

اقدامات ناب و چالشهای جهانی

منبع: اینترنت

ترجمه و تلخیص: تقی پارسامهر

چکیده

اقدامات ناب^(۱) و چالشهای مرتبط با آن نظیر پیاده سازی تفکر ناب در ابعاد چندملیتی و جهانی، اختلاف فرهنگی مناطق جغرافیایی که کارخانه های شرکت اکساید^(۲) در آن واقع گردیده است، سرعت و هزینه اجرای این نوع اقدامات از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. همچنین سوالهایی نیز در این ارتباط مطرح می شود: آیا شرکتهای بزرگ و چندملیتی قادر خواهند بود که یک طرح جامع و گسترده ناب را در زمان کوتاه پیاده کنند؟ عوامل حیاتی موفقیت چیست؟ آیا عوامل موفقیت، قابلیت تعمیم را دارند؟

در این مقاله، با طرح و اجرای سیستم اکسل^(۳) که موجب سودآوری مجدد شرکت گردید به این پرسشها پاسخ داده می شود.

جبر و ضرورت تغییر

شرکت اکساید یکی از بزرگترین صنایع در سطح جهان است که در ساخت باتری از طریق بازیافت در ۸۹ کشور فعالیت دارد. مشتریان شرکت اکساید کسانی هستند که در حوزه خودرو، حمل و نقل، کالاهای الکترونیک و ارتباطات راه دور (مخابرات) فعالیت می کنند. صنایع دفاع و دولت نیز از مشتریان این شرکت به شمار می روند. شرکت اکساید نیز مانند بسیاری از شرکتهای بزرگ آمریکایی برای

دستیابی به سهم بازار و افزایش آن و همچنین رشد و توسعه از سیاست خریدهای کلان پیروی می کرد. در سال ۲۰۰۱ تقاضای بازارهای کلیدی شرکت به ویژه بخش مخابرات به طور ناگهانی کاهش یافت و شرکت بخش مهمی از بازار را از دست داد. کاهش تقاضا و از دست رفتن بازار با بازپرداخت بدهیهای کلان و انباشته شرکت مقارن گردید. تقارن و برخورد این تهدیدها موجب شد که بحرانهایی جدی، حیات شرکت را به خطر اندازد.

رئیس جدید و مدیرعامل شرکت، «کراگ، ا.ج. ماهوسر» برای مهار این بحرانها، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار جهانی (BUSINESS PROCESS REDESIGN = BPR) رویکرد به مدیریت ناب و (تفکر ناب، تولید ناب و اقدام ناب) را به عنوان اقدامات ابتکاری در دستور کار خود قرار داد.

برای پیاده سازی استراتژی جدیدی سیستمی بایست یک رویکرد جدید در کل شرکت صورت گیرد تا سازمان ناب به وجود آید، ولی اوضاع در شرایط درونی - محیطی شرکت اکساید برای رویکرد جدید مهیا نبود. در بدو کار، اغلب کارکنان فرمول بندی جدید شرکت را زیر سوال می بردند، نسبت به هزینه تولید و قیمت تمام شده، کیفیت، توانایی پاسخگویی به سفارشات، مدیریت فرایند هیچگونه آگاهی و شناختی در داخل شرکت

وجود نداشت، رویه ها و مقررات مالی نیز که متعلق به شرایط خاصی بود (پاراادایم قبلی) نمی توانست چرخش استراتژی و اجرای طرح اکسل را مورد حمایت قرار دهد.

با وجود تمام این مشکلات آنچه که اجتناب ناپذیر، حتمی و قطعی می نمود این بود که سیستمی بایست شرکت به یک تغییر گسترده و عمیق اقدام کند تا شرکت مجدداً احیا گردد و مثل گذشته رهبری خود را در صنعت و بازار تثبیت کند.

سیستم اکسل از طرف «کراگ، ا.ج. ماهوسر» ارائه گردید. اجزای آن شامل محورهای رهبری هزینه، مدیریت تغییر، ایمنی، چشم انداز مشترک تحویل به موقع، اقدام و عمل پیشدستی و فعالانه، کیفیت و کاهش زمانهای توقف و انتظار بود و بهبود این محورها موجب ناب سازی در شرکت اکساید گردید. (شکل شماره یک)

آغاز استراتژی ناب

شرکت اکساید اگرچه دیر وارد میدان اقدامات ناب شد اما خیلی زود توانست تکانهایی شدید در شرکت به سوی سازمان ناب ایجاد کند. در قالب رویکرد ناب بین معیارهای سنجش و کمی و مفاهیم کیفی نظیر توسعه مهارتها و مدیریت تغییر یک تعادل ایجاد شد. اجرای سیستم اکسل را یک گروه واحد (با حس مسئولیت مشترک) که به مرکز

از سطوح پایین به سطوح عالی (طلا) را همواره ترغیب و تحریک می کند و از اهداف سیستم اکسل در بخش گواهی نامه ها یادگیری و به کارگیری این آموخته ها در عمل است.

سطح طلا (بالا ترین سطح) عالی ترین حالت است که وقتی کارخانه ای به این سطح برسد می توان با اطمینان تاکید کرد و به آن گواهی داد که این شرایط را داراست: در این کارخانه سیستم جریان تک قطعه ای مستقر شده است، در این شرایط خطا غیر ممکن است، زمان بهنگام ماشین در این کارخانه ۹۹/۹ درصد است، هیچ حادثه ای رخ نمی دهد، نرخ ترک خدمت کارکنان در حداقل ممکن است، رضایت مشتری در حداکثر خود و اتلافها و ضایعات صفر است.

از دیگر اهداف سیستم اکسل این است که ستاده و خروجی شرکت به ازای هر فرد و مترمربع دو برابر گردد، هزینه ایجاد کیفیت به نصف برسد (با کمتر و کمتر «یعنی با نیروی انسانی کمتر، تجهیزات کمتر، زمان کمتر و فضای کمتر» بیشتر و بیشتر را به انجام رساند) و

انتخاب می شود. گرچه خط مبنا برای همه کارخانه ها یکسان است ولی کارخانه ها با یکدیگر رقابت نمی کنند و درصد بهبود آنها با هم مقایسه نمی شود، بلکه پیشرفت و درصد بهبود هر کارخانه نسبت به خود اندازه گیری می شود. یعنی اینکه کارخانه از خود الگو برداری و الگو گیری می کند. این نوع مقایسه باعث می شود که همه کارخانه ها با عملکردهای مختلف و چالشهای متفاوت مطرح شوند و هیچکدام از آنها از دور خارج نشوند.

به عنوان مثال اگر معیار در سطح مس در «هزینه ضایعات» ۲۰ درصد کاهش ملاک باشد. اگر خط مبنا برای کارخانه الف برای درصد ضایعات ۱۰ درصد و برای کارخانه ب ۲۵ درصد باشد، برای اینکه این کارخانه ها در سطح گواهی مس قرار گیرند کارخانه الف می بایست به ۸ درصد و کارخانه ب به ۲۰ درصد هزینه ضایعات را تقلیل دهد.

انباشت داده ها (تجربه اندوزی و یادگیری) و دانش مشترک، تعالی طلبی و فراجویی و ارتقا

عالی معروف گشت به عهده گرفت. مرکز عالی کارهایی انجام داد از قبیل به کارگیری مجدد کارکنان داخل شرکت در اجرای سیستم اکسل که ظرفیت بالقوه و قابلیت ناب پذیری را داشتند، پرورش رهبران ناب برای هدایت و پیشبرد استراتژی در کارخانه ها در سطح جهان و پرورش کارکنانی که در نهایت استراتژی را عملیاتی کنند. همچنین ترویج رویکرد «آموزش - مربی» و فراهم سازی کلیه نیازهای آموزشی که افراد در عمل و بر اثر تجربه اندوزی و تعامل و تبادل با دیگران حاصل کردند و با توانمندسازی منابع ناب داخل شرکت، نیاز به مشاوره های خارج از شرکت و برون سپاری (OUT SOURCING) مرتفع گردید.

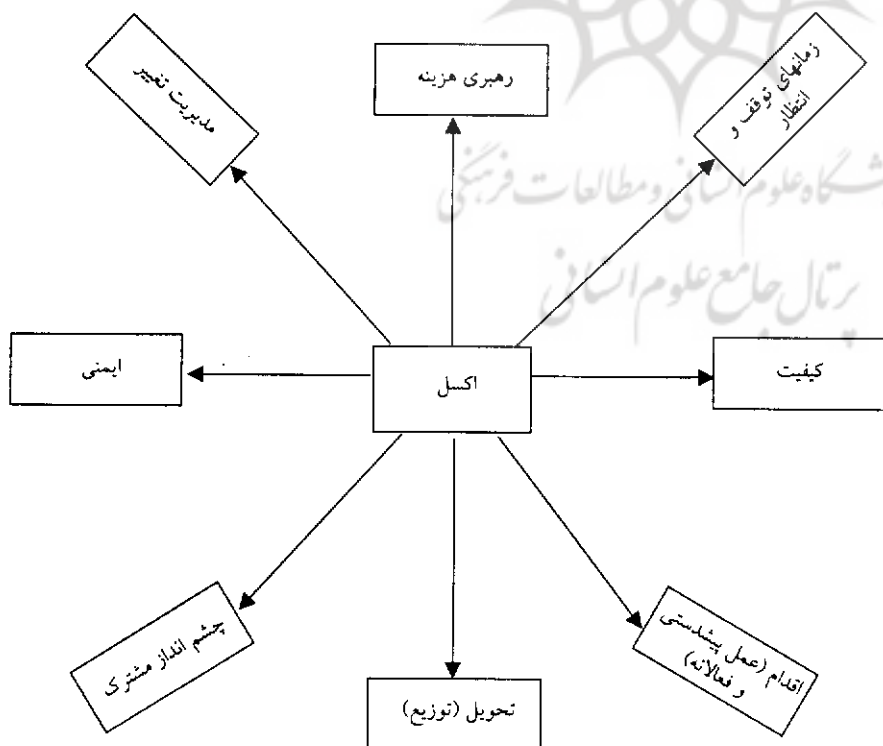
چند بعدی، چند ملیتی

در قالب سیستم اکسل، سلسله وسیعی از تکنیک های بهبود که بر ارتقای کیفیت و کاهش اتلافها و ضایعات تاکید می ورزند با هم به صورت یکپارچه مورد استفاده قرار گرفت. این عناصر شامل نمودار برنامه کنترل کیفیت (QUALITY CONTROL PROGRAM CHART - QCPC) نگهداری و تعمیرات بهره وری جامع (TPM)، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، ۵ اس (5S)، شش سیگما (SIX SIGMA) (۶)، بهبود مستمر (کایزن=KAIZEN)، عاری سازی از خطا (POKA-YOKE) (۷)، آندون (ANDON) (۸)، کارخانه مجازی (VIRTUAL FACTORY)، جریان تک قطعه ای (ONE-PIECE- FLOW) (۹) راه اندازی سریع (QUICK SET)، و کار استاندارد است.

از جنبه های مهم سیستم اکسل می توان به گواهی نامه و انتظارات مرتبط با هر سطح از این گواهی نامه ها اشاره کرد. این گواهی نامه ها به پنج سطح تقسیم می شوند که هر کدام از این سطوح اهداف عملکردی و ویژه ای را می طلبد و ارزش زمانی خود را دارد.

گواهی نامه ها از مس، به برنز، نقره، طلا، و طلای سفید (سطح آرمانی و بالاترین سطح) رده بندی شده است. هر سطح برای ارتقا به سطح بالاتر اهداف سخت تری نشان می رود و گذر از هر مرحله بهبودهایی در فرایند و عملکرد حاصل می کند.

پایین ترین سطح گواهی مس است، در این حالت یک خط مبنا مشخص برای درصد بهبود



شکل ۱ - شالوده چرخش استراتژی

در عین حال، با تاملی درستی در صورت نیاز مصرف کنندگان به آنها نزدیک شود.

سیستم اکسل برای نیل به این مقصود، فرهنگ شرکت اکساید را تغییر داد تا فرهنگ بتواند کسب و کار شرکت را که قبلاً براساس فلسفه «رانش و فشار» بود، تغییر جهت دهد و کسب و کار را براساس فلسفه «کشش»^(۱۱) پی ریزی کند.

آماده سازی و تدارک برای انتقال ناب

برای سازمانی که معنا و مفهوم ناب برای آن روشن نباشد، پیاده سازی استراتژی ناب آن هم در ابعاد جهانی واقعاً یک طرح پیشنهادی جسورانه و پرخطر به شمار می رود، مضاف بر اینکه پیاده سازی سریع آن خطرات را دوچندان می کند.

به همین دلیل بود که باب لوتز (BOB) (LUTZ) مدیرعامل سابق شرکت اکساید اعتقاد داشت که سیستم اکسل ابتدا می بایست در یکی از کارخانه ها پیاده شود و وقتی آن کارخانه به سازمان ناب تبدیل شد در مراحل بعدی و در سایر کارخانه ها آن هم بااحتیاط و با در نظر گرفتن اختلافات، پیاده شود. «لوتز» نمی توانست بپذیرد که یک دستورالعمل واحد برای ۶۲ کارخانه در سراسر دنیا که ۶۲ فرهنگ دارد، جواب دهد. او با اجرای سیستم اکسل آن هم به صورت یکپارچه و سریع مخالف بود. به همین دلیل لوتز شرکت اکساید را ترک کرد و بعدها معاون شرکت جنرال موتورز (GM) گردید و به جای او کراگ ماهوسر در سپتامبر ۲۰۰۱ جانشین او شد.

مدیرعامل جدید با توجه به اینکه شرکت فرصت طولانی نداشت، سیستم اکسل را در زمان کوتاهی اجرا کرد و با ابتکار و عمل سریع بحرانهای فراوری شرکت را مهار ساخت.

بهبود مستمر (کایزن) به عنوان دانش تبادل

تفاوت عمده بین اقدامات ناب در سطح منطقه ای و جهانی در نحوه تبادل اندیشه های نو و بسط و توسعه این اندیشه هاست. معمولاً در داخل کارخانه برای حل و فصل مسایل اندیشه ها و آموخته ها بین خطوط و مونتاژ، شیفت های کاری... برای مسایل و شیوه محلی با هم تبادل می شود.

اما در سطح جهانی این تبادل با مشکلات و

چالشهایی روبه رو می شود. کارخانه های شرکت در سطح جهانی به دلیل قرار گرفتن در موقعیتهای مختلف جغرافیایی و فرهنگی... به طور طبیعی اختلاف نظرهایی پیدا می کنند و برداشتهایی متفاوت دارند (باهم هم فضا نیستند و زبان مشترک ندارند). در قالب سیستم اکسل مرکز عالی با تلاشهایی در زمینه های آموزش، مسیردهی، ارتباطات، نظارت و سرپرستی توانست بین کارخانه های مختلف شرکت در سطح جهان که در موقعیتهای متفاوت قرار گرفته اند، پلهای ارتباطی ایجاد کند تا این پلها به عنوان میانجی فرهنگی اختلافات را کاهش دهد و موانع اصلی در فرایند تبادل را از بین ببرد.

مطلب دیگر اینکه هر رهبر ناب و مدیریت عالی در کارخانه های شرکت پس از طی حداقل ۱۶۰ ساعت آموزش که ۴۰ ساعت مربوط به آموزشهای ناب، ۸۰ ساعت مربوط به مشارکت در رویدادهای بهبود مستمر و ۴۰ ساعت مربوط به نگهداری و تعمیرات بهره وری جامع بود به سمتهای مدیریتی گماشته می شدند. دیگران نیز به فراخور، طی دوره های آموزشی مورد استفاده قرار می گرفته اند. قسمت آموزش و ارتباطات ابزار، و رویدادهای بهبود مستمر به عنوان سازوکارهای کلیدی تبادل محسوب می شدند چرا که افراد با تجربه اندوژی بیشترین مطالب را به بهترین شیوه می آموزند. در اهمیت نقش بهبود مستمر در امر تبادل اندیشه ها، تجربه ها... باید گفت که در آخرین سال شرکت اکساید بیش از ۷۵۰ رویداد بهبود مستمر را تحت لوای سیستم اکسل به انجام رساند که در فرایند تبادل، تاثیر فوق العاده ای داشت.

نتایج، دستاوردها و فرصتهای ازدست رفته

با اجرای سیستم اکسل در سال اول (۲۰۰۱) اوضاع شرکت بسیار ناگوار و وخیم بود چرا که همه کارخانه های ردیف ۱ در سطح گواهی مس (سطح پایین) قرار گرفتند و انتظار این بود که تا میانه سال ۲۰۰۳ فقط بتوانند به سطح برنز برسند، سایر کارخانه ها نیز اوضاع خوبی نداشتند.

با توجه به این اوضاع بود که شرکت برای تجدید ساختار، فشارهایی را وارد ساخت.

رویدادهای بهبود مستمر (کایزن) نشان داد

که کارکنان شرکت اکساید در چارچوب سیستم اکسل مفهوم ناب را دریافته و آن را با آغوش باز پذیرفته اند و این فلسفه در شرکت فراگیر شده است چرا که کار آنها با این سیستم تسهیل و بهتر می شود و امنیت شغلی را نیز بر مزایای آن می افزاید.

در سال دوم اوضاع روبه بهبود گذاشت و سیستم اکسل به صورت مستمر عملکرد و عملیات شرکت را بهبود بخشیده، و از قراردادهای تأمین مواد اولیه و تأمین نیروی انسانی در سطح جهانی حمایت می کنند. (جدول ۱)

تغییرات در فرایند جریان کاری، قدرت

کف

• در فرایند جریان کاری، رویدادهای بهبود مستمر (کایزن) اتلافها را کشف کرد و از طریق نگهداری و تعمیرات بهره وری جامع، چارت برنامه کنترل کیفیت، کار استاندارد و SS، منافع قابل توجهی برای شرکت اکساید به ارمغان آورد.

• سطح موجودیهای انبار در هر کارخانه با توجه به رویکرد و استراتژی کشش ۳۰ تا ۴۰ درصد کاهش یافت و در نتیجه اتلافها و ضایعات نیز حذف گردید.

• روزهای نگهداری موجودیها در انبار در ۱۲ ماه اول ۲۰ درصد کاهش یافت و کاهش ۲۵ درصد در اوایل سال ۲۰۰۳ هدف گذاری گردید (یعنی گردش کالا بهبود یافته است).

• تورش و انحراف در پیش بینی ها کاهش یافت و ۵۰ درصد از کاهش تورش پیش بینی یا بهبود پیش بینی ها را تیم مهندسی مجدد کسب و کار شرکت اکساید که متشکل از بازاریابی، فروش، مهندسی و تولید بودند را موجب شدند.

ارزشهای نوین

• با توجه به سیاست یکپارچه سازی با تأمین کنندگان اصلی و استراتژیک شرکت در مورد مواد ذوب (ماده اولیه تولید) و تحویل بهنگام مواد، مدت نگهداری موجودیهای مواد در انبار از ۱۵ روز به ۲ تا ۳ روز کاهش یافت.

• ماورای همه اقدامات بهبود و اصلاح، شرکت اکساید با استراتژی ابتکاری حداقل ۷۵ درصد تأمین کنندگان را پالایش کرد و بسا گزینش

صحیح تامین کنندگان اصلی و استراتژیک ۵۰ میلیون دلار در اول سال به دست آورد.

فرصتهایی تازه در روابط با مشتریان

● از طریق عملیات خطی، بهبودهایی در برنامه زمانبندی تولید و تطبیق تولید با برنامه صورت گرفت که به کاهش قیمت تمام شده محصول و افزایش توان برای قیمت رقابتی منجر گردید. از طرف دیگر، تیم مهندسی مجسدد فرایند کسب و کار، علل کاهش تقاضا در سالهای گذشته را پیش بینی های با تورش و انحراف تقاضا و نیازها یافت. با یکپارچگی و ارتباط با مشتریان و سطح فروش، پیش بینی ها بهبود یافت و خطای پیش بینی به کمتر از ۲۵ درصد رسید که موجب بهبود برنامه ریزی تقاضا و شناخت نیازهای بازار در سال ۲۰۰۳ گردید.

● با وجود تولید یکسان با دوره های قبل در کارخانه هایی نظیر شروپورت (وابسته به شرکت اکساید)، موجودیهای کالا در انبار ۲۰ درصد کاهش یافت و یک بهبود مستمر را می توان از این نظر مشاهده کرد.

● در برخی از کارخانه های شرکت در ایالات «سالیئا» و «کانزاس» که بزرگترین تولیدکننده باتری سرب اسیدی در جهان است با وجود کاهش ۱۰ درصد نیروی انسانی و بدون اینکه هیچ دلاری خرج ظرفیت سازی شود، خروجی آنها ۲۰ درصد افزایش یافته است.

● افزایش ارزش محصول در بازارهای رقابتی رخ داده است. شرکت اکساید با ارائه خدمات بیشتر که یکی از راهکارهای محصول به شمار می رود توانسته ارزش محصول را نسبت به قیمت در ذهن مصرف کننده و مشتری ارتقا دهد.

● نسبتها، به طور متوسط ۹۰ درصد (و در برخی موارد ۸۰ درصد) تا ۹۹ درصد بهبود یافته است.

عوامل حیاتی موفقیت

هر انتقال و تحولی که در سازمانها رخ می دهد و سازمانها را به سوی ایجاد سازمان ناب رهنمود می کند، به همراه خود در مورد مفاهیمی چون استراتژی، فرایند و مردم، چشم اندازهایی نو و بدیعی به روی جویندگان معرفت می گشاید و قسمتی از حقیقت استراتژی را مدنظر قرار می دهد. (مانند فیل در قصه مولانا که هرکس قسمتی از آن را

می تواند لمس کند) شرکت اکساید نیز شامل این قاعده می شود. در اینجا برخی از عوامل که استقرار سیستم اکسل را استحکام بخشید عنوان می شود:

۱- تعهدات هیات مدیره: به دلیل اینکه در خلق و یا کشف فرصتها و ایجاد تغییرات گسترده فرهنگی، مدیریت عالی شرکت اکساید نقش حیاتی ایفا کرد. بنابراین پذیرش با آغوش باز و ایمان (باور از روی یقین نه تلقین) و لزوم تغییرات در موفقیت سیستم اکسل نقش اساسی و ضروری داشت.

۲- آموزش کارکنان: سرمایه گذاری در آموزش و بسط کادر متخصصان ناب و استفاده از برنامه آموزش مربی افزایش یافت و مقاومت در مقابل تغییر را به حداقل رساند.

۳- اهداف قابل اندازه گیری: تدوین شاخصهای سنجش و ارزیابی شرکت از جنبه های درونی و

بیرونی که اتلافها و ضایعات را کاهش داد و در محیط بیرونی تامین کنندگان استراتژیک و مشتریان کلیدی شناسایی و ارزیابی گردیدند و روابط تعاملی و تنگاتنگ با آنها برقرار شد.

۴- نگرش جامع بلندمدت: یکی از عوامل موفقیت شرکت اکساید نگرش بلندمدت و دید جامع بود و در چارچوب این نگرش اهداف چندساله تدوین و تبیین گردید. این اهداف قابل دستیابی بودند و امکان آن را داشتند که با معیارها و ابزارهای مناسب و مربوط ارزیابی گردند.

۵- مدیریت تغییر: شرکت اکساید با مهندسی مجدد کسب و کار شرکت ریشه یابی و کشف ریشه های عمیق مسایل را در حوزه های انسانی و فرایندها (مردم و فرایند) جستجو کرد، قبل از اینکه تحت تاثیر فناوری خاصی قرار گیرد به مسایل اساسی و ریشه ای پرداخت.

جدول ۱ - مقایسه شرکت اکساید در دو وضعیت (قبل از

پذیرش فرهنگ ناب - بعد از پذیرش فرهنگ ناب)

می سال ۲۰۰۱

سپتامبر سال ۲۰۰۲

□ تولید دسته ای	□ جریان تک قطعه ای مستقر شده است.
□ وجود موجودیهای کالا و انبارها در مقیاس بزرگ	□ استراتژی کسب در برنامه پیشبرد فروش جایگزین استراتژی رانش شده است.
□ نگهداری و تعمیرات بهره وری جامع در سطح حداقل است.	□ نگهداری موجودیهای کالا در انبار از نظر زمانی (روز) ۲۱ درصد کاهش یافته است.
□ بصیرت اندک است.	□ نگهداری و تعمیرات بهره وری جامع در همه کارخانه ها مستقر شده است.
□ SS(نظام آراستگی) به طور کلی ضعیف و ناراست است.	□ نظارت توأم با بصیرت و پیش نگری رواج یافته است.
□ جلوگیری از خطا و اشتباه بسیار ضعیف است.	□ (نظام آراستگی) برجسته و تقویت شده است.
	□ روند جلوگیری از خطا تقویت شده است.

پذیرش فرهنگ ناب

شرکت اکساید به ریشه و فرهنگ توجه کرد و به همین دلیل استراتژی توانست به سرمنزل مقصود برسد.

باید اذعان کرد که اجرای یک طرح کلان آن هم در ابعاد چندملیتی هرگز آسان نخواهد بود. چنین طرحهایی همه سطوح شرکت را در هم می نوردد و همه را به لحاظ حرفه ای، فردی و... دستخوش تلاطم می کند.

ولی باوجود این، همانگونه که شرکت اکساید نشان داد، استقرار سریع چنین استراتژی هایی برای شرکتهایی که در میدان رقابت با رقبای دست و پنجه نرم می کنند و فرصت زیادی ندارند یک تجویز بسیار خوب به شمار می رود. در شرکت اکساید رهبری ناب در سراسر شرکت چه در سطوح بالا و پایین و عملیاتی نمود یافت که با تدوین معیارهای اندازه گیری و اهداف یکسان برای سراسر کارخانه ها، در پیکره شرکت یک روح تعهد مشترک دمیده شد.

آنچه که در دوره گذار این شرکت دیده شد این بود که تجارب مختلف با هم در آمیخت و یکی شد. فرهنگ یادگیری ترویج گردید و هرکس در این عرصه مطلبی را می آموخت و یا آموزش می داد، کسی از دور خارج نگردد. و همه نقشی را به عهده گرفتند.

موضوع مهم اینست که با تمرکز بر معیارهای قابل سنجش و تعمیم پذیر آن را به کلیت نسبت داد و این مدل برای بهبود و تحول و ناب سازی برای کلیه کشورها و شرایط می تواند قابلیت اجرایی داشته باشد چرا که یک مدل پایا و همیشگی است.

سیستم اکسل تنها خاص و ویژه شرکت اکساید نیست. بلکه مدلی است که می توان در قالب آن منابع ناب را گسترش و به فعلیت رساند و همچنان مدلی است که در چارچوب آن بعد از حذف فعالیتها و اتلافها می توان شاهد ارزش آفرینی بود.

برای شرکتهای چندملیتی بزرگ نظیر اکساید که در حال حاضر در ۸۹ کشور مشغول فعالیت است، بدون شک استراتژی همزمان و پیاده سازی سریع، تنها گزینه برای استمرار حیات و بالندگی خواهد بود. □

پی نوشتها

۱ - یکی از معانی کلمه LEAN به معنی گوشت لخم، بدون چربی و استخوان MEAT WITH NO FAT

مسی باشد که بیشترین ارزش افزوده غذایی را دارد.

فلسفه ناب در بحث سازمان و مدیریت یعنی اینکه بیشترین ارزش افزوده و ارزش آفرینی خالص (منظور از ارزش همان کالا یا خدمت است) که با تمرکز بر کارهای اصلی و اجتناب از کارهای فرعی و انحرافی این فلسفه تحقق می یابد. تفکر ناب به ما نشان می دهد که چاره کار و تنها راه نجات تمرکز هوشمندانه بر موضوعهای اصلی است که ارزش آفرینی و از بین بردن مظاهر اتلاف، میسر می شود. فلسفه ناب پنج اصل دارد که عبارتند از:

۱ - تعیین دقیق ارزش هر محصول معین (VALUE)
۲ - شناسایی جریان ارزش آن محصول (VALUE STREAM)
۳ - ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش (FLOW)
۴ - امکان دادن به خریدار برای بیرون کشیدن ارزش از مشتری (PULL)
۵ - تعقیب کمال (PERFECTION).

مفهوم دیگری در فرهنگ فلسفه، تولید و یا اقدامات ناب مورد استفاده قرار می گیرد «مسودا» است. مسودا یک واژه ژاپنی می باشد که در فارسی به معنی اتلاف است و باید با آن مبارزه کرد.

۲ - شرکت اکساید (EXIDE) یکی از بزرگترین شرکتهای آمریکایی است که در زمینه ساخت باتری در سراسر جهان فعالیت می کند و در ۸۹ کشور شعبه دارد.

۳ - EXCELLENCE LEAN LEADERSHIP رهبری ناب ممتاز - مشتری محور شرکت اکساید.

۴ - نگهداری و تعمیرات بهره وری جامع = TPM TOTAL PRODUCTIVITY MAIN TENANCE

این تکنیکی است که در ژاپن براساس تکنیک (PREVENT MAINTENANCE) PM به معنی نگهداری و تعمیر پیش نگر، بسط و توسعه یافت و نگاه TPM بهره ور ساختن کلیه فعالیتها نت (نگهداری و تعمیرات) است.

۵ - سیستم ۵ اس (5S) شامل در دسترس بودن ابزار ضروری و دورکردن ابزار غیرضروری، نظم و ترتیب ابزار وسایل، پاکیزگی محیط کار، استانداردسازی و ایمن سازی محیط کاری و تداوم فرهنگ نظم و انضباط کاری. این تکنیک به نظام آراستگی مربوط است که پنج سین نیز گفته می شود. در ایران نیز مقوله ای به نام هفت سین صنعتی نیز شهرت دارد که تقریباً مشابه با پنج سین است.

۶ - شش سیگما (SIX SIGMA) یک تکنیک آمریکایی است که توسط مایکل هری (MICHAEL HARRI) توسعه یافت. این تکنیک مبنی بر کاهش نوسانات (انحراف) در فرایندهاست.

۷ - این تکنیک ژاپنی است مبنی بر عاری سازی از

خطا و معادل MISTAKE PROOFING به معنی جلوگیری از اشتباه و خطاست.

۸ - یکی از تکنیک های کاهش ضایعات است.

۹ - یکی از تکنیک های کاهش ضایعات جریان تک قطعه ای (ONE-PIECE FLOW) است.

۱۰ - استراتژی فشار STRATEGY OF PUSH استراتژی کشش STRATEGY OF PULL.

در برنامه ریزی به منظور پیشبرد فروش به کار می رود. در روش اول (استراتژی فشار) بر روی عمده فروشیها، خرده فروشی ها و سایر کانال های توزیع تاکید می شود و با تبلیغ و... نمایندگان آنها تحت تاثیر قرار می گیرند تا انبار تولیدکننده را خالی و انبار خود را پر کنند که نهایتاً به تقاضاهای بیشتری پاسخ داده شود. (فشار از ناحیه تولیدکننده شروع می شود) در روش دوم (استراتژی کشش)، با هدف گذاری روی مصرف کننده نهایی و تاکید بر ایجاد آگاهی، تمایل، علاقه، ذهنیت مثبت، ترجیح نام با علامت تجاری، تخفیف، کاهش هزینه و دیگر انگیزه ها، سعی می شود تقاضای بیشتری ایجاد و یا تقاضاهای جدید و نیازهای جدید القا شود.

بدیهی است تقاضاهای خلق شده در این روش از طریق مجاری توزیع به تولیدکننده منتقل خواهد شد و کشش از طرف مصرف کننده است.

منابع و ماخذ

- 1 - WOMACK, JAMES P. AND DANIEL T. JONES. LEAN THINKING. SIMON & SCHUSTER, NEW YORK, NY, 1996.
- 2 - OHNO, TAIICHI. TOYOTA PRODUCTION SYSTEM: BEYOND LARGE-SCALE PRODUCTION. PRODUCTIVITY PRESS, PORTLAND, OR, 1988.
- 3 - MC CORMACK, RICHARD, "AS EXIDE PURSUES LEAN, IT EMERGES FROM THE "STONE AGES" OF MANUFACTURING", MANUFACTURING NEWS, MAY 16, 2002, PP. 6-12.
- 4 - TROMBLY, RICHARD, "RUNNING LEAN RUNNING STRONG - LEAN MANUFACTURING PROCESSES LEAD TO A STRONGER, MORE EFFICIENT BUSINESS", INDUSTRIAL DISTRIBUTION, AUGUST 2002, PP. 53-56.
- 5 - ARNOLD, PAUL, "WRITING A NEW CHAPTER: EXIDE'S BATTERY PLANT IN KANSAS CITY TOOK A STEP IN THE RIGHT DIRECTION BY PLACING THE FATE OF ITS LEAN MANUFACTURING INITIATIVE IN THE HANDS OF ITS WORKERS", MRO TODAY, OCT/NOV 2002, COVER STORY, PP. 16-23.
- 6 - WEINER, ROBERT B., AND PHILLIP MILAZZO, "EXIDE TECHNOLOGIES: GOING LEAN WHEN THE GOING IS TOUGH: CULTURAL CHANGE - OF ELSE", TARGET MAGAZINE, 4THQTR 2002, PP. 22-30.

● مقاله حاضر از سایت WWW.EXIDE.COM تهیه و ترجمه شده و نویسنده آن «رابرت وینر» معاون ارشد شرکت «اکساید» است.