

Самая суть. Карта потока создания ценности

В данной заметке кратко описаны назначение и основные характеристики «Карт потока создания ценности», которые используются в **Бережливом производстве (Lean production)**. Прочитав заметку, Вы получите ответы на вопросы: «для чего используется?», «как выглядит?», «чем отличается?» Чтобы получить ответы на вопросы «как создать?» и «как использовать?», необходимо будет изучить дополнительную литературу.

Для чего используется? Даже если компания только продает товары массового производства, необходимо грамотно организовать процесс предоставления услуги «продажа». Товар должен быть вовремя заказан – оплачен – доставлен – распакован – выставлен – оформлено место продажи (ценники, реклама, окружение...) – при покупке должны быть предложены товары-дополнения, консультации – выписаны документы– произведена проверка – оформлена гарантия – упаковка – выдача документов, купонов, рекламы, бонусов, «спасибо за покупку» – обеспечена реакция на запросы, претензии, благодарности – предложены и обеспечены обслуживание, ремонт, апгрейт, утилизация...

Это и есть «поток создания потребительской ценности». Если все пущено на самотек, образуются очереди, авралы, брак, недовольство, отказы. В результате получаем: убытки, излишние запасы, жалобы и потерю потребителей.

Принцип Бережливого производства «Предоставлять потребителю именно то что нужно, сколько нужно, когда нужно и где нужно.» Выполнение этого принципа может обеспечить только хорошо отлаженный поток создания ценности. Только оптимизировав все процессы и операции потока можно добиться полного и качественного удовлетворения потребителя. Кроме этого, компания добивается минимальной себестоимости продукта/услуг, используя культуру и инструменты Бережливого производства. **Карта потока**, при этом, **служит основой для построения оптимального процесса** оказания услуг или производства и поставки продукции. Вопрос достижения максимальной эффективности процесса мы еще затронем ниже.

Как выглядит «Карта потока создания ценности»? На карте обязательно присутствует описание потребительской ценности и характеристик потребления. Обозначены информационные потоки от потребителя к поставщикам и количественные характеристики каждой операции. Операции выстроены в одну цепь. Если есть «притоки», они тоже могут быть обозначены или описаны отдельно.



Чем отличается от других описаний потока создания ценности? Самая известная схема – это цепочка ценностей (или цепочка стоимости) Майкла Портера. Основное ее назначение – анализ конкурентных преимуществ компании, общий взгляд на структуру компании, и на межфункциональные взаимодействия. Схема Портера служит напоминанием руководству о предназначении компании, об источниках и генераторах добавленной стоимости.

В операционном менеджменте существуют несколько стандартов описания бизнес-процессов. По сути, большинство из полученных по этим стандартам схем описывают поток или часть потока создания ценности. Можно выделить следующие основные цели создания схем бизнес-процессов: обучение и контроль персонала (как надо делать), оптимизация, мотивация персонала (разработка системы сбалансированных показателей), внедрение ИТ-систем автоматизации различного назначения и сложности.

В Бережливом производстве основное назначение «Карты потока создания ценности» – обучение и оптимизация. Основные отличия от других схем бизнес-процессов следующие:

1. Обучение и оптимизация в Бережливом производстве происходит непрерывно, поэтому по каждому потоку всегда существуют две карты: «как есть» и «как должно быть».
2. Схема – результат командной работы всех участников процесса. Поэтому она и является актуальной основой для совершенствования.
3. На схеме обязательно описываются основные параметры потребительской ценности, влияющие на процесс (суть ценности, частота заказов, объем заказа...)
4. Процесс рассматривается, как вытягивающий, т.е. процесс запускается только при поступлении заказа от потребителя.
5. Очень подробно описывается каждая операция и то, что происходит между операциями. На карту заносятся показатели, полностью или частично отсутствующие в других схемах описания процессов: время цикла, коэффициент эффективности производственного цикла, частота поставок, минимальное количество заказа, способ доставки, средний уровень запасов между операциями, время ожидания между операциями, время переналадки оборудования, готовность оборудования, размер партии, количество операторов, количество вариантов изделия, параметры упаковки, рабочее время, процент брака, информационные потоки.
6. При достижении высокого уровня оптимизации внутри компании, описывают и оптимизируют весь поток создания ценности от добычи сырья до конечного пользователя, т.е. карта потока может включать процессы, происходящие за пределами компании.

Самая суть. В Бережливом производстве все, что не вносит вклад в создание ценности, считается потерями: лишние запасы, перемещения, ожидания, транспортировки, брак и т.п. На карте потока почти все потери запротоколированы. На потери тратятся ресурсы, материалы и время. Если устранить потери, то увеличится скорость прохождения процесса, сократятся расходы на материалы, ресурсы, оплату рабочего времени. При этом полностью сохранится и даже улучшится качество созданной ценности. Уничтожать все потери в потоке создания ценности помогают инструменты Бережливого производства. Таким образом, **Бережливое Производство – это КУЛЬТУРА устранения ПОТЕРЬ.**

Как создать? О том, как создается карта потока, кратко описано здесь:
<http://leanunion.ru/content/kartirovanie-potoka-sozdaniya-potrebitelskoi-tsennosti>

Как использовать? Инструменты оптимизации и **КУЛЬТУРА устранения ПОТЕРЬ** – это не только очень большое количество знаний, но скорее – опыт и навыки.

2011-10-06, Дмитрий Евгеньевич Орехов