

Lean a nyomdaiparban: Sz. Variáns Kft.

Faludi Viktória

Az éppen huszonöt éves jubileumát ünneplő debreceni Sz. Variáns Kft. 1994 óta nyomdai termékek és papíralapú csomagolóanyagok gyártásával foglalkozik. Az 1998. januárban alakult Sz. Variáns Bt. családi vállalkozás jogutódjaként 1994-től Sz. Variáns Kft. néven vált ismertté. A csomagolóanyag-gyártók legnagyobb hazai versenyén több alkalommal is elhozta a pálmát, a Hungaropack nagydíjat. Szakál János tulajdonost az éppen bevezetés alatt álló Lean folyamatfejlesztési rendszerrel kapcsolatos tapasztalatairól kérdeztük.

A 68 főt foglalkoztató, dinamikusan fejlődő vállalkozás forgalma megközelíti a milliárdos nagyságrendet. Tevékenységét a következő fő termékcsoporthoz előállítására bonthatjuk: ipari csomagoló eszközök, papíralapú marketingtermékek, luxuscsomagoló eszközök, kézi készítésű papírtáska. Jobbára magas minőségű és nagy

hozzáadott értékű termékeket gyártanak. Referenciáik között megtalálható: T-Mobile, Stühmer csokoládé gyártó, Gerbeaud csokoládé gyártó, Tokaj Kereskedőház, Richter Gedeon Zrt.

HITVALLÁS

Számunkra minden csomagolás új kihívást jelent. Célunk az, hogy ne pusztán csomagolóanyagokat, hanem komplex csomagolási megoldásokat kínáljunk megrendelőinknek. Ezzel számos terhet vállalva át tőlük. A hagyományos nyomdai alaptevékenységen túl mind a berendezések, mind az alkalmazott technológiák tekintetében a legmagasabb minőségre specializálódtunk. Sikereinket elsősorban kreatív, önállóan tevékenykedő, mindig egyedi ötletek megvalósítására törekvő formatervezőinknek, összes munkatársunk hosszú évek gyakorlatán alapuló, magas szintű szakmai tudásának és tudatos minőségi politikáknak köszönhetjük. A tervezéstől a kivitelezésen át a konfekcionálásig



„A Lean (kiejtése: [lín], eredeti jelentése: 'karcsú') egy vállaltszervezési, vállalatirányítási rendszer, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait. A Lean vállalat a tevékenységeit elsősorban az alapján alakítja ki, hogy a vevő számára mi az érték. Ami a vevő számára nem teremt értéket, amiért a vevő nem fizet, azt a Lean vesztésnek (pazarlásnak) tekinti, és a munkafolyamatok hatékonyságát ezeknek a vesztéseknek a megelőzésével, megszüntetésével vagy minimálisra csökkentésével növeli. A vevő a Lean esetében nem csak a vállalat vásárlóit, megrendelőit jelenti (ők a külső vevők), hanem a vállalaton belül egy olyan másik osztály, részleg munkatársait is (ők a belső vevők), akik az egy másik osztály vagy részleg által előállított termékekkel, szolgáltatásokkal tovább foglalkoznak, mielőtt azok a külső vevőkhöz érnek. A vesztések állandó keresése, elemzése és eltávolítása a Lean vállalat egyik legfontosabb tevékenysége. Vesztésnek számít mindazon tevékenység, amely közvetlenül nem állít elő a vevő számára értéket. Ezen tevékenységeket tovább kell osztályozni szükségtelen, megszüntetendő és az értékteremtést támogató, meg nem szüntethető kategóriákba. A felállított vesztésfajták a túlermelés, felesleges készletek, várakozás, felesleges mozgás, selejt, felesleges tevékenység, nem ergonomikus munkavégzés. A később megállapított vesztéstípusok közé tartozik még a rossz kommunikáció, a kihasználatlan emberi tudás.”

(Forrás: Wikipédia)

a teljes csomagolástechnikai folyamatot magas színvonalon, professzionális módon vagyunk képesek előkészíteni, irányítani, ellenőrizni, megvalósítani.

KÜLDETÉS

Törekvésünk minden esetben arra irányul, hogy az általunk készített csomagolás a leghatékonyabban mutassa be az árut és annak üzenetét, tájékoztassa a vásárlót, hogy mit várhat el az adott terméktől. A funkció, az alapanyag és a rendhagyó forma helyes kiválasztása esetén igyekszünk elérni azt a tényt, hogy évek múltán is legfőképp a csomagolásra emlékezzenek partnereink.



Mikor fogalmazódott meg az igény arra, hogy a normál termelésirányító rendszert kibővítsétek egy Lean folyamatfejlesztési rendszerrel?

A Lean szemléletet évekkel ezelőtt ismertem meg. Az elmúlt két évben egyre inkább kerestem a cég növekedésből eredeztethető problémáira a megoldást. Ekkor tudatosult bennem, hogy ez lehet a jövőt meghatározó út.

Miben elengedhetetlen a Microsoft NAVISION és hogyan tudjátok összehangolni a két rendszer működését?

A két rendszer nem feltétele a másinak.

A Lean szemlélet inkább új irányokat idézett elő a NAVISION cégünkre szabásához. Programjainkat kellett átírni vagy újrfejleszteni a Lean szemlélet szerint.

Mikor kezdtetek a Lean bevezetésébe és hány főt érint a képzés?

A képzés ez év tavaszán kezdődött, ami vállalati szinten 42 főt érintett. Maga a képzés hat hónapig tart, kéthetes gyakorisággal történt, egy közel 70 órás tanrend keretében.





Mi sarkallt arra, hogy a Lean bevezetése mellett döntsetek?

Mint azt említettem, egy átfogó változásra volt szükségünk. Ugyanis az elmúlt években a növekedés már gátló tényező volt cégünknel. A növekedés nem hogy örömet és sikereket hozott volna a részünkre, inkább egy nagy terhet, kimerültséget és fásultságot jelentett a cég szinte minden dolgozójára nézve. Eredményességünk nem volt arányos a növekedésünk nagyságával. Azt is észre kellett vennem, hogy a cég nagysága mára már meghaladta a képességeinket. Szinte minden területen változásra volt szükség.

Milyen előnyökkel jár és milyen kihívásokat hozott az Sz. Variáns életébe?

Az előny az, hogy rákényszerítettük magunkat a problémáink feltárására. A Lean folyamatfejlesztés segítségével a továbblépéseinkhez új irányokat határoztunk meg. A kezdetekkor bármihez

nyúltunk, vizsgáltunk, mértünk, ott hihetetlen mennyiségű veszteséget tártunk fel. A Lean folyamat 7 fő veszteséges pontot határoz meg. Ennek fajtái a következők: 1. Túlermelés, 2. Szállítás, 3. Selejt, 4. Mozgás, 5. Felesleges folyamat, 6. Készlet, 7. Várakozás. Mondanom sem kell, hogy ezen veszteségpontok mind-mind megtalálhatóak szinte minden vállalatnál, úgy a mienknél is. Ha ezeken a pontokon csak részben tudjuk csökkenteni a veszteségeinket, úgy a hatékonyságunkban már nagyot léptünk előre.

Volt-e szükség a dolgozók meggyőzésére és mikor érkezett el az a pillanat, amikor már biztos voltál benne, hogy mindenkinek egyformán fontos az ügy?

Válaszom határozottan *igen*. Az újtól való idegenkedés, a változástól való félelem alapviselkedésünkbe tartozik. Az „eddig így csináltuk” alapvetéstől nagyon nehéz elszakadni. Ezt úgy

oldottam meg, hogy én, mint első számú vezető minden tréningen részt vettem, illetve volt olyan tematika, amit kétszer is végighallgattam. Ez kellő erővel hatott a kollégáim mindegyikére, látták, hogy a vezetés elkötelezett, és nem csak egy tulajdonosi hóbot, hogy a Lean szemléletet elsajátítsuk.

Milyen sikerélmények és harcok kísérték a bevezetést?

Az első sikerélmények már az elején, az 5S bevezetése után érződtek. (Mi az 5S? 1. szortírozás, 2. Szisztematikus rend, 3. Szép tisztaság, 4. Standardizálás, 5. Szellemi önfegyelem.) Amikor a kollégák ezen elvek mentén rákényszerültek arra, hogy tudatos rendet tegyenek maguk körül, és legyen minden átlátható, elérhető. Ez, mondanom sem kell, elég meggyőző változást eredményezett. A Kanban kártya bevezetése is ugyanilyen átütő erejű változást hozott. (Kanban kártya a napi szükséges készlet folytatóságosságát biztosítja.) De beszélhetek még az értékáramlás fontosságáról a vizuális kommunikáción túl, az üzemi raklap kezelésén át a záró- és engedélyező kártyákig. A tűzoltások helyett a gyökérokelemzéstől a problémamegoldó megbeszélésekig. Ezek bevezetése közben számtalan új és új ötlet és mérés született a cég teljes területén. *Volt-e, van-e harc?* Én inkább egy egészséges érdekérvényesítésnek gondolom a zajló fo-

lyamatokat. Ami jó, hogy a Lean nem engedi a harcot, mert az embert és annak méltóságát tekintik elsőnek.

Szerinted lesz olyan szakasza a cég életének, amikor elégedetten hátradőlhetsz a fotelben?

Biztosan mondhatom, hogy nem lesz ilyen. Már csak azért sem, mert nem vágyom rá. Én a mindennap elvégzett munkában hiszek. Az unatkozó ember minden esetben kárt okozóvá válik.

Egy nyomda működését irányítva milyen előnyökhöz jutsz a Lean alkalmazásával? Megosztanál velünk pár konkrét példát?

Ez a néhány sor nem elegendő, hogy kifejthessem a véleményem. Ami a legfontosabb, hogy mára elmondhatom, kollégáink mindegyike észrevehetően pártolja a Lean alkalmazását, mert elmondásuk szerint ez alatt a néhány hónap alatt is már látható: szervezettebb, átláthatóbb és tisztább munkakörülményt teremtünk magunknak. Hiszem, hogy ez még csak a kezdet, mivel az elkövetkező időszakban a Lean alapelvei szerint számtalan újítást fogunk elvégezni. Meglátásom szerint, még legalább két évnek kell elteltie ahhoz, hogy egy valóban Lean szemléletű vállalatot mondhassunk a magunknak. Ebből adódóan nagyon nagy reményeket fűzök a jövőhöz.

