

ZLEPŠOVANIE PROCESOV V PRAXI

Presne v polovici novembra sa v honosnom prostredí Štátneho divadla v Košiciach uskutočnil prvý ročník Lean Summitu Slovakia. Dvojdnňové podujatie hostilo okrem domácich nadšencov Leanu aj uznávaných odborníkov zo zahraničia.

Summit priblížil množstvo techník a nástrojov neustáleho zlepšovania vo firme, napríklad Kaizen, 5S, A3 a iné, ako aj filozofie podobné Leanu. Môžeme spomenúť napríklad Six Sigma. Na praktických príkladoch z domácich aj zahraničných firiem sa účastníci mohli dozvedieť, ako sa viac či menej úspešne aplikujú v praxi.

Pre výrobný aj nevýrobný sektor

Uplatňovanie Lean princípov nie je určené len pre výrobné podniky, ale aj pre nevýrobnú sféru. Dva príklady prezentované na konferencii vám prinášame aj v tejto reportáži.

Zástupcovia spoločnosti Slovnaft, Klement Fekete, Gabriel Csiba a Peter Onduš, priblížili ako môže procesné zlepšovanie pomôcť k naplneniu nových cieľov, v ich prípade k vytvoreniu nového konceptu čerpacích staníc so službami, v súčasnosti pomenovaných ako Fresh Corner. V roku 2015 predstavovalo maloobchodnú sieť Slovnaft na Slovensku 253 čerpacích staníc a 17 reštaurácií s obmedzenou ponukou, do ktorej sa desať rokov neinvestovalo. Spoločnosť si v tom roku dala za cieľ zdvojnásobiť nepalivovú maržu, prilákať nových zákazníkov a zmeniť koncept predajní od čerpacej stanice k servisnej stanici. V júli 2015 preto uviedli nový koncept staníc Fresh Corner, ktorý skúšobne otestovali na troch čerpacích staniaciach. Okrem nového dizajnu ponúkli nové produkty a služby, ktoré podľa prieskumov prilákali nových zákazníkov. Realizáciou týchto troch staníc sa zistilo, že schválený postup priniesol viaceré problémy. Priemerná doba návratnosti bola 14 rokov, rozsah ponuky bol až príliš veľký a trvanie takéhoto projektu premeny všetkých staníc by bolo 20 rokov. V Slovnafte si teda položili otázku, či prerábať ďalej, alebo nie. Akceptovateľná



návratnosť bola určená na osem rokov, typ Fresh Corner mal byť dostupný pre všetky prevádzky (malé, stredné i veľké) a prestavba všetkých staníc mala byť realizovaná do piatich rokov. Najzásadnejšia zmena nastala podľa prednášajúcich v zlepšení odhadu potenciálu – od pocitov prešli v Slovnafte dátam. Vytvorili matematický model na posúdenie potenciálu, návratnosti a CAPEX (investičné výdavky). Vďaka týmto zmenám a dôslednej implementácii procesov dosiahli 95-percentnú presnosť odhadu potenciálu, presnosť nákladov v rozmedzí +/-10 percent, pričom 90 percent projektov bolo zrealizovaných včas. Výsledkom bol nárast nepalivovej marže o 120 percent.

Treba zapojiť zamestnancov

Kultúru neustáleho zlepšovania, Kaizen, u dodávateľa spájkovaných doskových tepelných výmenníkov pre kúrenie, vetranie, klimatizáciu a priemyselné systémy, spoločnosti Swep Slovakia, predstavil Róbert Drang. Budovanie takejto kultúry je podľa jeho slov behom na dlhú tratu. Je nevyhnutné zapojiť ľudí vo výrobe do zlepšovania. Ako zabezpečiť motiváciu zamestnancov? Okrem neustáleho vysvetľovania, že zlepšenie procesu im má pomôcť ľahšie a efektívnejšie vykonávať každodennú prácu, je dôležité motivačné odmeňovanie (finančné i vecné) na každých šesť mesiacov. Odmeňujú jednotlivcov za najlepšie nápady, za najviac podaných návrhov a samostatnú oceňovanú kategóriu tvoria výrobné tímy. Cenu získa tiež jeden ľubovoľne vylosovovaný návrh. Proces neustáleho zlepšovania má pre firmu prínos v podobe zreteľnej úspory – či už v oblasti výrobných nákladov alebo v konkurencieschopnejšej cene finálneho výrobku.

Vo firme Swep Slovakia majú medziročný nárast podaných „zlepšovákov“ o 30 percent. To znamená, že v súčasnosti pripadajú na jedného zamestnanca štyri nápady za rok. Návrhy na úsporu sú v sume okolo 100 tisíc eur, pričom reálne už ušetrili 40 tisíc eur.

Druhý deň summitu patril workshopom. Rozhovor z hlavnou organizátorkou Lean Summitu Slovakia a jednou zo zakladajúcich členiek združenia Lean Institute Slovakia nájdete v samostatnom článku. ■

7 + 1 druhov strát (plytvania)

- 1 – TRANSPORT (presun) – zbytočné premiestňovanie materiálu a výrobkov je plytvanie
- 2 – INVENTORY (zásoby) – zbytočné skladovanie nadbytočného alebo nepotrebného materiálu je plytvanie
- 3 – MOTION (pohyb) – zbytočný pohyb pracovníkov je plytvanie
- 4 – WAITING (čakanie) – zbytočné prestoje strojov a čakanie je plytvanie
- 5 – OVER-PRODUCTION (nadvýroba) – výroba nad rámec požiadaviek je plytvanie
- 6 – OVER-PROCESSING (nadbytočné spracovanie) – zbytočná kvalita alebo spracovanie, ktoré zákazník už nepožaduje, je plytvanie
- 7 – DEFECTS (kazy) – výroba nefunkčných a nepoužiteľných výrobkov je plytvanie
- 8 – PEOPLE, CREATIVITY AND MOTIVATION, SKILLS (ľudia) – nevyužitý potenciál pracovníkov a ich tvorivosti je plytvanie