

Eredményesen, bármely technológia mellett

Az E-Con Solutions Kft. szakemberei 2002 óta foglalkoznak lean tanácsadással Magyarországon. A cég sikeresen ötvözi korábbi szervezetefejlesztési tapasztalatait a lean tanácsadás módszereivel. Keresztesi Zsolt vezető tanácsadóval, és Molnár Szabolcs vezető lean tanácsadóval beszélgettünk arról, hogy miért tud a lean minden technológia mellett óriási eredménnyel működni.

Sokszor lehet hallani, hogy a lean filozófia több mint csupán az ismert eszközök használata.

Keresztesi Zsolt: – Valóban, a lean több mint hatékony eszközök és módszerek összessége, ez egy szemléletmód, amely lehet akár vállalatirányítási stratégia is. Mindenképpen hosszú távú gondolkodást jelent, hiszen a lean fejlesztések célja a vállalat alkalmazkodási képességének, rugalmasságának kialakítása a változó piaci környezetben – gazdasági válság, konkurencia erősödése, új technológia az iparágban, árfolyamváltozások, stb. –, amit nem lehet egyik napról a másikra elérni. Gyorsaság a termelésben, a vevői igények kielégítésében, a szolgáltató folyamatokban és az ellátási lánc mentén: a rugalmasság eléréséhez a belső folyamatok fejlesztése szükséges. A lean szemlélet az „így szoktuk”, vagy a „régóta így csináljuk” felfogásból zökkenti ki a vállalatokat, paradigmaváltást jelent a mindennapi működésben. A folyamatokban lévő veszteségek megszüntetéséhez nem elegendő a tüneti kezelés, a lean célja a problémák gyökereinek feltárása és megoldása.

A mai gazdasági helyzetben számos cég a létszámleépítést választja gyorsan realizálható költségmegtakarítás címén, pedig általában a bérköltség mindössze a vállalati összköltség 15%-20%-át teszi ki, míg az anyagköltség (anyagfelhasználás és kezelés) nem ritkán 70%, vagy ennél magasabb arányt képvisel. A hosszú távon hatékony működés elérése érdekében érdemesebb erre a 70%-ra koncentrálni, a nehézség azonban az, hogy itt lényegesen nehezebb megtalálni a költségsökkentő tényezőket, és rövid távon kimutatható eredményt elérni.

Mi kell a rugalmasság eléréséhez egy vállalatnál?

Molnár Szabolcs: – A rugalmasság eléréséhez a gyártásban, logisztikában, illetve az adminisztratív területeken is a rövid átfutási idők megteremtése szükséges. Minél rövidebb az átfutási idő, annál hamarabb lehet változtatni a folyamaton. Tapasztalataink alapján a hazai vállalatok általában több (3-6) hetes átfutási idővel dolgoznak, a folyamatok értékteremtő ideje azonban ennél sokkal rövidebb: csupán a teljes átfutási idő 1%-a. A lean a nem értékteremtő tevékenységek – ami tehát a teljes folyamat 99%-a – kiszűrését és csökkentését teszi lehetővé, a megfelelő eszközök és módszerek alkalmazásával. A megvalósítás során tehát nem a technológiai változtatásokon, „gyorsításokon” van a hangsúly, hanem a műveletek közötti veszteségek megszüntetésén, amelyek minden vállalatnál hasonlóak.



Keresztesi Zsolt vezető tanácsadó

Mégis sokszor lehet hallani arról, hogy a lean bevezetés nem volt sikeres.

Molnár Szabolcs: – Sajnos találkozunk olyan esettel, amikor egy vállalat kiválaszt egy lean eszközt, és azt „learning by doing” módon próbálja bevezetni. Ez azért nem lehet sikeres, mert az elméleti tudás, valamint az alapelvek ismeretének hiányában a munkatársak nem látják az összefüggéseket és a „miérteket” a változások mögött. Ha pedig nem látják a módosítások szükségességét, akkor kétségessé válik az elért eredmények fenntartása, és előbb-utóbb a folyamat visszaáll a fejlesztés előtti állapotba.

Hogyan vesz részt az E-Con a sikeres lean bevezetésben?

Molnár Szabolcs: – Az E-Con elsődleges kompetencia területe a lean szervezet kialakítása és fejlesztése, amelynek fő része maga a lean tanácsadás: a módszertan, az eszközök oktatása és bevezetése a vállalati folyamatokba. Az eredményességhez azonban nem elég a folyamatokat megváltoztatni – például az anyagáramlást szabályozni –, az eredményeket fenn is kell tartani. Ebben a folyamatban van kiemelt szerepe a vállalat humán erőforrásának. Hosszú

távú sikereket csak úgy lehet elérni, ha a folyamatban résztvevő dolgozókat bevonjuk a lean bevezetésébe, építve a „helyi ismeretekre” és javító ötletekre.

Keresztesi Zsolt: – Fontos a változások megfelelő kommunikálása, „eladása” a munkatársak felé, valamint az új eljárások „megkövetelése” a dolgozóktól. A lean szemlélet kialakításában nagyon fontos szerepe van a vállalati belső információáramlásának: hogyan kommunikálják a meghozott döntéseket és elért eredményeket a szervezeten belül, mert mindenki számára egyértelműnek kell lennie; miért szükséges a lean bevezetése. Lényeges kérdés az, hogy mennyire ismertek a dolgozók számára a vállalat céljai, elvárásai; milyen a szervezet a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszere, milyen a problémamegoldási kultúra. Ezek tudatosítása és fejlesztése nagy részben vezetői feladat: a kompetenciák fejlesztése szintén fontos része lehet a sikeres lean alkalmazásnak, amelyben szerepet kap a szervezetfejlesztési tanácsadás is.

Mi kell ehhez?

Keresztesi Zsolt: – A lean szemlélethez kell igazítani a szervezetet mind a folyamatok, mind az érdekeltségi rendszerek, mind pedig a vezetői kultúra területén: ezért beszélünk (lean) szervezetfejlesztésről. A vezetői elkötelezettség az alapja annak, hogy a lean valóban bekerül-e a vállalat életébe, az első lépés tehát többnyire a lean menedzsment tréning. Az E-Con szervezetfejlesztési tapasztalata itt válik értékké, hiszen nagyon fontos a vállalati folyamatok, a szervezeti kultúra, a cég stratégiájának, valamint a vezetői kultúrájának az ismerete; a jól kidolgozott teljesítményértékelési rendszer, és a tiszta elvárások megfogalmazása a műszakvezetők felé, akik – ahogy említettük – nagy szerepet játszanak a lean fenntartásában. Molnár Szabolcs: – A tréning – akár termelési, adminisztratív, vagy logisztikai környezetben – alapvető eszköze annak, hogy a dolgozók megértsék, hogyan dolgozhatunk a veszteségtől mentes, optimalizált munkafolyamatokkal, és elfogadják, majd támogassák a lean által generált változásokat.

Mely területeken lehet ezt alkalmazni a vállalaton belül?

Molnár Szabolcs: – Szinte minden területen: a klasszikus termelésen kívül alkalmaztuk már számlakezelési folyamatban, beszerzési folyamatban, logisztikában, vagy akár HR területen, kiválasztási rendszerben. Az a tapasztalat, hogy a cégeknél, a mindennapi működés mellett nem jut idő a folyamatok elemzésére és fejlesztésére, ezért válik szükségessé egy felkészült tanácsadó bevonása, aki „paradigmán” kívülről közelíti meg a folyamatokat, ugyanakkor jártas a lean eszközök alkalmazásában.

A vállalatok részéről sokszor merül fel az a kifogás, hogy egy tanácsadó bevonása költséges.

Molnár Szabolcs: – A tanácsadás költsége akkor lesz sok egy vállalat számára, ha a projekt során kidolgozott fejlesztések nem kerülnek megvalósításra, illetve az elért eredmények fenntartása hosszú távon nem biztosított (a tanácsadói munka befejezése után). A lean által elért, közvetett eredményeket sem lehet mindig teljességében pénzügyi vonatkozásaiban is kimutatni: egy lerövidített átfutási idő általában alacsonyabb készletszintekkel jár, csökkennek a selejtszázalékok, és növekszik a produktivitás,



Molnár Szabolcs vezető lean tanácsadó

esetenként csökken az elfoglalt területek mérete, vagy a jelenlegi működés kevesebb energiával valósítható meg; de vannak olyan hatásai is, melyek egy része nem mindig számszerűsíthető azonnal.

Keresztesi Zsolt: – Sikeres Projektet csak olyan lean tanácsadó (cég) tud felmutatni, aki magas szintű tudással és szakmai tapasztalattal rendelkezik: nem csak az elméleti tudásra építve tart – ma már egyre divatosabb – lean „tanfolyamokat”, hanem közreműködik az alkalmazásban is, felvállalva annak felelősségét. Természetesen fontos a megfelelő oktatás is, ez a mi munkákban jelen pillanatban 15%-ot képvisel, míg a bevezetés a tanácsadói tevékenységünk 85%-át teszi ki. Széles körű tapasztalattal rendelkezünk a lean alkalmazásában, a legkülönbözőbb technológiai környezetekben – gyógyászati eszközök gyártása, elektronikai ipar, fémipar és gépgyártás, autógyártás és autóiipari beszállítók, logisztikai vállalatok, műanyagipari termékek, vagy éppen kereskedelmi áruházlánc – támogatjuk a bevezetés folyamatát.

Mire kell figyelni a lean tanácsadó kiválasztásakor?

Molnár Szabolcs: – Egyre többen hirdetik magukról, hogy értenek a leanhez: nagyon fontos meggyőződni arról, hogy a választott tanácsadó cég ne csak az elméleti tudást birtokolja, hanem – a megfelelő tudás mellett – a gyakorlati megvalósításban is legyen tapasztalata. Elég megkérni a tanácsadót, hogy menjen le az üzembe egy órára, majd számoljon be az ott tapasztaltakról, hiszen a valós gyakorlati tapasztalatok alapján képesnek kell lenni néhány jellemző „tünetet” azonnal meglátni, és fejlesztési irányelveket felvázolni. Egy 2-3 napos, részletes értékfolyamat térkép – Value Stream Map – elkészítésével pedig már konkrét fejlesztési tervet tudunk meghatározni. Ez megadja a lean mint stratégia irányát: mely folyamatokba kell beavatkozni, milyen lean eszközöket célszerű alkalmazni, és – megfelelő mutatószámok birtokában – milyen eredményekre lehet számítani a bevezetés után.

Rapi-Jaubert Szilvia