



WIADOMOŚCI

EFEKTYWNA PRODUKCJA JEST MOŻLIWA

Najważniejszym celem koncepcji **LEAN MANAGEMENT** jest eliminowanie marnotrawstwa, czyli wszystkiego tego, co podnosi koszty produkcji bez wnoszenia do niej użytecznego wkładu.

TEKST: *Małgorzata Gackowska*

FOT.: *LeanQ Team*

Rosnące zainteresowanie polskich producentów mebli koncepcją Lean Management dobrze rokuje, jeśli chodzi o przyszłość branży meblowej. Coraz więcej firm przekonuje się, że aby osiągnąć długoterminowe zyski, należy zmienić sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak dowodzi skuteczność Lean Managementu wdrażanego od wielu lat w firmach na całym świecie, to właśnie w obrębie własnego zakładu, wśród kadry pracowników, w relacjach z dostawcami należy szukać sposobów na usprawnienie działalności firmy. Przybliżeniu metodologii Lean Management miało służyć seminarium pt. „Rentowność produkcji w przemyśle meblarskim”, które odbyło się w Toruniu w dniu 15 lutego. Trenerzy z firmy LeanQ Team, w formie gry symulacyjnej, przekonywali jego uczestników, iż poprzez wykorzystanie koncepcji Lean Management można zwiększyć efektywność produkcji mebli i skrócić czas realizacji zamówień, redukując jednocześnie koszty wytworzenia.

LEAN W TEORII

Koncepcja Lean Management definiowana jest jako eliminacja czynności wykonywanych przy tworzeniu produktu lub usługi, które nie dodają wartości temu produktowi lub usłudze. Większość firm boryka się przede wszystkim z nadprodukcją – produkują one więcej niż wymaga tego aktualne zamówienie lub też produkują zbyt wcześnie. Kolejnym obszarem, który generuje straty w zakładzie produkcyjnym, jest zła organizacja stanowisk pracy, która powoduje zbędny ruch i opóźnienia. Wiąże się to również z długimi okresami

beczynności pracy ludzi i maszyn, które obniżają efektywność całego procesu produkcji. Kolejnym problemem jest zbędny transport w obrębie zakładu, czyli przemieszczanie elementów, części, półwyrobów, wyrobów częściej niż to jest konieczne. Specyfiką zakładów produkujących meble jest również nadwyżka materiałów, a także nagromadzenie w magazynach towarów gotowych.

Chcąc osiągnąć „odchudzoną” z niedodających wartości czynności produkcję, należy wykorzystać narzędzia, którymi Lean Management dysponuje. Podstawowym narzędziem jest VSM, czyli Mapowanie Strumienia Wartości. VSM pozwala usystematyzować wiedzę i zgromadzić dane na temat rzeczywistego przepływu elementów fizycznych i informacji. Dzięki VSM można w prosty sposób poprawić efektywność przepływu materiałów, skuteczniej wykorzystywać zasoby produkcyjne, a także zabezpieczyć płynność produkcji. Rozwiązania w zakresie efektywnego przepływu materiałów są wypracowywane wraz z kierownikami i liderami obszarów oraz wybranymi pracownikami.

Kolejnym narzędziem, które jest dobrze znane producentom mebli, jest tzw. 5S, czyli efektywna organizacja miejsca pracy. Polega ona na wykonaniu pięciu kroków: Selekcji, Systematyki, Sprzątania, Standaryzacji i Samodyscypliny. System 5S poprzez nieustanne rozwiązywanie problemów i doskonalenie angażujące pracowników każdego szczebla, znacznie poprawia efektywność procesu produkcji, a także wpływa na redukcję kosztów.

W fabrykach mebli niezwykle przydatne narzędzia to przede wszystkim te, które

usprawniają pracę maszyn oraz umożliwiają ich najbardziej efektywne wykorzystanie. Służy temu między innymi OEE, czyli system eliminacji strat na efektywności maszyn. Podstawowym celem tego narzędzia jest zdefiniowanie potrzeb technicznych i organizacyjnych w odniesieniu do pomiaru efektywności maszyn, które w konsekwencji pozwoli na zwiększenie produktywności produkcji. Kolejnym skutecznym narzędziem jest SMED, czyli szybkie przebrojenia. Celem SMED jest wykonywanie podczas przebrojeń tylko bezwzględnie koniecznych prac. Wszystkie inne kroki wykonywane są albo przed przebrojeniem, albo po nim. W wyniku podniesienia liczby przebrojeń, na skutek skrócenia czasów ich trwania, można znacznie zredukować zapasy oraz zwiększyć elastyczność produkcji.

Restrukturyzacja według idei Lean Management to także zmiany w sposobie myślenia pracowników i kadry zarządzającej. Postulowana jest praca zespołowa, wspólne podejmowanie decyzji, pełne zaangażowanie w pracę oraz stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Priorytetem w zarządzaniu wyszczuplającym jest informacja i bezpośredni dostęp do niej wszystkich pracowników. Spory nacisk Lean Management kładzie również na kształtowanie długotrwałych i bezpośrednich kontaktów z dostawcami oraz odbiorcami. Wówczas zastosowanie znajduje metoda just-in-time (dostawa na czas). Tymczasem w celu odciążenia przedsiębiorstwa od zbędnych kosztów stosuje się outsourcing, który równocześnie upraszcza i usprawnia system zarządzania poprzez zlecenie na zewnątrz



niektórych funkcji. Wszystkie narzędzia powinny być wdrażane jako kompleksowy system współzależnych i wzajemnie wspierających się praktyk.

LEAN W PRAKTYCE

Koncepcja Lean Management może się wydawać dosyć skomplikowana i dla wielu niemożliwa do wprowadzenia w polskich realiach. Jednakże, jak pokazują przykłady wdrożeń u wielu producentów mebli, również w naszej branży Lean Management sprawdza się doskonale. Firma LeanQ Team ma na swoim koncie kilkadziesiąt realizacji, których efekty są imponujące.

W jednej z fabryk mebli zrealizowano projekt Lean Management w obszarze produkcji. Wdrożenie obejmowało swoim zakresem ta-

kie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak zasilanie w materiał, utrzymanie ciągłości przepływów i minimalizacji zapasów w toku produkcji. Choć czas trwania całego projektu wynosił aż dwa lata, to już po pierwszych dokonanych zmianach firma odnotowała pozytywne efekty. Podstawową wartością był znaczny wzrost sprzedaży – ogółem o 38 proc., a także poprawa produktywności od 46 do 61 proc., w zależności od obszaru. Narzędzia Lean Management przyczyniły się również do wzrostu zatrudnienia o 18 proc., redukcji nadgodzin aż o 94 proc. oraz wzrostu czasu produkcji o 13 proc. Po 3 latach od rozpoczęcia wdrożenia wyeliminowano magazyn wyrobów gotowych, co w początkowej fazie projektu wydawało się niemożliwe do zrealizowania. •



Rozmowa z **Anną Sarbiewską**, konsultantem i trenerem LeanQ Team, firmy doradczo-szkoleniowej z zakresu World Class Management

M Lean Management to system zarządzania, który kompleksowo usprawnia funkcjonowanie przedsiębiorstw. Czy jest to rozwiązanie uniwersalne, które można polecić każdej firmie?

Anna Sarbiewska: Wdrożenie Lean Management sprawdza się w każdym zakładzie. Jest to po prostu metodologia skupiająca się na poprawie efektywności realizowanych procesów. Każdy projekt rozpoczynamy od rozpoznania sytuacji w danej fabryce. W zależności od potrzeb, możemy skupić się na doskonaleniu procesów produkcji mebli, logistyki czy procesów wsparcia, np. planowanie, obsługa klienta. Proponowane rozwiązania zależą od aktualnych potrzeb producenta.

M Z jakimi problemami zgłaszają się do was producenci mebli?

A.S.: Najczęstszymi problemami, z którymi mierzą się firmy z branży meblarskiej, są wysokie zapasy wyrobów gotowych, jakość oraz terminowość realizacji zamówienia. Klienci coraz częściej niechętnie przystają na długi czas oczekiwania na mebel. Często pojawiają się także problemy związane z planowaniem i zarządzaniem „wąskimi gardłami”, czyli przepustowością procesu.

M Które rozwiązania są najbardziej efektywne w przypadku fabryki mebli?

A.S.: Na każdy z tych problemów są oczywiście rozwiązania, natomiast zawsze należy je dostosować do specyfiki przedsiębiorstwa, realizowanych procesów czy systemów informatycznych. W takich przypadkach najczęściej wdrażane są elementy związane z zarządzaniem buforem półwyrobów, planowaniem i harmonogramowaniem produkcji według „wąskiego gardła”, zarządzaniem zapasem według koncepcji Kanban, podnoszeniem efektywności stanowisk – metodologia Kaizen

czy całych procesów – równoważenie obciążeń i efektywny przepływ według One Piece Flow.

M Jakie efekty można uzyskać, wdrażając projekt Lean Management?

A.S.: Efekty projektów są zawsze monitorowane. W zależności od efektów, jakie mają być uzyskane, realizacja projektu może trwać od 3 miesięcy do 2 lat. Nawet w projekcie trwającym 2 lata pierwsze efekty będą widoczne już po pierwszych zmianach wdrażanych w organizacji, czyli nawet po pierwszych tygodniach naszej wspólnej pracy. Z naszych doświadczeń wynika, iż możemy uzyskać następujące efekty: wzrost jakości serwisu do poziomu 99 proc., wzrost produktywności do 60 proc., skrócenie czasu realizacji zlecenia do 70 proc., redukcja zapasu produkcji w toku do 80 proc. i wyrobów gotowych do 50 proc.

M W jaki sposób przebiega proces wdrażania metodologii Lean Management w fabryce mebli?

A.S.: Projekt najlepiej rozpocząć od kompleksowej analizy – Mapowanie Strumienia Wartości. Analizujemy wówczas, jak przebiega realizacja zlecenia klienta od jego wejścia do wyjścia, czyli poprzez biuro obsługi klienta, planowanie, zakupy i zaopatrzenie, dostawców, magazyny surowców i materiałów, produkcję, magazyny półwyrobów i gotowych mebli, aż po ich wysyłkę. Taka analiza pozwala nie skupiać się wyłącznie na problemach produkcyjnych, ale szeroko spojrzeć na przedsiębiorstwo jako spójny organizm. Na podstawie wypracowanej „mapy” oraz celów do wdrożenia budowana jest wizja stanu przyszłego, która pokazuje zakres zmian, jakie należy wdrożyć. Z różnicy pomiędzy stanem obecnym a przyszłym powstaje plan działań w postaci tzw. „mapy drogowej”.

M Dziękuję za rozmowę.

Nasza korzystna alternatywa dla poliuretanów w granulacie

PUR 707.9

w praktycznym opakowaniu dla okleiniarek

ZAPRASZAMY na targi
DREMA
16 - 19.04.2013
Poznań
pawilon 3, stoisko 37



COMPETENCE

Przedstawiciele	Telefon	Mobil
KLEJE PRZEMYSŁOWE		
Wilanowski & Syn Warszawa	022 633 50 12	0608 309 299
KLEIBER Piskit	081 582 28 64	0501 049 598
KLEJDOM Jawor	076 870 22 19	0607 496 208
KLEJDREW Krojenka	067 263 86 32	0604 504 962
KLEJMER Opole	077 474 28 97	0601 966 101
KLEJSTOL Kalisz	062 760 32 46	0605 310 785
KLEJTECH Wodzisław	033 876 12 28	0600 417 523
WEKTOR Wąjcherowa	058 672 15 89	0501 397 873

KLEBCHEMIE
M. G. Becker GmbH & Co. KG
Max-Becker-Str. 4
76356 WEINGARTEN/NIEMCY
Tel.: +49 7244 62-0
Fax: +49 7244 700-0
Email: info@kleiberit.com

Kontakt: Andrzej Golecki
Tel.: +49 172 7303663
Tel.: +48 604 394504
andrzej.golecki@kleiberit.com
www.kleiberit.com