

A veszteségek kiküszöbölésének művészete

Lean hazai alkalmazása

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 költségszerkezet mellett magasabb árbevétel kell elérni, vagy ha ez nem megy, akkor a – profit megtartása érdekében – változatlan (esetleg csökkenő) árbevétel mellett kell alacsonyabb költségszinttel működtetni a vállalatot – mondja Keresztesi Zsolt, az E-Con Solutions Kft. vezető tanácsadója.

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

E-Con: Korántsem! – kezdi a válaszadást a vezető tanácsadó. – 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. Rövid távon

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 koncentrál, 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 költségszerkezetében 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 költségszerkezetben.

MM: Mit jelent ez a mind szélesebb körben ismert fogalom?

E-Con: 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.

MM: Melyek azok a területek a termelésben, amelyek veszteségforrásként jelentkezhetnek?

E-Con: 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 felesleges műveletek. 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.



MM: Miért nem ezek lefaragásával foglalkoznak a cégek?

E-Con: A válasz sajnos egyszerű: borzasztó nehéz ezeket megtalálni, kimutatni a folyamatokban!

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

E-Con: 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 angoltanár 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 bevezetés végeredményére.

Érdemes inkább azokat a mutatókat számba venni, amelyek a lean alkalmazás eredményeként csökkenthetők. A gyártási 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%-kal, a selejt mennyisége akár 10-90%-kal is csökkenhet, míg a produktivitás hosszú távon 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 a gyártási átfutási idő három-hat 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.

MM: A gépek teljesítményének fokozását nem tekintik fő fontosságúnak?

E-Con: Ez gyakran egy látványos, többnyire nagy költséggel járó beruházás, amely azonban a termékek előállításának idejében kis szerepet játszik. A 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 ikerprés szerszámot, amely egyszerre két alkatrészt állít elő, így megduplázza az adott művelet sebességét. Így 6 másodperc alatt már nem egy, hanem két alkatrészt 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 idő csupán 1 %-át jelentő értékteremtő folyamatokkal – a vállalatok különböző technológiáinak és gé-



Lean az értékteremtő folyamatokért

peinek fejlesztésével – foglalkozik, az legyen a mérnökök dolga. A lean feladata a teljes átfutási idő 99%-át kitevő veszteséghorrások csökkentése, ami viszont minden vállalatnál – függetlenül a technológiai környezettől – azonos.

MM: Alkalmazható-e a lean más területen is?

E-Con: Nem csak a termelési folyamatokban vannak ilyen veszteségek – említ 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 egy-egyesítésével 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.

MM: Kik végzik a lean felelősségteljes munkáját?

E-Con: Munkatársaink mérnöki, vagy közgazdász alapképzett- ségű 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.

MM: Önök oktatják is a módszert...

E-Con: Az alkalmazás első feltétele mindenképpen a tudás megszerzése, akár csak az autóvezetés 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. Ötleteikkel, a technológiai ismereteikkel hozzájárulnak a legjobb megoldások kidolgozásához, és később támogatják a változások bevezetését, fenntartását.

Hasznos lehet a lean belső nagykövetéinek 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 valamiért – például az elbocsátástól való félelmükben – nem állnak a lean mellé, és be akarják bizonyítani, hogy ez náluk nem működik.

MM: Milyen egyéb magyar nyelvű forrásokra támaszkodhatnak azok, akik elindulnak a lean fejlesztés útján?

E-Con: Tőlünk is sokszor kérdezik, hogy milyen magyar nyelvű leírást tudunk ajánlani a leanról. A kérdésre eddig nem volt értelmes válasz, viszont a jó hír az, hogy cégünk és a HVG-könyvek gondozásában 2009 októberében megjelenik a lean „bibliájaként” emlegetett Lean Szemlélet című, James Wo-



mack és Daniel Jones könyve az első átfogó szakirodalom a lean témakörében, amely angol nyelven több mint 400 000 példányban kelt el világszerte, és a mai napig is a szakma alapműve.

MM: Ezek szerint megérett a magyar piac is a megjelenésre, ennyi követője lenne már hazánkban a lean szemléletnek?

E-Con: Örömmel tapasztaljuk, hogy egyre több hazai vállalat cseréli le a tömegtermelés paradigmáit, és indul el a lean bevezetés rögs útján. Sajnos azt is látjuk, hogy nem minden cég erőfeszítéseit koronázza siker: sokszor hiányos tudásra építve, a menedzsment valódi elkötelezettségének hiányában, sok esetben a lean módszereinek nem megfelelő értelmezésével, és az emberek bevonása nélkül próbálják a módszertant átültetni a gyakorlatba. Meggyőződésünk szerint ez a könyv valóban olyan megbízható útmutató a lean szemlélet alkalmazását és bevezetését célul kitűző hazai vállalatok számára, mint – ahogyan a szerzők fogalmazznak – a „sarkcsillag a tengerészek számára”.

www.e-con.hu