

InVision

Spojrzenie **wgłąb**.
Spojrzenie **naprzód**.



Wspólne wykonywanie świetnej pracy

W listopadzie 2015 roku napisałem te słowa dla InVision, zaledwie kilka miesięcy przed tym, jak zostałem CEO:

„Od samego początku byliśmy spółką Leggett i Platt. Nie prowadzimy działalności osobno; jest to działalność partnerska. Założyciele potrafili dostrzec własne ograniczenia i doceniali to, co każdy z nich mógł wnieść w działalność spółki. To ich praca zespołowa, a nie indywidualna błyskotliwość, przekształciła dobry pomysł w prawdziwy produkt, a ostatecznie w długotrwałą działalność.

Ten sam duch partnerstwa stanowi dziś siłę napędową sukcesu spółki Leggett & Platt. Tysiące naszych pracowników na różnych stanowiskach, w różnych branżach i regionach geograficznych na co dzień łączy siły i wzajemnie się wspomaga, aby wykonać powierzone im zadania. I aby robić to mądrzej, lepiej i bezpieczniej niż poprzedniego dnia.”

Od mego powrotu jako dyrektor naczelny spółki minęło mniej więcej 6 miesięcy. Wiele się nauczyłem i od nowa uświadomiłem sobie wiele rzeczy o prowadzonej przez nas działalności, naszych klientach i pewnych obecnych wyzwaniach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Delikatnie mówiąc, mamy do czynienia z dużym zgiełkiem. Działamy w dynamicznym środowisku makroekonomicznym, borykamy się z utrzymującym się słabym popytem na naszych rynkach mieszkaniowych, doświadczamy zmienności na rynku motoryzacyjnym - lista niepewności i potencjalnych przeszkód w prowadzeniu działalności jest długa. Może się to wydawać ponure. Ale kiedy przypominam sobie własne słowa z 2015 roku, jestem podbudowany. Zdaję sobie sprawę, jak bardzo są one aktualne. Krajobraz firmy mógł się drastycznie zmienić od tamtego czasu, ale sposób, w jaki współpracujemy w spółce Leggett & Platt jest niezmienny i stanowi naszą podporę. Mamy i zawsze będziemy **razem wykonywać świetną pracę**.

Kontynuując nasze działania, zachęcam wszystkich do:

- **Zachowania wzajemnej otwartości.** Otwarta komunikacja sprzyja zaufaniu i współpracy. Nie należy się zastanawiać, w sytuacji chęci uzyskania wsparcia lub zaoferowania pomocy. Wystarczy po prostu zwrócić się do osób w naszym bezpośrednim otoczeniu.
- **Skupienia się na rozwiązaniach, a nie na problemach.** Współpraca w celu znalezienia skutecznych rozwiązań może zmienić przeszkody w możliwości.
- **Zadawania pytań.** Ciekawość jest czynnikiem stymulującym postęp, a każdy wokół nas ma coś wartościowego do zaoferowania. Słuchajmy i uczmy się od siebie nawzajem.

Dziękujemy za wspieranie się nawzajem w wykonywaniu pracy i za robienie tego mądrzej, lepiej i bezpieczniej niż poprzedniego dnia.

Na tym przecież polega duch partnerstwa. To szacunek dla większego dobra. To właśnie sposób działania spółki L&P - zawsze tak było i zawsze tak będzie.



Karl Glassman,
Prezes i Dyrektor Naczelny



WSPIERANIE SIĘ NAWZAJEM W CELU WYKONANIA ZADANIA

Segment w centrum uwagi: spojrzenie na meble, wyroby podłogowe i tekstylne

Wykonywanie świetnej pracy razem to coś więcej niż burza mózgów. Wymaga działania - współpracy zespołów w celu przekształcenia świetnych pomysłów w przewagę konkurencyjną dla naszych przedsiębiorstw i rozwiązania dla naszych klientów na całym świecie.

Nasz segment biznesowy mebli, wyrobów podłogowych i tekstylnych daje przykład poprzez rozwijanie strategicznych partnerstw, przekraczanie oczekiwań klientów i wykorzystywanie współzależności. Zachęcamy do zapoznania się z najnowszymi działaniami realizowanymi w ramach współpracy w tym segmencie.



Zespół mebli domowych współpracuje z trendsetterami

Poprzez budowanie współpracy z trendsetterami, nasz zespół mebli domowych może ściśle współpracować z kluczowymi klientami w celu generowania pomysłów, które wprowadzają nowe produkty na rynek.

Trendsetterzy z branży mebli domowych nadają ton swojej branży, więc współpraca z tymi pożądanymi klientami prowadzi do zwiększenia zasięgu produktów zespołu mebli domowych. Gdy zespół współpracuje z tymi trendsetterami, dzielą się oni z nim pomysłami, co pomaga im projektować i sprzedawać więcej produktów. Zespoły ds. sprzedaży, operacji i innowacji grupy mebli domowych ściśle współpracują z tymi klientami, aby budować relacje i odpowiadać na ich unikalne potrzeby, a wielofunkcyjny zespół ekspertów ds. sprzedaży, marketingu i inżynierii regularnie angażuje się w omawianie nowych pomysłów na produkty i rozwiązania dla klientów.

Strategia grupy mebli domowych polegająca na udostępnianiu innowacyjnych produktów klientom wyznaczającym trendy zwiększa przychody i popyt. Z pomocą tego partnerstwa, nasza działalność mebli domowych generuje wykładniczy wzrost sprzedaży nowych produktów. Inne firmy meblarskie zwracają uwagę na te produkty, co tworzy podobny popyt na nowe produkty wśród reszty bazy klientów. Wraz z rosnącym popytem, zespół dodaje zasoby i udoskonala swoje procesy, aby przygotować się na przyszły sukces.

Zespół mebli domowych jest podekscytowany dalszym inwestowaniem w swoją strategię i wdzięczny za to, że spotyka się ona z uznaniem klientów.



Dział mebli użytkowych osiąga nieoczekiwane wyniki

Filozofia zaangażowania klientów naszej grupy działu mebli opiera się na zapewnianiu nieoczekiwanych wyników, co oznacza świadczenie lepszych i szybszych usług niż konkurencja i f abryki klientów.

Niespodziewana wydajność jest w pełni widoczna w polskim oddziale Trio Line. W tym oddziale zespół działu mebli użytkowych zainstalował studio fotograficzne do robienia wysokiej jakości zdjęć nowych produktów przed ich wprowadzeniem na rynek. Zdjęcia te pomagają klientom wyprzedzić ich działania marketingowe i przedsprzedażowe związane z produktami.

Oprócz ułatwienia klientom marketingu, zespół skrócił okres realizacji zamówień - czas potrzebny na wyprodukowanie i dostarczenie produktu - poprzez usprawnienie przychylnych procesów (lean) w całym przedsiębiorstwie. Współpracują z dostawcami tkanin, aby przechowywać duże partie materiałów na miejscu w celu szybkiej realizacji zamówień, pomagając im dostarczać produkty szybciej niż konkurencji. Pomogło to klientom pozyskać kolejne zlecenia.

Zespół Genesis Seating w Stanach Zjednoczonych uruchomił program, który pozwala ich największym klientom odwiedzić oddział - osobiście lub online - i wybrać dokładne zestawy drewna, które tworzą ich luksusowe fotele Eames Lounge. Takie podejście pozwala klientom nadać osobisty charakter ich najbardziej kultowemu produktowi.



Zespół działu mebli do zakładów pracy nie przestaje na tym. Planuje rozszerzyć te wysiłki na więcej oddziałów w nadchodzącym roku.



Dział wyrobów podłogowych pokazuje wdzięczność

Dla naszego działu wyrobów podłogowych wspólne wykonywanie wspaniałej pracy oznacza odwiedzanie się.

Zespół ogłosił niedawno partnerstwo z Make-A-Wish® - organizacją, która spełnia życzenia dzieci walczących z śmiertelnymi chorobami. Za każdą stopę kwadratową podkładów dywanowych i podkładów akustycznych marki Make-A-Wish sprzedanych do 31 grudnia 2025 r. zespół ds. wyrobów podłogowych przekaże 0,01 USD przy minimalnej darowiźnie w wysokości 100 000 USD.

Zespoły sprzedażowe, marketingowe i produkcyjne grupy współpracowały nad stworzeniem silnej linii produktów, uwzględniając ważne opinie i spostrzeżenia szanowanych klientów. Linia produktów obejmuje wysokiej jakości poduszki dywanowe i podkłady akustyczne o twardej powierzchni, które zapewniają ochronę i wydajność pod wszystkimi rodzajami podłóg. Oprócz bariery dla wilgoci, produkty te zawierają środek antybakteryjny Fresh Dimension®, który hamuje rozwój pleśni i bakterii wytwarzających nieprzyjemny zapach.

Grupa związana z wyrobami podłogowymi czerpie inspirację z opowieści kolegów i klientów, na których Make-A-Wish wywarło pozytywny wpływ i z entuzjazmem podchodzi do sukcesu partnerstwa.



Dział wyrobów tekstylnych wykorzystuje współzależność



Aby utrzymać niskie koszty i zachować konkurencyjność, nasze przedsiębiorstwa y Hanes Fabric Converting i Geo Components wykorzystują współzależność.

Zespoły Fabric Converting i Geo Components współpracują ze sobą, aby zapewnić opłacalne pozyskiwanie materiałów. Zespół przetwarzania tkanin polega na wielkoskalowym zakupie tkanin igłowanych zespołu Geo Components, aby uzyskać dobrą ofertę na tkaniny igłowane. W zamian zespół Geo Components polega na wielkoskalowym zakupie włókien typu przędzy - rodzaju włókniny - zespołu Fabric Converting w celu zakupu tanich tkanin materiałowych. Dodatkowo zespół Fabric Converting współpracuje z naszym przedsiębiorstwem U.S. Spring, aby pozyskać włókna typu spunbond do enkapsulacji zwojów.

Aby zapewnić konkurencyjne ceny, zespoły Fabric Converting i Geo Components polegają na swoich rozmiarach, wspólnych zasobach i pracy zespołowej. Ustalanie cen jest zarządzane i kontrolowane centralnie i wymaga szerokiej komunikacji i pracy zespołowej między zespołami ds. zarządzania produktami i sprzedaży. Dzięki dużym rozmiarom i zdolności do szybkiej wymiany informacji, mogą działać sprawnie, aby dokonywać dużych zakupów po dobrych cenach lub zmieniać ceny w zależności od warunków rynkowych.

Zespoły będą nadal wykorzystywać swoją skalę i współzależność, aby zapewnić sobie sukces, w tym eksplorację i ekspansję na nowe rynki.



Słuchanie i uczenie się: Zaangażowanie pracowników dzięki LPVoice

We wrześniu uruchomiliśmy naszą pierwszą w historii globalną ankietę zaangażowania pracowników, LPVoice. LPVoice ma na celu ujawnienie tego, co jest najważniejsze dla naszych pracowników. Aby wspólnie wykonywać świetną pracę, musimy najpierw zrozumieć, jak nasi pracownicy postrzegają naszą kulturę i gdzie możemy ją ulepszyć. Badania pokazują, że firmy z wysoce zaangażowanymi pracownikami mają wyższą produktywność, bardziej innowacyjne rozwiązania dla swoich klientów i mniejszą rotację.

„Uruchomienie LPVoice odzwierciedla nasze przekonanie, że poprawa zaczyna się od słuchania” - powiedziała Kim Grey, wiceprezes ds. zarządzania talentami. „Ta ankieta to wspólne zobowiązanie. Spółka jest zaangażowana w działanie w oparciu o opinie pracowników, aby stworzyć znaczące zmiany, podczas gdy pracownicy są równie zaangażowani w przekazywanie nam, co jest dla nich najważniejsze. Dzięki temu dwukierunkowemu dialogowi możemy budować silniejszą kulturę i lepsze miejsce pracy”.

Zaangażowanie w L&P

Aby wygenerować jak największy udział, nasze oddziały na całym świecie zachęcały do uczestnictwa poprzez komunikację i spotkania zespołów. Pracownicy uzyskali dostęp do LPVoice za pośrednictwem poczty elektronicznej lub kodów QR umieszczonych na plakatach w naszych obiektach. Pracownicy bez dostępu cyfrowego mogli wziąć udział w ankiecie w kioskach płacowych, a papierowe odpowiedzi wysłaliśmy pocztą do oddziałów na całym świecie. Zachowaliśmy poufność wszystkich odpowiedzi, aby zachęcić do przekazywania otwartych i szczerych opinii, a wyniki udostępniliśmy tylko w całości.



Pracownicy, którzy wzięli udział w LPVoice w Lakeshore Schukra w Północnej Ameryce w Ontario w Kanadzie, z dumą prezentują swoje plakietki.

Droga naprzód

Co dzieje się z wynikami ankiety? Nasz zespół ds. zasobów ludzkich będzie współpracować z liderami wyższego szczebla w celu opracowania planów działania w oparciu o tematy, które wylaniają się z odpowiedzi pracowników. Na początku 2025 r. liderzy wyższego szczebla podzielą się tymi planami działania ze wszystkimi pracownikami. A to dopiero początek - LPVoice będzie nadal narzędziem do oceny doświadczeń pracowników i ulepszania tego, co jest dla naszych pracowników jest najważniejsze.

Według Rachel Gonchar, menedżera ds. zaangażowania pracowników, mierzenie zaangażowania pracowników w czasie ma kluczowe znaczenie. „Pozwoli nam to zidentyfikować obszary sukcesu i możliwości rozwoju, zapewni dane do popartych dowodami inicjatyw personalnych oraz wesprze kulturę zaufania i otwartej komunikacji”.

W międzyczasie zespół ds. zasobów ludzkich stworzy różne sposoby mierzenia doświadczenia pracowników, w tym krótką ankietę „puls”, aby ocenić skuteczność inicjatyw i wdrożyć informacje zwrotne podczas wdrażania, zarządzania wydajnością i rozmów końcowych.

Ogólnie rzecz biorąc, wiemy, że dobrze prosperująca, zaangażowana siła robocza ma zasadnicze znaczenie dla naszego sukcesu. Słuchając każdego głosu i współpracując na wszystkich poziomach, wzmacniamy nasze zaangażowanie we wspólną pracę dla dobra wszystkich. Ten wspólny wysiłek zapewnia, że nadal budujemy firmę, w której każdy czuje się wzmocniony, doceniony i zmotywowany do wnoszenia jak najlepszego wkładu.

Ewoluujący świat zarządzania łańcuchem dostaw

Wspólne wykonywanie świetnej pracy wymaga współpracy jako zespół, ale często wymaga również od zespołów podejmowania wyzwań w trybie pilnym i elastycznym. Być może nikt nie rozumie tego lepiej niż zespół odpowiedzialny za Globalny łańcuch dostaw spółki Leggett & Platt, który w ciągu ostatnich kilku lat nieustannie reagował na zmieniający się i dynamiczny krajobraz.

Ogólnie rzecz biorąc nasz globalny łańcuch dostaw odnosi się do procesów wymaganych do przekształcenia surowców w towary nadające się do konsumpcji. Spółka L&P i nasi klienci polegają na zespole, który dostarcza surowce, komponenty i gotowe produkty tam, gdzie powinny się znaleźć, w odpowiednim czasie i po najlepszej możliwej cenie.

Współpraca z naszymi przedsiębiorstwami

„Łańcuch dostaw to wymagająca, ale satysfakcjonująca branża, która ma kluczowe znaczenie dla rozwoju naszej działalności” - mówi Jay Witherspoon, starszy wiceprezes ds. usług wsparcia przedsiębiorstwa. „W ramach usług wsparcia biznesowego ciężko pracowaliśmy, aby dostosować nasze cele do naszych przedsiębiorstw, a także poprawić poziom świadczonych przez nas usług. Wygenerowało to lepszą współpracę i informacje zwrotne od naszych przedsiębiorstw”.

Aby pozostać w kontakcie, zespół spotyka się co kwartał z liderami biznesu w celu omówienia trendów i strategii łańcucha dostaw, a także częściej kontaktuje się w sprawie konkretnych projektów i potrzeb biznesowych. Aby pomóc liderom biznesowym w utrzymaniu świadomości warunków wpływających na globalny łańcuch dostaw, zespół rozprowadza bieżące komunikaty i alerty dotyczące transportu lub wydarzeń na rynku łańcucha dostaw.

Inne sposoby, w jakie nasi liderzy biznesowi zaangażowali się w łańcuch dostaw, obejmują współpracę z zespołem ds. zrównoważonego rozwoju w celu wspierania inicjatyw środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego (Environmental, Social, and Governance, ESG) oraz oficjalną rejestrację działu L&P Transportation jako partnera przewoźnika SmartWay w Agencji Ochrony Środowiska.



Generowanie wyników pomimo wyzwań

Pandemia COVID-19 była głównym czynnikiem zakłócającym globalny łańcuch dostaw. Od tego czasu trwające globalne wydarzenia, takie jak przeszkody w transporcie morskim, zakłócenia geopolityczne i strajki pracownicze, nadal wymagają stałej komunikacji i współpracy.

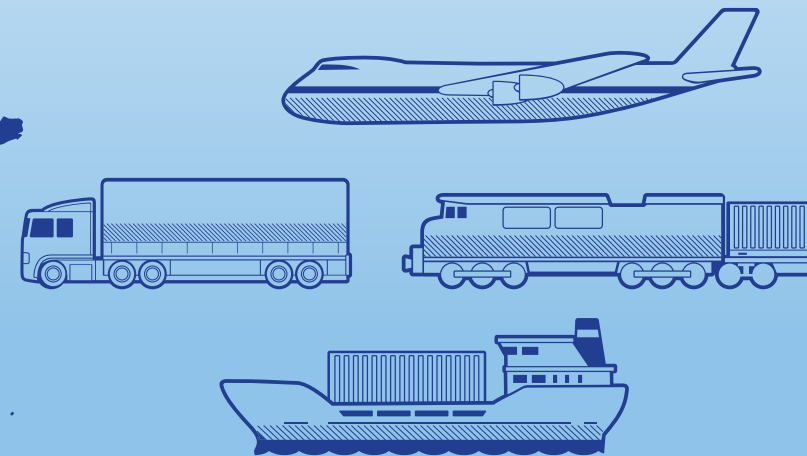
Mimo to zespół ciężko pracował, aby zachować elastyczność i sprawność w reagowaniu na dynamikę. „Pomimo wszystkich zakłóceń doświadczonych w ciągu ostatnich kilku lat” - dodaje Jay - „jestem dumny z tego, jak zespół prezentował wartości naszej firmy i wspierał naszych klientów i przedsiębiorstwa”.



Jako kilka przykładów, w ciągu ostatniego roku zespół ds. zaopatrzenia odwiedził ponad 300 dostawców, aby upewnić się, że nasi dostawcy zapewniają doskonałą obsługę naszym jednostkom biznesowym. Korporacyjny zespół ds. zaopatrzenia współpracował z zespołem ds. ochrony środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa, aby zapewnić, że automatyczne defibrylatory zewnętrzne (Automated External Defibrillator, AED) znajdują się w każdym z naszych obiektów, dzięki czemu miejsce pracy jest bezpieczniejsze dla naszych pracowników. Zespół ds. zgodności z przepisami handlowymi pomógł naszym firmom w poruszaniu się po kwestiach taryfowych w sposób uczciwy i rzetelny.

Zespół ten pracował również w zakresie transportu i zaopatrzenia w celu zbadania możliwości oszczędności kosztów w ramach łańcucha dostaw. W ciągu ostatnich dwóch lat zespół znalazł sposoby na konsolidację bazy dostawców, wykorzystanie korzyści skali oraz uproszczenie procesów i struktur, co przyniosło naszej firmie prawie 40 milionów dolarów oszczędności.

Patrząc w przyszłość, zespół jest zaangażowany w osiągnięcie wymiernych sukcesów w całej organizacji poprzez pozytywny wpływ, innowacje i ciągłe doskonalenie.



Planowanie przyszłości:

Zmiana składu kierownictwa w spółce L&P

W miarę jak spółka Leggett & Platt spogląda w przyszłość, rozwój kadry kierowniczej i planowanie sukcesji mają kluczowe znaczenie dla ciągłości naszej działalności i przyszłego wzrostu. Rozwój utalentowanych osób w firmie gwarantuje, że jesteśmy dobrze przygotowani na nowe wyzwania i dalsze sukcesy. Nasze zaangażowanie we wspieranie wspaniałych liderów jest widoczne w ostatnich przykładach planowania sukcesji w zespołach mebli domowych i Hanes.

Na początku tego roku ogłosiliśmy zmianę w kierownictwie działu mebli domowych. Wraz z awansem Sama Smitha na stanowisko wiceprezesa wykonawczego i prezesa segmentu mebli, wyrobów podłogowych i tekstylnych, Brooks Hamilton został awansowany na stanowisko prezesa działu mebli domowych. Po niedawnym objęciu nowej roli, Brooks ma nadzieję na wspieranie możliwości rozwoju w ramach firmy i wspieranie globalnego zespołu mebli domowych w osiągnięciu pełnego potencjału.



Jerry Greene

Podobnie w organizacji Hanes, Zach Cox został wskazany jako następca Jerry'ego Greene'a na stanowisku prezesa Hanes Companies. Po długiej i udanej karierze w Hanes, Jerry ogłosił swoje plany przejścia na emeryturę pod koniec roku. Wchodząc w nową rolę lidera, Zach jest zadowolony z możliwości rozwoju biznesu i maksymalizacji możliwości rozwoju dla zespołu Hanes.

Chociaż istnieje wiele innych przykładów w całej firmie, te zmiany na stanowiskach kierowniczych podkreślają pozytywne wyniki, gdy pracujemy razem, wspieramy kulturę współpracy i nadal przygotowujemy spółkę Leggett & Platt na świetlaną przyszłość.

Dziękuję i żegnam, Christina

Pod koniec roku nastąpi kolejna zmiana na stanowisku kierowniczym, ponieważ życzymy Christinie Ptasinski szczęśliwego przejścia na emeryturę. Wkrótce po dołączeniu do spółki L&P jako dyrektor ds. zasobów ludzkich, Christina napisała list otwierający InVision. Temat dotyczący naszych ludzi rezonował jako filozofia przewodnia jej pracy, a ona podpisała list, mówiąc pracownikom: „Jesteście ważni; jesteście naszą największą siłą”.

Przez cały czas pracy w spółce L&P Christina wcielała w życie tę filozofię, tworząc dziedzictwo współpracy i pozytywnych zmian. Rozmawialiśmy z Christiną o jej wpływowej podróży w firmie L&P.

Z jakich osiągnięć w spółce L&P jesteś najbardziej dumna?

Jestem najbardziej dumna ze sposobów, w jakie udało nam się pozytywnie wpłynąć na naszą organizację. Od zwiększania globalnej łączności między pracownikami poprzez inicjatywy takie jak nasz system zarządzania kapitałem ludzkim, LPCORE i model partnera biznesowego ds. zasobów ludzkich (Human Resources Business Partner, HRBP), po wspieranie działań na rzecz integracji, różnorodności i równości oraz kierowanie znaczącymi zmianami organizacyjnymi - każda z nich była satysfakcjonująca. Przyczynianie się do tych inicjatyw było dla mnie przyjemnością i doświadczeniem, które zawsze będę cenić.

Czego oczekujesz na emeryturze?

Ciężko jest wyobrazić sobie emeryturę po tym, jak ciężko pracowałam od 14 roku życia. Jestem jednak ekstremalną planistką i mam w głowie kilka pomysłów. Planuję pracować z Międzynarodowym Czerwonym Krzyżem nad globalnymi katastrofami, doskonalić swój hiszpański i umiejętności gry na pianinie, poświęcić się codziennym treningom i bieganiu oraz podróżować. Mam już zaplanowane wycieczki do Szkocji i na Maltę. A ponieważ naprawdę kocham HR, będę nadal pracować w terenie, pomagając przy startupach, zmianach i innych ekscytujących projektach.



Christina podczas niedawnych wakacji.

Co było najbardziej znaczące w czasie spędzonym tutaj?

Praca w spółce Leggett & Platt była dla mnie prawdziwym przywilejem. Dołączyłam do niej w samym środku pandemii COVID-19, w czasie ogromnych zmian, które zwiększyły wyzwania i możliwości. To ludzie zawsze będą wyróżniać się jako najbardziej znaczący. Zawsze będę pokorna i wdzięczna za pracę z tak wspaniałymi ludźmi na całym świecie, ze szczególnym uwzględnieniem najlepszego zespołu ds. zasobów ludzkich. Praca z wami wszystkimi była dla mnie zaszczytem.

Christina, dziękujemy za Twoje przywództwo i pozytywny wpływ na naszą organizację. Życzymy dalszych sukcesów na emeryturze!