

JAK STWORZYĆ MAPĘ STANU PRZYSZŁEGO

Mapa stanu przyszłego pokazuje, jak powinny przepływać materiały, produkty i informacje po wprowadzeniu uzgodnionych zmian. Nie jest wizją odległego ideału ani zbiorem luźnych pomysłów, tylko projektem konkretnego sposobu pracy, który zespół zamierza osiągnąć w określonym czasie.

CZYM JEST MAPA STANU PRZYSZŁEGO?

Powstaje na podstawie mapy stanu obecnego dla tej samej rodziny produktów i tych samych granic strumienia. Pokazuje, które procesy mają zostać połączone w przepływ ciągły, gdzie potrzebny jest kontrolowany zapas lub kolejka FIFO, jaki sygnał uruchamia pracę oraz do którego procesu powinien trafiać plan produkcyjny.

Mapa zawiera również założenia dotyczące czasu taktu, sposobu obsługi zamówień klienta, poziomowania produkcji i zmian niezbędnych w poszczególnych procesach. W procesach usługowych analogicznie projektuje się przepływ sprawy lub informacji, ograniczając kolejki, przekazania i wielokrotne uruchamianie pracy.

PO CO JĄ TWORZYMYSZ?

Stan obecny pokazuje problemy, ale sam nie wyznacza jeszcze sposobu ich rozwiązania. Mapa stanu przyszłego porządkuje decyzje dotyczące całego strumienia: ma skrócić czas przejścia, ograniczyć zapasy, ułatwić reakcję na potrzeby klienta i zmniejszyć nierównomierność obciążenia. Dzięki temu usprawnienia nie są zbiorem osobnych inicjatyw w kolejnych działach.

JAK POWSTAJE MAPA?

Pracę zaczynamy od mapy stanu obecnego. Zaznaczamy na niej marnotrawstwo i problemy, porównujemy czas taktu z czasami cykli, rozpoznajemy wąskie gardła oraz miejsca, w których produkt lub sprawa czeka. Następnie przechodzimy przez trzy grupy decyzji.

TRZY DECYZJE, KTÓRE PORZĄDKUJĄ PROJEKT



Mapa stanu przyszłego porządkuje decyzje dla całego strumienia, nie dla pojedynczych działów

ETAPY PROJEKTOWANIA MAPY

ETAP PIERWSZY

Ustal rytm klienta i sposób realizowania zapotrzebowania

Oblicz czas taktu i porównaj go z czasami cykli. Ustal, czy wyroby będą produkowane bezpośrednio pod zamówienie, czy klient będzie zaopatrywany z supermarketu wyrobów gotowych. Ta decyzja określa oczekiwany rytm całego strumienia.

ETAP DRUGI

Zaprojektuj przepływ i sposób sterowania pracą

Połącz procesy w przepływ ciągły tam, gdzie pozwalają na to warunki. Gdy nie jest to możliwe, zastosuj system ssący, supermarket lub kolejkę FIFO. Wybierz stymulator możliwie blisko klienta i określ, jak często oraz w jakich porcjach będzie zlecana i odbierana produkcja.

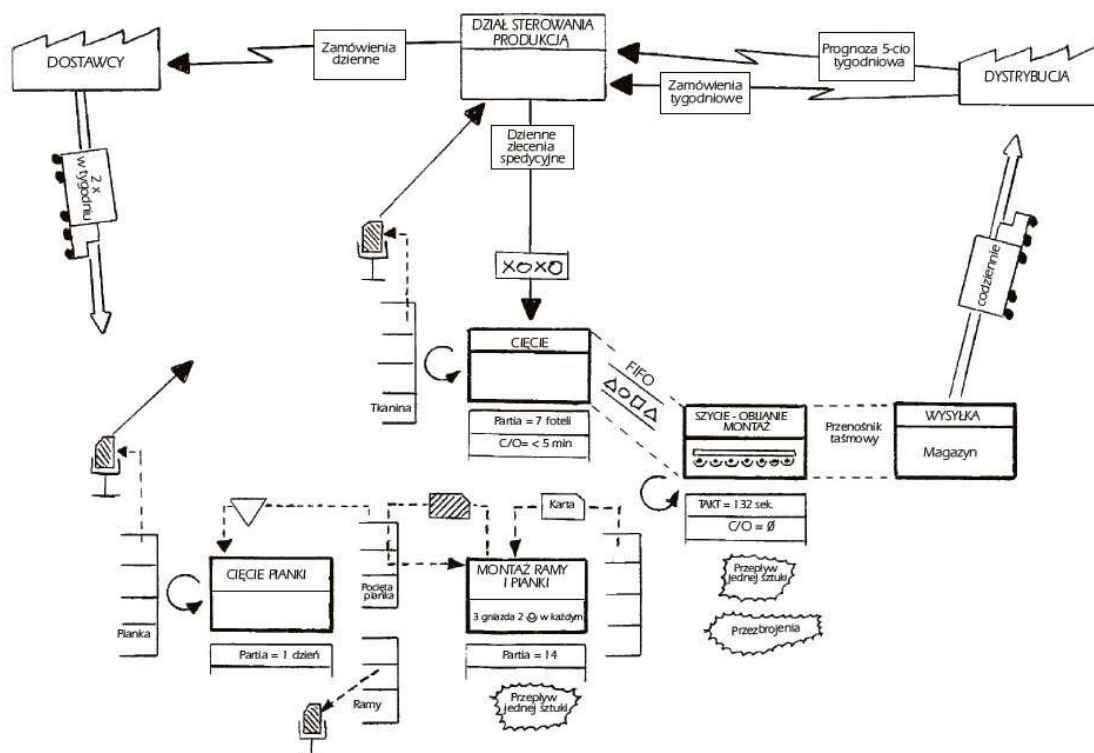
ETAP TRZECI

Określ warunki osiągnięcia zaprojektowanego stanu

Zapisz działania konieczne do uruchomienia nowego przepływu, na przykład skrócenie przebrojeń, poprawę dostępności maszyn, stabilizację jakości, zmianę układu stanowisk lub rozwój umiejętności. Dla każdego działania ustal osobę odpowiedzialną, termin i sposób sprawdzania postępu.

CO OTRZYMUJEMY W EFEKCIE?

Efektom jest uzgodniony obraz pożądanego sposobu działania strumienia wartości. Mapa pokazuje, gdzie ma działać przepływ ciągły, gdzie pozostaje kontrolowany zapas, jak informacja od klienta uruchamia pracę i który proces nadaje rytm całości.



Mapa stanu przyszłego strumienia wartości

Źródło ilustracji: M. Rother, J. Shook, *Naucz się widzieć*, wyd. 3, Wrocław 2019 i nast.