

Wizyta w siedzibie firmy Scania – doświadczenie światowej klasy

W ostatnich dekadach Scania bez wątpienia wiodła prym w sektorze produkcji samochodów ciężarowych. Scania ciągle przoduje, jeśli chodzi o sposób, w jaki postrzegana jest przez klientów, częstość zgłaszania usterek w trakcie okresu gwarancji oraz postęp w pozyskiwaniu udziałów w rynku.

Omówienie przyczyn i sposobów osiągnięcia przez firmę sukcesu, były głównym punktem pamiętnej wizyty zespołu wyższego szczebla kierowniczego DOVISTA Polska w światowej siedzibie firmy Scania w Szwecji.

Oto krótkie sprawozdanie z wycieczki do Södertälje, gdzie mieści się siedziba firmy Scania, której podwoje rzadko otwierane są dla zwiedzających.

DOVISTA Polska produkuje okna i drzwi dla wiodących marek, takich jak VELFAC i Rational. Siedem znajdujących się w Polsce fabryk zatrudnia obecnie 2 500 pracowników. Od kilku lat firma może pochwalić się ciągłym wzrostem, co działa na korzyść klientów, personelu i lokalnej społeczności. Jednym z czynników, które przyczyniły się do sukcesu, jest autorski program Future Excellence. DOVISTA nazwała w ten sposób swój wewnętrzny program Lean i CBI, Continuous Business Improvement (Stałego doskonalenia biznesu).

Pomimo osiągniętego sukcesu DOVISTA Polska nadal szczyli się pokorą i ambicją. Chociaż prognozy na przyszłość są optymistyczne, firma zdaje sobie sprawę z tego, że nadal jest wiele do zrobienia. Przygotowana jest również na dokonywanie koniecznych inwestycji. Nie mniej ważne jest dla niej rozwijanie zdolności przywódczych i ich organizacji.

W celu sprawdzenia celów i planów oraz szukając inspiracji, kierownictwo firmy udało się od 2 do 4 października do Södertälje w Szwecji, gdzie od 1912 roku znajduje się siedziba firmy Scania, producenta samochodów ciężarowych.

Wycieczka była wynikiem kilku miesięcy przygotowań. Prezes zarządu DOVISTA Polska, p. Wojciech Baszkowski, od samego początku twierdził, że powinniśmy być starannie przygotowani, skoro otrzymaliśmy możliwość przyjrzenia się maszynowni jednego z wiodących światowych producentów stosujących program Lean i Stałego doskonalenia biznesu.



Kierownictwo spędziło pierwszy dzień wycieczki drugiego października, przygotowując się do rzeczywistej wizyty 3 października. Dwunastu menedżerów fabryki i najwyższego szczebla kierowników DOVISTA Polska przygotowywało się, przyglądając się konkretnym przykładom 'World Class', omawiając przeczytaną literaturę i analizując cele firmy DOVISTA oraz plany na przyszłość. Wszyscy członkowie personelu dopracowywali również listę pytań, które miały zostać zadane przedstawicielom firmy Scania. Pod koniec dnia wszyscy znali cel wizyty, wiedzieli, czego mogą się spodziewać, i czego powinni starać się dowiedzieć.

3 października, w dniu wizyty, Kees Luttkik, dyrektor światowego Systemu produkcyjnego firmy Scania, serdecznie nas powitał. W znajdującej się na południe od Sztokholmu siedzibie Scania w Södertälje łącznie zatrudnionych jest 14 000 pracowników – na świecie ilość zatrudnianych przez firmę pracowników nieznacznie przekracza 40 000.

Prawdopodobnie istnieje wiele powodów, dla których Scania wiedzie prym w przemyśle samochodów ciężarowych. Jednym z nich jest prawdopodobnie starannie przemyślana koncepcja modularyzacji, którą firma stosuje i udoskonala od pięćdziesięciu lat. Szczególnie w dwóch poprzednich dekadach firma Scania stanowiła źródło inspiracji dla przemysłowców na całym świecie.

Kolejnym powodem jest unikalne doświadczenie firmy Scania w zakresie koncepcji Lean.

W 1996 roku firma zdecydowała się rozpocząć trwającą nadal podróż drogą stałego doskonalenia. Wiedzieli, że 85% procent prób wdrożenia w życie koncepcji Lean kończy się porażką – chcieli znaleźć się pośród 15% firm, które odniosły sukces. Oczywiście trudne, o ile nie niemożliwe, jest wskazanie jednego powodu odniesionego sukcesu. Nasuwa się jednak jedna, konkretna koncepcja, która nie jest w żadnym stopniu związana z przemysłem. *Wiara*. Wiara w stałe, pozytywne zaangażowanie każdego pracownika poprzez ciągłe zmiany każdego procesu sprawia, że pracownicy, klienci i właściciele stają się coraz szczęśliwsi. Wiara w pojawienie się efektów na masową skalę zmieniła się w pewność działania i efektywności. Stworzyło to aktywną i szybko rozprzestrzeniającą się kulturę Lean oraz Stałego doskonalenia biznesu. W dzisiejszych czasach wiara, wiedza i kultura przejawiają się w formie Systemu produkcyjnego firmy Scania, który obejmuje całą organizację.

Ponieważ wiara jest jego punktem centralnym, narzędzia, systemy i tabele pełnią w firmie Scania drugorzędną rolę. Stają się zwykłymi narzędziami jednostki i jej pracy. Każda osoba codziennie zadaje sobie pytanie, dlaczego rzeczy robione są w konkretny sposób – w jaki sposób efekt docelowy można osiągnąć w sposób bardziej stabilny, ujednolicony i ostatecznie lepszy dla klienta wewnętrznego. To spaja potężną kulturę oraz strukturę, które spełniają oczekiwania zewnętrznego klienta końcowego.



Wiele można powiedzieć i napisać o robiącej wrażenie drodze doskonalenia firmy Scania, ale słowa przekazują jedynie wyobrażenie prawdziwego doświadczenia. Scania Södertälje to po prostu uosobienie World Class. Firma przywiązuje uwagę do ludzi, czynów i efektów, a nie absorbujących prezentacji w programie PowerPoint, chwytliwych toastów i wspianiałych narzędzi. Nie ma formularzy 5s, chociaż w warsztacie jest czysto jak w szpitalu. Nie widać żadnych oznak pośpiechu, a jednak uderzenia są ciągłe, a prędkość wysoka. Nie sposób zobaczyć osób odpowiedzialnych za zapewnianie jakości, a jednak jakość jest na najwyższym poziomie dzięki koncepcji wewnętrznego klienta, Statystycznej Kontroli Procesu (SPC) oraz samokontroli operatora. Oszczędność i przyjazność wszędzie idą ze sobą w parze.

Można by rozwodzić się nad tym w nieskończoność, ale w pewnym momencie należy się zatrzymać – trzeba wspomnieć o Scania Academy. To tam projektowane są gokarty, które ciągle montuje się i rozmontowuje. Wszystkim nowym pracownikom kultura firmy Scania wchodzi w krew dzięki grom, symulacji i praktycznym szkoleniom. Każdy w wyrefinowany i elegancki sposób dowiaduje się o Systemie produkcyjnym firmy Scania, zanim zostanie rzucony na głęboką wodę. Nauka nie polega na pokazywaniu zimnych prezentacji w PowerPoincie, lecz na pracy przy procesach, nabywaniu własnych doświadczeń i odwzorowywaniu w miniaturowym środowisku pracy wyjątkowej organizacji, której częścią mają stać się pracownicy.

Chcemy wyrazić naszą szczerą wdzięczność dla Khabouta Jamila, Arkana Mekhaela Maikela, Marii Muammar i Keesa Luttika, dzięki którym mogliśmy cieszyć się niezapomnianym dniem spędzonym na nauce w siedzibie firmy Scania.

Trzeci dzień wycieczki spędziliśmy na systematycznym przekształcaniu licznych doświadczeń i wniosków w konkretne cele oraz plany. W wyniku tego każdy kierownik fabryki zawarł ze sobą osobistą umowę. Ich nagłówki wyglądały następująco: Plan rozwoju osobistego, Rozwój własnego głównego zespołu oraz Rozwój własnej organizacji. Kees Luttik zajął do nas w porze lunchu w celu wysłuchania przemysleń i decyzji każdego członka personelu. Po południu Prezes zarządu Wojciech Baszkowski, Dyrektor zarządzający Grzegorz Grabowski oraz Dyrektor ds. personalnych Krzysztof Iwański na nowo podjęli temat, wykorzystując proces grupowy, aby upewnić się, że kierownictwo wykonawcze na różne sposoby będzie wspierało, realizowało i koordynowało najważniejsze cele, plany oraz terminy.

Tryskając inspiracją, wiarą i energią, DOVISTA Polska przekształca obecnie doświadczenia w plany i czyny na korzyść klientów, personelu i przyszłości firmy.



Wizyta w siedzibie firmy Scania 3 października 2017 - doświadczenie World Class



3 października rano: Wizyta w Scania. Od lewej: Kees Luttik, Jacek Lach, Tadeusz Gurzynski, Dagmara Gutowska, Lukasz Kriesel, Marek Laski, Wojciech Baszkowski, Piotr Jankie, Krzysztof Iwanski, Grzegorz Grabowski, Justyna Kowalska-Teclaw, Marcin Stawarz, Krystian Frankowski, Mariusz Filarski.



3 października: Luttik Kees tłumaczy System Produkcji Scania w Muzeum Scania w Sali Marcusa Wallenberga.



3 października wieczorem. Ocena. DOVISTA Polska dzieli się przemyśleniami oraz przekształca je w plany i czyny.

