

Cele 8 tipuri de pierderi



Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendinte si Tehnologii Emergente

Înțelepciunea unui popor insular

În Japonia, una dintre primele informații transferate elevilor niponi este că locuiesc într-o țară săracă. Comportamentele asociate precum: simplitate, echilibru, eficiență, respect pentru resursă devin nu doar recomandate dar și necesare.

La maturitate, traducerea acestor comportamente în planul managementului a dat naștere metodologiei lean, pe care compania Toyota a consacrat-o în mediul de business în anii '80. Scopul metodologiei lean este să scurteze durata dintre comandă și încasarea banilor, să definească ce are valoare pentru consumator și să organizeze procesele în jurul acestui scop prin eliminarea pierderilor.

Instrumente pentru un management suplu

Studiile de specialitate indică printre beneficiile generale ale managementului lean creșterea productivității în medie cu 50%, îmbunătățirea calității cu 80% și reducerea timpilor de pregătire cu 90%.

Există un set de instrumente pentru managementul lean al unei companii care include: 8 tipuri de pierderi, 5S, managementul vizual, performanță axată pe echipă, activități Kaizen, flux continuu, procese standardizate, WIP management, analiza cauzei rădăcina, managementul calității.

În acest articol am ales să mă refer la primul dintre acestea, deoarece este un instrument de auto-evaluare și îmbunătățire a proceselor unei firme, practic și ușor aplicabil.

Cele 8 tipuri de pierderi într-o companie

În metodologia lean, pierderile sunt cel mai des asociate risipei. Această poate fi ușor recunoscută în deșeurile rezultate, refacerea unui produs, ședințe haotice și birocrație organizațională. Mai poate fi risipă ascunsă în timp suplimentar pentru efectuarea unor activități, lucru în exces sau stocuri de siguranță.

Recunoașterea pierderilor, sau muda în japoneză, se poate face sub formă de:

1. Defecte; 2. Supra-producție; 3. Timp de așteptare; 4. Transport ineficient; 5. Stocuri; 6. Deplasare inutilă; 7. Supra-procesare; 8. Angajați sub-utilizați.

Pierderea 1 – Defectele conduc la necesitatea rectificării greșelilor și, uneori, la control excesiv. Defectele pot fi erori de design, neînțelegerea nevoilor clientului, activități care trebuie repetate, inspecții și controale repetate în proces. **Soluția îmbunătățirii constă în instruire, sisteme de prevenire a greșelilor (poka yoke în japoneză) și proceduri.**

Pierderea 2 – Supra-producția își are cauzele în planificarea greșită, stocuri, producție mai mare decât cererea, operațiuni nepotrivite la momentul nepotrivit. E ca și cum ai tipări 20 milioane de buletine de vot pentru 5 milioane de potențiali votanți. **Soluția îmbunătățirii stă în stabilirea unui sistem de control al stocurilor, optimizarea lanțului de aprovizionare și eliminarea operațiunilor redundante.**

Pierderea 3 – Timpul de așteptare este rezultatul activităților necorelate. De exemplu să aștepti aprobări care nu mai vin, sau telefoane de confirmare a comenzii ca să-ți începi lucrul. **Soluția este corelarea activităților, eliminarea birocrăției inutile, eliminarea predării de activități între diverse departamente/entități.**

Pierderea 4 – Transportul ineficient este foarte des întâlnit în companii. De exemplu poziționarea printerelelor și mașinilor de legat documente numai la un anumit etaj/departament, sau documentele eliberate de departamente TESA dispersate în companie. **Reducerea timpului de procesare, eliminarea documentelor inutile și virtualizarea procesului pot fi soluții de rezolvare a acestei pierderi.**

Pierderea 5 – Despre stocuri nu putem spune decât că existența lor atestă neplanificare și/sau prognoza greșită și înseamnă costuri. **Soluția constă într-un control al stocurilor de tip Kanban.**

Pierderea 6 – Deplasarea inutilă este mișcarea care nu aduce valoare procesului. Adică suni la un departament și ești transferat pe rând la altele, pentru ca în final să fii redirecționat către cel la care ai sunat inițial. **Soluția generală este instruirea personalului și managementul resurselor (work cell) pentru a îmbunătăți calitatea, viteza, costul procesului și eliminarea pierderilor.**

Pierderea 7 – Supra-procesarea constă în activități fără valoare sau pași de care nimeni nu are nevoie. Adăugarea unor caracteristici produsului pentru care clientul nu este dispus să plătească este un astfel de exemplu. **Eliminarea activităților fără valoare pentru client și automatizarea pot fi soluții de îmbunătățire în această privință.**

Pierderea 8 – Sub-utilizarea angajaților sau utilizarea necorespunzătoare a potențialului uman poate conduce la pierderea motivației, scăderea productivității sau nevalorificarea capacității de producție. **Soluția constă în evaluarea competențelor/rezultatelor și alocarea persoanei pe rolul relevant pentru calificarea acesteia.**

În loc de concluzie

Dacă în Japonia elevii niponi află că locuiesc într-o țară săracă, iar consecințele la maturitate sunt simplitatea, echilibrul, eficiența și respectul pentru resursă, în România aflăm de mici că locuim într-o țară bogată. Poate că ar fi util să ne purtăm că și cum n-am avea atâtea resurse și să învățăm din povestea de succes japoneză valorile care pe ei i-au condus la filozofia lean. Practicarea acesteia pentru managementul companiilor românești ar îmbunătăți semnificativ procesele și ar face firmele sustenabile și performanțe.

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experiență profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaționale, atât în țară cât și în străinătate. Constantin are un Master în Marketing și Comunicare la Academia de Studii Economice București. Este certificat Lean Six Sigma și ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înțelegere a proceselor și transformărilor din cadrul organizațiilor. Pe de altă parte certificarea obținută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a inițiat și coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creștere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoștințelor, experiența de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovație, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendințe și tehnologii emergente. Este invitată vorbitor la numeroase evenimente și conferințe de business.