

A veszteségek kiküszöbölésének művészete

– Napjainkban, a gazdasági válság idején, mind több vállalkozásnak okoz gondot a nyereségesség biztosítása. Milyen módszerekkel lehet megtartani, sőt növelni a nyereséget?

– Ha leegyszerűsítjük a kérdést, akkor két lehetőség mutatkozik a profit növelésére (megtartására): változatlan költségstruktúra mellett magasabb árbevétel kell elérni, vagy ha ez nem megy, akkor a – profit megtartása érdekében – változatlan (esetleg csökkenő) árbevétel mellett kell alacsonyabb költségzinttel működtetni a vállalatot – mondja **Keresztesi Zsolt**, az **E-Con Solutions Kft.** vezető tanácsadója.



– A piac bővítésének nem a mostani legkedvezőbb ideje. A költségek csökkentésére pedig a legtöbb cég egy rövidtávon látványos megtakarítást mutató megoldást, a létszámcsökkentést szokta választani. Ez lenne az egyedüli üdvözítő megoldás?

– Korántsem! Sőt, ez általában a rossz, rövid távú válasz a probléma kezelésére, és semmiképpen sem jelent hosszú-távú megoldást. A létszámleépítés erőforrás csökkenést, a vevői igények rugalmas kielégítésére való képesség visszafejlődését, és mindenképpen szaktudás és tapasztalat elvesztését eredményezi. Rövidtávon ugyan látványos, hiszen a bér és járulékcsökkenés már egy hónap múlva kimutatható, de ha a piaci egyensúly 1-2 év múlva helyreáll, és újra jönnek a megrendelések, akkor az elvesztett munkaerő pótlása,

az új munkatársak képzése akár két-háromszoros költséggel is járhat, ahhoz az összeghez képest, amely a munkaerő megtartásához kellett volna! Hosszabb távú eredményeket akkor érhetnek el a cégek, ha máshol keresik a megoldást: a **Lean** a nem értékteremtő folyamatokra koncentrálna, a veszteségforrások feltárásán, a felesleges kiadások visszaszorításán dolgozik. Ez termelő vállalatok esetében az anyagköltségek (tárolás – raktározás és anyagmozgatás költségei, félkész termék szintek, késztermék készletek) csökkentését jelenti: a teljes anyagáramlási folyamat felülvizsgálatát és fejlesztését. A termelőcégek költségstruktúrájában általában a bérköltségek jelentik a legkisebb hányadot (10-15%), ennél valamivel több a klasszikus üzemeltetési és rezsiköltség aránya (15-20%). Az anyagköltség a legjelentősebb tényező, amely akár 70-90%-ot is kitehet a költségstruktúrában.

– Mit jelent ez a mind szélesebb körben ismert fogalom?

– A Lean szó szerinti fordításban karcsúsítást jelent, hazánkban ez sajnos egybecseng a létszámleépítés fogalmával. Ezt azonban semmiképpen sem jelenti a **Lean**! Az általunk használt meghatározás szerint azok a stratégiai és operatív szinten egyaránt bevált eszközök és módszerek tartoznak körébe, amelyek fő célja a folyamatokban lévő veszteségek feltárása és megszüntetése; azaz a klasszikus tömegtermelés „paradigmáinak” leváltása.

– Melyek azok a területek a termelésben, amelyek veszteségforrásként jelentkezhetnek?

– A Lean alapvetően hét olyan veszteségforrást különböztet meg, amelyek lényeges csökkentése alapvetően befolyásolja a költségstruktúrát – veszi át a szót **Molnár Szabolcs**, vezető Lean tanácsadó. – Konkrétan: a selejt, a készletek, a túltermelés, a mozgás, a szállítás, a várakozás, valamint a gyártási műveletekből eredő veszteség. Ezek költségvonzata egyebek mellett úgy is értelmezhető, hogy feleslegesen – nem közvetlenül az értékteremtő műveletek elvégzéséhez – használnak fel energiát, anyagokat és okoznak a túlméretezett infrastruktúrával felesleges környezeti terhelést.

– Miért nem ezek lefaragásával foglalkoznak a cégek?



– A válasz sajnos egyszerű: borzasztó nehéz ezeket megtalálni, kimutatni a folyamatokban!

– Ha Önök javaslatot tesznek ezeknek a költségfaktoroknak a csökkentésére, milyen számszerű prognózist kínálnak?

– Mivel ilyen módon a költségcsökkentés is pénzbe kerül, nyilván ez érdekli a megrendelőt, viszont pontos százalék igen nehezen határozható meg előre. Másrészt a tanácsadói munka eredményessége jelentős mértékben függ az ügyféltől is. Egy hétköznapi példával élve: vajon egy professzionális angol tanár általában mennyi idő alatt tud felkészíteni valakit egy középfokú nyelvvizsgára? Tudja-e garantálni – és ha igen akkor hogyan – a biztos sikert? Miért nehéz a válasz? Azért, mert a sikeresség függ a jelentkező adottságaitól, képességeitől, illetve attól, hogy az órák között egyáltalán foglalkozik-e (pl. házi feladatok elvégzése) az anyaggal. Önmagában a legjobb tanár és a jól bevált módszertan kevés az eredményességhez. Ugyanígy meghatározó az is, hogy milyenek a szervezet képességei és készségei, mi a piaci pozíciója, milyen a technológiája, milyenek a pénzügyi és üzemi mutatói, milyen a dolgozók – sok esetben több ezer munkatárs! – képzettségi szintje és elkötelezettsége a változás mellett. Mindezek komoly hatással vannak a Lean bevezetésére és a végeredményre.

Érdekes inkább azokat a mutatókat számba venni, amelyek a Lean alkalmazás eredményeként csökkenthetők. A gyártá-

si átfutási idő – ami az alapanyag beérkezésétől a késztermék kiszállításáig eltelt idő – az egyik legfontosabb mutató. A rész-folyamatokat tekintve nem ritka a 80-90 %-os javulás; a teljes vállalati folyamatra vetítve esetleg „csak” 40-70 %. A készletszintek csökkenése 30-95% is lehet, a termékváltási idők 40-95 %-os javulást mutathatnak. A gyártás közbeni készletek tárolásának helyigénye 10-50%-al, a selejt mennyisége akár 10-90 %-kal is csökkenhet, míg a produktivitás hosszútávon akár 10-50 százalékkal is emelkedhet.

A **Lean** azokat a lépéseket keresi a folyamatban, ami az érték előállításához szükséges, és próbálja csökkenteni a nem értékteremtőket. Átlagos arány a vállalatoknál, hogy az gyártási átfutási idő háromhat hét, de maga az értékteremtő műveletek ideje nem éri el az egy órát, sőt gyakran csupán percekben mérhető. A vevő alapvetően csak az értékért fizetne, viszont rengeteg olyan mozzanat van, ami költséget jelent, de nem teremt értéket: például az egyes műveletek között felhalmozódott félkész készletek, azok felesleges raktározása, utómunka.

– *A gépek teljesítményének fokozását nem tekintik fő fontosságúnak?*

– Ez gyakran egy látványos, többnyire nagy költséggel járó beruházás, amely azonban a termékek előállításának idejében kis szerepet játszik. Példa kedvéért nézzünk egy konkrét esetet: egy kovácsolás technológiáját alkalmazó ügyfelünk gyártási átfutási ideje 52 nap, amelyből az értékteremtő beavatkozások ideje mindössze 3 perc! A hatékonyságot növelendő, a cég úgy döntött, hogy vásárol egy több millió forint értékű iker prés szerszámot, amely egyszerre két alkatrészt állít elő, így megduplázza az adott művelet sebességét. Így 6 másodperc alatt már nem egy, hanem két alkatrész kerül legyártásra, ami egy termékre vetítve 3 másodperc „nyereség”: összességében a

181 másodperc helyett immáron „csak” 178 másodperc az értékteremtő ráfordítás – ez vajon szembeállítható az 52 nappal, és a több millió forintos beruházással?

A Lean nem az átfutási időn csupán 1 %-át jelentő értékteremtő folyamatokkal - a vállalatok különböző technológiáinak és gépeinek fejlesztésével – foglalkozik, az legyen a mérnökök dolga. A Lean feladata a teljes átfutási idő 99 %-át kitevő veszteségforrások csökkentése, ami viszont minden vállalatnál – függetlenül a technológiai környezettől – azonos.

– *Alkalmazható-e a Lean más területen is?*

– Nem csak a termelési folyamatokban vannak ilyen veszteségek – említi egy esetet Molnár Szabolcs. – Egy nagyáruháznál a beszállítói számlák beérkezésétől a számítógépes banki utalás „enter” gombjának lenyomásáig átlagosan 25 nap telik el (*átfutási idő*). Ez idő alatt mindössze 86 percig (*értékteremtés*) foglalkoznak ténylegesen a számlával (iktatják, könyvelik, gépre viszik, ellenőrzik tartalmilag és formailag, archiválják, stb.) A „maradék” időben többnyire valaki asztalán fekszik, és várakozik... A fejlesztés lehetősége itt sem a könyvelők adatrögzítésének gyorsításában rejlik, hiszen ezzel legfeljebb pár perccel lehetne a folyamatot „gyorsítani”. Az egyes „műveletek” összekapcsolásával, az ellenőrzési pontok definiálásával és csökkentésével, a tevékenységek egységesítésével azonban az átfutási idő és a hibalehetőségek száma drasztikusan csökken, a folyamat átláthatósága pedig jelentős mértékben nő.

Hasonló példa egy banki kölcsönigénylés kevésbé átgondolt folyamata, ahol a teljes ügyintézés átfutási ideje az igény beérkezésétől a kölcsön folyósításáig 6-8 hét is lehet. Ezzel szemben a „termékkel” való tényleges foglalkozás (adat-rögzítések, vizsgálatok, hiánypótlások, jóváhagyás, értesítések) mindössze 4-

5 óra. Ma már a szolgáltatások piacán sem mindegy, hogy az ügyfélnek mennyi időt kell várakoznia, hányszor rendeli be „feleslegesen” a szolgáltató a szükséges dokumentumok benyújtására, aláírására; és hányadik telefonhívása után kap megfelelő tájékoztatást az ügymenet aktuális állásáról.

– *Kik végzik a Lean felelősségteljes munkáját?*

– Munkatársaink mérnöki vagy közgazdász alapképzettségű tanácsadók, akik a Lean tudás mellett jelentős üzemi gyakorlattal is rendelkeznek. Kiemelt fontosságúnak tartjuk a Lean módszerek alkalmazásában szerzett tapasztalatot. Ez a munka nemigen végezhető könyvekből szerzett tudással, a termelési folyamatok alapos ismerete nélkül.

– *Önök oktatják is a módszert...*

– Az alkalmazás első feltétele mindenképpen a tudás megszerzése, akárcsak az autózvezetés elsajátítása során, ahol a KRESZ-re és műszaki ismeretekre alapozva, a rutinpályán gyakoroltak szerint, oktató felügyelete mellett történik az „alkalmazás” a forgalomban. A megfelelő ismeretekre építve lehet csak a Lean eszközeit, módszereit hatékonyan elkezdni bevezetni. Tevékenységünkben kb. 15 % az oktatások, tréningek aránya és 85 % a gyakorlati tanácsadás. Fontos, hogy együttműködéseink során egészen a kezdetektől bevonjuk az ügyfeleink munkatársait a fejlesztés folyamatába. Ötleitekkel, a technológiai ismereteikkel hozzájárulnak a legjobb megoldások kidolgozásához, és később támogatják a változások bevezetését, fenntartását.

Hasznos lehet a **Lean** belső nagyköveteknek megtalálása, azok a tehetséges folyamatfejlesztők Lean szolgálatába állítása, akik Lean specialistaként támogatják a szervezetet az elért eredmények fenntartásában és generálják a további fejlesztéseket. Sok esetben speciális program keretében képezzük a belső tanácsadókat, akik meggyőző támogatói, oktatói lesznek a Lean fejlesztéseknek. Ám minden fáradozás hiábavaló lehet, ha a munkatársak valamért – például az elbocsátástól való féltelmükben – nem állnak a Lean mellé, és be akarják bizonyítani, hogy ez náluk nem működik...



A fenntartható fejlődésért

