

Ipari textiltisztítás

Kevesebbel többet – lean szemlélet a mosodákban

Deme Gabriella

Az autógyártásból indult lean szemlélet lényege a pazarlás, a veszteség minden formájának megszüntetése és ezáltal gyorsabb, egyenletesebb és legfőképpen kevesebb erőforrás felhasználásával biztosítható vevői érték teremtése. A lean szemlélet azonban nem csak az autógyártásban, sőt, nem csak a gyártás, hanem a működés minden területén értelmezhető, az ipari mosodai környezetben is. Különösen a jelenlegi helyzetben fontos, hogy kevesebb alkalmazottal, kevesebb eszközzel, kevesebb idő alatt, kevesebb energiát felhasználva nyújtson egy mosoda értéket a vevők számára. Ennek a lean szemléletnek az alapjait és gyakorlatban is hasznosítható eszközöket mutatunk be cikkünkben.

A lean (karcsú) kifejezés már 1988 óta része termelési, szolgáltatási és logisztikai folyamatok elemzését, fejlesztését, optimalizálását végzők körében. A kilencvenes évek végén vált elfogadott terminológiává, a Toyota által alkalmazott lean termelési rendszernek köszönhetően. A lean fő kérdése, hogy hogyan lehet a vevő számára legnagyobb értéket előállítani a lehető legkisebb erőforrás, idő, energia és erőfeszítés felhasználásával. Ehhez persze fontos felismerni, hogy mi az, ami a vevő számára értéket jelent és mik azok a felesleges, pazarló tevékenységek, amelyek nem termelnek értéket.

Összehasonlításképpen megemlíjtük a szintén ismert és elismert *Six Sigma* és *Szűk keresztmetszet* módszertanokat, amelyeket szintén sikerrel lehet alkalmazni a folyamatok elemzése során. Az, hogy egy-egy vállalat-hoz melyik szemlélet illik, sok tényezőn múlik – nem utolsósorban a vezető személyén és a megoldani kívánt problémán. Ha pl. az áteresztő képességet akarjuk növelni, akkor valószínűleg a szűk keresztmetszetek feltérképezése és kezelése vezet eredményre. Itt a hangsúly a folyamat sebességén és a mennyiségeken van, létező rendszerek felhasználásával. Ha egy vállalat kultúrájában azonban a mérések, adatok rögzítése és elemzése, a számok fontos, akkor közelállónak érezheti a *Six Sigma* módszertant. A *Six Sigma* egy probléma központú módszertan, amelynek központjában a normál folyamatoktól való eltérések (variancia) mérése, elemzése és végső soron megszüntetése áll, eredménye elsősorban az egyenletes termelési eredmény, csökkenő ingadozás teljesítményben és minőségben. Akadályok és hiányosságok minden módszertan esetén vannak, pl. a *Six Sigma* nem veszi figyelembe a rendszer szintű kölcsönhatásokat, a szűk keresztmetszetek elemzése során nem történik meg a dolgozók bevonása és nem jelent értéket az adatelemzés. Összességében a választás a probléma jellegétől, a vállalati kultúrától és a vezető szemléletétől függ leginkább.

A mosodai működés során ritkán érhető el olyan szintű adathalmaz, amely a *Six Sigma* alapját kell képezze – természetesen kivételt képez ez alól az Ipar 4.0 technológiákat alkalmazó, jellemzően ipari méretű mosoda, ahol RFID és egyéb IoT (pl. okos mérés) technológián alapuló megoldások biztosítják az adatokat. Legtöbbször ösztönösen a szűk keresztmetszetek megközelítést alkalmazzák a mosodavezetők, egy-egy technológiai részfolyamat, pl. szárítás vagy vasalás optimalizálásával.

A teljes rendszer vizsgálata és a működés karcsúsítása sosem volt olyan fontos, mint a jelenlegi globális helyzetben. A Covid járvány alatti leállások miatt a cégek jellemzően minden pénzügyi tartalékukat felélték, fejlesztésre és beruházásra kevés esetben maradt keret. Munkaerő szinte nem létezik – az emberek bizalmatlansága a turizmus és a turizmust kiszolgáló iparágak esetén érhető. A gázárak radikális növekedésnek indultak, napi szinten erős volatilitással ingadoznak és a sokszoros energiaár ma már biztos jövőnek mondható. Az üzemanyag árak hasonló extrém növekedést mutatnak, drágítva a logisztikai költségeket. És mindezekhez jön az a vevői elvárás, hogy a szolgáltatás díja ne növekedjen, hanem inkább csökkenjen, hiszen pl. a turizmusban érdekelt megrendelők maguk is ugyanezekkel a problémákkal küzdenek, a beszállítóikra jelentős nyomást helyeznek elvárásaikkal.

Lean mosoda kialakításának kezdő lépései

Mosodai környezetre vonatkoztatva a lean fejlesztés célja, hogy a mosoda több szennyeset tudjon feldolgozni az ügyfél által elvárt időre, állandó minőségben, kevesebb munkaóra, víz és energia, vegyszer és egyéb erőforrás felhasználásával. A megvalósítás pedig nem abból áll, hogy mindenki agyondolgozza magát, hanem abból, hogy a munkaerő és a gépek is folyamatosan és hatékonyan dolgozzanak.

A lean szemlélet alapja az értékteremtés, az akadálytalan és veszteség nélküli áramlás biztosítása és a folyamatos fejlesztés. Ez az öt fő stratégiai vezérlő elv mentén az alábbi kérdésekkel jellemezhető:

1. **Értékteremtés** – mi a vevő számára a hozzáadott érték, mi fontos a vevőnek?

2. **Értékáram** – milyen folyamattal lehet az értéket előállítani, milyen sorrendben kell ezeket végrehajtani?

3. **Anyagáramlás** – Hogyan tudjuk úgy működtetni a folyamatokat, hogy az anyagok, alkatrészek, információk akadálytalanul és megszakítás nélkül áramolhassanak?

4. **Vevői húzóerő** – mit, mikor és milyen mennyiségben termelünk?

5. **Folyamatos fejlesztés** – hogyan fejleszthetjük a rendszert minden nap?



1. Értékteremtés

Értéknek hívunk összefoglalóan mindent, ami „jó a vevőnek”, ami kíváncsú és pozitív eredménye egy-egy folyamatnak. Ez a lean szemléletmód esetén mindig a végső vevő szempontjából értelmezendő: minden olyan, amiért a vevő hajlandó fizetni nekünk. Minden más, ami ezzel ellentétes, az felesleges, pazarlás, „szemét”.

Képzeliük el, mi lenne, ha a vevő nem a végszámlát fizetné ki, hanem gondolatban végigsétálna velünk az

üzemben és minden olyan dologért pénzt adna, ami számára értéket jelent. Kimosni a ruhát? Igen, ezért fizet. Visszamosni, mert foltos maradt? Nem, ezért nem fizet. Méretvétel új dolgozó esetén? Igen, ezért fizet. Szállítónak visszaküldeni, mert rossz méretet rendelt? Nem, ezért



nem fizet. Visszamosni az ágyneműt, mert túlszáradt és gyűrött vasalás után? Nem, ezért nem fizet. Túlórával befejezem ma az összes be-

érkezett szennyest, a tisztát elrakom a raktárba és két nap után szállítom ki? Nem, a tárolásért nem fizet. Gyakran takarítom a szárító pihe-szűrőjét ezért gyorsak a szárítási ciklusaim és alacsony az energiafelhasználásom? Igen, ezért fizet. Minden, ami a minőséget, az ár-érték érzékelését javítja, azért potenciálisan fizet a vevő. Csakúgy, mint a szolgáltatás továbbfejlesztéséért, pl. rövidebb szállítási határidők, minőségbiztosítási intézkedések stb.

Itt kapcsolódik a gondolatmenethez a pazarlás fogalma (ld. veszteségforrások elemzése c. szakasz), illetve a dolgozók bevonásának, oktatásoknak és folyamatos fejlesztések szerepe. Az érték, értékteremtés, értéklánc ismerete minden vállalati dolgozó esetén fontos, hiszen ők lesznek azok, akik ezen a lencsén keresztül szemlélve saját munkájukat, a folyamatos fejlesztés egyik mozgatórugója lehetnek.

2. Értékáram

Értékáramnak nevezzük mindazon tevékenységeket, amelyek szükségesek egy meghatározott termék, eredmény, szolgáltatás előállításához. Három fő fajtáját különböztetjük meg: *értékteremtő tevékenység* (minden kétséget kizárólag közvetlen értéket teremt), *szükséges tevékenység* (meglévő szervezeti, technológiai vagy tágabb szabályozási környezetben elkerülhetetlen, pl. adóügyi tevékenység), *nem teremtenek értéket és megszüntethető* (pazarlás).

Pazarlás minden olyan tevékenység, amelyért – előző példánk alapján – a vevő nem hajlandó fizetni. Ezeknek a tevékenységeknek a költségét nekünk kell elszenvednünk.

Bármily megtévesztő is, de ezek olyan tevékenységek is lehetnek, amelyek más szemszögből nézve szükségesek és értékteremtőek, de lehet, hogy nem éppen abban időzítésben, nem abban a mennyiségben, nem az adott helyen, vagy nem az adott ügyfélnek! Például egy automata vasalósor és kapcsolódó szállítószalag, automata kötegelés és/vagy csomagolás a technológiához tartozó elem, amely jelentősen növeli az átfutási időket, csökkenti a manuális munkaerő-igényt, csökkenti a hi-



balehetőséget, de nem biztos, hogy közvetlenül minden ügyfélnek egyaránt értéket jelent. Ekkor meg kell értenünk, hogy a példa szerinti csomagolás

értékteremtő vagy szükséges tevékenység az ügyfél szerint. Ha a csomagolást azonban minden esetben kézzel végezzük és minden ügyfélnek, akkor ez technológiai szempontból nem kötelező, nem jelent költségoptimalizálást, így mindazoknak az ügyfeleknek a szempontjából, akiknek egy bélelt konténer is megfelelő védelmet jelent, azoknak ez pazarlás.

A pazarlás típusait az eszközök bemutatásánál (a veszteségforrások elemzése) részletezzük.

3. Anyagáramlás, „flow”

Az akadálymentes és felesleges tevékenységek nélküli folyamatos áramlás rendkívül fontos a mosodák esetén. Áramláson azonban nem csak a textilek áramlását értjük, hanem pl. a kísérő megrendelői/rendelési információt (pl. kié a textil, mennyi érkezett be, mennyit és mikorra kell kiküldeni), vagy akár az anyagmozgatáshoz szükséges eszközök áramlását (pl. elegendő mennyiségben és állapotban rendelkezésre álló konténer). Cél, hogy ezek fennakadás nélkül, folyamatosan, megfelelő mennyiségben, megfelelő erőforrás felhasználása mellett áramoljanak.

Az áramlást akadályozó tényezők feltérképezését gyakran összevonjuk a pazarlás elemzésével, de akadályt nem csak a pazarló tevékenységek jelenthetnek. Akadály lehet technikai problémán kívül szervezeti is (nem megfelelő felelősségi hatáskörök), vagy gyakori és/vagy hosszú átállási idők, selejt kezelése.

Lean szemlélet szempontjából kerülendő a nagyobb „csomagokban” történő feldolgozás, ami a gyakorlatban gyakran technológiai korlátokba ütközik. Ekkor kell azt megvizsgálni, hogy értékteremtés és áramlás szempontjából hol van az egyensúlyi pont. Napi logisztika vagy heti beszállítás ügyfél nagyságtól függően? Mi a legkisebb tétel, ami gazdaságosan feldolgozható? Milyen beosztással tudom a technológiai átállási időket minimalizálni? Milyen gyakran kell anyagokat rendelni ahhoz, hogy mindig rendelkezésre álljon elegendő, de ne több?

4. Vevői húzóerő

Az ún. húzásos rendszer az *éppen időben* elvre épül (JIT – Just In Time – Jól Időzített Termelés). Ennek alapja a termék előállításának éppen időben történő biztosítása, amit a lean szemlélet mentén mindig a vevői igénynek kell meghatározni. Azaz annyi és olyan típusú tiszta textil kerüljön ki a mosodából, amennyi és amilyen fajta tiszta termékre a vevőnek az adott pillanatban szüksége van.

Egyszerű példa a nagyobb de időszakos mennyiségeket jelentő, nagytakarításhoz kapcsolódó tételek feldolgozása. Kisebb foglaltság esetén a szállodák gyakran nagyobb mennyiségben küldenek be ágynemű töltet, plédeket is, amelyek a termelés szempontjából eltérő „áramlást” jelentenek. Ezek ütemezése viszont úgy szükséges, hogy egyensúlyban legyen az „egy napnál tovább nem tudok leállítani x szobát” és a „napi húzások ellátása” igény. Természetesen, ehhez ennek az információnak is akadálytalanul kell áramolnia a vevő és termelés résztvevői között, a pazarlás (olyan textiliát mostam, amire most nincs szüksége) és a vevői probléma (amit kellett volna, az pedig nincs kész) elkerülése érdekében.

Összességében lássuk be, hogy a lean szemlélet alkalmazása esetén minden esetben a vevői igény az, amely



indítja és vezérli a folyamatot, szemben egy központi irányítás utasításai alapján, vagy éppen havi tervszámok alapján működő üzemmellel.

5. Folyamatos fejlesztés

Az első négy elv alkalmazásával megteremtettük a kereteket, de a cél az, hogy hosszú távon, változó körülmények és vevői igények mellett is egyre kevesebből, egyre többet tudjunk nyújtani. Ehhez folyamatos fejlesztésre van szükség.

Míg az első lépéseket, a keretek megteremtését a vállalatvezetés és esetleg megbízott külső szakértők végzik, a folyamatos fejlesztésbe be kell vonni a munkavállalók teljes körét. Ehhez a kezdeti oktatásokon túl meg kell teremteni annak a feltételeit, hogy a munkavállalóknak rendelkezésére álljanak azok az adatok, eszközök és lehetőségek, amelyekkel fel tudják mérni a lehetőségeket, elő tudják terjeszteni és akár végre is tudják hajtani a fejlesztéseket. A vállalati kultúra feladata, hogy a célok egyértelműek legyenek, hogy az egyéni, akármilyen kicsi hozzájárulásokat is meg lehessen ünnepelni és mindenki érezze mennyire fontos a munkája a nagy egész tekintetében. Ez azt is jelenti, hogy egy-egy pozícióra történő betanítás ne csak arról szóljon, hogy hogyan kell a gépet megtölteni, a frottírt hajtogatni, hogy az adott teljesítmény kvótát és minőségi standardokat elérje, hanem azt is lássa a dolgozó, hogy „miért” úgy kell csinálni.



Lean elemzési technikák és eszközök

Több olyan eszköz és technika létezik, amely segít a lean szemlélet mentén feltérképezni az értékáramlást, azonosítani a pazarló tevékenységeket, vagy éppen optimalizálni egy-egy munkaállomást, ezekből hármat bemutatunk a következő pontokban.

Technika: Veszteségforrások elemzése

A Toyota által összeállított, 7 fő pontból álló veszteséglista mai napig a legelfogadottabb listának számít. Ezeket a mosodai üzemelésre vonatkoztatva az alábbi táblázat mutatja be:

Veszteségforrás / Példa mosodaikörnyezetben

1. Selejt

Szakadt textil, hibás rendelés, technológiai folt, elszíneződés – rossz technológia választás, karbantartás hiánya, betanítás hiánya, gépi hibajelzés hiánya miatt.

Adminisztrációs vonatkozásban: adatbeviteli hibák (pl. olvashatatlan kézírással kitöltött munkalap, helytelen fejben számolás eredménye kerül szállítólevélre), hiányzó információk (nincs információ vevői rendelésről így az nem megfelelő darabszámban kerül összekészítésre), ellenőrzés hiánya (minőségbiztosítás hiánya, foltos hibás áru megy ki ügyfélnek), nem megfelelő munkakörnyezet (pl. nem megfelelő világítás) miatti selejtképződés.

2. Túltermelés

Több textilt tisztítunk, mint amit ki kell szállítani, ezért megnövekszik a tárolási igény, túlórárt fizetünk másnap pedig állásidőt. Túl korai termelés: termelés és szállítás nincs összhangban, szintén jelentős tárolási

igényt okoz.

Adminisztrációs vonatkozásban: jelentések, amiket senki sem olvas.

3. Várakozási idő

Műveletek között emberek vagy gépek várnak az előző művelet befejezésére, üresjáratok (tipikus pl. mosási-száritási-vasalási kapacitás összehangolás hiánya, de lehet pl. anyagmozgatás miatti várakozás – üresen áll a mosógép mert nincs odakészítve a következő adag szennyes).

Ide tartozik az alapanyagra várás (pl. vegyszer kancát műszak közben kell cserélni), karbantartás miatti várakozási idő is (tervszerű megelőző karbantartás hiánya).

Adminisztrációs vonatkozásban: hó végi egyeztetések elhúzódása miatt számlázás hózárást követően csak több nappal történik meg, likviditásban problémát okoz.

4. Felesleges tevékenységek

Olyan extra lépések, amelyek nem termelnek értéket, vevő nem fizeti meg, vagy túl bonyolulttá teszi a folyamatot – pl. csomagolás akkor is, ha a vevő nem kéri, felesleges adminisztráció.

5. Felesleges szállítás

Hosszú, egymást keresztező anyagmozgatási útvonalak, távoli raktározási helyek – rossz gépelrendezés / mosoda kialakítás miatt hosszú útvonal.

Adminisztrációs vonatkozásban: irodai eszközök távol vannak az irodától (pl. nyomtató messze esik a szállítólevél kiállítás helyétől).

6. Készletek

Túl magas készlet – segédanyag (jelentős vegyszer tárolási igény), textil (bértextil esetén vevőnél szükségesnél nagyobb készlet elfekvőben). Felesleges alkatrészek tárolása (pl. már leselejtezett géphez tartozó alkatrész).

Adminisztrációs vonatkozásban: befejezetlen kimutatások, feldolgozatlan információk, kihasználatlan tudás (pedig pl. oktatásért fizettünk).

7. Felesleges mozdulatok

Rossz ergonómiájú munkaállomások olyan felesleges mozdulatokra, műveletekre készítik a dolgozót, ami lassítja a munkavégzést vagy rontja a termelékenységet (pl. kalander beadó oldalán nincs hely előkészítésre, hajtógató terület kicsi, vizes koci nem fér el a mosógép ajtó nyílása alatt, egy textilt optimálisnál többször kell kézbe venni például rossz műveleti helyen lévő válogatás miatt stb.).

Technika: Folyamat térképezés

Folyamatok feltérképezése önmagában is értelmezhető és több fajta módszertan létezik rá, lean szemléletben azonban a fókusz a folyamatokban történő veszteségek felderítésén van. Ehhez a különböző folyamatok (technológiai lépések, kiegészítő lépések, mint pl. foltkezelés, visszamosás, leltározás, adminisztratív teendők, karbantartás, szállítás ütemezés és szállítás, anyagrendelések, vevőreklamációk kezelése stb.) minden lépése feltérképezésre kerül. Az egyes folyamatlépéseknél meg kell vizsgálni a lépés elvégzéséhez szükséges bemeneti adatokat, eszközöket, azok helyét, idejét és gyakoriságát, mennyiségét, minőségét, illetve a helytelen vagy hiányzó tételeket. A lépés végrehajtásához szükséges és eredményeként előálló kimeneti termék esetén ugyanezeket mérjük fel.

A végeredmény lehet egy egyszerű folyamatára is, de ha rendelkezésre áll kiegészítő adat is, akkor egy teljes körű folyamat-értékelemzést is készíthetünk. Például, amennyiben van rendelkezésre álló adat gépenként vagy gép-csoportonként az energiafelhasználásról, a feldolgozott mennyiségekről, a műveletenként időszükségletéről és mindezek költségéről, úgy a teljes értéklánc mentén meg tudjuk határozni, hogy melyik művelet milyen számszerűsíthető vevői értéket teremt. Ez a módszer hasznos lehet például az árazási stratégia kialakításánál is. Fontos, hogy egy-egy ügyfél személyre szabott ajánlatot kapjon és ne egységes Ft/kg árral számoljuk igen eltérő igényekkel és textillel rendelkező ügyfelek esetén is. Kér csomagolást? Hetente hányszor kell szállítani? Egy szállítás során mennyi textilt ad? Milyen minőségű a textil, alkalmas-e gépi feldolgozásra?

Szintén hasznos gyakorlat lehet a technológiai folyamatot az üzem alaprajzára ráfektetni, könnyen elemezhető így az anyagmozgatási útvonalak.

A feltérképezés során első lépés mindig a meglévő folyamatok felrajzolása, amelyhez az adott lépést végző dolgozókat mindenképpen vonjuk be. Hasznos a megelőző-követő lépések felelőseit és érdekelt feleket is bevonni, hiszen a felelősség gyakran csak a követő lépés követelményeinek ismerete alapján igazolódik vagy derül fény hiányosságra. Ez igaz azokra a lépésekre is, ahol a megelőző vagy követő lépést külső fél végzi, pl. beszállító vagy ügyfél. Lehet úgy gondolom, hogy hetente kedden megfelelő leadni a vegyszer rendelést, de a szállító oldalán problémát okoz az x napon belüli fuvarszervezés és megfelelőbb lenne más napra ütemezni.

Technika: 5S módszertan

Az 5S módszertan egy kifejezetten hatékony és gyakran használt módszer egy-egy munkaállomás feltérképezésére és a hatékonyság maximalizálására. Segítségével egy olyan munkaállomás alakítható ki, amit tisztaság és rendezettség ural, a szükséges eszközök és anyagok kézre esnek, a munkavégzés ergonomikus és felesleges mozdulatoktól mentes, az adott munkaterületen a munkavégzés folyamatos és akadályoktól mentes.

Sort Válogatás	• Szükségtelen dolgok eltávolítása a munkaterületről
Set in order Rendszerezés	• Szükséges dolgok logikus elrendezése, felcímkézése
Shine Takarítás	• Tisztaságot tartunk a munkaterületen, elpakolunk magunk után
Standardize Szabványosítás	• A megelőző pontokat napi rutin feladattá tesszük, mindenre egységesen
Sustain Fenntartás	• Oktatás, ellenőrzés és folyamatos fejlesztések

A gépesítettség és a technológia szerepe

De végeredményben azt sem felejtethetjük el, hogy a textiltisztítás és mosoda üzemeltetés egy igen technológia intenzív szakma – a megfelelő és hatékony gépesítés nélkül a folyamatok optimalizálása és munkavállalók oktatása határokba ütközik. Ugyanakkor az is igaz, hogy bármely gyártó gépet lehet a lean üzemelés szempontjai szerint működtetni, a gép és az általa képviselt technológia által szabott határokkal együtt. Azaz, a gépek folyamatos üzemelését biztosító műszaktervezés, textil ellátás, dolgozói betanítás stb. bármilyen méretű és technológiájú üzemben alkalmazható.

A vevői igényekhez szabott technológia, gépi kapacitások méretezése, egyes technológiai lépések gépesítésének

összehangolása szintén alapfeltétel a lean szemlélet megvalósítása során. Megfelelő energiaellátás vagy energetikai intézkedések jelentősen növelhetik az üzem hatékonyságát, csökkentve ezáltal a legfőbb költségek, bér és energia mértékét. Fontos, hogy itt is a vevői igények diktáljanak és ne egyszerűen szűk keresztmetszetet keressünk. Ha pl. azt tapasztaljuk, hogy a vasalósor üresjáratokkal rendelkezik, mert a szárítóra vár, nem feltétlen következik ebből a szárítási kapacitás növelésének igénye új beruházással. Érdemes megvizsgálni, hogy esetleg a mosógépek centrifugálási teljesítménye növelhető-e, vagy a napi takarítás gyakoriságának növelésével csökkenthető-e a szárítási idő, vagy éppen a gépek elhelyezéséből adódóan nem hosszú-e a szárítógép és kalander közötti anyagmozgatási útvonal

Technológiai újítások és helyesen megválasztott automatizáció szintén nagymértékben növeli az üzem eredményeit, csökkenti az emberi ráfordítást vagy minőségi ingadozást. Ugyanakkor nagy hangsúly van a „helyesen megválasztott” jelzőn, mert a legmodernebb megoldás is felesleges és pazarlás, ha olyan tevékenységet fejlesztünk vele, amire nincs vevői igény. Ha például a frottír termelés nem éri el óránként az automatizációhoz szükséges minimális mennyiséget, a beruházás feleslegesen növeli kiadásainkat, rontva a vevő által érzékelt ár-érték arányt.

Ugyanakkor a technológiai újítások terén érdemes ki-terjeszteni a gondolkodást olyan műveletek automatizálására, amelyek szükséges (azaz nem kifejezetten értéktérmető) tevékenységek, pl. mosodán belüli anyagmozgatás konvektor szalagokkal, vákuumos géptöltés, automata valógatás vagy automata vizeskocsi mozgatás.

Új szemléletmód meghonosítása

Összességében a lean szemlélet, mint minden teljes vállalatot érintő szemlélet meghonosítása vezetői elkötelezettséget, időt és szakértői támogatást igényel.

Graham Skinner, a Mission Hospital ügyvezetője szerint fontos egy jelenlegi folyamat-érték elemzés készítése, ami segít a vezetőknek vizualizálni, hogy hol vannak a veszteséforrások, az üresjáratok, amelyek időt és pénzt emésztnek fel. E mellett fontos a kíváncsi, elérendő jövőbeli működés felvázolása is, ami egyfajta sorvezetőként kijelöli a fejlesztés irányát, sorrendjét és elvárt eredményét. Ezt segíti az, ha a folyamatokat mérni tudjuk és ezeket a méréseket összehasonlítjuk a nemzetközi jó gyakorlatokkal, benchmark adatokkal.

„Sokan úgy nőttek fel ebben a szakmában, hogy azt tanultuk: hogyan toljuk át a rendszeren a textilt” – állítja Skinner. „A vevő nem azért fizet minket, hogy mindenhol tiszta textil álljon halmokban, kocsikban vagy polcokon az üzemenkben. Az ügyfél azért fizet, amit szállítunk neki.”

„A folyamatos fejlesztés és hatékonyságjavulás érdekében a felszabaduló munkaerőt nem leépíteni kell, hanem más pozícióban alkalmazni. Egy-két alkalmazottat ki kell képezni mélyebb lean ismeretekre, hogy a fejlesztési folyamat önfenntartó módon menjen tovább.”

A bemutatott elemzés, oktatás, hatékonyságjavítás eszközeivel a mosodavezetők meg tudják találni a megfelelő gépesítettség/dolgozók/értéktérmetés egyensúlyt üzemeikben és egy nagy lépést tudnak tenni a lean működés megvalósítása felé.

Források

Vezetőfejlesztés blog. <https://vezetofejlesztes.hu/lean-szemlelet/>
 Lean Enterprise Institute tudásbázis
 Sixdconsulting blog. <https://www.sixdconsulting.com/blog/lean-laundry-approaches-that-work>
 American Laundry News cikk. <http://americanlaundrynews.com>