

Z2-P1: Výroba ocelových matic - hodnotový tok

S nesmierne prekvapivým príkladom som sa stretol, keď som poradensky pracoval pre jednu firmu vyrábajúcu ocelové matice. Technici a manažéri firmy ma v priebehu spoločného seminára uistovali, že zásady „štíhlejšej“ výroby nemôžu byť pre ich výrobný proces nijako prínosné, lebo ich proces je veľmi jednoduchý.

Do závodu sa dodávajú zväzky ocelových trubíc, tie sa režú a vysekávajú, jednotlivé kusy sa opatria vnútorným závitom, tepelne sa spracujú a ukladajú sa do debničiek. Materiál prelietne automatickými strojmi tempom stoviek matic za minútu.

Keď sme prechádzali spolu hodnotový (a nehodnotový) tok, ich tvrdenie začínalo byť úsmevné. Začali sme u prijímacej rampy a vždy, keď sa mi zdalo, že proces už musí byť na konci, odkráčali sme znovu cez celú továreň k ďalšiemu kroku procesu. V istom bode matice opúšťali na niekoľko týždňov závod, lebo vedenie spočítalo, že tepelné spracovanie u zmluvného partnera je ekonomicky výhodnejšie. Keď sme to všetko prešli a prebrali, ukázalo sa, že proces výroby matic, ktorý v prípade väčšiny operácií trval pár sekúnd (s výnimkou tepelného spracovania, ktoré mohlo prebiehať niekoľko hodín) obvykle trval týždne a niekedy aj mesiace. Prepočítali sme percento pridanej hodnoty pre rôzne výrobné linky a vyšli nám hodnoty od 0,008 po 2 až 3 percenta. To bolo veľké prekvapenie !

Ešte horšie bolo, že úplne bežným problémom boli prestoje zariadení, naprázdno idúce stroje a hromadenie zásob spracovaného materiálu v ich bezprostrednom okolí. Nejaký chytrý manažér prišiel na to, že bude lacnejšie zaisťovať opravy a údržbu strojov dodávateľským spôsobom, ako prijať vlastného zamestnanca na plný úväzok. A tak sa často stávalo, že nikto nebol nablízku, keď bolo treba opraviť pokazený stroj, nehovoriac o tom, že by sa niekto dôkladne venoval preventívnej údržbe. Dôraz sa kládol na efektívnosť v jednotlivých miestach za cenu spomalenia hodnotového toku, vytvárali sa veľké objemy zásob rozpracovanej výroby a hodnotového tovaru a obvykle veľmi dlho trvalo, kým boli rozpoznané problémy (vady), ktoré znižovali kvalitu.

Výsledkom toho bolo, že výrobný závod nebol schopný pružne reagovať na zmeny v dopyte zákazníkov.