

اصل اول - تعیین ارزش (Value)

نقطه شروع اساسی تفکر ناب، ارزش است. این تنها مصرف‌کننده نهایی است که می‌تواند ارزش را تعریف کند و ارزش، تنها هنگامی دارای معنا و مفهوم است که در چهارچوب یک محصول معین بیان شود، محصولی که نیازهای مصرف‌کننده خود را با قیمتی معین و در زمانی معین برآورده سازد. توجه داشته باشیم که این تولیدکننده است که ارزش را می‌آفریند.

در این اصل دو موضوع بایستی مورد توجه قرار گیرد؛ یکی محصولات معینی است که تولیدکننده منتظر است تا مصرف‌کنندگان معینی، درازای قیمت معینی آن‌ها را خریداری کنند تا سبب چرخش کسب‌وکار شرکت باشد و دیگری نحوه اصلاح عملیات تولید و کیفیت تحویل این محصولات است به گونه‌ای که به طور پیوسته از هزینه‌های اصلی آن‌ها کاسته شود. از این رو، تفکر ناب باید با تلاشی آگاهانه آغاز شود برای **تعریف دقیق ارزش** در چهارچوب محصولاتی معین که واجد قابلیت‌های معینی هستند و درازای بهایی معین ارائه می‌شوند که حاصل برقراری گفتگو با مشتریان معین است.

بنگاه‌های اقتصادی ناب پیوسته باید همراه با گروه‌های محصول خود، به **بازنگری مستمر ارزش** پردازند و همواره از خود پرسند که آیا بهترین تعریف را برای آن یافته‌اند؟ ضرورت بسیار دارد که تولیدکنندگان به **تعریف مجدد ارزش** پردازند چراکه این امر کلید دستیابی به خریداران بیشتر است و توانایی یافتن خریداران بیشتر و فروش سریع‌تر، اهمیت بسیاری برای موفقیت در تفکر ناب دارد. سازمان‌های ناب در این صورت، خواهند توانست مقادیر قابل توجهی از منابع و ذخایر خود را آزاد کنند.

عنصر نهایی در تعریف ارزش، **هزینه هدف** است. وقتی محصول تعریف می‌شود، مهم‌ترین وظیفه در امر تعیین ارزش، آن است که بر اساس مقدار منابع و نیروی مورد نیاز برای ساخت محصولی که واجد مشخصات و قابلیت‌های معینی است هزینه هدف تعیین شود، به شرط آنکه **اتلاف (مودا)** مشهود و موجود در فرایند حذف شده باشد. بنگاه‌های اقتصادی ناب مجموعه قیمت‌ها و مشخصه‌هایی را که توسط شرکت‌های معمول و متعارف به خریداران پیشنهاد می‌شود، بررسی می‌کنند و سپس می‌پرسند از طریق کاربرد شیوه‌های ناب، چه مقدار از هزینه‌ها قابل کاهش است و آن‌ها در واقع می‌پرسند که **هزینه بدون مودا** این محصول، وقتی که گام‌های غیرضروری حذف شوند و ارزش به حرکت درآید، چقدر خواهد بود؟ چنین هزینه هدفی به طور قطع، بسیار پایین‌تر از هزینه‌هایی است که رقبا متحمل می‌شوند. در نهایت اینکه **تعیین درست ارزش**، نخستین گام در راستای تفکر ناب است و راهی که به تهیه کالا یا خدمات اشتباه می‌انجامد همانا اتلاف (مودا) است.

اصل دوم - شناسایی جریان ارزش (Value Stream)

جریان ارزش مجموعه‌هایی است از کلیه اعمال ضروری برای یک محصول معین، این موضوع شامل همه فرایندهای تولید محصولات و خدمات یعنی از انگاره تا ورود محصول و خدمات به بازار را دربر می‌گیرد. شناسایی کل جریان ارزش برای هر محصول معین و گاهی

مفهوم بنیادی تفکر ناب (Lean Thinking)، در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است. تفکر ناب نگرشی است، برای افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر و حداقل کردن هزینه‌ها و اتلافات. این تفکر شیوه‌ای را فراهم می‌کند که از طریق آن بتوان با منابع کمتر، تجهیزات کمتر، زمان کمتر و فضای کمتر، به بیشترین‌ها دست‌یافت و با توجه به نیاز مشتری و درعین حال با تأمین درست نیاز مشتریان به آن‌ها نزدیک شد. از طریق این نوع نگرش می‌توان نظام تولید ناب را در سازمان جاری کرد.

کاهش قابل‌ملاحظه هزینه‌ها، افزایش کیفیت محصولات، تحویل به‌موقع خدمات و محصولات به مشتریان، افزایش ایمنی کارکنان و بهبود وضعیت نیروی انسانی از مصادیق فرایندهای بهره‌ور است. سازمانی قادر به دستیابی به اهداف شمرده شده است که فرایندهای جاری در آن در حد قابل قبولی بهره‌ور باشند. سازمان‌ها می‌توانند با پیش رو قرار دادن الگوی تفکر ناب به بهره‌ور کردن فرایندهای خود پردازند.

مودا چیست؟

مودا از نگاه ژاپنی‌ها به هر فعالیتی اطلاق می‌شود که برای سازمان‌ها ایجاد هزینه می‌کند، اما ارزش‌افزوده‌ای تولید نمی‌کند. به عبارتی مودا مجموعه فعالیت‌هایی است که از نظر مشتری نهایی ارزشی ندارد و مشتری تمایلی به پرداخت پول برای این فعالیت‌ها ندارد. حال برای آنکه با این بحث بیشتر آشنا شویم به ذکر ویژگی‌های آن می‌پردازیم: آقای تایی‌چی اوهنو معاون تولید شرکت تویوتا موتورز که بعدها به نظریه پرداز نظریه تفکر ناب تبدیل شد، مودا را به ۷ دسته زیر تقسیم بندی می‌کند:

۱- مودای تولید بیش از نیاز بازار

۲- مودای انتظار و تأخیر

۳- مودای حمل و نقل

۴- مودای حرکت‌های اضافی

۵- مودای انبارش

۶- مودای ایراد در فرآیند

۷- مودای تولید ضایعات و دوباره‌کاری

گرچه این اصول در صنعت خودروسازی پایه‌گذاری شد اما مصداق‌های آن در بخش‌های دیگر و از جمله خدمات نیز وجود دارد. به عنوان مثال کلیه فعالیت‌هایی که برای صدور یک فقره گواهی‌نامه پایان دوره آموزشی یا مجوز احداث یک واحد صنعتی و یا معدنی انجام می‌شود، از نگاه عرضه‌کننده خدمات (سازمان یا اداره دولتی) لازم و اجتناب‌ناپذیر است، اما از نگاه مصرف‌کننده نهایی تنها چیزی که اهمیت دارد، برگه گواهی‌نامه یا مجوز است که در پایان این فعالیت‌ها صادر می‌شود؛ بنابراین اگر بخواهیم از نگاه مشتری به مسائلمان بنگریم، بسیاری از فعالیت‌هایی که انجام می‌دهیم مودا هستند. مطالعات و بررسی‌هایی که در شرکت‌های برتر دنیا انجام گرفته است نشان می‌دهد که در این شرکت‌ها تنها یک فعالیت از ۲۰۰ فعالیت آن‌ها تولید ارزش‌افزوده می‌کند و مابقی هزینه به سازمان و نهایتاً به مشتری تحمیل می‌کند.

اصل چهارم - ایجاد سیستم کششی (Pull)

امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد؛ بیرون کشیدن (Pull) به معنای آن است که هیچ شرکتی در بالای جریان، کالا یا خدماتی را تولید نکند مگر آنکه مشتری پایین جریان، آن را خواسته باشد. بهترین راه برای درک منطق بیرون کشیدن آن است که ابتدا به سراغ يك مشتری واقعی برویم که يك محصول واقعی می‌خواهد، سپس به عقب بازگردیم و همه گام‌هایی که باید برداشته شود تا محصول موردنظر به دست مشتری برسد را مورد بررسی قرار دهیم. این سیستم در تقابل با بیرون راندن (Push) قرار می‌گیرد. اصل بیرون کشیدن قوانین و قواعد مربوط به برنامه‌ریزی و کنترل موجودی مواد و محصولات (کامل و یا نیمه‌سوخته)، همچنین نحوه تغذیه خطوط تولید و نحوه ارتباط کارخانه مادر با تأمین‌کنندگان (Supplier) را درگرو خواهد نمود. به کارگیری تکنیک تولید به موقع (JIT) راهگشای کار سازمان‌ها در امکان دادن به مشتری است تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد.

اصل پنجم - تعقیب کمال (Perfection)

هنگامی که سازمان‌ها به تعیین درست ارزش، شناسایی کل جریان ارزش، ایجاد گام‌های ارزش‌آفرین برای ایجاد حرکت پیوسته محصولات معین دست می‌یازند و اجازه می‌دهند تا مشتری ارزش را از بنگاه اقتصادی بیرون کشد زمان پرداختن به اصل پنجم تفکر ناب، یعنی تعقیب کمال است؛ و کمال عبارت است از بین بردن کامل مودا (Muda) به گونه‌ای که همه فعالیت‌هایی که طی جریان ارزش انجام می‌گیرند، ارزش‌آفرین باشند.

بسترسازی و توسعه فرهنگ سازمانی با مفاهیم تفکر ناب

سازمان‌ها جهت تبدیل شدن به بنگاه اقتصادی ناب، بایستی بسترهای مناسب را جهت نهادینه شدن تفکر ناب در کلیه سطوح مهیا نمایند؛ نهادینه شدن این تفکر ارتباط تنگاتنگی با نوع نگرش و ارزش‌های حاکم بر سازمان و کارکنان آن دارد. ناب اندیشیدن بایستی در سازمان به يك فرهنگ تبدیل شود و بدانیم هر قدر التزام و تعهد افراد به ارزش‌های اساسی و محوری سازمان (نظیر ناب اندیشیدن) بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش معتقد باشند آن فرهنگ و ارزش قوی‌تر است و تأثیر بیشتری بر رفتار اعضای سازمان دارد؛ در يك فرهنگ قوی توافق بیشتری درباره رسالت سازمان وجود دارد و وحدت هدف موجب همبستگی، وفاداری، تعهد سازمانی و کاهش ترك خدمت می‌شود؛ در يك فرهنگ قوی، مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتری به قوانین و رویه‌های رسمی دارد چراکه وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند راهنماهای رفتار، درونی می‌شود؛ از طرفی برای آنکه افراد سازمان ارزش‌های فرهنگ را بپذیرند باید آن‌ها را بشناسند؛ بنابراین اولین اقدام عملی جهت بسترسازی برای نهادینه شدن تفکر ناب در يك سازمان، آموزش این مفاهیم به کارکنان آن سازمان است و رسیدن به این باور که تغییر نتایج یعنی ما باید رفتارمان را تغییر دهیم و برای تغییر رفتار ما باید تفکرمان را تغییر دهیم و چون همه چیز برخاسته از اندیشه آدمیان است نه تکنولوژی و دانش، انسان در شیوه نوین تولید در مرکز سیستم جای می‌گیرد و به آن روح و معنا می‌بخشد.

برای خانواده هر محصول گام بعدی تفکر ناب است. به این طریق وجود حجم بسیار زیاد اتلاف (Muda) در سازمان بر ملا می‌گردد.

نقشه جریان ارزش همه اعمال لازم برای طراحی، سفارش و ساخت يك محصول معین را شناسایی می‌کند، تجزیه و تحلیل جریان ارزش، نشان می‌دهد که در طول جریان ارزش سه نوع فعالیت صورت می‌گیرد:

۱- فعالیت‌هایی که معلوم می‌شود آشکارا ارزش‌آفرین‌اند.
۲- فعالیت‌هایی که معلوم می‌شود ارزش‌آفرین نیستند ولی به دلیل دانش فنی موجود و دارایی‌های تولیدی، اجتناب‌ناپذیرند. (مودای نوع اول)

۳- فعالیت‌های اضافی بسیاری که معلوم می‌شود هیچ ارزشی نمی‌آفرینند و بی‌درنگ قابل حذف هستند. (مودای نوع دوم)
توجه داشته باشیم پس از تفکیک فعالیت‌های سازمان به سه دسته فوق، موداهای نوع دوم بی‌درنگ می‌توانند حذف شوند و راه برای رفتن به سوی رفع فعالیت‌های باقیمانده‌ای (مودای نوع اول) که ارزش‌آفرین نیستند هموار خواهد شد.

اصل سوم - ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش (Flow)

هنگامی که ارزش به طور دقیق تعیین می‌شود و بنگاه اقتصادی ناب جریان ارزش يك محصول معین را نقشه برداری کرده و گام‌های پر اتلاف حذف می‌شوند، آنگاه نوبت گام بعدی تفکر ناب فرامی‌رسد که همانا به حرکت درآوردن گام‌های ارزش‌آفرین است. حرکت (Flow) عبارت است از انجام وظایف به طور پیش‌رونده در طول جریان ارزش به گونه‌ای که يك محصول بدون توقف، بدون ضایعات و بدون پس‌روی، از طراحی به بازار، از سفارش به تحویل و از مواد خام به دست خریدار برسد. برای دستیابی به این منظور، وقتی ارزش تعریف شد و کل جریان ارزش مشخص شد، نخستین گام، توجه بر يك هدف واقعی است؛ یعنی تمرکز بر يك طرح معین، يك سفارش معین، خود محصول و پیش چشم داشتن آن از آغاز تا پایان. گام دوم نادیده گرفتن مرزهای سنتی مشاغل، مسیرهای شغلی، کارکردها و شرکت‌هاست تا بنگاه اقتصادی ناب شکل گیرد، پدیده‌ای که می‌تواند همه موانع موجود بر سر راه حرکت پیوسته محصول معین را از میان بردارد. سومین گام، بازاندیشی وظایف معین و ابزارآلات است، به این منظور که هرگونه پس‌روی و وقفه از بین برود و طراحی، سفارش و تولید يك محصول معین بتواند پیوسته پیش برود.

به طور خلاصه شیوه‌های به حرکت درآوردن ارزش عبارت‌اند از:

۱- عطف توجه به يك هدف واقعی، یعنی تمرکز بر يك طرح معین یا يك سفارش معین و یا خود محصول و تحت نظر گرفتن آن از آغاز تا پایان.
۲- نادیده گرفتن مرزهای سنتی مشاغل، مسیرهای شغلی، کارکردها و سازمان‌ها تا يك سازمان ناب پدید آید.
۳- بازاندیشی وظایف کاری به این منظور که موداها (Muda) حذف شوند.

این سه مرحله باید هم‌زمان انجام شوند؛ این اصل تمامی ساختارها یا فعالیت‌هایی که موجب مودا (Muda) در جریان تولید می‌شوند و زمان انتظار ساخت را افزایش می‌دهند، شناسایی و حذف می‌کند.