých oblastech.

**Nejlepší společnosti se zaměřují 4 krát více na různé zlepšovací činnosti než nejhorší společnosti**

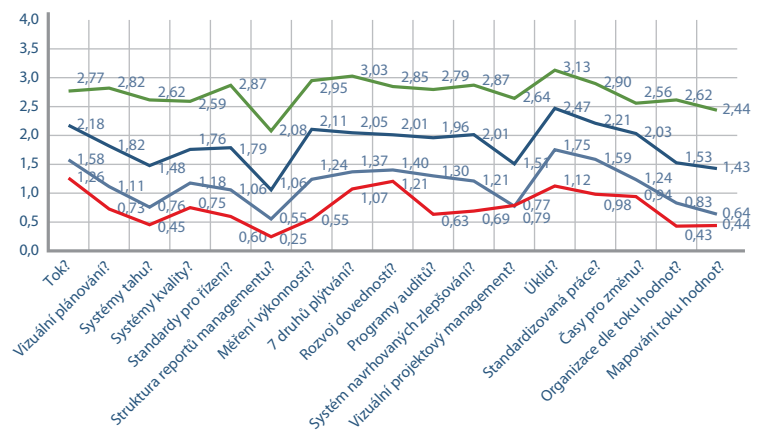


Obr. 4.1 Průměrné úrovně činností

(Pokračování kapitoly Činnosti zlepšující procesy)

Obr. 4.1 a 4.2 ukazují přímou souvislost mezi úrovní činností vedoucích ke zlepšování a celkovými úrovněmi ohodnocení. Na škále od 0 do 4 (kde je 4 nejlepší), získávají nejhorší společnosti v průměru hodnocení 0,6, což naznačuje, že se tyto společnosti nezaměřují nebo nedostatečně se zaměřují na daných 17 oblastí zlepšování. Nejlepší společnosti průměrně získávají hodnocení 2,7, což svědčí o jejich vysokém pracovním nasazení ve většině oblastí zlepšování.

Průměrná úroveň 4 výkonnostních skupin v každé ze 17 zlepšovacích činností

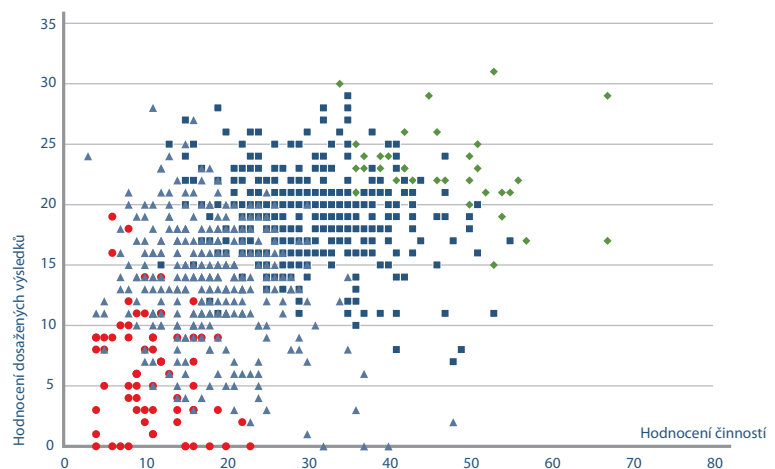


Obr. 4.2 Výsledek pro každou z oblastí činnosti

- Nejlepší společnosti (N=39)
- Dobré společnosti (N=342)
- Slabé společnosti (N=321)
- Nejhorší společnosti (N=69)

Vyplatí se tedy všechna ta námaha? Při srovnání úrovní v zlepšovacích činnostech s úrovními v dosažených výsledcích je odpověď jasná (viz Obr. 4.3). Vynikajících výsledků je dosaženo pouze tvrdou prací - tedy stálým zaměřením na zlepšování velkého množství procesů v organizaci – od dovedností zaměstnanců po zapojení dodavatele.

Hodnocení v oblastech činnosti



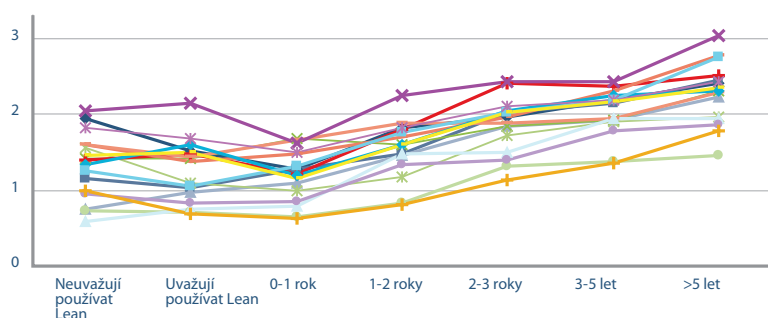
Obr. 4.3 Výsledky pro oblasti činnosti

- ◆ Nejlepší společnosti
- Dobré společnosti
- ▲ Slabé společnosti
- Nejhorší společnosti

(Pokračování kapitoly Činnosti zlepšující procesy)

Podobných výsledků bylo dosaženo i u organizací používajících Lean ve srovnání s organizacemi, které Lean nepoužívají. Organizace, které pracovaly s Lean méně než 1 rok, mají průměrně stejnou úroveň v oblastech činnosti vedoucí ke zlepšování jako firmy, které neuvažují o zavedení Leanu nebo které jeho zavedení plánují. Největšími prioritami těchto organizací jsou většinou: **Úklid, Tok a Standardizovaná práce**.

Výroba - Zaměření na činnosti dle zkušeností



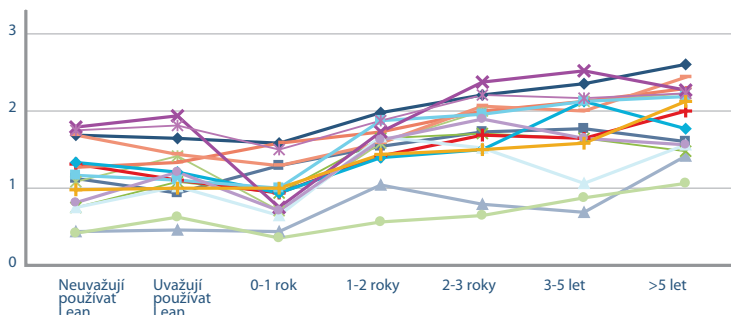
Obr. 4.4 Úroveň činností ve výrobním sektoru podle zkušenosti s Lean

- Tok
- Vizualní plánování
- Systémy tahu
- Systémy kvality
- Standardy pro řízení
- Struktura reportů managementu
- Měření výkonnosti
- 7 druhů plýtvání
- Rozvoj dovedností
- Programy auditů
- Systém navrhovaných zlepšování
- Vizualní projektový management
- Úklid
- Standardizovaná práce
- Organizace dle toku hodnot
- Mapování toku hodnot
- Časy pro změnu

U organizací, které mají více než jednoleté zkušenosti s používáním Leanu jsou výsledky zlepšovacími procesy výrazně patrné a úroveň oblastí vedoucích ke zlepšování se každým rokem zvyšuje.

Tato skutečnost dokládá, že se organizace používající Lean rok od roku zlepšují ve svých výsledcích. Lean metody společně s nástroji, které lze ihned využít (ale které je těžké udržet), dávají společnostem jasný plán pro zlepšování, a to nejen na jeden rok, ale do budoucna. Tato skutečnost pomáhá organizacím, aby se vyvarovali časově náročným „iniciativám roku“, při kterých možnost opětovného návratu k původnímu stavu kvůli náhlé změně v zaměření organizací pouze zmatně namísto, aby docházelo ke zlepšení. Pro nejzkušenější organizace pracující s Leanem jsou typickými největšími prioritami: **Tok, Snižování 7 druhů plýtvání a systémy navrhovaných zlepšování**.

Služby - Zaměření na činnosti dle zkušeností



Obr. 4.5 Úroveň činností v soukromém sektoru služeb podle zkušenosti s Lean

- Tok
- Vizualní plánování
- Systémy tahu
- Systémy kvality
- Standardy pro řízení
- Struktura reportů managementu
- Měření výkonnosti
- 7 druhů plýtvání
- Rozvoj dovedností
- Programy auditů
- Systém navrhovaných zlepšování
- Vizualní projektový management
- Úklid
- Standardizovaná práce
- Organizace dle toku hodnot
- Mapování toku hodnot