



Zastosowanie narzędzi Lean Thinking przy usprawnianiu podmiotów komunalnych

**Generowanie oszczędności poprzez
przeprojektowanie sposobów dostarczania
usług komunalnych**

Rafał Grądzki

30.04.2004 r.

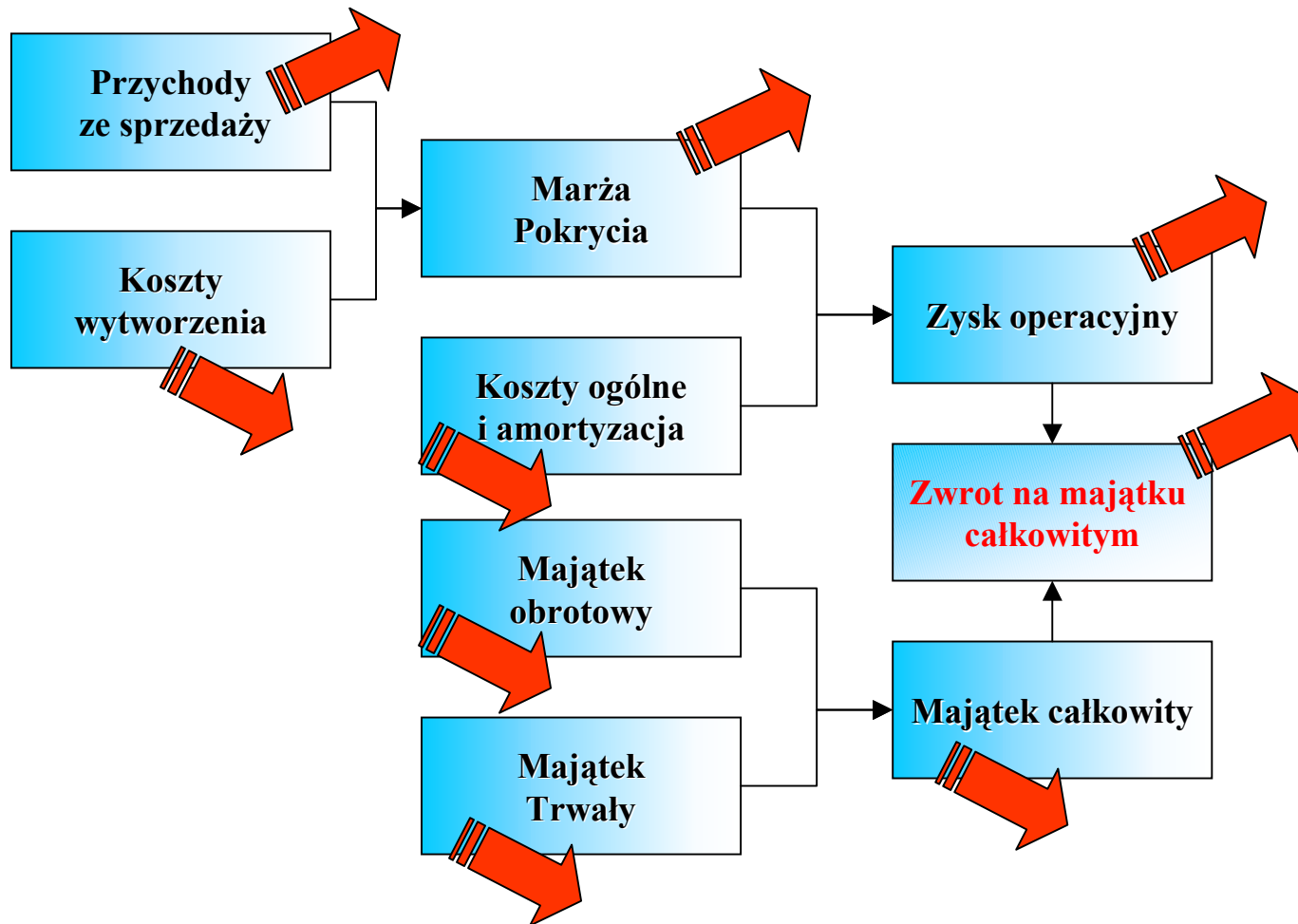


Struktura prezentacji

- ❑ Wynik finansowy; przypomnienie
- ❑ Czynniki sukcesu; praca u podstaw
 - ✓ Działania zwiększające satysfakcję klienta
 - ✓ Lepsze wykorzystywanie dostępnych zasobów ludzkich
 - ✓ Poprawianie jakości świadczonych usług
 - ✓ Usprawnianie procedur zarządczych
 - ✓ Poprawa stopnia wykorzystania kapitału
 - ✓ Podnoszenie wydajności
 - ✓ Eliminacja zbędnych zapasów i materiałów
 - ✓ Doskonalenie relacji z dostawcami
- ❑ Podsumowanie



Cele globalne



MINISTERSTWO
SKARBU
PAŃSTWA



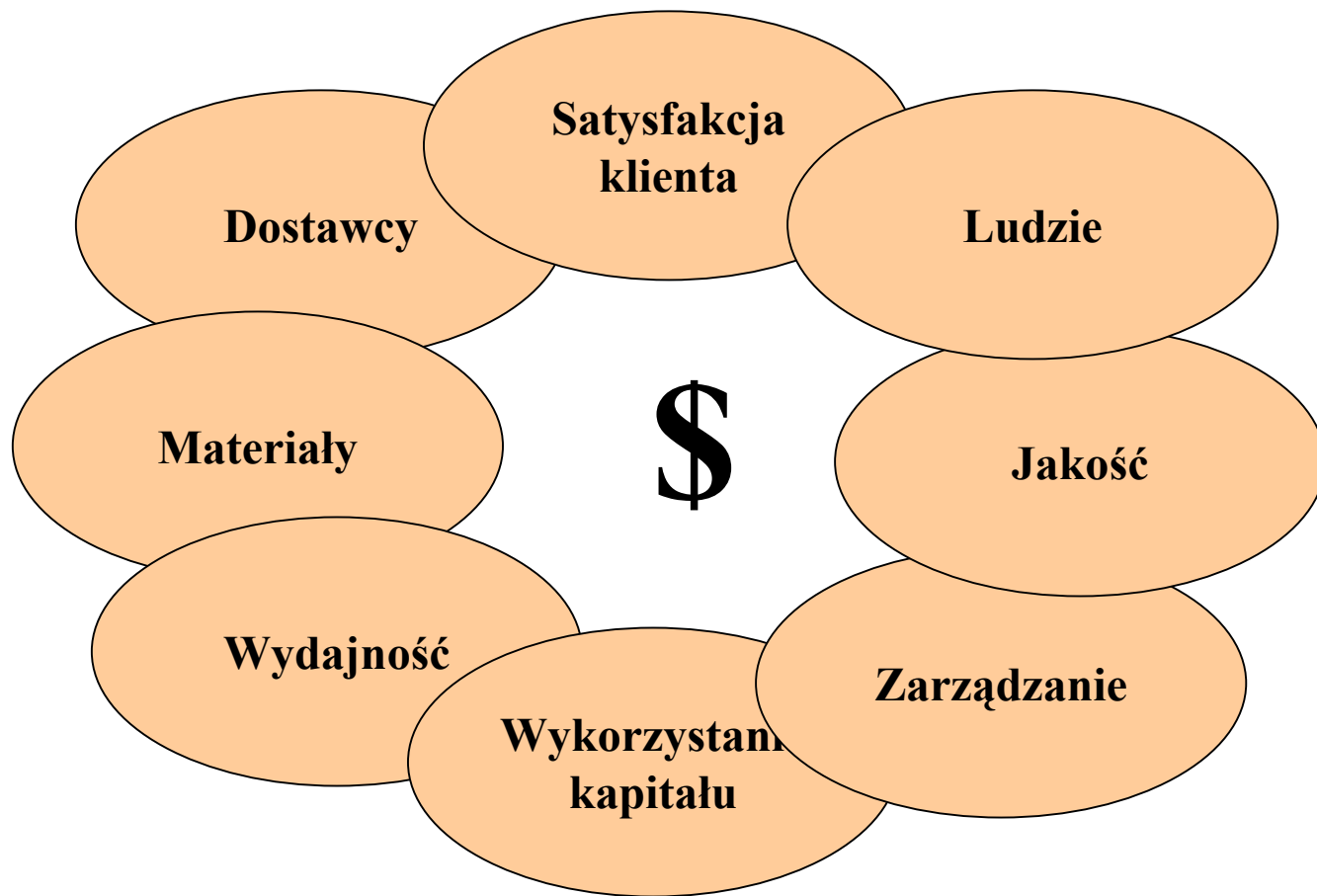


10 % redukcji kosztów powiększa wynik operacyjny o prawie 50%





8 podstawowych czynników sukcesu



MINISTERSTWO
SKARBU
PAŃSTWA





Satysfakcja klienta - Obsługa klienta

□ Cel:

- ✓ Zero reklamacji, klient załatwiany „od ręki”, klient zadowolony kontaktu z firmą

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Analiza typowych spraw klientów, powtarzalność, szybkość załatwiania. Źródło informacji o oczekiwaniach klienta
- ✓ Eliminacja przyczyn; Błędy natychmiast korygowane; rozwiązywanie problemów jest nagradzane
- ✓ Biuro - pomieszczenie, w którym można załatwić wszystko

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Niższe koszty obsługi reklamacji, mniej spraw sądowych, niższe koszty zatrudnienia, zadowoleni klienci, ciekawsza praca w działaniu obsługi klienta



Ludzie – ciągłe udoskonalenia

□ Cel:

- ✓ Pracownicy wymyślają i wdrażają usprawnienia w funkcjonowaniu firmy

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Budowa systemu promującego innowacyjność, jawna ocena, informacja zwrotna, innowacyjność nagradzana i doceniana
- ✓ Pracownikom umożliwia się wdrożenie pomysłów do życia. Poczynione oszczędności netto dzielone są pomiędzy firmę i pracownika.

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Obniżenie kosztów praktycznie w każdej dziedzinie funkcjonowania firmy. Możliwość zwiększenia sprzedaży



Ludzie - uniwersalność

□ Cel:

- ✓ Ci sami ludzie mogą wykonywać różne czynności w ramach procesu. Pełne wykorzystanie potencjału intelektualnego i czasu pracy.

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Organizowanie pracy w formie zespołów, systemowe dążenie do pełnej zastępowalności, przydzielanie różnorodnych zadań, ocena pracy ludzi pod kątem współdziałania w grupie, dzielenia się wiedzą, rozwiązywania problemów.

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Zmniejszenie kosztów pracy, przyspieszenie procesu, niższe nakłady na wykonanie zadania, mniejsze zapotrzebowanie na pracowników, ciekawsza i bardziej urozmaicona praca, wyższy szerszy poziom umiejętności.



Ludzie – poziom wiedzy

□ Cel:

- ✓ Pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności pozwalające wykonywać sprawnie różnorodne zadania w ramach procesu

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Wdrożenie matrycy umiejętności; uzależnienie wynagrodzenia od poziomu wiedzy; okresowe sprawdzanie wiedzy i umiejętności, przydzielanie różnorodnych zadań, stałe doskonalenie pracowników

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Zwiększona liczba usprawnień, bardziej zmotywowana kadra pracownicza, obniżone zapotrzebowanie na zasoby ludzkie, informacja dostępna w każdym miejscu firmy



Ludzie – wykorzystanie czasu pracy

□ Cel:

- ✓ Maksymalizacja czasu poświęcanego na wykonywanie zadań przynoszących wartość dodaną

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Analiza typowego dnia pracy, analiza przerw i postojów w pracy, pomiary czasu wykonywania zadań, wprowadzanie normatywnego czasu wykonania zadań; okresowa ocena efektywności pracy

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Zmniejszone zapotrzebowanie na liczbę pracowników (koszty), zwiększona wydajność, usprawnione procesy, zorientowanie pracowników na osiąganie rezultatów



Jakość – stopień wadliwości

□ Cel:

- ✓ Zero reklamacji, zero błędów w wykonaniu i dostarczeniu usług
usługa wykonana prawidłowo za pierwszym razem

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Zapobieganie powstawaniu błędów, wrywkowa kontrola fragmentu procesu; związanie poziomu strat ze zmienną częścią wynagrodzenia pracowników, pełna analiza przyczyn i skutków błędu, informacja dystrybuowana do wszystkich zainteresowanych, zastosowanie działań korygujących

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Obniżenie kosztów związanych z poprawianiem pracy, zmniejszenie zapotrzebowania na siłę roboczą, obniżenie kosztów materiałowych, lepsze relacje z klientem, wyższy poziom satysfakcji klienta



Jakość - doskonalenie

□ Cel:

- ✓ Coraz lepszy poziom zaspokajania potrzeb klienta

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Kwestionariusze badania wśród klientów; cykliczne spotkania z klientami instytucjonalnymi; nawiązywanie trwałych relacji; podejście typu „co jeszcze możemy dla Państwa zrobić”

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Dodatkowe zlecenia (np. remontowe), efekt halo - klienci mówią sobie o doświadczeniach w kontaktach z przedsiębiorstwem, wyższe przychody, dobra opinia o przedsiębiorstwie



Zarządzanie - kontrola

- ❑ Cel:
 - ✓ Kontrolować by pochwalić
- ❑ Działania wg filozofii lean:
 - ✓ Metoda zarządzanie przez obchód, co jakiś czas „gospodarska wizyta”, interesowanie się drobiazgami, docenianie rozwiązanych problemów.
- ❑ Potencjalne efekty:
 - ✓ Bardziej zmotywowani pracownicy, zmniejszanie się marnotrawienia czasu pracowników, poczucie więzi dyrekcji z pracownikami, możliwa obniżka kosztów spowodowana błędami



Zarządzanie - komunikacja

□ Cel:

- ✓ Informacja dociera do każdego szczebla zarządzania; pracownicy wykorzystują informację do rozwiązywania problemów

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Stałe cykliczne spotkania z załogą pokazujące obraz działania firmy; pokazywanie podstawowych danych finansowych, jakościowych, kosztowych; komunikowanie osiągnięć i błędów

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Większa motywacja pracowników, mniej konfliktów, większa możliwość mobilizowania załogi w obliczu kryzysu, Partycypacyjna kultura firmy



Zarządzanie – władza i odpowiedzialność

□ Cel:

- ✓ Uprawnienia do podejmowania decyzji i odpowiedzialność przekazana możliwie na najniższy poziom zarządzania

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Określenie w zakresach obowiązków uprawnień do podejmowania decyzji w ramach wykonywanych przez pracownika zadań; upraszczanie procedur podejmowania decyzji; w proces decyzyjny włączani są do procesu decyzyjnego

□ Potencjalne efekty:

- ✓ Skrócenie czasu podejmowania decyzji, ograniczenie kosztów straconych z niepodejmowania decyzji, związanie działań pracowników z wynikami firmy, presja na szybkie wykonywanie zadań.



Wykorzystanie kapitału – stopień wykorzystania maszyn i urządzeń

□ Cel:

- ✓ Maszyny i urządzenia są maksymalnie wykorzystane. Zasoby dostosowane do aktualnych potrzeb.

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Koncentracja zasobów w jednym miejscu, Małe urządzenia, technologie proste do rozbudowy lub zmniejszenia, Likwidacja zasobów niepotrzebnych (np. Sprzedaż). Wypożyczenie lub leasing urządzeń potrzebnych okresowo. Kupowanie niektórych usług na zewnątrz.

□ Potencjalne efekty

- ✓ Gwałtowne obniżenie kosztów, lepsza marża pokrycia, wyższy zysk operacyjny



Wykorzystanie kapitału – dostępność maszyn i urządzeń

❑ Cel:

- ✓ Zero awarii i strat z tytułu awarii. Obniżenie kosztów remontów ogólnie utrzymania ruchu.

❑ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Wdrożenie programu TPM – zapobiegania powstawania awarii, cykliczne, standardowe kontrole krytycznych punktów infrastruktury, drobne usterki usuwane natychmiast, archiwizacja, analiza danych o awariach, sporządzanie historii maszyn, zmiany umów z dostawcami części, magazyny części na terenie firmy leżącej na majątku dostawcy.

❑ Potencjalne efekty

- ✓ Wyższy poziom płynności, obniżenie kosztów utrzymania urządzeń i infrastruktury, niższy poziom zapasów, wyższy zysk operacyjny



Wydajność – metody pracy

- ❑ Cel:
 - ✓ Wykonanie zadania przy najmniejszym koszcie z gwarancją pełnej jakości w najkrótszym czasie
- ❑ Działania wg filozofii lean:
 - ✓ Analiza sekwencji działań w ramach procesu, wprowadzenie pomiarów wydajności, ustalenie norm wydajnościowych, wykorzystanie automatyki, elastyczny czas pracy, zakup części usług na zewnątrz
- ❑ Potencjalne efekty
 - ✓ Obniżka kosztów wytwarzania usług





Materiały – poziom zapasów

- ❑ Cel:
 - ✓ Maksymalne możliwe obniżenie poziomu zapasów
- ❑ Działania wg filozofii lean:
 - ✓ Strategia „czerwonych karteczek”
 - ✓ Zamawianie materiałów dokładnie na czas
 - ✓ Przerzucenie obowiązków utrzymania magazynów na dostawców
- ❑ Potencjalne efekty
 - ✓ Wyższy zysk operacyjny



Materiały – straty, marnotrawstwo

□ Cel:

- ✓ Straty materiałowe nie występują jako koszt działania przedsiębiorstwa

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Badanie jakości materiałów na wejściu; w przypadku wystąpienia wady wysyłka na koszt dostawcy; kontrola wykonania czynności; stosowanie reguł FIFO (pierwsze przyszło – pierwsze wyszło); zamawianie materiałów dokładnie na czas

□ Potencjalne efekty

- ✓ Wyższy zysk operacyjny



Dostawcy – zamówienia na czas

□ Cel:

- ✓ Utrzymanie zapasów na jak najniższym możliwym poziomie

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Analiza wszystkich umów z dostawcami; analiza zapotrzebowania firmy na dostawy z zewnątrz (ilość, czas, inne specyfikacje); zmiany zapisów w kontraktach ze stałymi dostawcami; skracanie czasu dostaw; eliminowanie przechowywania dostaw w magazynie

□ Potencjalne efekty

- ✓ Spadek kosztów zakupów towarów i usług zewnętrznych



Dostawcy – wynajęcie urządzeń

□ Cel:

- ✓ Obniżenie kosztów związanych z posiadaniem rzadko wykorzystywanych urządzeń
- ✓ Dostęp do niezbędnych urządzeń, których nie można kupić ze względu na braki środków finansowych

□ Działania wg filozofii lean:

- ✓ Analiza potrzeb (czas, do czego urządzenie ma być użyte, dokładna specyfikacja); możliwość zastąpienia sprzętu własnego wypożyczonym
- ✓ Przykłady: monitoring sieci celu obniżenia poziomu awarii, okazyjne prace remontowo budowlane

□ Potencjalne efekty

- ✓ Zwiększona racjonalność wykorzystania majątku



Dostawcy - podwykonawcy

- Cel:
 - ✓ Kupujemy tyle, ile potrzebujemy, dokładnie na czas, z najwyższą jakością
- Działania wg filozofii lean:
 - ✓ Właściwa konstrukcja kontraktów (cena, gwarancje, terminy, kaucje, specyfikacje, efekty); listy kontrolne wykonanych prac połączone z odbiorami; rozdzielanie płatności na raty uzależnione od odbioru prac, Kontrola jakości podwykonawców
- Potencjalne efekty
 - ✓ Niskie koszty bezpośrednie, lepsze zarządzanie poddostawcami.



Na koniec przypomnienie

