

---

# Tűlzásba vitt Lean

*Péczely György*  
*ügyvezető*  
*A.A. Stádium Kft.*  
[gyorgy.peczely@aastadium.hu](mailto:gyorgy.peczely@aastadium.hu)  
*20/330 5545*

---

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

## Tartalom

---

- Tapasztalatok
- Miért?
- Mi a Lean?
- A változás igénye
- A szervezeti rugalmasságról
- Javaslatok a tűlzások elkerülésére
- Összefoglalás

# Tapasztalatok

---

- „A Lean kifejezés nálunk szitokszóvá vált!”
- „Kötelező Lean”
- „Ja, (fél év után) rájöttem, hogy mi értelme felírni az adatokat a falra”
- „Gyors Lean”
- Lean elvek szerint épített szupermodern gyár
- ...

---

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

# Miért?

---

- Jellemzően ki felelős a Lean bevezetéséért?
- Milyen képzettségi jellemzőkkel?
  
- Technikai fókusz!
- Változási képesség nem megfelelő felmérése
- „Egyenlet szemlélet” – amit kitalálok úgy is működik
- (Vezetői elvárás)

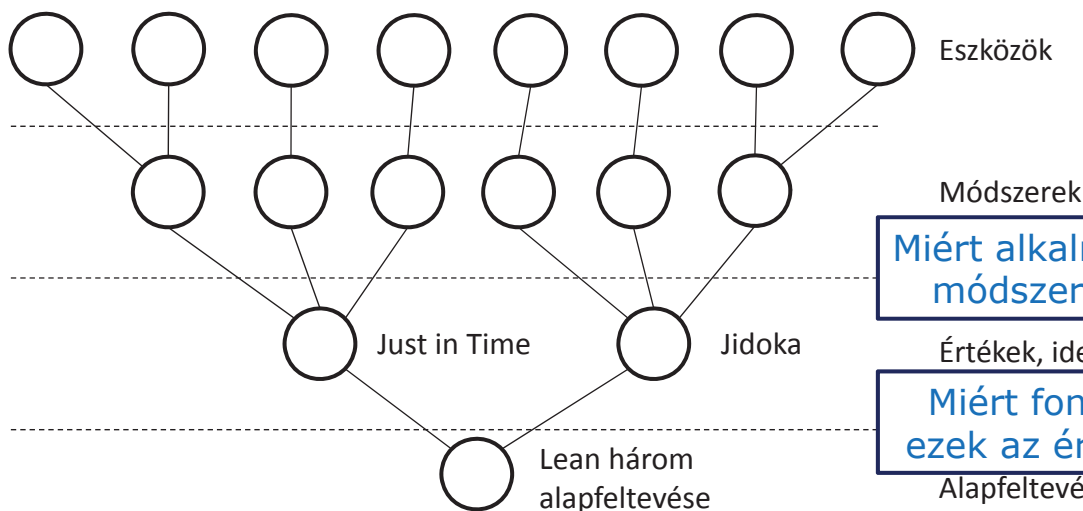
Hibáztathatók-e a bevezetésért felelős kollégák?

Vélemények?

# MI A LEAN?

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

	Conventional Metrics	Weight	Bonus H2 improvement goal
S	QWR SIG % SIG Overall %	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>8% reduction on L2 &amp; end 2018</li> <li>1.000 per employee per month</li> <li>20% increase of new for new SIG. No SIG 40 months old</li> </ul>
Q	Score % seen Variance % sales Score E Variance E	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>20% reduction on Score % sales and new volume</li> <li>20% reduction on Variance % sales and new volume</li> </ul>
D	OTIF LEAD-TIME PRELIM INVOIC	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>+10% OTIF</li> <li>Clearing lead time w/ initial expectation</li> <li>8% reduction on 2018 average value</li> </ul>
C	Gross Sales Sales Productivity Material productivity COP index	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gross productivity +10% half full year</li> <li>Material productivity = Budget full year</li> <li>+10% each 4th year end for 2017</li> </ul>
I	Gross Inventory E Inventory turnover Inventory turns	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.2% increase on inventory turns</li> </ul>
P	Direct hourly Direct costs OT % Spreads % Selling % Selling terms Total Investment	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>10% reduction on uncontracted volume</li> <li>0.1% w/ budget</li> </ul>



# A lean alapfeltevések meghatározása I.

---

## **Fejlődés a jövőkép:**

A vállalat és környezete hosszú távú prosperitásának és fennmaradásának záloga a vállalat dolgozóinak és rendszereinek folyamatos fejlődést szolgáló ténykedése és működése. A dolgozók kihasználják kreativitásukat, kritikusak a munkájukkal szemben és jelzik, hogy szerintük mi tehetné jobbá a vállalatot. Nem hoznak elhamarkodott döntéseket, és törekednek arra, hogy a munkájuk során a hosszú távú célokat részesítsék előnyben akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is. A vállalat minden rendszerét úgy alakítják ki, hogy az a fejlődés szükségességét tükrözze.

## **Rendszerszintű ésszerűsítés:**

A vállalat felismeri, hogy rendszereiben minden mindennel összefügg. Minden rendszert ennek a tudatában alakítanak ki, ügyelve arra, hogy azok egymással összhangban, szinergiában működjenek együtt. Ennek érdekében törekednek az összhangot megtörő ésszerűtlenségek azonosítására és megszüntetésére.

# A lean alapfeltevések meghatározása I.

---

## **Objektív veszteség-visszaszorítás:**

A vállalat dolgozói tudatosan keresik és teszik láthatóvá a Lean veszteségeket, beleértve azokat a problémákat, amelyek a dolgozók munkáját nehezítik, kényelmetlenné teszik. Ezek megszüntetését az érintett személyekből álló belső, felhatalmazott vegyes csapatokra bízzák és intenzív, kiterjedt kommunikációval támogatják. A veszteség visszaszorítási munka teljes tényszerűsége, a veszteségek alkotóelemekre bontására, mérésére és részletekben történő elemzésére alapul.

# Lean értékek, ideológiák, eszközök, módszerek, bevezetés

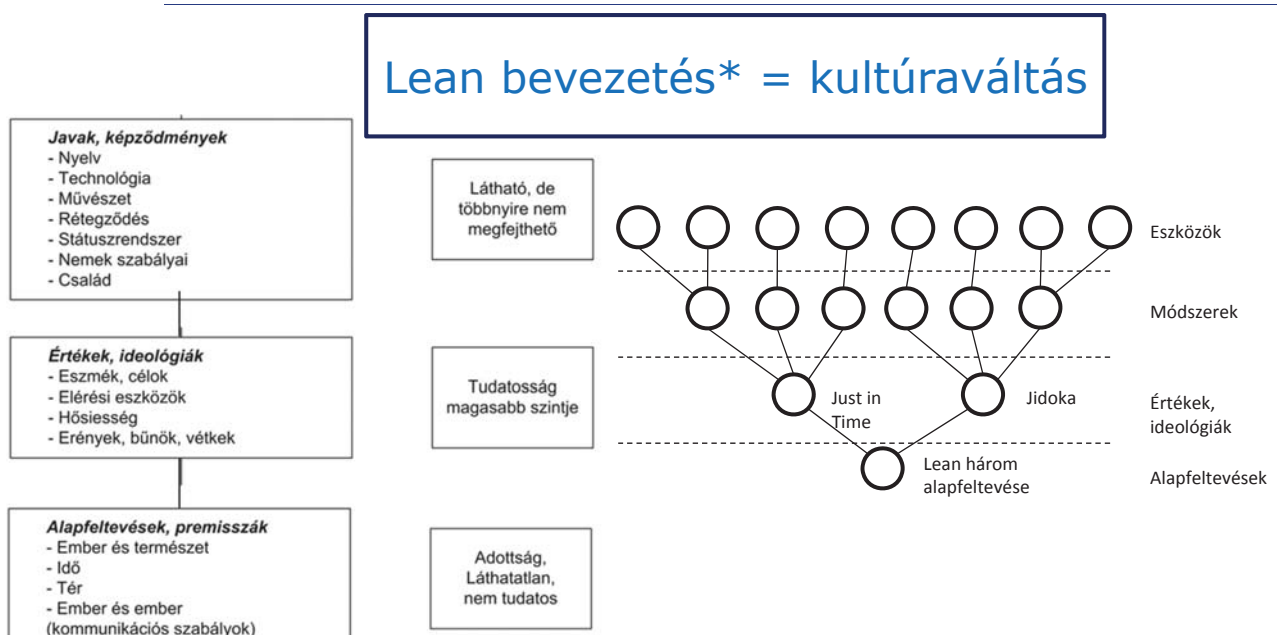
## Lean értékek, ideológiák:

1. Just in Time, amelynek célja a vállalati folyamatokban a Flow megteremtése.
2. Jidoka, amelynek célja megmutatni, ha valahol a Flow megszakad, illetve elindítani az ellenintézkedéseket.

## Lean eszközök, módszerek:

Minden olyan működésfejlesztési eszköz/módszer, amely a Lean alapfeltevések valamelyikének értékeit közvetíti.

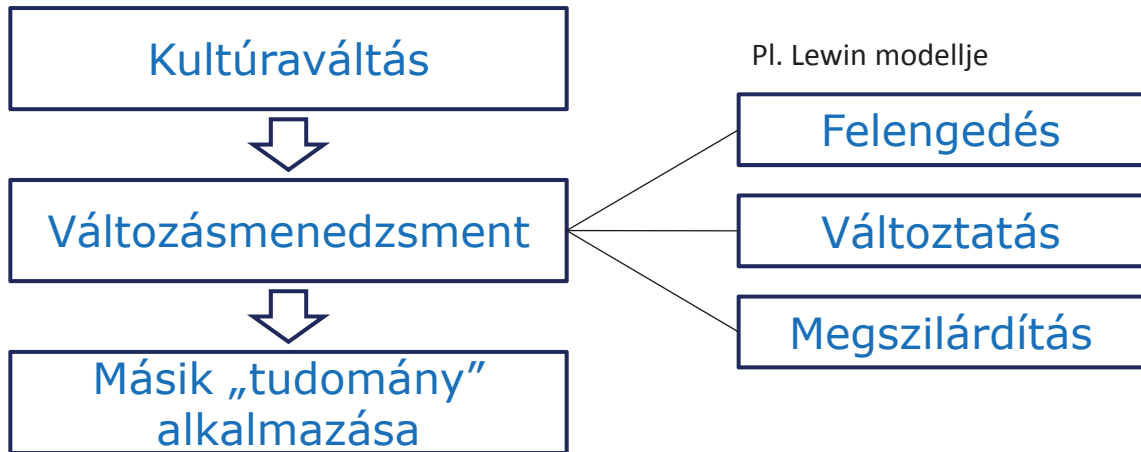
## A Lean kicsit más szemléletben



# Lean értékek, ideológiák, eszközök, módszerek, bevezetés

## A Lean bevezetése:

Minden olyan projekt jellegű vagy folytonosan végzett, a Lean eszközöket/módszereket tudatosan alkalmazó tevékenység, amelyek eredményeképp a vállalati sajátosságok a Lean kultúra irányába mozdulnak.

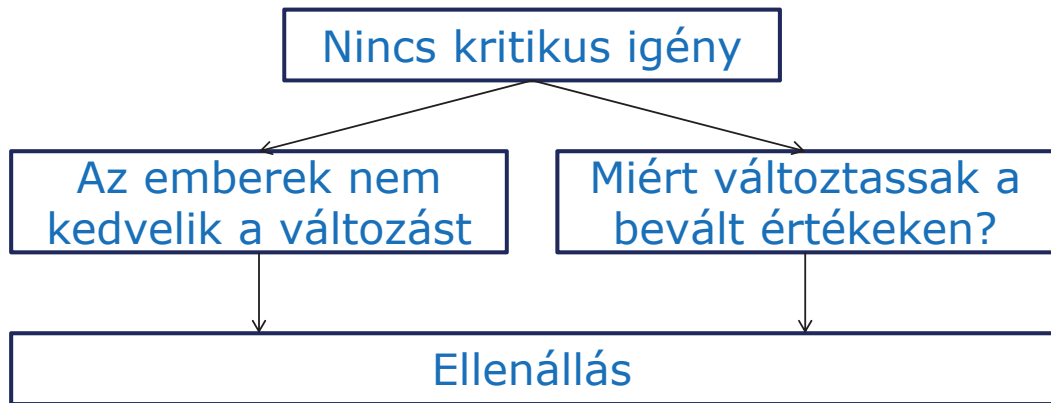


Felengedés

## A VÁLTOZÁS IGÉNYE

# A változás igénye

- Alapvetően két eset létezik:
  - Lean: életben maradás esélye
  - Lean: továbbfejlődés lehetősége



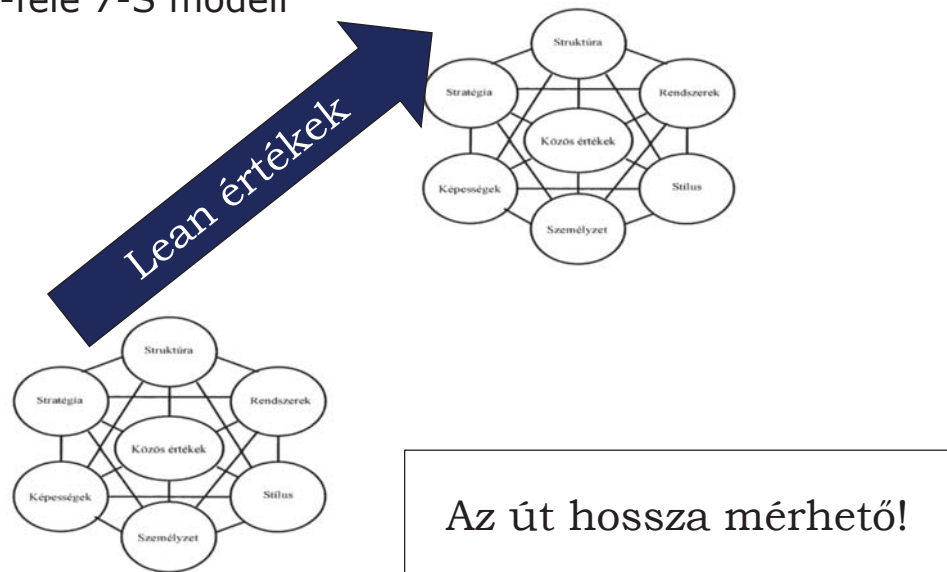
A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

Felengedés

## A SZERVEZETI RUGALMASSÁG

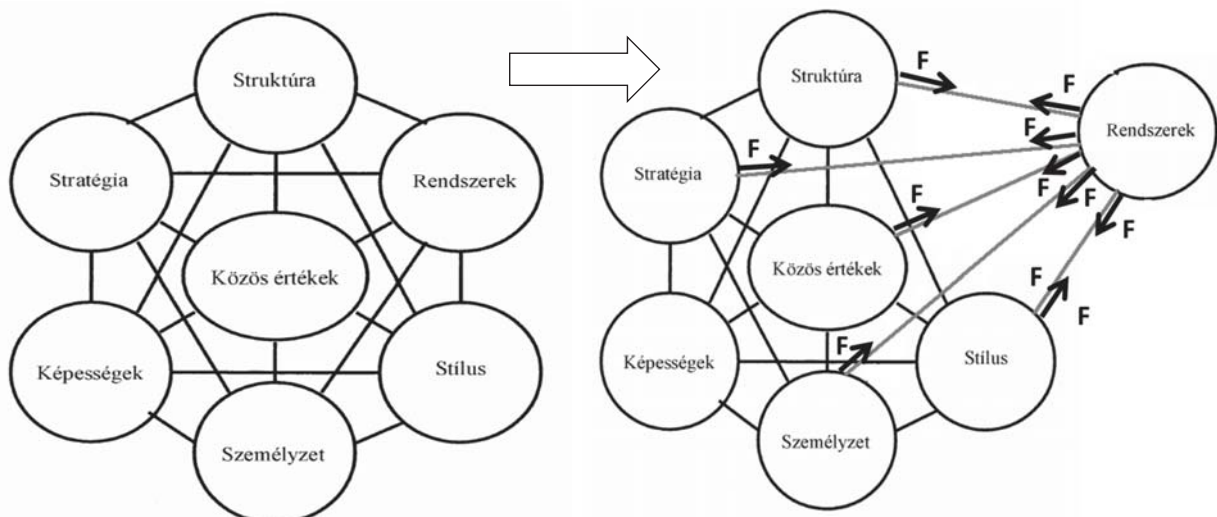
## A Lean bevezetés célja A vállalati kultúra megváltoztatása más nézetben

- McKinsey-féle 7-S modell szerint



A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

## Hogyan lehetséges ez?



A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

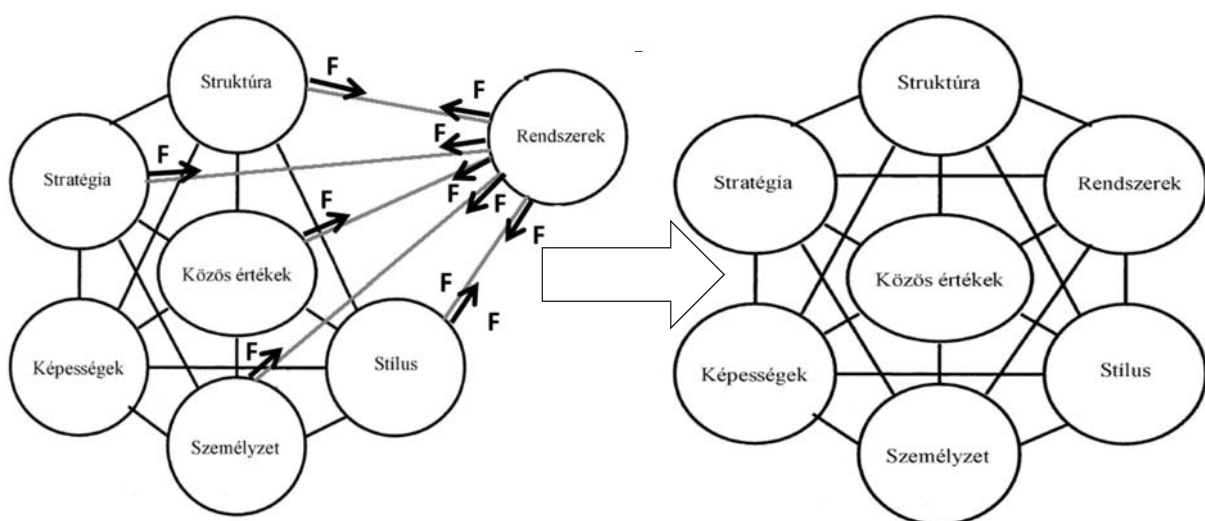


# Milyen hatásokkal jár egy új rendszer bevezetése?

- Megszokott struktúrák változása
  - Új alapanyag utánpótlási rend
  - Cella szerű gyártás
  - Vizuálmenedzsment
  - ...
- Szervezeti stressz
  - A hosszú évek során megszokott gyakorlat elvetése/elévülése
  - Új feladatok, új felelősségek
  - Lehetetlennek látszó kihívások
  - ...

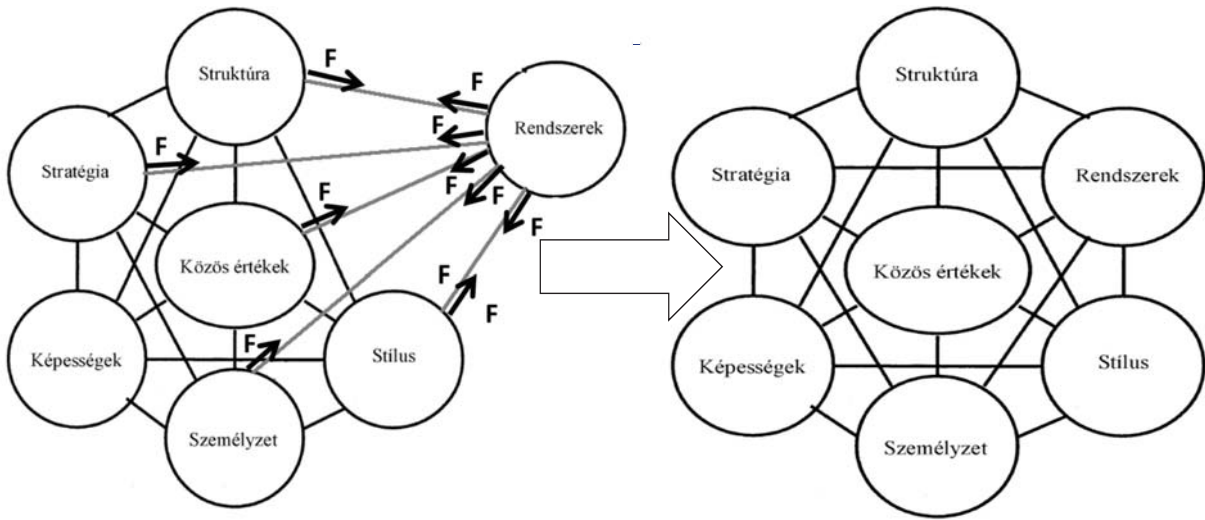


## Kitérő: visszarendeződés?



Mi miatt lehetséges?  
 - Az erő megszűnése  
 - A rendszer tehetetlensége

## Szervezeti rugalmasság



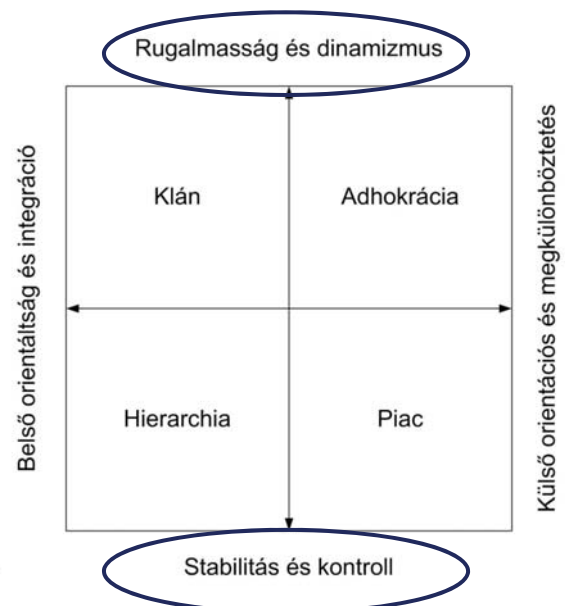
Az elemeket összekötő rugalmas kötélekek jellemzője

## A szervezeti rugalmasság

- Nem egyformán képesek változni a szervezetek
- Fel lehet mérni? - igen

- Cameron-Quinn modell
  - Klán
  - Adhokrácia
  - Piac
  - Hierarchia

Egyszerű, standardizált kérdőív

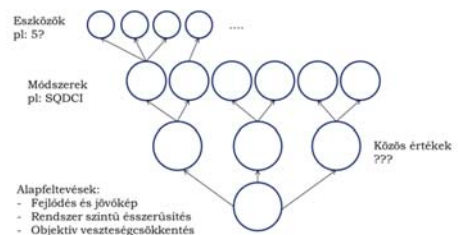


# JAVASLATOK A TÚLZÁS ELKERÜLÉSÉRE

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

## Javaslatok

- Tudatosítás
  - Önbecsapási hajlam
  - HR szerepe
- Felmérés
  - Lean szemlélet erőssége
  - Változási hajlandóság
- Elérni kívánt értékek és viselkedés meghatározása
  - Jelszavak és
  - Gyakorlatiasan megfogalmazott értékek
  - Vezetői példamutatás



# Javaslatok

---

- Pilot jellegű bevezetés (horizontális bevezetés helyett)
  - Próbaidőszak hangsúlyozása
  - Felhatalmazó bevonás
  - Eredmények igazolása kísérleteken keresztül

---

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

# Összefoglalás

---

- Lean bevezetése: kultúra változtatása
- Akként kell kezelni
- (nem csak a Lean bevezetése esetében értelmezhető a megközelítés)

---

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - [www.aastadium.hu](http://www.aastadium.hu)

# KÖSZÖNÖM A MEGTISZTELŐ FIGYELMET!

---