

# Zarządzanie Ameba

## - błyskawiczne reagowanie na potrzeby rynku

W poprzednich artykułach szeroko opisywaliśmy koncepcję *lean management*. Jednak obecna sytuacja rynkowa i nowoczesny model zarządzania wymagają stosowania (równoległe z *lean management*) koncepcji TOC (Teoria ograniczeń), *Six Sigma* czy też *Ameba Management*. W tym numerze skupimy się na zarządzaniu Ameba. Poniżej prezentujemy wywiad z doktorem Maciejem Kanertem, prekursorem wdrożeń tej metody w Polsce oraz tłumaczem książki o zarządzaniu Ameba.

**Maćku, przypuszczam, że większość czytelników nie miała do tej pory styczności z terminem „zarządzanie Ameba”. Czy mógłbyś go zdefiniować?**

Zarządzanie Ameba to metoda zarządzania stworzona w japońskiej firmie Kyocera, założonej w roku 1959. Może zamiast „stworzona”, lepiej powiedzieć „wypracowana”. Założyciel Kyocery, Inamori Kazuo, jest z wykształcenia inżynierem chemikiem. Wielokrotnie opowiadał, że gdy zakładał firmę, nie znał się na zarządzaniu, może dlatego postawił sobie za cel wciągnięcie wszystkich pracowników w jej zarządzanie, aby załoga miała świadomość menadżera oraz aby system zarządzania umożliwiał błyskawiczne reagowanie na potrzeby rynku.

Użyłem słowa „wypracowana”, bowiem zarządzanie Ameba, testowane przez lata, dopracowało się rozwiązań uniwersalnych, w zasadzie gotowych do zastosowania w każdej branży i typie działalności. Wdrożono je z sukcesem we wszelkiego typu firmach produkcyjnych, przedsiębiorstwach różnej wielkości, ale także w firmach usługowych, budowlanych czy szpitalach. Sam Inamori Kazuo założył KDDI, obecnie największą na rynku japońską firmę telekomunikacyjną, a w latach 2010–2012 stanął na czele Japan Airlines, wyprowadził te niegdyś największe na świecie linie lotnicze ze stanu faktycznego bankructwa oraz przekształcił w przedsiębiorstwo o wciąż rosnących zyskach. W samej Japonii ponad 700 przedsiębiorstw działa już w ten sposób.

Na czym polega to zarządzanie? Przedsiębiorstwo lub instytucję dzieli się na małe zespoły z jasno zdefiniowaną funkcją. Każdy z tych zespołów prowadzi prostą rachunkowość zarządczą, na bieżąco kontrolując swoje przychody, szczegółowe koszty oraz czas pracy. Zespoły ameby (nazwa ma podkreślać ich elastyczność), wchodząc w relację z innym zespołem, np. przekazując półprodukt następnemu zespołowi lub współuczestnicząc w jakimś procesie, dokonują transakcji kupna/sprzedaży. To sprawia, że firma przypomina klastę autonomicznych małych firm, których prezesi – liderzy zespołów – na co dzień nie ograniczają się do wykonywania samej operacji, ale nadzorują wszystkie jej parametry kosztowe i czasowe, również starając się podnieść przychody swojej ameby.

**Jakie korzyści osiągnęły japońskie firmy, które wdrożyły zarządzanie Ameba?**

Pierwsze korzyści przynosi już sam proces przygotowywania mechanizmów funkcjonowania poszczególnych ameb, firma zostaje bowiem uporządkowana. Aby ten sposób zarządzania miał sens, wszystkie elementy muszą być dokładnie zdefiniowane i to w liczbach, które znajdują się później w „Zestawieniu zysków i strat” każdej ameby. Wszyscy praktycy zarzą-

dzania *lean* zgodzą się, że wizualizacja jest bardzo ważna. Tu jednak wizualizacja przeniesiona zostaje na inny poziom, ponieważ wszelkie procesy zachodzące w firmie są skonkretyzowane wymiarami i obiektywnymi liczbami: wysokością sprzedaży, transakcji między amebami, kosztami, czasem pracy. Po raz pierwszy widać rzeczywiście, jakie zyski przynosi firmie dana działalność.

To niezwykle istotne, ponieważ po raz pierwszy pojawia się rzeczywisty punkt odniesienia wszelkich działań: czy to operacyjnych, czy to operacje te usprawniających. Można zorganizować warsztaty 5S czy SMED, ale dopiero teraz widać, jaki zysk przyniosło firmie dane działanie.

To z kolei pomaga wdrożyć działania przynoszące rzeczywiste efekty, uświadamia, gdzie tkwią prawdziwe problemy. Lider z zespołem wie, na czym musi się skupić, i łatwiej mu osiągnąć kluczowy efekt: wzrost zysku. Pominę już przykład Japan Airlines, ale posłużę się innym: wszystkie – podkreślę – wszystkie 60 japońskich szpitali, zarówno prywatnych, jak i publicznych, które wdrożyły zarządzanie Ameba, osiągnęły rentowność najpóźniej w ciągu trzech lat od rozpoczęcia projektu! A sytuacja finansowa szpitali w Japonii wcale nie jest lepsza niż tych w Polsce.

**Koncepcja *lean management* zdobyła w Polsce olbrzymią popularność. Czy myślisz, że zarządzanie Ameba stanie się równie popularne? Może te koncepcje wzajemnie się uzupełniają?**

Wydaje mi się, że to nieuniknione. Podobnie jak w wypadku Systemu Produkcji Toyoty Kyocera wypracowała metodę zarządzania realizującą wiele teoretycznych propozycji specjalistów od zarządzania, głównie amerykańskich. To jest po prostu nowy, lepszy model zarządzania firmą. Zarządzania w pełnym tego słowa znaczeniu. Tzn. czymś dostarczającym ram do podejmowania działań mających realizować podstawowe zadanie firmy, warunek jej dalszego istnienia, a mianowicie osiągnięcie zysku. Kwestia tylko, czy dana firma zrobi to szybciej niż konkurencja, korzystając z pierwszeństwa, czy też pozostanie jej czerpać z doświadczeń innych.

*Lean management* jest doskonałą koncepcją organizacji pewnych procesów, ale ma swoje ograniczenia. Nie nadaje się w całości do małych firm, przedsiębiorstw produkujących jednostkowo, szpitali itp. Oczywiście można i tam korzystać z jego narzędzi, ale po pewnym czasie dochodzi się do ściany. Przykładowo tzw. *lean healthcare* był popularny 10–15 lat temu, ale dostrzeżono, że usprawnienia nie przekładają się na poprawę sytuacji finansowej szpitali. Co nie znaczy w żadnym razie, że te dwie koncepcje się wykluczają. Wprost przeciwnie. Zarządzanie Ame-



**Jan M. Janiszewski**  
project manager Langas Group,  
doktorant w Kolegium Nauk  
o Przedsiębiorstwie SGH



**Kamil Siemieniuk**  
ekspert Langas Group,  
doktorant w AGH

ba dostarcza współrzędnych dla działań *lean*, pozwalając na ich optymalne realizowanie, te z kolei oferują narzędzia do rozwiązywania problemów wyciągniętych na powierzchnię dzięki rachunkowości zarządczej ameb.

**Czy kultura ma znaczenie podczas wdrażania zarządzania Ameba?**

Jeżeli pytasz o kulturę Japonii i Polski, to nie. Z moich badań wynika, że reakcje japońskich i polskich pracowników w tych polskich firmach, które realizują podobną koncepcję zarządzania, są bardzo podobne.

**Jakie błędy podczas wdrażania zarządzania Ameba menadżerowie mogą popełniać najczęściej? I jak ich unikać?**

Jest pewien warunek wstępny, który może być trudny do spełnienia, a przynajmniej wymaga zmiany postrzegania firmy. Chodzi mianowicie o przejrzystość. Wszystkie dane, które do tej pory znane były nielicznym, teraz są dostępne wszystkim pracownikom. Jedynie informacja o wynagrodzeniach jest ukryta; znają ją wyłącznie kierownicy od pewnego stopnia w górę. Ta przezroczystość wymaga zmiany sposobu myślenia, daje jednak bardzo pozytywne efekty. Nie tylko konkretne, o czym była mowa. Angażuje w zarządzanie firmą wszystkich pracowników, rodzi kulturę pracy zespołowej i poprawia komunikację.

Jeżeli ta przeszkoda, raczej mentalna, zostanie przezwyciężona, to istnieje zasadniczo już tylko jedna możliwość błędu. Liderzy ameb dbają o zysk własnego zespołu i jeżeli stracą z oczu korzyści dla całości organizacji, może to prowadzić do konfliktów i gorszych wyników. Dlatego właśnie równocześnie z wprowadzaniem konkretnych mechanizmów zarządczych zarządzanie Ameba zwraca dużą uwagę na element filozofii zarządzania i kultury firmy, zmuszając niejako wszystkich do ponownego przemyślenia celu działania firmy i zasad postępowania jej pracowników. Efektem tego procesu w Kyocerze jest np. tzw. Filozofia Kyocery, zawierająca zasady filozofii zarządzania Inamoriego Kazuo, sprzedawana w Japonii jako książka i inspirująca tysiące przedsiębiorców. Dzięki temu procesowi pracownicy stają się bardziej zaangażowani i zmotywowani, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach finansowych. Filozofia zarządzania, kultura firmy oraz mechanizmy zarządzania Ameba stają się elementami wzajemnie się napędzającymi.

W Japonii ludzie często posługują się metaforą, która chyba dobrze podsumowuje to, o czym mówiliśmy: tradycyjne zarządzanie to lokomotywa i wagony; prezes i kierownicy ciągną pracowników, podczas gdy zarządzanie Ameba to superszybki shinkansen, który zawdzięcza swoją prędkość temu, że silnik znajduje się przy każdym kole, czyli przy każdym pracowniku. Myślę, że każdy z nas, nie tylko użytkownicy pociągów PKP, chciałby, aby w Polsce jak najszybciej pojawiły się shinkanseny. ■

### MACIEJ KANERT

17 lat temu ukończył Uniwersytet im. Adama Mickiewicza na kierunku japonistyka. Stypendysta Ministerstwa Edukacji Japonii i Fundacji Japońskiej, tłumacz przysięgły języka japońskiego oraz wielu pozycji książkowych, m.in. „Zarządzania Ameba...” Inamoriego Kazuo. Od kilkunastu lat uczestniczy w projektach *lean*, od kilku lat propaguje zarządzanie Ameba, uczestniczył w projektach wdrożenia tego modelu zarządzania w polskich przedsiębiorstwach.

Międzynarodowe Targi Obrabiarek, Narzędzi i Technologii Obróbki  
**TOOLEX**  
www.toolex.pl

Targi Olejów, Smarów i Płynów Technologicznych dla Przemysłu  
**OIExpo**  
www.oilexpo.pl

Międzynarodowe Targi Metod i Narzędzi do Wirtualizacji Procesów  
**WIRTOTECHNOLOGIA**  
www.wirtotechnologia.pl

III dzień targów  
**HAPPY DAY**  
tanie zwiedzanie!

### Targi w liczbach:

- ponad 500 Wystawców i Współwystawców z 17 krajów
- około 600 reprezentowanych marek
- ponad 9500 Zwiedzających
- 410 maszyn w ruchu
- ponad 100 nowości prezentowanych na stoiskach
- 15 tys. m kw. powierzchni wystawienniczej

**kontakt:**  
tel. 32 78 87 541  
tel. 32 78 87 538  
fax 32 78 87 522  
toolex@exposilesia.pl

**tereny targowe:**  
Expo Silesia  
Centrum Targowo-Konferencyjne  
ul. Braci Mieroszewskich 124  
41-219 Sosnowiec