

# Hogyan változtatja meg egy szervezet működését a Lean szemlélet?

Muzsik István - Marzek Kner Packaging Kft, gyárigazgató  
Bartl János - KAIZEN Institute Hungary Kft, tanácsadó



- Austria - Magyarország - Ukrajna
  - > 650 alkalmazott
  - > 56 M EUR éves árbevétel
  - 20 M EUR beruházás 2016-2019



	WINE	FMCG+ INDUSTRY	PHARMA
LABELS	✓	✓	✓
BOXES	✓	✓	✓
FLEXIBLES		✓	✓
LEAFLETS		✓	✓
LABELING TECHNOLOGY	✓	✓	
LOGISTIK- SERVICES		✓	✓

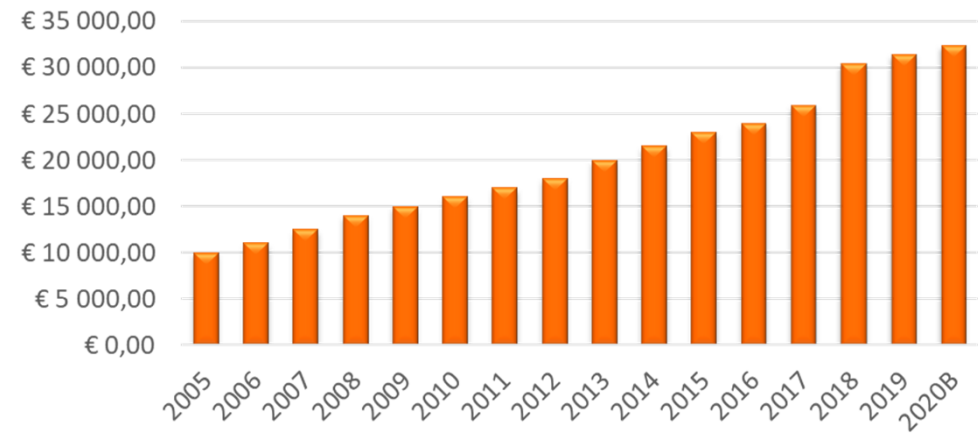
WWW.MARZEK-GROUP.COM

ISOFÓRUM XXVII. NMK

## Hogyan jött a LEAN gondolata?

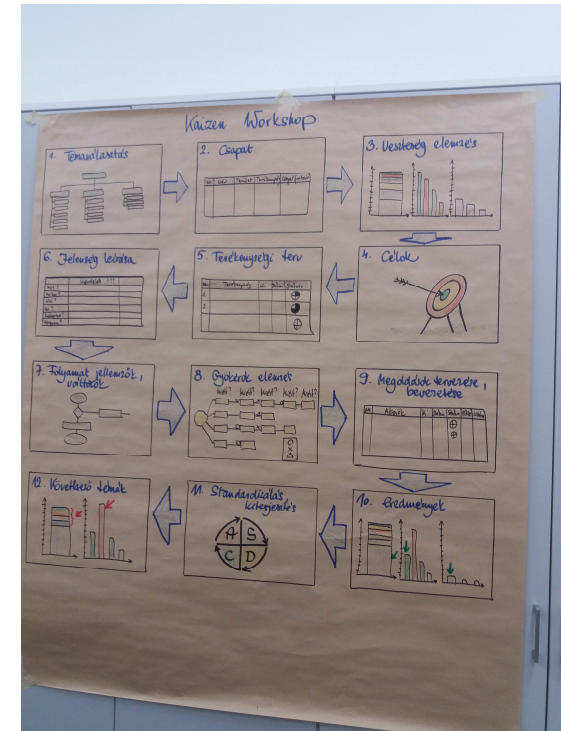
- Dinamikus értékesítési növekedés
- Mi is az a LEAN?!
- Első próbálkozások álszakértőkkel, egy napos tréningek
- A LEAN nem nyomdába való!?
- Kaizen workshop a minőség javítása érdekében

Sales development (in 1000 EUR)



## Milyen volt az első találkozás?

- Kényelmetlen
- Nincs mellébeszélés
- Veszteség vadászat
- Tények – adatok
- Adatokon, elemzéseken alapuló gondolkodás
- Csapatmunka- együtt gondolkodás
- Eredmények – részeredmények
- Fejlesztések – feladatok



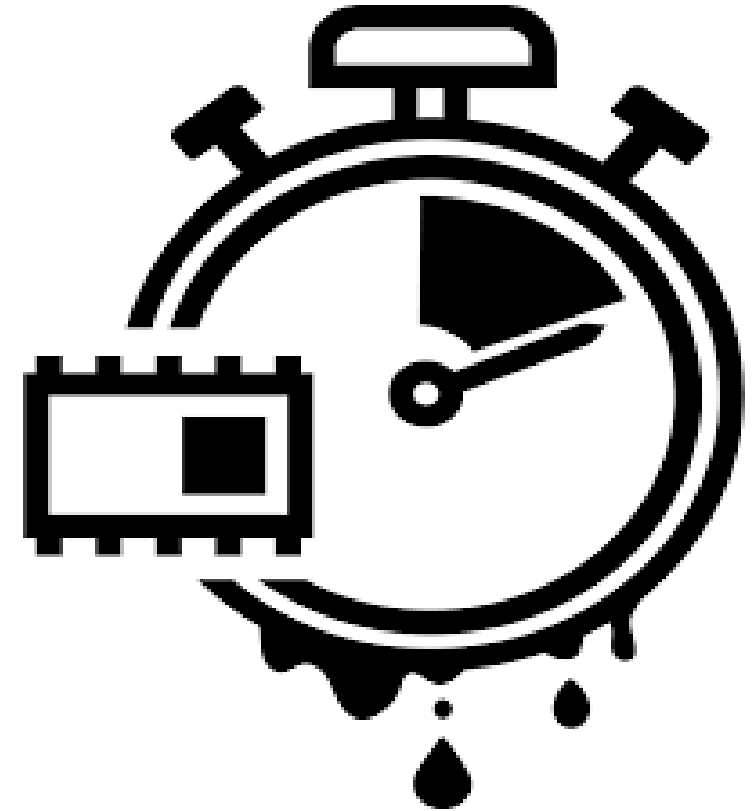
# Hogyan ismertük fel, hogy eseti fejlesztések helyett rendszerszintű fejlesztésekben kell gondolkodnunk?

- Egyedi adatgyűjtések, elemzési igények
- Tényadat alapú fejlesztések rendszerének kidolgozása
- A teljes szervezetre vonatkozó gondolkodásmód meghonosítása
- Folyamatok fejlesztése a teljes szervezetre vonatkozóan



## Ennek ellenére miért a TPM felé indultunk el?

- Jelentős mennyiségű nem tervezett műszaki állásidő
- Váratlan műszaki hibák – nem tervezhető gyártás
- Igény megfogalmazása a termelés részéről
- Adatok teljességének hiánya



# Mikro

- TPM
- TPM
- Ny
- Az
- Visz
- fog
- Kar
- 8D
- Társ



kell



## Mikor ismertétek fel, hogy valójában a TPM-mel együtt a LEAN rendszert építjük?

- Elsőre jót?!
- Elsőre jó folyamatok – vezetők feladata
- Toyota ház tudatos építése
- Belső vevő szemlélet tudatos alakítása és használata
- A Quality MEGBESZÉLÉS – a fordulópont
- Tényadatokon alapuló együtt gondolkodás – folyamatok javítása



## Voltak-e nehézségek, ellenállás?

- Lapos szervezet – „nincs időnk a fejlesztésre”
- Egyedül „bohóckodunk”?!
- Transzparens, tényeken, adatokon alapuló működés elfogadása
- Belső vevő szemlélet fogadtatása
- COVID-19 – magtorpanás vagy segítség?

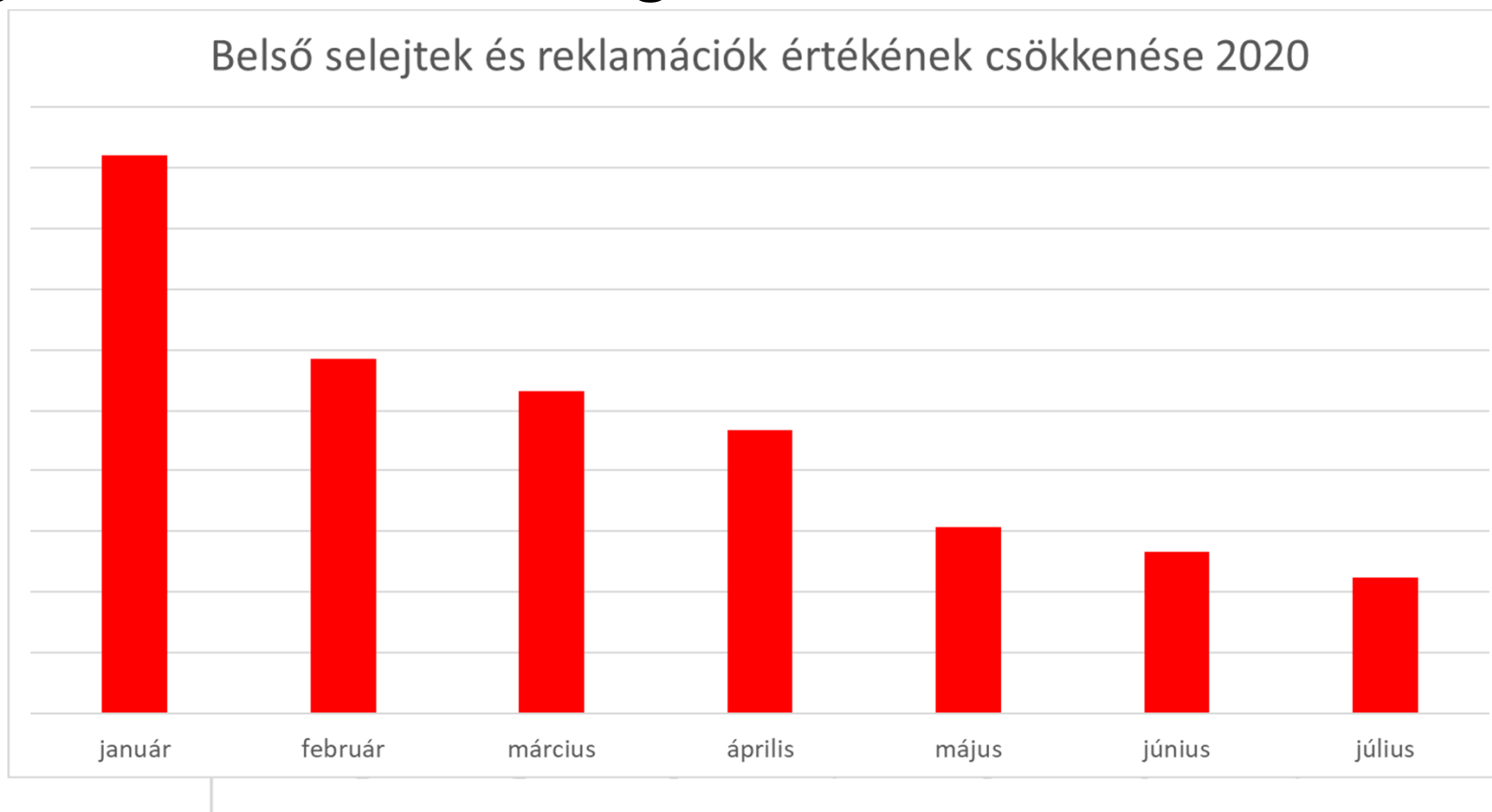


# Mit gondolsz, hogyan változott meg a szervezet gondolkodása A LEAN hatására?

- Tényadatokon alapuló együtt gondolkodás – folyamatok javítása
- Művezetői shop-floor támogatás adminisztratív feladatok helyett
- 5S módszer alkalmazása – operátorok bevonása
- Új szemlélet a gépek állapotának megőrzéséről
- Veszteségvadászat, elsőre jót szemlélet
- Igény a tényeken, adatokon alapuló működésre



# Megéri, nem bántátok meg?



## Hogyan tovább?

- Tényadatok mentén történő folyamatos elemzés és fejlesztés
- Vannak eredmények, de még nem vagyunk elég leanesek
- Még több adat, elemzés, fejlesztés
- Mindig vannak újabb és újabb felismerések – kulcs a folyamatosfejlődéshez



“The starting point for improvement is to recognize the need.”

**Masaaki Imai,**  
Founder of Kaizen Institute