

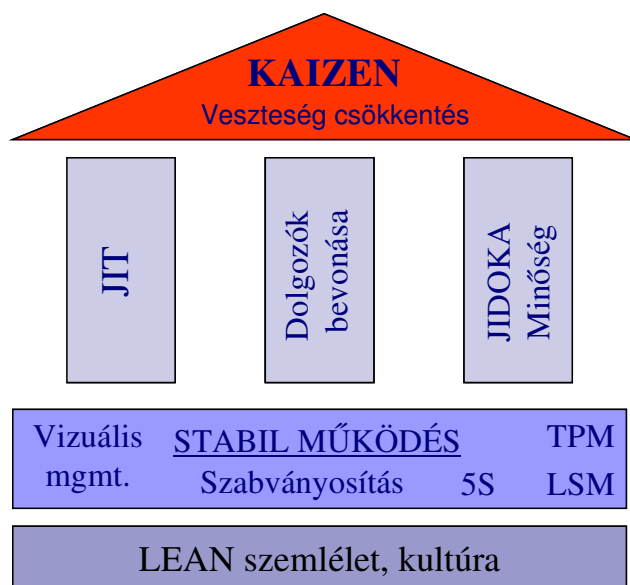
A Lean menedzsment és bevezetése

A mai üzleti környezetben és kiélezett versenyben felértékelődik a vevői igények minnél magasabb szintű kielégítésének képessége. Ami tegnap elég volt, az mára már kevés lesz. A vevők egyre olcsóbban egyre jobb minőségben és egyre gyorsabban szeretnének hozzájutni az árukhoz és szolgáltatásokhoz és erre lehetőségük is van, mert lesznek olyan versenytársak, akik képesek ezeket a magasabb szintű igényeket kielégíteni. A vállalatok egy szinte ellentmondásos helyzettel találják szembe magukat, hogyan lehet kevesebb erőforrással egyre többet nyújtani a vevőnek. A vállalatok versenyképességének fenntartása érdekében kulcsfontosságú a vevői igényeket maximálisan, ugyanakkor hatékonyan (gazdaságosan) kielégítő rendszerek kialakítása. A vállalati hatékonyság növelésére számos eszköz áll rendelkezésre.

A versenyképesség számos tényezőtől függ. Az autógyártásban legjobb gyakorlatnak számító Toyota Gyártási Rendszer, más néven Lean Manufacturing eredményesen ötvözi a vevő és a tulajdonosok szempontjából lehető legnagyobb érték előállításához szükséges módszereket és egy egységes filozófiai keretbe foglalja őket. A Lean menedzsment 5 alapelve (James Womack, Daniel Jones, 1996) szerint:

1. Meg kell határozni, hogy melyek a **hozzáadott értéket** tartalmazó és nem tartalmazó tevékenységek a vevő szempontjából
2. Azonosítani kell az összes, a termék vagy szolgáltatás előállítása szempontjából szükséges tevékenység láncolatát, az **értékáramot** és azonosítani kell a veszteségeket.
3. **Folytonossá**, megszakítások, eltérítések, megállások nélkülivé kell tenni az értékáramot
4. Csak azt szabad előállítani, amit a vevő igényel: **húzó rendszer** kialakítása
5. Folyamatosan törekedni kell a **tökéletességre**, a veszteségek folyamatos felderítésén és eltávolításán keresztül.

A Lean menedzsment rendszer számos építőelemből, részrendszerből épül fel, amelyek együttes eredményes alkalmazása hozhatja meg a várt eredményt (minőség javulása, nagyobb hozzáadott érték, veszteségek, költségek csökkenése, gyorsabb átfutási idő, gyorsabb készletforgás).



A Lean menedzsment célja:

- a vevői igények alakulásához igazodó anyagáram kialakítása a termelésben vagy szolgáltatásban (csak azt állítjuk elő, amire szükség van, akkor és olyan formában, ahogy a vevő igényli),
- a terméknek, a szolgáltatásnak vevőhöz történő eljuttatási idejének és útjának minél jobban történő lerövidítése a hozzáadott értéket nem termelő tevékenységek (veszteségek) folyamatos kiküszöbölésével és csökkentésével, a működés folyamatos tökéletesítésén keresztül.

A Toyota Gyártási rendszeren alapuló megközelítésünk szerint a Lean menedzsment alapjait a megfelelő kultúra és a stabil működés megteremtése jelentik. A Stabil működés kialakítása során olyan állapot megteremtésére törekszünk, ahol szabályozottak és szabványosítottak a folyamatok, meg lehet különböztetni egymástól a normális és abnormális állapotot, tudjuk mikor kell beavatkozni a működésbe és képesek vagyunk a megfelelő teljesítményszintet fenntartani. A gépek rendelkezésre állnak a termeléshez és zavarmentesen megfelelő minőségben képesek gyártani (ennek megvalósítását a TPM – teljeskörű hatékony karbantartás rendszere célozza meg). A munkaterület tiszta rendezett, és logikus elrendezésű, alkalmas a megfelelő minőségi munkavégzésre (ennek megvalósítása az 5S rendszer bevezetésén keresztül történik). A szállítók képesek megfelelő minőségben és időben szállítani a termelési igényeinkkel összhangban (LSM – Lean Supply Management). A célok, feladatok, teljesítményértékek megfelelően, egyértelműen, egységesen kommunikálásra és

bemutatásra kerülnek minden területen, hogy a munkatársak egyértelműen megismerjék és azonosíthassák feladataikat, a problémákat és ennek alapján képesek legyenek cselekedni (vizuális menedzsment).

A Lean bevezetés 3 fő oszlopát a húzóelvnek megfelelő JIT (éppen időre történő előállítás), a JIDOKA (hiba mentes automatizált működés megteremtése) és az emberek bevonása jelentik. A húzó elvnek megfelelően (amely egyik támogató eszköze lehet a Kanban alkalmazása), csak annyi anyag áll rendelkezésre ott és akkor, amennyire szükség van, és a vevői igény beérkezésének üteme vezérli az előállítási folyamatot. A JIDOKA lényege, hogy folyamatos, megszakításmentes gyártásra legyünk képesek mindaddig, amíg hiba nem következik be, mert akkor leáll a gyártás, és azonnal ki kell küszöbölni a problémát. Ezért cél a 0 hiba, a hibamentes (problémamentes) folyamatok kialakítása. A Lean bevezetés középpontjába a dolgozókat és a dolgozók bevonását állítjuk, ugyanis az egész rendszer működtetésének és eredményes alkalmazásának feltétele a dolgozók napi munkája (másképp kell végezzék a munkát és a saját szintjükön folyamatosan alkalmazni kell a Lean alapelveket). A dolgozók eredményes bevonása nélkül, akárcsak a vezetés támogatása nélkül a Lean menedzsment nem működik, kudarcra van ítélve.

A Lean menedzsment fókuszában a vevő számára előállított érték áll, amelyet a folyamatos tökéletesítésen (Kaizen), a veszteségek csökkentésén keresztül napról napra igyekszünk növelni. A Lean bevezetés motorját ezért a szervezet minden egyes szintjén megjelenő Kaizen tevékenységek jelentik, amelyeken keresztül haladunk az ideális Lean működés megteremtése irányába.

Felmerül a kérdés azonban, hogy hogyan kezdjük hozzá, hiszen egyszerre mindent bevezetni nem lehet, nagyon sok erőforrást igényel a szervezettől miközben a napi feladatokkal, problémákkal is meg kell küzdeni és teljesíteni kell a terveket.

A Lean menedzsment bevezetésének megalapozását a megfelelő szemlélet és vállalati kultúra kialakításával célszerű elkezdeni. Menedzsmentnek és a munkatársaknak bizonyos alapelveket, értékeket magáévá kell tenni, be kell építeni a döntéseibe, gondolkodásmódjába, hogy Lean működés felépülhessen. A Lean menedzsment nem egyszerűen egy technikai rendszer, amelyet meg lehet vásárolni és bizonyos határidőre be lehet vezetni. A Lean menedzsment egy vállalatirányítási filozófia és az ahhoz tartozó módszerek együttese, amelyet emberek vezetnek be és működtetnek. Ez egy szocio-technikai rendszer, amelyben az ember az irányító és ő van a középpontban. A Lean menedzsment egy más fajta működési mód, amely bevezetése nagyon komoly változásmenedzsmentet igényel. Egy ilyen rendszer

bevezetése komoly részvételt és támogatást igényel a felső vezetés részéről, ezért kulcsfontosságú a vezetés elhatározása és elkötelezettségének megteremtése a Lean bevezetés mellett. A tapasztalat azt mutatja, hogy ha nincs meg a valódi támogatás és elkötelezettség, akkor sokszor felszínes látszat eredményeket hoz csak a Lean bevezetés és a tényleges előnyök elmaradnak.

Az utóbbi időben, látva a Lean menedzsmentet alkalmazó vállalatok sikereit, számos cég kezdett bele a Lean menedzsment bevezetésébe. Amikor egy ilyen komplex rendszer kialakításához hozzákezdünk akkor, nem csak az egyes részek alkalmazása, hanem azok összhangja és integráltsága is fontos. Ha valaki elkezdi a Lean menedzsment bevezetését, akkor azt a meglévő vállalati rendszerekkel, illetve azok közé kell integrálni, ezért a bevezetés nem egy operatív feladat, amit ki lehet adni egy arra szakosodott munkatársnak, vagy szakembernek, hanem a vezetés stratégiai megközelítését igényli. A Lean menedzsment bevezetéséhez hasznos stratégiai eszköz lehet az Értékáram térkép (Value Stream Map). Ezért a kiindulásnál fontos lépés lehet az értékáram térkép felső vezetői workshop keretében történő felvétele és ennek segítségével a fejlesztési területek és feladatok beazonosítása. Az értékáram térkép felvétele során ki kell választani egy termékcsaládot, amelynek hasonló az előállítási folyamata és fel kell venni azokat a fontos információkat, amelyek az alapanyagok, alkatrészek szállítóktól való beérkezésétől a termék (szolgáltatás) vevőhöz való leszállításáig történő tevékenységeket jellemzik.

A Lean menedzsment bevezetése egy komoly szervezeti tanulási (változási) folyamat, amely megfelelő menedzsment koncepciót, időt és kitartást igényel. A tanulás fontos elemét képezik az új ismertek megszerzését támogató tréningek, de ezzel a tanulási folyamat még nem ér véget, éppen csak elkezdődött. Tapasztalataink alapján a bevezetés kulcs elemét képezik a Lean menedzsment egyes elemeinek pilot területekre történő bevezetését támogató Kaizen workshopok (pilot projektek, akciók), amelyeken keresztül a workshop résztvevői kipróbálhatják és tesztre szabhatják a Lean menedzsment egyes elemeit. Kiindulásként igen hasznosnak bizonyulnak az 5S bevezetési workshopok, a hatékonyabb anyagáramlás biztosítását megcélzó műhelyátrendezési workshopok, vagy egy területen a veszteségek feltárását és kiküszöbölését megcélzó Kaizen workshopok (akciók). Általában az ilyen akciók körülbelül egy hetet (5 napot) vesznek igénybe, amelyek végére konkrét eredményeket kell prezentálni a vezetés számára. A kiválasztott terület munkatársainak aktív bevonását és néhány külső szakember részvételét igénylik és számos gyakorlati tapasztalattal gazdagítják a megvalósításban résztvevőket, amely tapasztalatok és az ebből meghatározható jó gyakorlatok

a megfelelő dokumentáláson és szabványosításon keresztül beépülnek a szervezet működésébe, és máshol is felhasználhatóak lesznek.

A Lean menedzsment megvalósítása, mint látjuk nem egy rövid távú cél, amit egy projekt keretében meg lehet oldani a Lean menedzsment inkább az az út, amin járva (a Lean alapelveket és módszereket következetesen alkalmazva) a vállalat céljai eredményesen megvalósíthatóak.

Mint a leírtakból kitűnik a Lean menedzsment bevezetése jelentős erőfeszítéseket és elkötelezett, kitartó, következetes munkát kíván meg a vállalat vezetőitől és dolgozóitól hosszú távon, de cserébe, olyan valódi versenyelőnyökhöz (nagyobb hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások, a veszteségek folyamatos csökkentése, a készletek jelentős csökkenése, az egyszerűbb termelésirányítás, a rugalmas alkalmazkodóképesség, a gyors, pontos szállítási képesség, a magas minőség) juttatja az azt alkalmazó vállalatot, amit a versenytársak is csak hosszútávon hasonló kitartó munkával lesznek képesek elérni.

Dr. Németh Balázs,

Ügyvezető igazgató

Kvalikon kft.