

Este util sistemul LEAN pentru activități din afara atelierelor de producție?

Reducerea costurilor dintr-o organizație se poate face prin mai multe metode. Într-unul din numerele anterioare, vorbeam despre etapele de parcurs de firmele care doresc să aplice metodele specifice sistemului Lean Manufacturing.

În esență, abordarea Lean spune că trebuie planificate activitățile astfel încât să i se dea clientului ce, când și cum a cerut și că trebuie realizat ce a fost planificat, bine de prima oară, eliminând variabilitatea rezultatelor prin stimularea lucrului în echipă pentru reducerea pierderilor și prin recompensarea performanțelor angajaților.

Astfel, pentru a obține rezultatele dorite în munca de birou sau în alte tipuri de organizații furnizoare de servicii, trebuie să se ia în considerare cel puțin trei perspective diferite referitoare la Lean, respectiv:


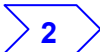
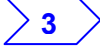


- *Lean ca metodologie de acțiune*
- *Lean ca set de instrumente de îmbunătățire a proceselor*
- *Lean ca filozofie de viață.*

Lean este o **metodologie** de reducere continuă a pierderilor care cresc costurile interne.

Să ne reamintim principiile Lean, enunțate acum câțiva ani de James P. Womack și Daniel T. Jones¹, care se referă la:

1. Specificarea valorii furnizate, din punctul de vedere al clientului final
2. Identificarea tuturor activităților componente în cadrul fluxului de valoare, eliminând pe cât posibil activitățile ce nu adaugă valoare, fiind generatoare de pierderi
3. Ordonarea activităților ce adaugă valoare într-un flux cât mai continuu, fără multe întreruperi, opriri și așteptări intermediare
4. Realizarea activităților fluxului de valoare doar la cererea unui client intern sau extern, care să „tragă” produsul sau serviciul necesar din amonte fluxului de valoare
5. Perfecționarea continuă a activităților realizate, pentru a obține performanțe din ce în ce mai bune, respectiv realizarea de procese în care valoarea adăugată este maximă și majoritatea pierderilor eliminate.

Care dintre aceste principii ar fi contrare necesităților și dorințelor furnizorilor de servicii? Iar pentru a fi mai sugestive, poate este util să „traducem” aceste principii:

Lean în producție		Lean în servicii
Clientul definește valoarea		<i>Adesea clienții multipli, iar uneori clientul este și furnizor</i>
Se identifică fluxul de valoare pentru fiecare familie de produse și se reduc pierderile		<i>Fluxul de valoare include procesele de relaționare și de luare a deciziilor</i>
Se realizează un flux continuu de valoare		<i>Fluxul de valoare implică cerințe foarte variabile ale clienților și multe persoane implicate în luarea de decizii ad-hoc</i>
Fluxul continuu de valoare se inițiază la cererea clientului		<i>Servicii standard vs. Servicii personalizate: crearea serviciului doar în momentul furnizării lui</i>
Se îmbunătățesc continuu rezultatele, în căutarea perfecțiunii		<i>Îmbunătățire continuă a competențelor personalului care furnizează direct serviciile</i>

Lean este un **set de instrumente** utile pentru îmbunătățirea proceselor. Dacă pentru

¹ *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, 2003

activitățile de producție este evident cum se pot aplica metodele Kanban, SMED², VSM³, Poka Yoke, Andon, OEE⁴, Jidoka sau Heijunka, pentru majoritatea furnizorilor de servicii reacția apare prompt sub forma „*Noi nu producem nimic, nu lucrăm cu echipamente de producție, deci nu se pot aplica în cazul nostru!*”.

Iar la prima vedere nici nu este de mirare că apare o astfel de reacție! Cum ar accepta cineva care lucrează într-o bibliotecă, într-o bancă sau într-un spital să utilizeze instrumentele specifice pentru abordarea „Lean Manufacturing”!?!

Și totuși instrumentele Lean se folosesc cu rezultate bune în domeniul serviciilor. Doar dacă ne referim la o serie de statistici referitoare la modul de utilizare a timpului într-o firmă de servicii, se pare că doar aproximativ 1% din timp adaugă valoare, în timp ce 50% înseamnă activitate necesară, dar care nu adaugă valoare, iar restul de 49% este activitate inutilă care nu adaugă valoare. Deci, pentru a reduce pierderile de 99%, avem nevoie de metode pentru management vizual, semnalizarea declanșării cererii clientului, trecerea rapidă de la un serviciu la altul, determinarea și echilibrarea încărcării angajaților furnizorului pentru a reduce timpul de livrare a serviciului, etc.

Iar dacă metodele de management vizual, 5S sau Kaizen pot fi relativ ușor acceptate, modul de adaptare a celorlalte instrumente Lean nu este simplu, dar satisfacția de a găsi soluțiile specifice recompensează eforturile de creativitate și flexibilitate necesare.

Dificultatea majoră constă în capacitatea noastră de a „vedea” ceea ce se întâmplă în jurul nostru într-o organizație. Dacă într-un atelier de producție se poate relativ ușor materializa traseul unui anume produs cerut de un anume client, în cazul serviciilor lucrăm de cele mai multe ori cu active „intangibile”, pe care nu le putem materializa, deși le putem cu oarece efort cuantifica sau evalua. Aplicarea cu succes a instrumentelor Lean în servicii depinde de capacitatea de vizualizare și reprezentare a proceselor, a fluxului de informații și de decizii, precum și a determinării de a stabili indicatori adecvați și de a găsi soluții specifice de îmbunătățire.

Lean este în același timp o **filozofie de viață**. Lean înseamnă îmbunătățire continuă, adică o cultură organizațională care să permită implicarea tuturor în analiza și rezolvarea problemelor din activitatea curentă, motivarea și angajamentul fiecăruia pentru observarea și evidențierea pierderilor, căutarea perfecțiunii în fiecare etapă și domeniu de activitate și entuziasm pentru schimbare frecventă în mediul de lucru.

Proiectul „**Competent & Competitiv**”, derulat de QCERT SRL Suceava și Philean Consult SRL București în cadrul programului Phare 2004 Coeziune Economică și Socială - Dezvoltarea Resurselor Umane, Componenta Promovarea Capitalului Uman, se apropie de finalizare.

În noiembrie 2007 încep cursurile de pregătire pentru persoanele care să coordoneze activitățile de analiză și îmbunătățire a proceselor din firmele din Regiunea Nord-Est. Îi așteptăm să ne contacteze la office@qcert.ro, pe doritorii să participe la acțiunile de specializare pentru aplicarea Lean și îmbunătățire performanțelor din cadrul unora dintre firmele din regiunea de dezvoltare Nord-Est..

Autor: Cristina Mușat (info@philean.ro)

² SMED – Single Minute Exchange of Die

³ VSM – Value Stream Mapping

⁴ OEE – Overall Equipment Efficiency