



## Книга Бережливый байк

### Как благодаря внедрению бережливых принципов разработки продукции Harley-Davidson увеличила прибыль и повысила рентабельность

Дантар Остерваль  
AMACOM, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Если кому-то и удалось создать настоящий культовый бренд, то это компании Harley-Davidson. При одном упоминании легендарной марки, история которой насчитывает свыше ста лет, нам сразу же представляются байкеры в кожаных куртках, с оглушительным ревом моторов преодолевающие сотни километров скоростных магистралей. Желание быть всегда впереди свойственно не только бородато-татуированному миру байкеров, но и самим производителям “Харлеев”, известным своей приверженностью новейшим технологиям и бизнес-методам. Автор книги Дантар Остерваль, в прошлом глава отдела разработок, как никто другой располагает необходимым опытом для разговора о бизнес-операциях. Нужно отдать ему должное – Остерваль воздерживается от славословий в адрес компании и своего подразделения. Приглашая читателя за кулисы Harley-Davidson, он раскрывает особенности ее философии, процедур и методов решения задач, сосредоточивая внимание не столько на выдающихся личностях, сколько на теории и динамике развития компании. По мнению *BooksInShort*, главный вывод автора будет несомненно полезен для любой организации: упустив из виду работу над новыми продуктами, вы рискуете навсегда сойти с трассы.

## Основные идеи

- В компании Harley-Davidson короткий цикл разработки инновации – это жизненная необходимость.
- Среда, стимулирующая приобретение знаний, благоприятствует творчеству.
- Harley-Davidson удается избегать кризисных ситуаций благодаря интегрированной в ее культуру идее постоянного преобразования.
- Успех компании зависит от непрерывной работы над новыми продуктами.
- У организации, в которой постоянно случаются авралы, нет шансов на выживание.
- Планирование и осуществление проекта должны быть достаточно гибкими, чтобы группа могла решать непредвиденные проблемы.
- Даже талантливые сотрудники не могут преодолеть изъянов системы; эффективность системы зависит от руководства.
- Для того чтобы процесс приобретения знаний шел успешно, нужно регулярно проводить анализ существующих мыслительных и поведенческих моделей.
- Когда в организации внедрены принципы сотрудничества, это помогает объединить все ее творческие силы.
- Использование наглядных средств в разработке концепций и формулировании задач упрощает процессы коммуникации.

## Краткое содержание

### Секрет триумфа – разработка новой продукции

Успех любой организации зависит от правильно организованного процесса разработки новых продуктов. Результаты независимого исследования показали, что передовые компании получают почти 50% прибыли за счет новых продуктов. Разработка продукции в наши дни приобретает особое значение, так как технологический прогресс и постоянная модернизация неумолимо сокращают жизненный цикл товаров и услуг. Это значит, что организации должны внедрять инновации более быстро и эффективно.

“Этап разработки – это путь продвижения новаторской идеи в сторону рынка”.

Вопреки этой очевидной истине многие компании придерживаются архаичных принципов, легкомысленно полагая, что могут применять методы вчерашнего дня в современных условиях. У них уходят годы на разработку продуктов, которые затем устаревают в течение нескольких месяцев. Страх перед переменами и нежелание опробовать альтернативные бизнес-модели – верный путь к тупику, из которого вряд ли удастся выбраться. Сейчас уже недостаточно целеустремленности, трудолюбия и веры в идею, некогда составлявших формулу благополучия компании. Те организации, которые намерены задержаться на рынке надолго, должны переосмыслить свой бизнес и пройти реструктуризацию.

“Успех Harley-Davidson – это результат работы опытной команды руководителей, глубоко преданной своим клиентам и хорошо знающей, о чем они мечтают”.

Одна из важных составляющих культуры Harley-Davidson Motor Company – ее верность “убеждениям и ценностям”. Увлеченность и азарт пронизывают все уровни организации. Здесь вы не найдете сверкающих дорогой отделкой кабинетов управляющих: начальники ничем не отличаются от рядовых сотрудников. Топ-менеджеры компании ездят на работу на мотоциклах, ходят в джинсах, а отношения с клиентами налаживают на слетах байкеров.

“Организация, которая хочет управлять своей судьбой в изменяющихся условиях, должна постоянно развивать свою способность создавать новое”.

Основные ценности компании таковы: будь честным и справедливым, уважай каждого, развивай пытливость ума. Перед тем как ввести в практику что-то новое, руководители компании предлагают всем сотрудникам высказать свое мнение. В Harley-Davidson считают, что если сотрудники участвуют в принятии решений, они поддерживают новые инициативы с большим энтузиазмом.

## Становление бренда

Возможно, образ нарушителей спокойствия – часть романтической притягательности марки Harley-Davidson. Поклонников бренда влечет чувство опасности, скорости и свободы. Логотип марки, который узнают во всем мире, можно увидеть не только на мотоциклах, но и на предметах одежды, банках с пивом, плакатах и многих других потребительских товарах. Компании удается сохранить лояльность клиентов прежде всего благодаря своей способности создавать новые продукты с ярким характером.

“Действия, направленные на оптимизацию отдельных проектов, как правило, приводят и к субоптимизации портфеля проектов в целом”.

На пути Harley-Davidson не всегда все было гладко. Пробыв в течение полувека безусловным лидером американских производителей мотоциклов, она едва не вышла из бизнеса в начале 1980-х годов. Справиться с кризисом ей помогли внедрение заимствованных у Toyota принципов бережливого производства и не в последнюю очередь – введение правительством США пошлины на импорт тяжелых мотоциклов. Преодолев к 1987 году этот аварийно-опасный участок, компания обратилась к Комиссии по международной торговле США с просьбой отменить импортную пошлину. Руководству Harley-Davidson удалось трансформировать корпоративную философию, повысить эффективность производственных процессов, усовершенствовать существующие модели мотоциклов и сделать свой бренд источником получения прибыли. Частью корпоративной культуры стали открытое общение и доверие.

“В бизнесе успех основан на регулярном осуществлении и постоянном совершенствовании основных бизнес-процессов”.

В 1993 году под началом Ричарда Теерлинка в компании была внедрена “круговая организация” – организационная структура из членов высшего руководства, которые обозначили три самые важные области деятельности, или три “круга”: “создание клиентов, создание продуктов и обеспечение поддержки”. “Совет руководства и разработки стратегии”, управлявший теми областями, в которых эти круги пересекаются, принял решение о стратегическом направлении и политике компании. Чтобы заручиться поддержкой работников, Теерлинк сформулировал лозунг, отразивший в сжатой форме философию компании: “ценности, насущные проблемы, заинтересованные стороны”.

## Создание условий для получения знаний

Поскольку разработка новой продукции для Harley-Davidson – это направление номер один, руководители компании создали специальную “Учебную группу руководства по вопросам разработки”, состоявшую из представителей отделов продаж, маркетинга, конструкторского отдела и других подразделений. Цель собиравшейся ежемесячно группы заключалась в том, чтобы с помощью системного мышления и принципов организационного обучения проанализировать и усовершенствовать структуру процессов разработки новой продукции и на основе этих выводов стимулировать сотрудников компании мыслить творчески и быть инициаторами инноваций.

“Применение новых методов в системе, которая никак не изменилась, может ненадолго дать положительные результаты, но саму систему не исправит. Такие улучшения незначительны и недолговечны”.

Обучающиеся организации никогда не стоят на месте. Они всегда ищут новые решения и ценят оригинальность. Такие организации отличаются следующие черты:

- **“Системное мышление”**. Руководители должны учитывать последствия всех действий в долгосрочной перспективе и рассматривать системы всесторонне. Сокращение штата продавцов, к примеру, поможет в краткосрочном периоде сэкономить средства, но с течением времени может негативно повлиять на способность компании конкурировать на рынке.
- **“Личный профессионализм”**. Сотрудник должен быть уверен в себе и в то же время с уважением относиться к опыту и квалификации коллег. Профессионалов не смущают противоположные точки зрения и безапелляционность оппонентов. Они гордятся своими

достижениями, признают свои слабости и готовы совершенствоваться.

- **“Мыслительные модели”.** Чтобы организация развивалась, ее члены должны анализировать “свои убеждения и представления”. Мы воспринимаем мир с помощью моделей, помогающих интерпретировать события и поступки; для движения вперед сотрудники должны быть готовы подвергнуть сомнению эти модели, и, если нужно, отказаться от них и принять новые.
- **“Общее видение”.** Талантливые идеи руководителя компании не принесут никаких результатов, если он не сможет убедить подчиненных их поддержать. Если представление о будущем компании разделяют все сотрудники, это придает компании необыкновенную движущую силу и выносливость. Когда людей объединяет стремление к общей цели, они обычно достигают успеха.
- **“Коллективное обучение”.** При отсутствии внутренних барьеров процесс приобретения знаний в компании идет эффективнее. Важным условием для продвижения группы к цели является готовность вести диалог. Сотрудники должны стремиться к тому, чтобы открыто обсуждать сложные, щепетильные вопросы, избегая конфликтов.

## Есть ли в компании место подвигу?

Нет ничего опаснее для процесса разработки новой продукции, чем привычка к авральной работе. Во время работы над любым типовым проектом возникновение проблем неизбежно. Непредвиденные трудности выбивают людей из колеи и тормозят проект, но в конструктивной обстановке члены группы обычно бывают в состоянии с ними справиться и довести дело до конца. В конфликтной же среде, напротив, любая относительно сложная проблема может стать непреодолимым препятствием. Коллективы, в которых не налажены механизмы руководства, напоминают зону стихийного бедствия. В какой-то момент организация может достичь критической точки, когда весь процесс работы над проектами будет состоять из следующих один за другим циклов авралов. Такая практика может поставить под угрозу само существование организации.

“Циклы приобретения знания эмпирическим путем составляют сущность разработки новой продукции”.

Среди руководителей проектов есть прирожденные спасатели, которым героическими усилиями удается ликвидировать авралы и спасать забуксовавшие проекты. Иногда они даже получают в свой адрес комплименты и поздравления. Но достижение цели таким методом все равно не может сравниться по эффективности с тщательно продуманным и четко выполненным планом. Авральная работа подрывает дисциплину и негативно сказывается на результатах. Для того чтобы избавиться от привычки смотреть на работу как на непрерывную борьбу со стихийными бедствиями, нужно изменить в коллективе некоторые традиционные представления и установки.

## Бережливое мышление в применении к разработке продукции

С середины 80-х по начало 2000-х годов Harley-Davidson демонстрировала феноменальный рост. У нее появилась обширная клиентская база, состоящая из подлинных приверженцев марки. Спрос настолько превысил предложение, что покупателям приходилось иногда до двух лет ждать получения своих мотоциклов. Большинство руководителей компании были очень довольны восторженной реакцией рынка и не видели необходимости вносить какие-либо изменения в налаженную систему. Однако других топ-менеджеров беспокоило то, что процесс разработки был слишком медленным, чтобы компания смогла осуществить свои смелые планы развития. Нанять дополнительных рабочих и установить новое оборудование было бы недостаточно. В конце концов компания пришла к выводу, что весь механизм разработки новой продукции требует реструктуризации. Решение внедрить принципы бережливой, основанной на знаниях, разработки продукции позволило Harley-Davidson в середине 2000-х достичь новых высот.

“С помощью процесса оубейя мы смогли визуализировать систему разработки продукции”.

Анализируя свою традиционную систему, руководители компании выявили основную проблему: некоторые дизайнерские решения, которые в начале работы казались осуществимыми, на этапе разработки оказывались невыполнимы. Отдельные идеи удавалось спасти в процессе переработки первоначального дизайна, и такие модели успешно выпускались на рынок. Другие же замыслы оказывались совершенно бесперспективными, и в результате растрачивались впустую внушительные финансовые ресурсы и тысячи человеко-часов. Переход к основанному на знаниях процессу разработки продукции означал, что компания сделала особый акцент на “циклах приобретения знаний” и на создании базы “повторно применимых знаний”, которые упрощали работу над последующими проектами. В новой системе принятый в компании анализ показателей осуществимости был заменен на выявление всех переменных проекта на стадии, предвещающей его запуск.

## Руководители задают тон

Основанный на знаниях процесс требует от руководства создания новой методологии. Четыре составляющие “Модели изменения процесса приобретения знаний” таковы:

- **Наблюдение.** Повторяющиеся ситуации проясняют связи в системе. Тщательный анализ и визуальная репрезентация действий в организационной системе – лучший способ выявить существующие поведенческие модели.
- **Оценка.** Искреннее, открытое обсуждение обнаруженных закономерностей поможет всем участникам понять, как обычно поступают и как оценивают свою производительность сотрудники. Сравните результаты работы с поставленными задачами.
- **Сотрудничество.** Сравнительный анализ и испытания разных подходов могут быть полезны, но чтобы добиться перемен, руководство должно предпринять решительные шаги. Благодаря совместной работе создаются “новое видение и новые мыслительные модели”.
- **Внедрение.** Для осуществления преобразований требуется изменить “рабочие привычки и культуру” организации. Использование новых приемов и стратегий снова приведет к появлению определенных тенденций в поведении, которые нужно анализировать и обсуждать. В этом и заключается “цикл непрерывного совершенствования”, который характерен для любой эффективной системы.

“Двигателем инноваций является сочетание корпоративного видения и необходимости”.

Многие фирмы отличаются тяготением к очень жесткому планированию, в котором не остается пространства для изменений и исправлений. В основанной на знаниях системе планирование означает подготовку к меняющимся условиям и умение воспринимать и учитывать реальную ситуацию. При неизменяющейся цели методы и подходы в процессе осуществления задач могут и должны изменяться.

## Целое больше, чем сумма частей

В последнем этапе преобразований в Harley-Davidson важную роль сыграл Такаши Танака, в прошлом работавший с компанией Toyota. Танака рассказал, как налаженный им процесс оубейа помог усовершенствовать разработку новой продукции японского автогиганта. Оубейа – по-японски “большой, открытый кабинет” – объединяет отделы инженерного конструирования, маркетинга и дизайна в работе над новой продукцией. Поощряется вклад каждого работника, независимо от области его специализации. Члены проектной группы начинают с графического представления “целей, задач и динамики выполнения проекта”, которое они создают с помощью клеящейся бумаги для записей на большом стенде. В этой процедуре учитываются возможные проблемы и их решения. Такой прием помогает всем быстро уяснить стратегию и цели проекта.

“В каждом бизнесе есть две самые важные функции – создание клиентов и создание продуктов”.

Вначале концепция оубейа встретила сопротивление большинства руководителей компании. Однако она все же была внедрена и в сочетании с общим успехом основанной на знаниях системы доказала свою эффективность. В 2005 году впервые за свою многолетнюю историю Harley-Davidson выпустила шесть новых моделей, тогда как в течение 30 предшествующих лет ей с трудом удавалось выводить на рынок одну модель в год. С 2006 года с конвейеров компании ежегодно сходит в среднем четыре новых мотоцикла. Очевидно, что Harley-Davidson смогла перейти в своем развитии на новый скоростной режим.

## Об авторе

**Дантар Остерваль** работал директором отдела разработок в Harley-Davidson Motor Company и вице-президентом по инновациям в компании Sara Lee.

---

---