



Stephen Parry,
Lloyd Parry Consulting,
igazgató

LEAN IT

„Minden üzletnek vannak költségei. A hulladéktermelés opcionális.”

Stephen Parry – aki a Lean Leadership egyik legelismertebb alakja, a Lloyd Parry Consulting vezetője – fogja tartani az IIR Magyarország és a Sprint Consulting szervezésében márciusban sorra kerülő Optional Conference 2015 nyitó előadását.

A National Business Awards és a National Customer Experience Awards állandó zsűritagja egyike az egész világon elismert Lean szakembereknek. A „Sense and Respond: The Journey to Customer Purpose” című alapmű társszerzőjét a vállalaton belüli „waste” kezeléséről kérdeztük.

COMPUTERWORLD: „Minden üzletnek vannak költségei. A hulladéktermelés opcionális.” Kifejténé ezt a megállapítást?

STEPHEN PARRY: Sok vállalat – nagyon helyesen – nagyobb hatékonyságra és produktivitásra törekszik, hogy kézben tartsa költségeit és versenyképes maradjon, de sok esetben nem ismerik fel, hogy a végeredmény az ügyfelek számára nem ad értéket – tehát hulladék.

Vegyünk például egy olyan céget, ami értékesítés után támogatást kínál helpdesk segítségével. Ez a vállalat számára olcsóbb, mint kiküldeni egy mérnököt, hogy elhárítsa a hibát, de mégis hulladéknak minősül, mert olyan problémákat oldanak meg, amiknek fel sem kellett volna merülniük, ha a termék hibátlan lenne. Ezt nevezzük mi intézményesített hulladéknak.

Nézzük meg az önkiszolgálás vagy öncélúság kérdését is! Hulladékkal találkozhatunk azokban az online cikkekben, amik segítenek a felhasználóknak kijavítani a vállalat baklövéseit. Ezt bátran nevezhetjük „öncélúságnak”. Ha kellemetlenséget okozunk az ügyfélnek, ha vesztegetjük idejét és összezavarjuk a túl sok lehetőséggel, az mindenki számára hulladék. Az „önkiszolgálás” túl sok esetben válik ékes példájává annak, amikor a „hulladékminimalizálás” végül „hulladékgenerálásba” torkollik. Sok esetben az ilyen rendszerek már nem a szolgáltatásról szólnak, ráadásul az online világban mindez kábeleken jön-megy, és nem érzékeljük az ügyfelek elégedetlenségét.

CW: A legtöbb szervezet nem ismeri fel, mi minősül hulladéknak. Mit tanácsol, hogyan tudják beazonosítani?

SP: A hulladék több módon is mérhető. Például mennyi segélykérés érkezik a céghez az alkalmazások és számítógépek felhasználóitól? Az adatok alapján azt látjuk, hogy a végfelhasználói helpdeskek esetében a megelőzhető problémák száma 53–87% között mozog.

A Lean IT esetében a rendszerhibák és incidensek 73 százaléka elkerülhető.

Az IT-szervezeteken belül a hulladék kiemelkedően magas, a munkaerő akár 65 százaléka ennek kezelésével foglalkozik. Ez az az eset, amikor az eredményességet összevetészik a hatékonysággal. Ahol a szükségtelen munkák elvégzését automatizálják, a hulladék elhárításának költsége csökken, de maga a hulladék nem tűnik el.

Hogyan tehetjük láthatóvá a hulladékot? Térképezzük fel a customer journey-t! Az ügyfél-utazás feltérképezésének célja segíteni a szolgáltatókat a hulladéktermelés gyökér-okainak eltávolításában, így a hulladékelhárításra szánt erőforrások átcsoportosításával lehetővé válik az értékkeresés. A feltérképezés során fel kell fedezni a problémákat, alaposan görcső alá kell venni őket, és végleg meg kell szabadulni tőlük.

CW: Hogyan határozzuk meg az értéket?

SP: Emelkedjünk felül a költségeken! A vállalati osztályokon gyakori a költségkontrolling, de a folyamat során nem képesek azonosítani, munkájuk milyen értéket képvisel az ügyfelek számára. Ha ezekre az osztályokra költségközpontokként és nem ügyfélérték-központokként tekintünk, akkor kiválasztjuk a „költséget” az „értéktől”. De ha elvesztjük szem elől az értéket, úgy annak ellentétét, a hulladékot sem fedezzük fel.

Az érték és a költség elválasztásának legveszélyesebb része az, hogy olyan kultúrát teremt, ahol a menedzserek mindenáron az arra fókuszálnak. Ez exponenciálisan növeli a hulladékot, nagyobb ügyfél-elégedetlenséget szül, ami végül az üzlet veszét okozza. Sajnos, túl sok szervezet esetében mondha-

tó el, hogy tisztában van mindennek a költségével, de semmit nem tud az értékekről.

CW: Mely ágazatokban a leginkább kifizetődő Lean-t használni?

SP: Az elmúlt 20 évben a Lean mély gyökereket eresztett a termelői szektorban, és az utóbbi 10 évben szép lassan megvetette lábát a szolgáltatói ágazatban. Magam voltam az egyik első úttörő, aki a Lean-t bevezette az IT-környezetbe, így született meg az, amit ma Lean IT néven ismerünk. Ahogy a szoftver és az IT formálja ma a világot, úgy formálja a Lean a szoftvert és az IT-t.

A Lean bevezetése sok szektorban nagy értéket hordozhat a szájbeszétől a kerteszen át a kórházakig és közszolgáltatásig.

CW: Melyek egy Lean-menedzser legfontosabb képességei?

SP: Egy Lean-menedzsernek nemcsak hogy a képzelte keretből kilépve kell tudnia gondolkodni, de azokon kívül kell tudnia cselekedni. A Lean-vezetők nem szentelnek nagy figyelmet a hagyományos „hierarchiának”. Feladat-, és nem szereporientáltak. Bizonyítékokat és adatokat gyűjtenek, és a gyökereknél ragadják meg a problémát. Erejük nem a pozíciójukból, hanem az adatok és bizonyítékok erejéből fakad.

CW: Az előző konferencia óta hogyan fejlődött Közép-Európa és ezen belül Magyarország menedzsmentfilozófiája?

SP: Az olyan konferenciák, mint amelyet a Sprint Consulting is szervezett 2014 áprilisában, Magyarországot és Közép-Európát egyaránt részévé teszik annak a vitának, ami a menedzsment szerepéről szól a modern világban. Ezek a viták régóta esedékesek; a Lean korai használói megértették az új gondolkodásmód értékét, és gyors változásra képesek. Minél korábban váltunk, annál nagyobb előnyre tehetünk szert a konkurenciához képest. ▽