

LEAN МИСЛЕНЕ В ПЕЧАТА

Валерия Гранкина



Валерия Гранкина е завършила магистратура (2008) във Факултета по икономика и управление на Харковския национален университет по гражданско стопанство „Бекетов“, Харков; MBA курс (2019) в CEIBS, Пекин; MBA степен (2020) от Международния институт по мениджмънт, Киев. Има 22 години опит в маркетинга, продажбите, финансите и печата. От 2017 г. заема ръководна позиция в голямата украинска печатница „СЛАВЕНА“ за производство на картонени опаковки за предприятия от фармацевтичната и козметичната промишленост, а от 2022 г. е неин съсобственик. В момента живее в София и работи онлайн. Автор е на излязлата от печат през 2021 г. книга „Опаковката като изкуство“¹ за историческия път на опаковката от нейното създаване до наши дни. Валерия не спира да се учи, развива компанията и екипа си, внедрява нови технологии и системи, защото искрено вярва, че опаковката е толкова важна, колкото и продуктът. А понякога дори и по-важна.

Преди да прочетете статията или да прелистите страниците и да преминете към следващите материали, си задайте няколко въпроса: Колко често говорите за необходимостта от намаляване на времето за производство на печатни изделия? Коментирали ли сте някога необходимостта от постигането на високо качество при минимални разходи? Реализирате ли свръхпроизводство и как се отразява това на компанията ви? Какво можете да кажете за регулирането на доставките на материали? Ако тези въпроси са ви добре познати, а аз мисля, че това е така за повечето читатели, то тогава тази статия е за вас.

Ефективната управленска концепция LEAN мислене

Когато за пръв път голядох в LEAN Institute, бях малко уплашена от количеството знания, които трябваше да усвоя. Струваше ми се, че LEAN е нещо страшно и сложно. Още по-плашеща беше мисълта, че LEAN е просто модна тенденция без реално практическо приложение. Всяка от тези мисли отразяваше огромен проблем – разминаването между протичащите процеси и чувството на тревога от тяхното забавяне на фона на неустойчиво желание на компанията да навлезе в нов етап на развитие или да стане по-устойчива на външни колебания. Затова изучих методите и правилата в LEAN Institute, за да ги прилагам в практиката. Разбира се, всичко това е трудно и освен че отнема много време, изисква намирането и привличането на съмишленици. Резултатът обаче си заслужава.

LEAN мисленето е ефективна управленска концепция, която оптимизира бизнес процесите чрез фокусиране върху интересите и нуждите на клиента (пазара) и мотивирането на служителите.

¹ Повече за книгата – на с. в броя.

Какво е LEAN мислене

Може би изразът не е съвсем точен, но помнете ли принципите на икономичното производство? Ето за това става дума в LEAN.

LEAN мисленето е ефективна управленска концепция, която оптимизира бизнес процесите чрез фокусиране върху интересите и нуждите на клиента (пазара) и мотивирането на служителите. Става дума за създаването на максимална стойност за компанията с минимум ресурси, време, енергия и усилия.

Прилагането на LEAN методологията помага за решаването на редица основни проблеми, с които повечето предприятия се сблъскват ежедневно:

- Постигане на високо качество при минимални разходи;
- Съкращаване на времето, необходимо за изчисляване на разходите за производство на продукти и т.н.;
- Установяване на бизнес процесите, започвайки от отдела за продажби;
- Избягване на свръхпроизводството и производството на дефектни продукти;
- Уреждане на въпроса за доставката на материали и продукти до склада на клиента и т.н.

Днес икономичното производство се е превърнало в нов, по-ефективен подход за изпълнение на задачите независимо от работата, сектора или размера на организацията. В една LEAN организация проблемите се превръщат във възможност за добре обмислено учене, а не в грешки, които се замитат под килима или бързо се по-

правят. Ръководенето на икономично производство означава създаването на система за управление в подкрепа на ангажираността към новия начин на работа, а не на начина, по който колегите са свикнали да я извършват.

Авторът на LEAN концепцията – Тайичи Оно², е разработил уникална производствена система за Toyota Corporation – Toyota Production System (TPS), наречена LEAN Manufacturing. Хенри Форд опитал да прегледа принципите на LEAN Manufacturing на бизнес общността, но по онова време идеите му не били възприети. Въвеждайки първи в света методологията на LEAN производ-



² Тайичи Оно (1912 – 1990) е индустриален инженер и мениджър в Toyota Motor Corporation, смятан за баща на производствената система на Toyota (TPS), превърналата се в основа на Lean Manufacturing в САЩ.

poster graphic laminating hot foiling emboss & print deboss leaflets identity cards digital printing labels catalog die-cutting folders and catalogues laminating materials book packaging

diagalprint[®]
printing house

Благодарим на всички колеги, партньори и клиенти за доверието през изминалата година.
Желаем здрава и успешна 2023 г.!

e-mail: sofia@diagalprint.bg
e-mail: yambol@diagalprint.bg

diagalprint.bg

ството, японците за пореден път демонстрираха таланта си не толкова да генерират нови идеи, колкото да развиват вече съществуващите.

Принципи на LEAN и стъпки за прилагането на подхода в производството

За да приложите LEAN принципите във вашата компания, е необходимо да преминете през няколко етапа. На първо място трябва да отговорите на въпроса каква е целта на промените или какъв проблем искате да решите.

За да си помогнете, начертайте диаграма на всички процеси на компанията – от първия бизнес процес (продажбите) до изпращането на продуктите в склада на клиента. Разгледайте я внимателно, евентуално поговорете с колегите си и определете мястото на процеса, който забавя работата на другите процеси, или на процеса, който пречатства приема и прехвърлянето на пълния обем продукти към следващия етап. За да опростите задачата, започнете с анализ и подобряване на първия бизнес процес. Във всички случаи, работейки над него, ще се запознаете с процеса на усъвършенстване и по-бързо ще откриете проблемните области в компанията.

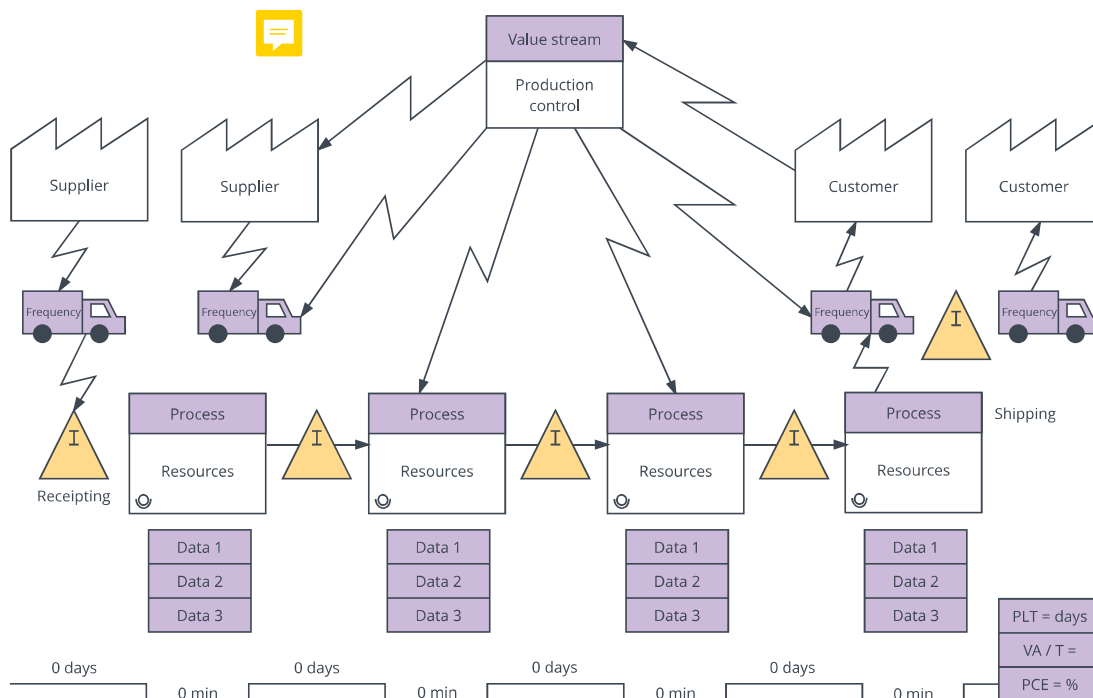
След това трябва да работите директно с процеса, който сте избрали да подобрите. Много е важно да не прескачате от един процес в друг, в който искате да направите паралелни промени. В този случай трябва да оставите първия процес за известно време, да преминете към друг и да започнете да работите с него отначало. И едва когато приключите с анализа и промените, да се върнете към първия.

Започвайки работа с процеси, трябва да спазвате реда на приоритетите:

1. **Определете стойността за клиента и я включете в продукта си.** Как да определите стойността? Най-

добрият начин за това е просто да попитате клиента. Така, вместо да предполагате какво иска той, ще разберете неговото истинско желание. Кои е клиентът? Клиентът е получателят на резултата от процеса: може да бъде клиент на продукта, мениджър на отдел, работник в производството и т.н. И така, обаждайте се на клиентите, задавайте им въпроси, записвайте отговорите. Обърнете се към служителите, наблюдавайте работата им и след това ги питайте какво биха искали да променят, за да постигнат още по-добри резултати. Поварявайте, всеки от тях може да ви даде безценен съвет. Най-добре е да запишете отговорите на всички въпроси на отделни листове хартия. По този начин ще видите пълната картина на желанията и подобренията на процесите във вашата компания.

2. **Създайте карта на потока на стойността.** На този етап на лист хартия начертайте карта на всички етапи, през които продуктът или услугата достигат до клиента (не забравяйте, че клиентът не е само клиент на продукта), включително етапите, които добавят или не добавят стойност. Тук трябва да отбележим, че ще имате три карти на потоците на стойността. Първата от тях е тази, която сте начертали и която според вас е идеалната и работещата за компанията ви. Проверете доколко точна е тя и дали в нея не липсват някои подпроцеси. Имайте предвид, че всичко трябва да бъде точно начертано. Този етап е времето да отидете „на терен“ и да проучите целия процес по начина, по който той действително протича. Това означава в продължение на 2 – 3 седмици ежедневно да проследявате процеса, да измервате времето за всяка операция, да начертаете реална блок-схема (на процеса), да добавите минипроцесите, които служителите са разработили по време на работата си в компанията, да запишете въз-



никналите проблеми и въз основа на резултатите от извършеното проучване да съставите нова карта на потока на реалната стойност със средното време за всяка операция и процесите, които не добавят стойност. (Проблемните области се очертават в червено.)

Друг, много добър инструмент е съставянето на т.нар. Дърво на причините – графично структурирано представяне в дървовидна диаграма на логи-



ческите връзки между идентифицирания проблем и неговите причини. Този инструмент помага за достигането до първопричините на проблемите.

3. **Осигуряване на непрекъснат поток от продукти или услуги и информация от началото до края на процесите.** На този етап се изготвя нова карта на стойността предвид решаването на проблемните области, премахването на неефективните и разточителни процеси, а при необходимост и намаляване на времето за изпълнение на процеса. Създават се графики, показващи времето на изпълнение на даден процес и времето за неговото изпълнение в бъдеще. Трябва да се отбележи, че окончателната карта би следвало да отразява всички участници в ускоряването на процеса – ръководството, отделите на компанията и трети страни.

Същевременно се определя приоритетът на решаване на проблемите. Процесът на усъвършенстване има още един аспект. Факт е, че ресурсите на агентите не са неограничени, затова е важно да се даде приоритет на решаването на проблемите и отстраняването на причините, които ги предизвикват, т.е. необходимо е да се оптимизират усилията, за да се постигне максимален ефект.

Как да направите това? За целта можете да използвате инструмент като диаграмата на Парето с нейните две оси, изобразяващи: ефекта от елиминиране на причината и лекотата на елиминиране, където

TIS GROUPS

ДИГИТАЛЕН ПЕЧАТ ВЪРХУ ГОТОВИ ОПАКОВКИ

AstroNova



- ❖ Решение за печат на малки тиражи различни медии – хартиени торби, кутии за пица, кашони, нетъкан текстил и дърво
- ❖ Идеалният вариант за вашите единични бройки с печат по СМУК при минимална резолюция 300 dpi
- ❖ Решение за проекти, които всички ви отказват, на ниска цена и кратък срок
- ❖ Предпечатна подготовка и всичко от света на опаковките



Тис Групс ЕООД
София 1839, ул. Челопешко шосе 26
тел.: 087638 4906, prints@tisgroups.bg
www.tisgroups.bg

всяка причина за проблема може да бъде представена като точка върху координатната равнина.



По този начин се получава „съзвездие от причини“, най-важните от които са позиционирани в горния десен квадрант, чието отстраняване би довело до постигането на максимален ефект с минимални усилия.

4. **Изтегляне на продукта.** Нищо не започва на даден етап от процеса, докато не стане необходимо на следващия етап. Търсенето изтегля продукта или услугата в потока на стойността.

Има един много добър инструмент, който бих искала да споделя с вас. Когато вече сте дефинирали проблема и сте решили как да функционира процесът, запишете неговите етапи за вашите служители. Първия път, когато направите това, ще трябва да им покажете как работи процесът, като го контролирате, а впоследствие само проверявате правилното му протичане.

Такива таблици, показващи новия начин на движение на процеса, наричам СОП (стандартен оперативен процес). За да се опрости възприемането на СОП, информацията се представя в таблица с 5 колони, отговарящи на въпросите: *Къде (да се направи)? Какво (да се направи)? Как (да се направи)? Защо (да се направи по този начин)?* Прилагат се и изображения (на машина/и, програма/и и т.н.), указващи правилното извършване на процесите.

5. **Работете върху подобренията.** Целта на този етап е пълно елиминиране на загубите, така че всички действия да носят стойност за клиента чрез иновации и непрекъснато усъвършенстване. Това е просто и ясно: извършвайте непрекъснат анализ, коригирайте, подобрявайте.

PDCA

Всъщност процесът на успешна LEAN трансформация се основава на използването на PDCA (Plan-Do-Check-Adjust) циклите на експериментиране на всяко ниво. А фактът, че е ситуационен, означава, че всеки от тях е специфичен и различен от останалите. Моделът на цикъла на Деминг³ (PDCA) се състои от 4 елемента, всеки от които включва определени действия, чиито стъпки се затварят в безкраен цикъл. Затова и действията по PDCA се повтарят отново и отново в посока непрекъснато подобряване на процеса.

В тази статия разгледах основните LEAN принципи, които можете да започнете да прилагате ситуативно още днес. Именно това е начинът за постигането на наистина дълбока мъдрост. ■



³ Уилям Едуард Деминг (1903 – 1993) е американски инженер, статистик, консултант по управление, автор на един от най-популярните инструменти (PDCA) за подобряване на качеството в различни сфери – от разработването на продукти за пазара до подобряване на цялостните процеси на работа.