



Magda Brozio

## FILOZOFIA KAIZEN w produkcji polskich wyrobów z gumy

**Gumat Spółka Jawna, producent wyrobów gumowych i gumowo-metalowych, swoją działalność opiera na ciągłym rozwoju. Firma działa według metody kaizen, która angażuje pracowników wszystkich szczebli oraz właścicieli firmy do nieustannego ulepszania metod pracy.**

**G**umat specjalizuje się w produkcji gumowych i gumowo-metalowych uszczelnień technicznych o bardzo szerokim zakresie wymiarowym. Z produkowanych przez firmę elementów korzysta branża motoryzacyjna, lotnicza, armatury sanitarnej, gazowej i chemicznej, AGD, elektryczna i wodno-kanalizacyjna oraz budownictwa i rolnicza. Firma należy do stowarzyszenia Dolina Lotnicza i jest współzałożycielem Polskiej Grupy Motoryzacyjnej.

Obecnie w halach produkcyjnych spółki powstaje 1800 różnych wyrobów gumowych i gumowo-metalowych, takich jak uszczelki płaskie, oringi, odbojnice, mieszki gumowe, przepusty, przelotki, zawory, membrany, maty ażurowe, płyty gumowe, podkładki, tuleje oraz wyroby na indywidualne zamówienie.

Uszczelnienia wykonywane są z nowoczesnych mieszanek gumowych produkowanych na bazie kauczuków syntetycznych i kauczuku naturalnego, odpornych między innymi na warunki atmosferyczne, olej i wysoką temperaturę. Do produkcji wykorzystywane są mieszanki gumowe, silikonowe, fluorowe, akryloetylenowe i chloroprenowe.

Produkcja odbywa się według opracowanych procedur i instrukcji Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością wdrożonych w firmie zgodnie z normą ISO/TS 16949 i ISO 14001.

### KAIZEN – DROGA DO DOSKONAŁOŚCI

Stałym celem firmy jest ciągłe doskonalenie. Odbywa się to między innymi przez podejście procesowe. Zarządzanie poprzez proces pozwala na rozpoznawanie obszarów wzajemnych zależności i zdefiniowanie działań koniecznych do uzyskania pożądanego wyniku. Dzięki temu łatwiej dokonać oceny zagrożeń i przewidzieć wyniki. Te działania wyznaczają firmie kierunki wprowadzanych zmian we wszystkich organizowanych procesach.

„Widzimy potrzebę oraz korzyści płynące z ciągłego doskonalenia, w tym optymalizacji wszystkich procesów w naszej firmie – mówi Jacek Pawlikowski, dyrektor zakładu i współwłaściciel firmy. – Optymalizacja procesu produkcji to wyzwanie stojące przed wszystkimi pracownikami firmy, począwszy od wulkanizatorów, poprzez nadzór produkcji, pracowników działu kontroli jakości, po kierownictwo oraz właścicieli firmy. Od lat działamy zgodnie z filozofią kaizen. Zakłada ona, że ciągle wdrażane są nowe pomysły i kolejne usprawnienia, a ich pomysłodawcy zostają nagrodzeni. Regularnie spotyka się nasz specjalny zespół, który analizuje poziom brakowości wyrobów, przyczyny jego powstawania i określa możliwości jego eliminacji”.

System sugestii pracowniczych zgodny z filozofią kaizen pozwala każdemu z pracowników być odpowiedzialnym za zwiększanie efektywności produkcji czy też ułatwianie pracy sobie i innym. Zaangażowanie w optymalizację produkcji każdego z pracowników, niezależnie od stanowiska, jest

jedyną słuszną drogą do osiągnięcia wyznaczonych celów. W podejściu kaizen ważne jest również to, aby nigdy nie zaprzestać usprawniania i ciągle doskonalić procesy oraz wyroby.

### INWESTUJEMY I SPRAWDZAMY

Firma stawia na unowocześnianie i optymalizację prowadzonych procesów produkcyjnych. Inwestuje m.in. w nowoczesne wtryskarki sterowane komputerowo. „Maszyny te można porównać do centrów obróbkowych CNC – mówi Jacek Pawlikowski. – Dzięki nim zautomatyzowaliśmy część produkcji oraz uzyskaliśmy większą stabilność procesów produkcyjnych”.

Oprócz urządzeń typowo produkcyjnych firma rozwinęła dział obróbki wykańczającej, wyposażając go w dodatkowe urządzenia do obróbki kriogenicznej, oraz doposażyla się w urządzenia do wygrzewania gotowych elementów. Równolegle firma inwestuje również w dział kontroli jakości – wyposaża laboratorium pomiarowe oraz zwiększa możliwości badania mieszanek gumowych. Krokiem milowym w rozwoju firmy był zakup optycznego urządzenia do automatycznego wykonywania pomiarów. „Możliwość sprawdzenia materiałów, z których powstają nasze produkty, a także finalnych wyrobów jest niezwykle ważna, szczególnie w branży motoryzacyjnej, do której trafia duża część zamówień” – podkreśla Jacek Pawlikowski.

### DOŚWIADCZENIE NAJLEPSZĄ TECHNOLOGIĄ

Proces wulkanizacji, oparty na prasowaniu i wtrysku, a także proces precyzyjnego cięcia są w branży gumowej stosowane powszechnie, więc rozwój własnych technologii nie jest łatwy. Jednak doświadczeni producenci wyrobów gumowych mają swoje know-how, czyli wiedzę opartą na własnych badaniach, próbach i doświadczeniach. „W procesach produkcji stosujemy dodatkowe operacje pomocnicze, między innymi obróbkę detali w komorach kriogenicznych – tłumaczy Jacek Pawlikowski. – W zakresie kontroli jakości wspomagamy się kontrolą wizyjną, która gwarantuje stuprocentową jakość wyrobów”.

Firma Gumat stosuje własne technologie i urządzenia zbudowane na specjalne potrzeby do dodatkowych procesów produkcyjnych. Są to m.in. urządzenia do pokrywania elementów specjalnymi powłokami (np. dwusiarczkiem molibdenu, talkiem, silikonem itp.) czy też bardzo specyficzne separatory wypływek używane przy oczyszczaniu wyrobów po obróbce kriogenicznej.

### PRACOWNICY NAJWAŻNIEJSI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Firma regularnie i z bardzo dużą częstotliwością wprowadza na rynek nowe wyroby, większość produkcji to zamówienia indywidualne. Spółka obsługuje zarówno zlecenia długoseryjne, jak i krótkie serie produkcyjne. Wśród zleceń długoseryjnych są przede wszystkim projekty z branży automotive. Czas ich realizacji waha się od kilku do kilkunastu lat.

Prace przy wdrożeniu nowych produktów rozpoczyna rozpoznanie potrzeb klienta w odniesieniu do wyrobu. Zespoły odpowiedzialne za nowe

uruchomienia analizują te potrzeby i wspólnie z klientem proponują dobór najodpowiedniejszego materiału oraz kształtu dla spełnienia jego wymagań oraz trwałości eksploatacyjnej wyrobu.

„W branży gumowej reklamacje są zazwyczaj bardzo dotkliwe i kosztowne, a ich skutki ciągną się miesiącami, w naszej firmie nie pozwalamy na to i wypracowaliśmy sposób utrzymywania jakości na wysokim poziomie – mówi Jacek Pawlikowski. – Cyklicznie prowadzimy ocenę stopnia zadowolenia klienta, wysyłamy ankiety, organizujemy spotkania albo konferencje telefoniczne. Regularnie rozmawiamy z kontrahentami o możliwościach poprawy współpracy”. Dodaje, że satysfakcję klientów widać w stabilności współpracy pomiędzy firmą a klientami, którzy na stałe wiążą się z dostawcą.

Ważnym ogniwem w systemie zarządzania jakością są pracownicy, w tym wypadku również sprawdza się metoda kaizen. Kultura organizacyjna spółki Gumat oparta jest na pracy zespołowej z wykorzystaniem indywidualnych pomysłów. Polityka organizacyjna, kadrowa i szkoleniowa polega na spłaszczeniu struktur (system brygadowy, podnoszenie umiejętności pracowników), realizacji określonych celów szkoleniowych (kształtowanie postaw pracowników, praca zespołowa, przepływ informacji oraz ciągłe podnoszenie kwalifikacji) i uczestniczeniu kierownictwa w zebraniach oraz spotkaniach z zespołem.

Pracownicy stale się szkolą, są zaangażowani w doskonalenie procesów. W firmie odbywają się cotygodniowe spotkania dotyczące spraw z zakresu jakości oraz ochrony środowiska i BHP, które są okazją do przekazywania informacji związanych z funkcjonowaniem zintegrowanego systemu zarządzania.

„To właśnie dzięki zaangażowaniu każdego pracownika z osobna możliwe było płynne wdrożenie i prawidłowe funkcjonowanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania” – podkreśla Jacek Pawlikowski i dodaje, że średni czas pracy w firmie to 15 lat, dzięki czemu kadra firmy jest bardzo stabilna.

”

MIMO SPOREJ KONKURENCJI FIRMA GUMAT Z POWODZENIEM DZIAŁA ZARÓWNO NA RYNKU KRAJOWYM, JAK I GLOBALNYM. ODBIORCAMI ELEMENTÓW GUMOWYCH SĄ FIRMY M.IN. Z ROSJI, ZE SŁOWACJI, SZWAJCARI, Z PORTUGALI, WŁOCH, TUNEZJI, A NAWET TAJLANDII.







### ZOBOWIĄZANIE WOBEC ŚRODOWISKA

Branża produkcji wyrobów gumowych jest konkurencyjna, co potęguje fakt, że mieszanki gumowe przeznaczone dla motoryzacji w porównaniu z tworzywami sztucznymi są drogie. Nie ma też możliwości ponownego przetworzenia raz zwulkanizowanej mieszanki gumowej. Produkt źle wykonany to strata czasu i pieniędzy. Do tych warunków dochodzi sprostanie wymaganiom prawnym związanym z ochroną środowiska.

Od roku 2014 w spółce Gumat działa System Zarządzania Środowiskiem zgodny z ISO 14001. „Pozwoliło nam to na uporządkowanie i udoskonalenie istniejących wówczas procesów związanych z ochroną środowiska – mówi Jacek Pawlikowski. – Prowadzimy selekcję odpadów, monitorujemy emisję technologiczną, składamy sprawozdania do odpowiednich organów. Modernizujemy naszą infrastrukturę na bardziej przyjazną środowisku i mniej energochłonną w stosunku do wielkości produkcji”.

Jacek Pawlikowski przyznaje, że zobowiązanie do ciągłego doskonalenia procesów w celu systematycznego zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko wymaga ciągłej analizy wielu czynników. Istotne są racjonalna i bezpieczna gospodarka odpadami, zapobieganie zanieczyszczeniom,

przestrzeganie przepisów oraz regulacji prawnych i innych wymagań z zakresu ochrony środowiska, praca nad zmniejszaniem ryzyka występowania awarii, stosowanie oszczędnych rozwiązań technicznych i technologicznych. Ważne jest podnoszenie świadomości oraz motywacji pracowników w zakresie odpowiedzialności za środowisko. Realizacja tych działań oparta jest na wiedzy pracowników, ich efektywnej komunikacji, przestrzeganiu procedur i przepisów prawnych. „Rozwój ten realizujemy przede wszystkim przez systematyczne szkolenia, organizowanie spotkań i grup dyskusyjnych” – wyjaśnia Jacek Pawlikowski.

### RYNEK POLSKI, RYNEK GLOBALNY

Duża konkurencja w branży produkcji wyrobów gumowych i idąca za tym chęć sprostania wymaganiom rynku z zachowaniem konkurencyjnych cen wymuszają ciągłe działania związane z modernizacją parku maszynowego oraz udoskonalaniem technologii produkcji. Jednym z elementów przewagi konkurencyjnej jest elastyczność organizacji firmy, szybka i terminowa realizacja zleceń z zachowaniem wysokich standardów jakościowych.

Mimo sporej konkurencji firma Gumat z powodzeniem działa zarówno na rynku krajowym, jak i globalnym. Odbiorcami elementów gumowych są firmy m.in. z Rosji, ze Słowacji, Szwajcarii, z Portugalii, Włoch, Tunezji, a nawet Tajlandii.

### PRZYSZŁOŚĆ W TECHNOLOGII 4.0.

Przyszłość firmy Gumat to przede wszystkim działania w zakresie utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania. W 2017 r. w życie weszły nowe normy – ISO 14001:2015 oraz IATF 16949 – i w przyszłym roku firma planuje potwierdzić zgodność z nimi podczas recertyfikacji. Zgodnie z założeniami *kaizen* Gumat dąży do ciągłego doskonalenia jakości wyrobów, podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników i ich świadomości jakościowej oraz zwiększenia wskaźnika sprzedaży przy utrzymaniu odpowiedniej rentowności.

Osobnym zagadnieniem jest optymalizacja prowadzonych procesów. W zakresie technologii produkcji firma planuje dalszy rozwój technologii wtrysku i optymalizację procesów planowania produkcji, budowę urządzeń peryferyjnych, optymalizację przepływów w obszarze wszystkich działów. W planach są także inwentaryzacja parku maszynowego i kontynuacja procesu jego wymiany z uwzględnieniem nowoczesnych maszyn pracujących w technologii 4.0. Wszystkie działania prowadzone w ramach optymalizacji i ciągłego doskonalenia mają pozwolić na rozwinięcie i umocnienie współpracy z obecnymi oraz nowymi klientami z rynku automotive. ■

