

Jak „nie dać nabić się w butelkę” przy implementacji Lean w przemyśle przetwórczym

Ostatnie lata w polskim przemyśle obfitowały w niezliczoną ilość różnego rodzaju projektów usprawniających, zaczynając od najprostszych narzędzi opierających się na rzetelnym poukładaniu procesu, poprzez wdrażanie metodyki/kultury Lean, Six Sigma, Lean-SixSigma, Teorii Ograniczeń, kultury KAIZEN, poprzez różne formy Coachingu i Mentoringu, a kończąc na Meta-Coachingu i Meta-Mentoringu. Skuteczność opisanych metod jest dyskusyjna, gdyż nigdy żadna z nich nie jest wdrażana w 100% zgodnie z jej modelem i nigdy nie jest wdrożona samodzielnie. Zazwyczaj jest to pewna hybryda kilku metodyk, a ich procentowy udział w całym projekcie zależy w głównej mierze od osób, które je wdrażają, ich wiedzy i doświadczenia w posługiwaniu się daną metodą, zdobytej na innych projektach. Jeśli będziemy chcieli opisać skuteczność metod na podstawie stopnia realizacji założonych celów liczbowych (podniesienie rentowności, skrócenie czasu realizacji zlecenia, podniesienie jakości, zwiększanie wykorzystania zasobów sprzętowych/ludzkich), to tylko metodyki ilościowe dadzą na to odpowiedź. Próba obliczenia zwrotu z inwestycji w projekt „meta-coachingowy” już na starcie skazana jest na niepowodzenie.

W trakcie wielu lat zbierania doświadczeń przez ASD Consulting mieliśmy możliwość zweryfikować wszystkie

wymienione metody. Każda metoda była wdrażana kilkunastokrotnie w różnej konfiguracji – osoby wdrażające pochodziły z różnych krajów, branż, różne były wzajemne kombinacje wspomnianych metod. Biorąc pod uwagę mnogość doświadczeń, możemy postawić tezę, że: nie ma jednej uniwersalnej metody podniesienia efektywności procesu dla konkretnego rodzaju działalności. Jedynie co można wyróżnić, to sposób oddziaływania metody na usprawniany proces.

1. LEAN – podniesienie efektywności procesu poprzez eliminację marnotrawstwa (MUDA).
2. SixSigma – podniesienie efektywności procesu poprzez eliminację zmienności.
3. Teoria Ograniczeń – podniesienie efektywności procesu poprzez systemową identyfikację i eliminację wąskich gardeł.

Miejsce podjęcia decyzji o wyborze metody i realizacji „5 kroków” wdrożenia LEAN omawia rysunek 1. W Kroku 2 opracowujemy Mapę Strumienia Wartości stanu aktualnego, która określa, jakich metod użyjemy, w którym miejscu i kiedy.

Stosując tę metodę, cały czas odnosimy się do GŁÓWNEJ POTRZEBY USPRAWNIENIA PROCESU. Potrzebę tę definiuje klient, ale zawsze jest to potrzeba WIĘKSZEGO ZYSKU. Często jest to definiowane pośred-

niem w postaci chęci podniesienia: jakości produktów (RFT), mniejszej awaryjności maszyn (TPM), szybszych przebrojeń (SMED), wdrożenia standardów na stanowiskach (SOP) itp.

Doświadczenia ASD w tym zakresie pokazały, że mnogość dostępnych narzędzi oraz stopień skomplikowania dzisiejszych systemów produkcyjnych powoduje, że wybranie najbardziej efektywnej metody usprawnienia procesu jest niemożliwe z pomocą tylko kartki i ołówka. Dlatego w naszych analizach i wyborach kierujemy się surowymi danymi zebranymi bezpośrednio z procesu oraz stosujemy zaawansowane systemy statystyczne i komputerowe modele optymalizujące, które w krótkim czasie pozwalają na bezpieczną weryfikację wszystkich możliwości.

Po przeprowadzeniu stosownych analiz i symulacji podejmujemy decyzję o wybraniu metody realizacji projektu usprawniającego. Przykład wdrożenia metodyki LEAN, Teorii Ograniczeń i KAIZEN ilustruje rysunek 2.

Czy stosowana przez ASD Consulting metoda jest najlepsza? Na tę chwilę uważamy, że TAK!!!, ale z każdym tygodniem dokonujemy jej ewolucji. Proces ciągłego doskonalenia nie ma końca. Ostatnio mamy bardzo dobre doświadczenia z wykorzystania metody MTM, której głównym celem jest bardzo szczegółowe analizowanie czynności wykonywanych przez pracownika, a następnie eliminowanie z nich wszelkiego marnotrawstwa.

Firma ASD Consulting wdraża z sukcesami wszystkie wspomniane w artykule narzędzia, czy zatem jest „najlepsza” w swojej branży? To ocenią już Państwo sami. Pewne jest jednak to, że dysponujemy narzędziami oraz doświadczeniem, dzięki którym możemy pomóc Państwu w staniu się „Najlepszymi” w swojej branży.

Rafał Osmoła

Managing Director ASD Consulting

www.asdc.pl



Rys. 1

Rys. 2.

