

# GATYÁBA RÁZZÁK A VERSENYKÉPESSÉGET

Földesi Gábor



**Májusi számunkban bemutattuk a lean elnevezésű módszert, amelyet számos előnye mellett elsősorban a termelésoptimalizálás miatt alkalmaznak egyre szívesebben a hatékonyságukat folyamatosan javítani törekvő vállalatok. Most olyan cégeket kerestünk, akik szaktudásukkal és tapasztalataikkal segítenek a lean használatában és működtetésében.**

A Kvalikon Vezetési és Rendszerfejlesztő Kft. már 20 éve foglalkozik a leanmenedzsmenttel. Dr. Németh Balázs elmondta, hogy a lean célja a rugalmasság, a hatékonyság fejlesztése az érintett munkatársak bevonásával. Az ügyvezető igazgató szerint a leanfilozófia lényege, hogy az érték-előállítási folyamat átfutási idejét (az értéket nem termelő veszteségek felderítésével) csökkenti, növelve a cégen belüli tőke forgási sebességét és a cég versenyképességét. Mindezt az érintett munkatársak, partnerek bevonásával. Iparágtól függetlenül szinte sokféle

vállalat igénybe vette már a Kvalikon szolgáltatásait, mint például: Lear, OTP, Sanofi, Coca-Cola, Coats cérnagyár, Dunaferr, Nokia. Leginkább tehát a 100 fő feletti cégek alkalmazták a módszert. A Kvalikon minden olyan cégnek ajánlja magát, ahol szeretnék a versenyképességet növelni és már rendelkeznek stabil minőségirányítási rendszerrel és szervezettel.

– Az első eredmények körülbelül 2–3 hónap után már érezhetők, de a lean bevezetése egy többéves változási folyamat, viszonylag gyorsan eredményeket hozhat a szabványos munka bevezetése a vállalatnál,

amit mi egy bevezető Lean Champion-képzéssel és egy Lean Assessmenttel (felmérés, fejlesztési potenciálok azonosítása) szoktunk megalapozni.

– Az érdeklődő cégeknél körülbelül 15–20 tanácsadói nap ráfordítása mindenképpen szükséges a leantevékenység elindításához. Körülbelül 3–6 hónapra van szükség ahhoz, hogy egy alapprogramot meg lehessen valósítani, de ezen belül a programnak már konkrét megtérülése lesz, ami megalapozza a további befektetéseket. A lean egy kompetenciafejlesztés, ami hosszú távon egy igen jó befektetés. Mi arra törekszünk, hogy a vállalat munkatársai tanácsadói segítség nélkül is képesek legyenek a leantevékenységet továbbvinni a vállalatnál, és folyamatosan javítani a vállalat versenyképességét az általunk átadott eszközök alkalmazásával. – tette hozzá Németh Balázs.

A Roto csoport 2004-ben kezdett el foglalkozni a leannel. Többször díjazták a bad mergentheimi tetőablakgyárat Németországban





különböző rangos elismerésekkel. Sok vevőt érdekelt, hogy mit értek el a leannel, és ezt szívesen meg is mutatták nekik. A következő kérdés már az volt, hogy ők hogyan tudnák ezt a tudást a saját termelésükben kamatoztatni. Jött a felismerés, hogy ha a Roto partnerei termelési hatékonyságát növelni tudják a saját leanes tapasztalatuk segítségével, az nekik is előnyös. Így jött létre az úgynevezett Roto lean szolgáltatás, amely a múlt évig csak a németországi régióban volt elérhető, de most már a Roto Elzett Vasalatkereskedelmi Kft. kezelésében a délkelet-európai régióban lévő ügyfelek számára is hozzáférhető.

Ezért megkerestük a Rotót, kérdéseinkre Tar Sándor lean-szakértő válaszolt.

– A lean nagyszerűsége az egyszerűségében rejlik. Nem bonyolult matematikai eszközökkel, nem

vallásszerű elvont elméletekkel próbáljuk növelni folyamataink hatékonyságát, hanem – ahogyan én szoktam fogalmazni –, a józan paraszti ész strukturált alkalmazásával. A lean folyamatosan, véget nem érően azt a kérdést vizsgálja, hogy amit éppen csinálunk, a vevőnk számára értéket jelent-e? Ha nem, akkor el kell távolítanunk azt a lépést vagy legalábbis csökkentenünk a ráfordított energia-pazarlást, hiszen minden olyan tevékenységet, ami nem teremt vevői értéket, a lean pazarlásnak tekint. Véleményem szerint a módszer azért válhatott sikeressé, mert a célkitűzése megfelelő. A lean célja, hogy a hatékonyságot növelje, hiszen miből származhatna nagyobb haszna egy vállalatnak, mint abból, hogy az erőforrásait a leghatékonyabban használja fel. A lean nem arra törekszik, hogy kizárólag a minőség legyen 100%-os (SixSigma), vagy, hogy a költségek legyenek minimálisak (pénzügyi

megközelítés), vagy, hogy a szállítási gyorsaság legyen maximális (technológiai megközelítés), hanem ezeket a tulajdonságokat úgy kombinálja, hogy a vevői elvárásoknak pontosan megfeleljen a vállalat minden teljesítménye – mondta el Tar Sándor.

Manapság szinte mindegyik világ-vállalat lean termelési rendszert alkalmaz, nyilván itt az autópipari cégek rendelkeznek a legnagyobb múlttal, hiszen a lean története is onnan ered, pontosabban a Toyotától. A módszer kb. 70 évvel ezelőtti indulása után, mára minden nagyobb vállalathoz begyűrűzött. Mivel a leanfilozófia egyszerű eszközöket, egyszerű látásmódot igényel, ezért a vállalatok minden dolgozója könnyen elsajátítja, így teljesen be tud épülni az új szemléletmód a vállalat kultúrájába. Ezt a szolgáltatást a Roto a meglévő üzleti partnereinek kínálja, vagyis a fa, műanyag és alumínium nyílászáró gyártó vállalatoknak.

Ezen túlmenően nem határolják be semmilyen módon: sem forgalom-, sem méret-, sem alkalmazotti létszám megkötés nincs.

– A lean után a vevőink akkor kezdenek el érdeklődni, amikor olyan rendszerszintű problémával szembesülnek, amit hosszú ideje, többszöri próbálkozás ellenére sem tudnak megoldani, vagy esetlegesen valamilyen külső tényező készletet őkét változtatásra, például üzemátköltöztetés, minőségi

csak a hatékonyság folyamatos növelésével lehet ezt a folyamatot megállítani – mondta Tar Sándor. A szaktanácsadótól megtudtuk, hogy a Roto lean szolgáltatást projektszerűen végzik, vagyis mindig a kitűzött cél felé haladnak, meghatározott ütemterv szerint. Az egész folyamat egy többnapos ún. állapotfelméréssel kezdődik, ahol a teljes gyártási folyamatot áttekintik, az alapanyag-beérkezéstől a kiszállításhoz bezárólag. Folyamatidőket mérnek, fényké-

Az analízis utáni javaslat tartalmaz egy projekttervet, amely részletesen bemutatja, hogy milyen erőforrásokra lesz szükség a felek részéről. A projektre ráfordított munkanapok alapján napi díjazás szerint számláznak. A projekt nagyságától függően átlagosan 10–30 munkanappal lehet számolni és kb. 3–6 hónap a teljes program kifutása. A díjazás teljesen összhangban van a Magyarországon szolgáltató tanácsadói cégek díjszabásával, de a Rotónak az is egy nagy előnye, hogy mivel ők csak a saját partnereiknek szolgálnak, ezért csak nyílászáró cégekben visznek véghez projekteket. Tehát nekik nem kell időt pazarolniuk arra, hogy a termékeket és a gyártás alapjait megértsék, hanem egyből a közepébe tudnak vágni és mindig aktuális iparági ismeretük van.

– Az ablakgyártó cégek általában kis- vagy középvállalkozások, többségük a leannel eddig nem találkozott, így az ismeretlenség miatt tartózkodók. Gyorsan felismerik azonban, hogy hatalmas előnye van annak, hogy egy régóta ismert partnerük segítségével tudnak fejleszteni, így a bizalom hamar kialakul. Mi tulajdonképpen olyan külsős szemmel tudjuk megnézni a gyártásukat, amely egyben egy belsős szem is, hiszen a nyílászáró iparág résztvevői vagyunk mi magunk is. Nagyon változatosak a projektek, amiken eddig dolgoztunk. Terveztünk már új gyártócsarnok-elrendezést, koncepciót állítottunk fel a termelési kapacitás duplázására, kialakítottunk oktatási tervet, hogy a személyzetet rugalmasabban lehessen alkalmazni a termelésben, de még szervezetfejlesztéssel is foglalkoztunk és a jövőben még biztos, hogy változatos témákkal és kihívásokkal fogunk találkozni – összegezte tapasztalatait Tar Sándor. ■



reklamációk vagy megemelkedett termelési igények. Kereskedelmi képviselőink nyitott fülekkel és szemekkel járják a piacot és ahol úgy gondolják, hogy a vevőnek haszna származhatna ebből a szolgáltatásból, ott megkezdődik egy párbeszéd. A Magyarországon működő vállalatokra manapság kettős nyomás nehezedik: felülről, bevételi oldalról a folyamatosan erősödő verseny – például az import – korlátozza az árak szabad alakítását, alulról, költségoldalról pedig a nyersanyagok, gépek, energia- és szállítási költségek, illetve napjainkban egyre komolyabban jelenik meg a munkaerő növekvő költsége is. A vállalat nyeresége egy ún. szűkülő ollóba kerül és

peket és jegyzeteket készítenek, beszélgetnek az ott dolgozókkal és különösen fókuszálnak azokra a területekre, amit az adott vállalat vezetője problémásnak lát.

– Ebből az állapotfelmérésekből egy analízis készül, amit bemutatunk a vezetőknek, valamint javaslatot teszünk, hogy milyen leanprojektben látjuk a legnagyobb potenciált a hatékonyság növelésére. A projektek nagysága és eredménye nagyon eltérő lehet, de valójában már maga az analízis is tartalmaz kisebb-nagyobb gyorsan megvalósítható javaslatokat, amiket azonnal tud használni az ügyfél, sőt az analízis rávilágíthat olyan területekre, amelyekre eddig esetleg nem is gondolt.