

Value Stream / Chain Mapping

استاد محترم : جناب دكتور شهریار شفیعی

تهیه کننده : ناهید گودرزی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار ، گرایش استراتژی

زیبایی طرح ریزی جریان ارزش (VALUE STREAM MAPPING=VSM) در کاربرد و سادگی اش بهتر درک می شود. این ابزار به جواب دادن این سوال کمک می کند: چگونه در رفتاری مداوم و مناسب به گونه ای پیوسته بهبود پیدا کنیم؟ طرح ریزی جریان ارزش نقشه ای است که طرح وضعیت کنونی و آینده یک سیستم تولید را با اجازه دادن به کاربران برای درک اینکه کجا هستند و چه کارهای اتلاف کننده ای نیاز به برطرف شدن دارند، رسم می کند. سپس کاربر، اصول مدیریت ناب را برای گذار به وضعیت آینده به کار می بندد. طرح ریزی جریان ارزش که به وسیله سیستم تولید تویوتا ارتقا یافته در دهه ۱۹۹۰ به آمریکای شمالی وارد شد. انقلاب واقعی در این ابزار در ایالات متحده را می توان تنها در چند سال پیش با انتشار دو کتاب: (ماشینی که دنیا را تغییر داد) و (تولید ناب) ردیابی کرد. این فعالیتها مختصراً فعالیتهای فکری مدیریت ناب و طبیعت انتقادی طرح ریزی جریان ارزش را در فرایند توضیح دادند.

طرح ریزی جریان ارزش ابزاری قلم و کاغذی است که به کاربران برای دیدن و درک کردن جریان مواد و اطلاعات درحالی که محصولات راه خود را از میان جریان ارزش طی می کنند، کمک می کند. طرح ریزی جریان ارزش شامل فعالیتهای ارزش افزا و ارزش نیافزایی می شود که برای تبدیل موادخام به محصول به منظور تحویل به مشتری مورداحتیاج هستند. به عبارت دیگر طرح ریزی جریان ارزش شرحی از چرخه عمر تولید محصول است که هر قدم از فرایند تولید را مشخص می کند.

طرح ریزی کردن جریان ارزش یک تکنیک است که به بررسی تمام فرایندها توجه کرده و برای بهبود کلی و یک جای شرکت تلاش می کند. در اصل این نقشه، یک نقشه ساده شده است که ارزش و اتلاف در میان سیستم را تشخیص می دهد. هدف کلی و ابتدایی این ابزار حرکت از دسته و دنبال کردن جریان تک قطعه ای و کمک به موفقیت در تمام جریان ارزش است. هدف غایی، طراحی و معرفی یک جریان ارزش ناب است که جریان تمام سیستم را از اطلاعات و موادگرفته تا محصولات ساخته شده که به دست مشتریان می رسد، بهینه کند. بنابراین زمان تولید، موجودی و تولید مازاد کاهش پیدا می کند؛ جریان فرایند، کارآیی و کیفیت، بهبود پیدا می کنند.

ارزش چیست؟

تکامل و شهرت مفهوم زنجیره ای ارزش در ۱۹۸۵ توسط مایکل پورتر در پژوهش "مزیت رقابتی" که یک پژوهش مهم در خصوص پیاده سازی راهبرد رقابتی جهت دستیابی به عملکرد بهتر کسب و کار می باشد، صورت گرفت. بنا به گفته پورتر، ارزش یعنی میزان پولی که خریداران حاضرند برای محصول/خدمت یک شرکت بپردازند و زنجیره ارزش هم به معنای "ترکیب نه فعالیت عمومی دارای ارزش افزوده درون شرکت است که در تعامل با یکدیگر باعث خلق ارزش برای مشتریان می شوند." پورتر با ارتباط دادن زنجیره های ارزش موجود در بین شرکتها، سیستم ارزش را شکل داد. اما در حال حاضر برون سپاری، همکاری و ارتباط بین فرایندهای ارزش آفرین چند شرکت را، بیشتر با نام زنجیره ای ارزش می شناسند. همانطور که از اسم زنجیره ارزش پیدا است، محور اصلی آن مزایای متعلق به مشتری، فرایندهای مستقل ایجاد کننده ای ارزش و تقاضا و جریانهای مالی حاصل می باشد. زنجیره های ارزش کارا باعث ایجاد مزیت می شوند.

جهت فهم مفهوم ارزش، شخصی را در نظر بگیرید که در وسط بیابان در حالی که بسیار تشنه است، سرگردان است. این شخص سرگردان، تنها به فکر یک چیز است: آب. در این لحظه، شکل آب، ظرف آب و یا تامین کننده آن برای این فرد مهم نیست. آب برای این فرد ارزش منحصر به فردی دارد. زمانی که وی به آب دسترسی پیدا کند یا کسی مقداری آب به وی دهد، میزان هزینه‌ای که برای آن می‌پردازد برایش مهم نیست. هدف از این مثال چیست؟

۱. ارزش یک تجربه کیفی است و به موقعیت بستگی دارد. از نظر یک پادو که در حال تمیز کردن یک میز می‌باشد، یک لیوان آب ارزش چندانی ندارد و حتی شاید ارزش منفی داشته باشد زیرا کار اضافه بر دوش وی قرار می‌دهد. اما برای فردی که از تشنگی در حال مرگ است، آب بسیار ارزشمند است.

۲. ارزش هنگامی به وجود می‌آید که نیازهای افراد از طریق فراهم آوری محصول، منابع یا خدمات برطرف شود (معمولا از طریق شکلی از مبادله یا تراکنش).

۳. ارزش یک تجربه است و از شخص دریافت کننده منابع یا به عبارتی مشتری، جریان می‌یابد.

یکی از تمایزهای مهم در تعریف ارزش این است که آیا مبادله‌ای که منجر به ایجاد ارزش می‌شود، بین شرکت‌ها یا به عبارتی بین کسب و کار با کسب و کار (B2B) صورت گرفته یا بین شرکت و مشتری یا به عبارتی بین کسب و کار و مشتری (B2C) است.

در تراکنش‌های تجاری B2B سه نوع ارزش وجود دارد:

- فنی
- سازمانی
- شخصی

ارزش فنی در ذات منبع فراهم شده می‌باشد و تقریباً در تمام مبادلات رخ می‌دهد. برای یک فرد تشنه، آب صرف نظر از منبع آن و سایر مشخصات آن، دارای ارزش فنی است. چه آب را با لیوان بنوشد، چه آب کشیف باشد، چه تامین کننده آن یک جانی باشد، هیچ کدام از ارزش فنی این آب کم نمی‌کند.

ارزش سازمانی شرایط مبادله است و از عواملی از قبیل معیارهای اخلاقی، اعتبار، قابلیت اطمینان و همکاری گرفته می‌شود. برند و شهرت شرکت هم باعث ایجاد ارزش سازمانی می‌شوند. زمانی که یک فرد به آب دسترسی داشته باشد، نه تنها محتوای بطری آب بلکه بر چسب موجود بر روی آن بطری نیز، باعث ایجاد ارزش می‌شوند.

ارزش شخصی از تجارب و روابط شخصی حاضر در مبادله منابع و مزایای فراهم شده حاصل می‌شود. اگرچه ارزش‌های فنی و سازمانی به شرکت‌های حاضر در مبادله تجاری تعلق دارند، ارزش شخصی به افراد تعلق دارد. انگیزه، تمایل، احساس آرامش و اعتماد مدیر باعث ایجاد ارزش برای افراد حاضر به عنوان نماینده یک شرکت در روابط تجاری می‌شوند و در تعیین مبادله موفق موثر می‌باشند.

سراجم، نیروهای رقابتی وجود دارند که بر ارزش بازار مبادله‌ی منابع در هنگام مقایسه بین پیشنهادهای رقابتی اثر می‌گذارند. پیشنهادهای رقابتی با در نظر گرفتن پایین‌ترین قیمت به عنوان یک عامل تعیین کننده در ارزیابی مبادله، ارزش را کاهش می‌دهد.

زنجیره ارزش (Value Chain) مجموعه عملیاتی است که در یک صنعت به صورت زنجیرگونه انجام می‌گیرد تا به خلق ارزش منجر شود. توانایی شرکت در ایجاد ارزش برای مشتری باعث کسب درآمدهایی بیش از هزینه می‌شود و در حقیقت سودآوری به همراه دارد که خود باعث ایجاد ارزش سهام می‌شود. بنابراین، مبادله ارزش (یا ارزش ایجاد شده به خاطر مبادله) محرک اصلی اقتصاد صنعتی است. سمت بالای (جریان ارزش) ایجاد ارزش، ارزش سهام‌دار است. این ارزش برای فراهم‌آوردن منابع مالی ایجاد می‌شود. این منابع براساس قیمت و سود سهام مالی شرکت یا بازگشت سرمایه‌ی شرکت، موجب خلق ارزش می‌شود.

از آنجا که ارزش از نیازهای مشتری گرفته می‌شود، فعالیت‌هایی که نتوانند به برآورده شدن این نیازها کمک کنند؛ بنا به تفکر ناب، اتلاف "بدون ارزش افزوده" یا "muda" هستند. بررسی دقیق کارها و عملکردهای صنعت‌ها حاکی از وجود تلفاتی است که می‌توانند طی فعالیت‌های بهبود فرایند شناسایی، کاهش یا حذف شوند. با آسان‌سازی فرایندهایی که باعث تولید کالا یا خدمات ارزشمند می‌شوند، منابع کمتری صرف خواهند شد و حاشیه‌ی بین ارزش مشتری و هزینه‌ها افزایش می‌یابد، که خود باعث افزایش حاشیه‌ی سود شرکت می‌شود.

تولید ناب

این تولید رویکردی نظام مند در شناسایی و حذف اتلاف، از طریق بهبود مستمر و برپایه جریان یافتن محصول به واسطه یک سیستم کششی از سوی مشتری و به سوی کمال معرفی شده است. از جهتی دیگر، تولید ناب فلسفه‌ای از کسب و کار در نظر گرفته شده است که به طور مداوم سعی در کاهش زمان بین سفارش مشتری و ارسال محصول به وسیله از میان برداشتن موارد ناخواسته‌ای دارد که موجب افزایش هزینه و زمان می‌شود. در فلسفه تولید ناب، به هر موردی که به هر شکل منابع در اختیار را مصرف کند و موجب افزایش هزینه‌ها شود، اما ارزشی ایجاد نکند (مودا) اطلاق می‌شود. منابع علمی انتشار یافته هفت دسته اصلی موداها را به فرم زیر طبقه بندی کرده اند :

- 1- تولید اضافه: تولید بیشتر یا زودتر از موعد مقرر، موجب جریان نامناسب اطلاعات یا اقلام و انباشتن مازاد می‌شود .
- 2- محصولات معیوب: مشکلات ماشین‌آلات و همچنین مشکلات کیفیتی و حتی بی توجهی‌ها موجب ضایعات و یا دوباره کاری و در نتیجه عملکرد نامناسب تحویل می‌شود .
- 3- انبارش غیر ضروری: انباشت بیش از اندازه و نیز تاخیر در جابه جایی اطلاعات یا محصولات موجب هزینه‌های اضافه می‌شود و ارائه نامطلوب خدمات را در بر دارد و مسلماً موجب نارضایتی مشتری می‌شود .
- 4- حمل و نقل: جابه جایی غیر ضروری مواد خام، افراد، اطلاعات و محصول تکمیل شده، اتلاف زمان و هزینه و در نتیجه فعالیت‌هایی بدون ارزش محسوب می‌شوند که باید کنترل و یا از بین برده شوند .
- 5- پردازش نامناسب: استفاده نامناسب از ابزارها، رویه‌ها، نظام‌ها و مکان‌های نامناسب اتلاف محسوب می‌شود .
- 6- حرکت غیر ضروری: چیدمان نامناسب موجب حرکات غیر ضروری برای دسترسی به ابزار آلات و مواد می‌شود و مشکلات مهندسی عوامل انسانی از جمله خم شدن و کشش‌های بیجا را سبب می‌شود .
- 7- انتظار: مدت زمان‌های طولانی بیکاری افراد، اطلاعات و مواد، منجر به زمان پیشبرد طولانی می‌شود. انتظار کشیدن بی مورد مواد و محصولات گاه خطر کهنگی، منسوخ شدن و از بین رفتن را در پی دارد و اغلب نیز جابه‌جایی و رسیدگی بیشتری را نیاز دارند. ووماک و جونز در کتاب تفکر ناب پنج اصل را برای تولید ناب بیان کرده اند، که عبارتند از:

- تعریف ارزش محصول از نظر مشتری
- شناسایی جریان ارزش
- ایجاد حرکت بدون وقفه برای ارزش
- پدید آوردن سیستم کشش برای ارائه محصول
- تعقیب کمال

نقشه برداری جریان ارزش

بسیاری از شرکت ها، فعالیت های خود در جهت بهبود را بدون در نظر گرفتن لزوم ایجاد طرح و برنامه ای جامع و کلی آغاز می کنند. این موضوع سبب می شود تا تلاش های بهبود آنها به طور یکپارچه و کامل انجام نشده و منجر به نتایج کامل و مطلوب نشود. یکی از ابزارهای مطرح شده برای آغاز فعالیت های بهبود و پشتیبانی از اجرای فلسفه ناب، نقشه برداری جریان ارزش است. جریان ارزش مجموعه فعالیت های ارزش افزا و غیر ارزش افزای مورد نیاز برای رساندن محصول یا گروهی از محصولات به مشتری است که در طول جریان اصلی فرایند، منابعی مشابه را مصرف می کنند. این مجموعه، کلیه فعالیت ها، از زمانی که محصول به شکل ماده خام است تا زمانی که محصول نهایی به دست مشتری می رسد را در بر دارد. نقشه برداری جریان ارزش ابزاری جهت بهبود تشکیلات اقتصادی به حساب می آید که موجب به نمایش درآمدن فرایند کامل تولید می شود. هدف در این روش شناسایی تمامی اتلافات موجود در جریان ارزش و برداشتن گامهایی جهت حذف آنهاست. نقشه برداری جریان ارزش همچنین به عنوان ابزاری ارزشمند جهت برنامه ریزی راهبردی مطرح شده که به شناسایی نقاط قوت و ضعف فرایند و جریان تولید کمک کرده است. در این روش در هر مرحله این سوال مطرح می شود که آیا این گام از دیدگاه مشتری ارزشی به محصول می افزاید؟ مشخصاً این سوال بدین معنا است که هر گام باید در بردارنده افزایش اثربخشی در عملکرد و یا کیفیت محصول باشد. به این ترتیب، می توان فعالیت ها را به سه دسته ارزش افزا، غیرارزش افزای اجتناب ناپذیر و غیر ارزش افزا دسته بندی کرد.

برای تصمیم گیری و درک اینکه اجرای مفاهیم ناب را از کجا باید آغاز کرد، نقشه جریان ارزش یکی از سودمندترین و مفیدترین ابزارها به حساب می آید. این نقشه آشکار کننده موانع موجود در حرکت پیوسته مواد و فرصت های کاهش اتلاف به واسطه به کارگیری فنون و روش های ناب است. مراجع علمی، مزیت هایی برای این ابزار ذکر کرده اند که عبارتند از:

- یکپارچه سازی جریان های مواد و اطلاعات بین مشتری، تولید کننده و تامین کننده .
- شناسایی اتلاف و محل های وقوع آن .
- کمک به شناسایی تخصص های مورد نیاز برای حضور در تیم اجرایی عملیات بهبود.
- برقراری ارتباط بین عملکرد برنامه ریزی و کنترل تولید با تعیین پارامترهای عملیاتی برای سیستم تولید.
- کمک به یکپارچه سازی و به کارگیری همزمان فنون مهندسی صنایع .
- تامین اطلاعات کامل تر و توصیفی برای اجزای عملیات نسبت به ابزارهایی همچون نمودار فرایند جریان.
- تامین و تهیه یک برنامه کاری برای شرکت در خصوص برنامه ریزی راهبردی جهت گسترش اصول تفکر ناب برای پیشروی به سوی یک تشکیلات اقتصادی ناب .

فرایند نقشه برداری جریان ارزش

در کتاب "یاد بگیریم ببینیم" رادر و شوک پیشنهاد می کنند که نقشه برداری جریان ارزش در چهار فاز تعیین جریان ارزش و یا خانواده محصول جهت بهبود، نقشه برداری جریان ارزش در وضعیت فعلی، تهیه نقشه جریان ارزش در وضعیت آتی و تعیین یک برنامه اجرایی برای رسیدن به وضعیت آتی انجام می گیرد .

قبل از شروع، باید جریان ارزشی برای نقشه برداری و تحلیل انتخاب شود. از آنجا که عموم شرکت ها محصولات متعدد و مختلفی را تولید می کنند، مشخص است که نقشه برداری جریان ارزش برای تک تک محصولات به طور جداگانه موجب صرف زمان - هزینه بسیار است و در عمل نیز به واقع امکان پذیر نیست. در نتیجه برای ساده سازی واقعیت، تعداد زیادی محصولات به تعداد کمی خانواده محصول دسته بندی می شوند .

نقشه جریان ارزش در وضعیت فعلی نشان می دهد که محیط کار تولید به چه نحو عمل می کند، و مبنا و پایه ای را برای تغییرات وضعیت آتی پدید می آورد . باید در نظر داشت که جریان ارزش فعلی باید تصویری لحظه ای از یافته های جاری است. پس از آنکه جریان ارزش فعلی نقشه برداری و آماده شد، فاز بعدی تهیه جریان ارزش آتی است. با استفاده از اصول تولید ناب و مجموعه ای از سوالات کلیدی و مهم مطرح شده، نقشه وضعیت آتی شکل می گیرد. نقشه جریان ارزش وضعیت آتی نحوه عملکرد سطح کارخانه را پس از اجرای بهبودهای ناب نشان می دهد. سوالاتی که برای ترسیم وضعیت آتی باید به آنها پاسخ گفت، عبارتند از:

آهنگ فروش چیست؟ در چه جاهایی می توان از حرکت پیوسته استفاده کرد؟ در چه جاهایی نیاز به سیستم کششی است؟ در چه نقطه ای از جریان ارزش باید زمانبندی و برنامه ریزی تولید انجام پذیرد؟ چگونه در مرحله تنظیم کننده تولید هموار می شود؟ قطعات در چه اندازه انباشته هایی آزاد می شوند و از مرحله تنظیم کننده بیرون می آیند؟ چه نوع بهبودهایی در فرایند جهت اجرای تغییرات پیشنهادی و برای رسیدن به طرح وضعیت آتی مورد نیاز است؟

چهار سوال اول مربوط به نکات اصلی و پایه ای مرتبط با تهیه نقشه وضعیت آتی است. دو سوال بعد مربوط به جزئیات اجرایی فنی، از جمله جزئیات مربوط به سیستم کنترل بوده و سوال آخر مربوط تعیین فعالیت های بهبودی است که برای تبدیل وضعیت فعلی به وضعیت آتی مورد نیاز است.

هنگامی که نقشه جریان ارزشی وضعیت آتی تکمیل شد، باید یک برنامه اجرایی جهت تبدیل وضعیت فعلی به وضعیت آتی تهیه شود. نقشه جریان وضعیت فعلی را می توان در جهت شناسایی فرصتهای بهبودهای کلیدی فرایند برای رسیدن به جریان پیوسته در وضعیت آتی استفاده کرد .

معیارهای سنجش بهبود جریان ارزش

ارزیابی و سنجش پیشرفت در بهبود جریان ارزش و فرایند تولیدی موجب می شود تا بتوان در تعیین مسیر صحیح تحول ناب و نحوه پیشروی، به اتخاذ تصمیماتی صحیح تر دست یافت. برای آنکه بتوان فرایند را تحت کنترل درآورد باید اقداماتی را جهت اندازه گیری میزان پیشرفت پس از اعمال تغییرات به عمل آورد. با تعیین و اندازه گیری شاخصها و معیارهای بهبود برای وضعیت فعلی و آتی جریان ارزش، می توان میزان بهبود را معلوم و عملیات بهبود را به درستی رهبری کرد .

هر جا که محصولی برای مشتری هست ، یک جریان ارزش نیز در کنار آن وجود دارد .

نقشه جریان ارزش ، به شما امکان می دهد که هر فرآیندی را در جریان حرکت شناسایی کرده و از میان ریخت و پاش های سازمان بیرون بکشید و آنگاه جریان کاملی از ارزشها بر مبنای اصول تولید ناب به وجود آورید .

نقشه برداری جریان مواد و اطلاعات ، برای نشان دادن وضع فعلی و آینده و یا موقعیتهای « ایده آل » در فرآیند توسعه طرحهای اجرایی برای پیاده سازی سیستم های تولید ناب و توجه به استمرار جریان تولید ، اتلاف زدایی و افزایش ارزش می باشد.

انواع جریان ارزش

در شرکت تویوتا با سه نوع جریان در پروسه تولید آشنا می شوند :

۱. جریان مواد
۲. جریان اطلاعات
۳. جریان کاری اشخاص

نقشه برداری جریان ارزش چیست ؟

این اصطلاح به کلیه اعمال و عملیاتی اطلاق می شود (چه با ارزش افزوده و چه بدون ارزش افزوده) که هم اکنون برای عبور هر محصولی از مراحل اصلی گردش کار ضروری است :

- جریان تولید از مواد خام تا رسیدن به دست مشتری
- جریان طراحی از ایده های ذهنی تا مرحله اجرا

ترسیم نقشه جریان ارزش

- یک روش کاغذ - مدادی است که به شما کمک می کند جریان مواد و اطلاعات را در طول حرکت یک محصول در جریان ارزش مشاهده و درک کنید.
- مسیر تولید یک محصول را از مشتری تا تأمین کننده تعقیب کنید و با دقت ، تصویر بصری روشنی از هر فرآیندی در جریان مواد و اطلاعات را رسم کنید . سپس به طرح مجموعه ای از سؤالات اساسی پرداخته و نقشه ای برای وضعیت آتی ترسیم نمایید که چگونگی جریان بهینه ارزش را نمایش دهد .

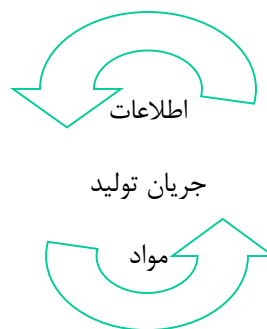
چرا نقشه برداری از جریان ارزش ، یک ابزار ضروری محسوب می شود؟

- این ابزار کمک می کند تا بیش از یک فرآیند انفرادی را در تولید بتوانید مجسم کنید ، مانند مونتاژ ، جوشکاری و غیره. از این رو می توانید جریان مواد و اطلاعات را مشاهده کنید .
- به شما کمک می کند فراتر از اتلاف را ببینید . با ترسیم نقشه جریان ارزش

- می توانید حتی منابع ائتلاف را در درون آن فرآیند کشف کنید .
- زبان مشترکی را برای بحث پیرامون فرآیندهای تولید فراهم می کند.
- به تصمیمات مربوط به جریان صراحت می بخشد و از این رو می توانید آنها را مورد بحث قرار دهید . در غیر این صورت ، بسیاری از جزییات و تصمیم گیری ها در کف کارخانه و کارگاه صرفا بازتابی از سهل انگاری سایرین خواهد بود .
- موجب تلفیق مفاهیم و تکنیکهای " ناب " می شود که خود از پراکنده کاری و تبعیض بین موردها جلوگیری می کند .
- اساس یک طرح اجرایی را تشکیل می دهد . با کمک به طراحی عملیات کل جریان فرآیند به فرآیند – آنچه اکثر فعالیتهای ناب فاقد آن هستند – نقشه های جریان ارزش ، اوزالیدی برای اجرای کار محسوب می شود .
- ارتباط و همبستگی بین جریان مواد و جریان اطلاعات را به خوبی نشان می دهد
- نقشه برداری جریان ارزش درواقع یک روش کیفی است که به واسطه آن می توانید جزییات نحوه عملکرد مطلوب کارگاه خود را برای تأمین جریان مستمر توصیف کنید .

جریان مواد و اطلاعات

- در درون جریان تولید ، حرکت مواد از داخل کارخانه ، چیزی است که معمولاً " به چشم می آید . لیکن جریان یا حرکت دیگری هم در کار است – جریان یا گردش اطلاعات – که به هر فرآیندی می گوید در مرحله بعدی چه کند یا چه چیزی بسازد . لذا لازم است که از هر دو نقشه برداری کنید.



نقشه برداری از جریان ارزش به معنای راه افتادن در کف کارگاه و ترسیم تک تک مراحل جریان (مواد و اطلاعاتی) است که تنها به یک خانواده از محصول مربوط می شود.

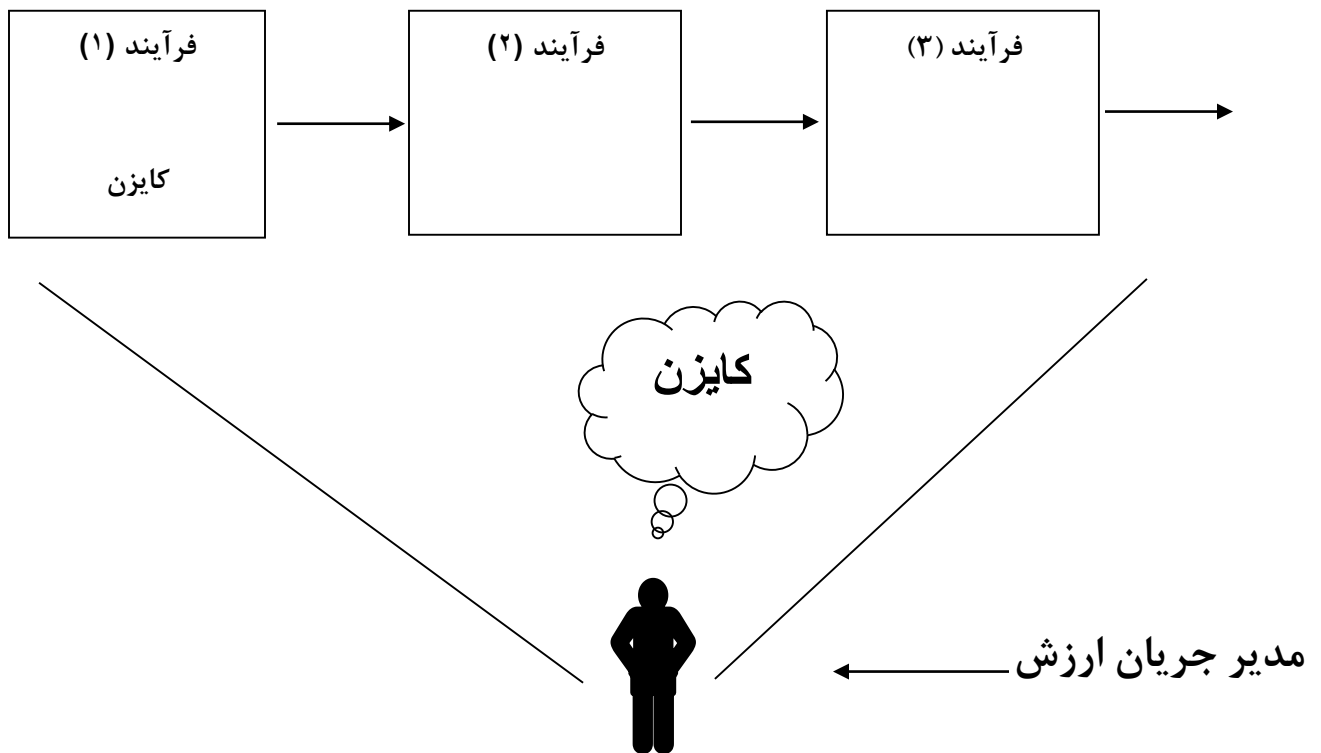
خانواده محصول

منظور از خانواده محصول، آن گروه از محصولاتی است که از مراحل تولیدی مشابه و دستگاه ها و تأسیسات یکسانی در مسیر جریان تکمیلی (جریان پایین) عبور می کنند. بطور کلی نباید سعی کنید خانواده محصول را با توجه به مراحل تولید در مسیر خلاف جریان تکمیلی (جریان بالا) (بر اساس ترتیب معکوس مراحل) تعیین کنید، که این روش تنها در مورد خانواده هایی که به صورت بیچ (دسته) تولید می شوند صدق می کند.

مدیر جریان ارزش

برای پرهیز از نقشهای جدا بافته عملکردی، به کسی نیاز دارید که در درک جریان ارزش و بهبود بخشیدن به یک خانواده محصول دارای مسوولیت کلیدی باشد. ما اسم چنین فردی را مدیر جریان ارزش نهاده ایم و توصیه می کنیم که وی با این تخصص و پست، حاصل فعالیتهای خود را به بالاترین مقام در سایت گزارش دهد. به این ترتیب اختیارات لازم را برای ایجاد تغییرات و انجام اصلاحات خواهد داشت.

چه کسی مسوول جریان است؟



نتیجه گیری

نقشه برداری و تحلیل جریان ارزش روشی است که برای بهبود فرایند و محصول به کار گرفته شده و از فلسفه تولید ناب سرچشمه می گیرد. تحلیل جریان ارزش به مدیران و مهندسان کمک می کند تا به درکی مناسب از فرایند دست یابند و اقدامات و فعالیت های بهبود را به درستی و در جهت صحیح هدایت کنند. تهیه نقشه وضعیت آتی جریان ارزش موجب می شود، کسانی که در جهت فعالیت های بهبود فرایند تلاش می کنند، همواره از اهداف و جریانی که باید به آن دست یابند، مطلع باشند. این نقشه چشم اندازی از وضعیت آتی جریان است که شرایط ایده آل و یا حداقل بهبود یافته را نشان می دهد. می توان گفت نقشه وضعیت آتی تبدیل به یک نقشه فنی و برنامه کاری برای بهبود می شود .

این ابزار باعث شناسایی مناسب محل های وقوع اتلاف شده و موجب اخذ تصمیماتی صحیح جهت انتخاب روش ها و ابزارهای ناب مورد نیاز برای بهبود می شود. با کمک این ابزار می توان بین اصول و ابزارهای ناب یکپارچگی به وجود آورد تا به نتایجی مطلوب تر دست یافت. همچنین این ابزار کمک می کند تا بتوان قبل از پرداختن به بخش های فرایند، کل آن را مورد بررسی قرار داد و بر مبنای آن، تغییرات مورد نیاز را تعیین کرد.

از این ابزار می توان علاوه بر جریان ارزش موجود در سطح یک شرکت، در زنجیره تامین یک محصول به عنوان زنجیره ارزش کل ارائه محصول استفاده کرد. همچنین نقشه برداری جریان ارزش، ابزاری مناسب برای تحلیل فرایندها در ارائه خدمات مانند بانک، بیمارستان و غیره است و به علاوه می توان از آن به عنوان ابزاری در مدیریت استراتژیک جهت شناخت وضع موجود و برنامه ریزی آینده استفاده کرد .

منابع

بررسی مفهوم زنجیره ارزش و زنجیره تامین / محمد مولوی اصل ، ۱۳۹۳

ماهنامه تدبیر - سال هجدهم - شماره ۱۸۵

ترسیم جریان ارزش برای ایجاد ارزش و رفع ضایعات/ محمد شیخ زاده، ۱۳۹۱

نقشه برداری جریان ارزش، اهرم تعالی فرایندهای کلیدی / ایمان الدین مرادی باغ فیضی ، ۱۳۸۹

نقشه برداری جریان ارزش؛ ابزار بهبود فرایند / مجتبی شاکری روش ، ۲۰۰۷

- New Lean Toolbox : Towards Fast Flexible Flow (۲۰۰۴), Bicheno, John, Piccie Books.
- Learning to See (۲۰۰۹), Rother, Mike and Shook, John, Lean Enterprise Institute.
- Womack, J.P. and Jones, D.T. "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation," Simon and Shuster, New York, ۱۹۹۶.
- Ohno, T. "Toyota Production system-Beyond Large Scale Production," Productivity Inc., ۱۹۸۸.
- Rother M., Shook J., "Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda,"
- Lean Enterprise Institute, ۱۹۹۹.
- Lee B., "Value Stream Mapping," IMfge at Wichita State University, ۲۰۰۱.
- Djumin S. D., Wibowo Y. and Irani Sh. A., "Value Stream Mapping from an Industrial Engineering Viewpoint," Department of Industrial, Welding and Systems Engineering, The Ohio University, Columbus Ohio ۴۳۲۱۰.
- Tapping D., Luyster T. and Shukert., "Value Stream management "Productivity Press, ۲۰۰۲".