



# Книга Бережливость в меняющихся условиях

## Как преодолеть нестабильность, стимулировать инновации, увеличить прибыль

Стивен Руффа  
AMACOM, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Организации нередко сталкиваются с тем, что все их усилия по подготовке к непредвиденным ситуациям в конечном счете лишь ухудшают положение дел. Стивен Руффа в своей книге показывает, как с помощью принципов “гибкой бережливости” выявлять факторы, приводящие к нарушениям в бизнес-процессах, и объясняет, как устранять эти факторы, прежде чем они нанесут вред конкурентоспособности компании и ослабят ее сопротивляемость кризисам. Автор предлагает детальную методику внедрения предложенной им динамической концепции бережливого производства. Кроме того, он разъясняет, как измерять и увеличивать потребительскую ценность продукции, и показывает, как “опережать” кривую ценности. Стиль автора отличается четкостью и простотой; свои тезисы он иллюстрирует на примерах, сравнивая компанию Toyota с американскими автопроизводителями, розничную сеть Wal-Mart – с сетью Kmart, авиакомпанию Southwest Airlines – с другими крупнейшими авиаперевозчиками. Эту книгу *BooksInShort* рекомендует всем, кто интересуется новыми методами оптимизации деятельности компании.

### Основные идеи

- Система управления, основанная на принципах гибкой бережливости, позволяет компании сохранять устойчивость в самых непредсказуемых условиях.
- Гибкая бережливость направлена на устранение сбоев в бизнес-процессах и обеспечение стабильного создания ценности для конечного потребителя.
- Любых отклонений от установленных норм следует избегать – они ухудшают качество продукции, нарушают стабильность и подрывают доверие клиентов.
- Сосредоточьте свое внимание прежде всего на показателях потребительской ценности, а не на оптимизации процессов.
- Необходимо располагать определенным “запасом ценности” на случай, если понадобится резко повысить конкурентоспособность.
- Внедрение гибкой бережливости предусматривает вовлечение руководителей, акционеров и рядовых сотрудников компании.
- В основе концепции гибкой бережливости лежит принцип разделения продукции по группам в целях повышения эффективности производства.
- Устраняйте нестыковки в цепочке поставок – они всегда приводят к потерям.
- Временные меры не решают старых проблем, а создадут новые в будущем.
- Рискованный, но хорошо обдуманный шаг может открыть новые возможности.

### Краткое содержание

#### В чем преимущества динамической концепции бережливости

Любая успешная компания строит свой успех, исходя из существующих экономических и конкурентных условий. Когда эти условия резко меняются, компания должна быстро приспособиться к ним – или погибнуть. Можно ли подготовиться к неожиданностям и резким переменам? Можно, если обеспечить необходимую гибкость процессов, которая играет первостепенную роль в создании потребительской ценности

продукции. В критической ситуации неповоротливые механизмы управления, громоздкие процедуры и устаревшие расчеты могут привести к роковым для компании последствиям.

“Гибкая бережливость... представляет собой управленческую стратегию, обеспечивающую устойчивое создание ценности для потребителя даже в самых неблагоприятных и нестабильных условиях”.

Стратегия гибкой бережливости направлена на решение именно этих проблем. Она создает основу для нового подхода к управлению. Одним из основных инструментов данной стратегии является “кривая потребительской ценности”, которая применяется для оценки деятельности компании в динамике и сравнения компании с конкурентами, особенно с теми, кто также руководствуется принципами гибкой бережливости. Когда компания выпускает очередные партии своей продукции, создаваемая ценность для потребителя может увеличиваться, а может и снижаться, например, из-за неэффективной работы самой компании. Изменения потребительской ценности можно отобразить в виде кривой.

“В современных условиях связь между процессом и конечным результатом уже не выглядит такой прямолинейной и простой, как раньше”.

Принципы гибкой бережливости позволяют обнаруживать и устранять слабые звенья в бизнес-процессах, что помогает избавиться от потерь, неэффективных временных мер и перебоев в работе, вызванных резкими изменениями на рынке. К сожалению, в большинстве компаний подготовка к непредвиденным ситуациям носит бессистемный характер и по существу представляет из себя поспешные шаги по “залатыванию дыр”. “На всякий случай” создаются избыточные товарно-материальные запасы, производственный график соблюдается руководителями только на бумаге – в такой атмосфере сотрудники привыкают воспринимать отклонения от плана и “обходные маневры” как должное, что и приводит в конце концов к возникновению систематических сбоев. В результате бессмысленно растрачиваются время и средства, производительность труда падает, и компания оказывается неподготовленной к возможному кризису.

## Стабильность – это иллюзия

Свою легендарную “модель Т” Генри Форд доводил до совершенства долгие годы. Компания постоянно повышала эффективность и снижала себестоимость производства; все детали, поступавшие на сборочные конвейеры, проверялись на соответствие стандартам. И все же, заработав миллионы, компания Ford едва не обанкротилась, когда General Motors стала более чутко реагировать на запросы покупателей. В свою очередь, не так давно GM уступила пальму первенства компании Toyota, которая начала с 50-х годов XX века “встраивать качество” в каждую деталь. Как и другие японские автопроизводители, Toyota стала прилежным учеником Эдварда Деминга, разработав на основе его рекомендаций стратегию, смысл которой сводился к устранению всего, что не способствовало увеличению потребительской ценности продукта. В итоге General Motors и Ford оказались не готовы противостоять медленному, но неуклонному подъему японцев.

“Если компания успешно работает в условиях стабильного спроса и благоприятной конъюнктуры, это еще не говорит об ее истинном процветании. Но те фирмы, которые используют принципы гибкой бережливости, продолжают преуспевать... даже когда непредсказуемость внешних факторов становится нормой”.

Следуя принципам гибкой бережливости, компания может избежать катастрофы, вызванной подобными непредвиденными факторами. Эти принципы позволяют выявлять внутренние недостатки организационной системы, повышать экономичность производственных процессов, сводить к минимуму колебания в характеристиках изделий и другие отклонения, находить инновационные решения проблем.

## Создание “запаса ценности” для потребителя

Реактивный двигатель самолета не рассчитан на резкие скачки мощности, поэтому пилот должен заранее прогнозировать свои потребности и правильно оценивать имеющийся запас мощности, то есть разницу между текущими и требуемыми в определенный момент значениями. Если в воздушном бою летчик-истребитель, не рассчитав этой разницы, не сможет набрать необходимую для выполнения маневра мощность, он рискует погибнуть. Аналогичным образом, любое предприятие должно иметь определенный “запас ценности” продукции на случай непредвиденных обстоятельств. “Не вписавшись” в кривую ценности, оно может не устоять под воздействием рыночных сил. Необходимо постоянно следить за тем, как влияют производственные процессы, информационные потоки, внедрение инноваций и управленческие механизмы на создание ценности. Будьте готовы к любым неожиданностям. Вспомните о компании Kmart, которая не рассматривала Wal-Mart как серьезного соперника до тех пор, пока не стало слишком поздно. И об автомобилестроителях из Детройта, которые свысока смотрели на японских конкурентов, пока те не начали стремительно наращивать свое присутствие на рынке в 1980-е годы. За свои деньги потребитель стремится получить максимум, поэтому, чтобы добиться успеха, вы должны создавать более высокую ценность, чем ваши конкуренты.

## Гибкая бережливость как основа управления

Гибкая бережливость позволяет предприятию сохранить и увеличить создаваемую ценность. Toyota, Southwest Airlines и Wal-Mart принадлежат к разным отраслям, однако руководствуются одними и теми же принципами гибкой бережливости.

1. **Воспринимайте хаос как норму.** Не позволяйте кризису застать себя врасплох. Если что-то случается редко, это не значит, что такого никогда не произойдет.
2. **Стремитесь к постоянному развитию.** Готовность к изменениям и стремление к прогрессу – важнейшие качества руководителя.
3. **Обеспечивайте динамическую устойчивость.** Компаниям, следующим этому принципу, удастся сохранять стабильность в хаосе рынка. Их внутренние системы амортизируют резкие колебания подобно тому, как гидравлические компенсаторы небоскребов гасят порывы ветра.
4. **Не полагайтесь на временные меры.** Всевозможные “заплатки” и “подпорки” порождают все те катаклизмы, которых компания стремится избежать.
5. **Не преувеличивайте риск.** Не следует воспринимать любой риск как абсолютное зло – некоторые ситуации можно использовать

творчески. Что касается прочих рисков, необходимо разрабатывать механизмы их быстрой нейтрализации.

## Количественный анализ, “поток ценности”, информационное обеспечение

Нельзя управлять тем, что не поддается количественному анализу. Однако неверный отбор данных для анализа приводит к принципиально неверным решениям. Величайший провал в истории Ford Motor связан с моделью Edsel. Сегмент рынка, на который она была рассчитана, изучался на основе устаревших данных; к тому времени, когда начался выпуск Edsel, этот сегмент уже исчез.

“Внезапные изменения условий отнюдь не должны служить основанием для снижения производительности”.

Современные методики, такие как “Шесть сигм”, позволяют измерять эффективность процессов и результаты деятельности и сводить к минимуму дефекты продукции. Анализировать нужно лишь те участки, которые действительно влияют на создание ценности. Затем следует объединять их в непрерывный поток создания ценности – процесс наращивания ценности от производства первичных компонентов до выпуска конечного продукта или предоставления услуги. Потребители хотят, чтобы качество товара было постоянным, и вы должны оправдывать их надежды. Вместе с тем процесс создания ценности меняется с течением времени, поэтому нужно чутко реагировать на эти изменения.

“Оптимизировать цепочку поставок невозможно, не разобравшись в причинах ее неэффективности. Такая «оптимизация» может возыметь прямо противоположный эффект... усугубить нестабильность, увеличить потери и даже разрушить те процессы, которые предполагалось исправить”.

Генри Форд создавал свою колоссальную промышленную империю отчасти для того, чтобы иметь возможность самостоятельно обеспечивать загрузку сборочных конвейеров. Из сырья делались детали, а из деталей затем собирались готовые автомобили. Такая цепочка поставок может порождать излишние затраты. Во времена Форда предприятия накапливали огромные дорогостоящие запасы материалов и комплектующих, исходя из ожидаемых объемов производства. Компоненты приходилось заказывать задолго до того, как в них могла возникнуть необходимость, поскольку поставщикам (даже внутренним) требовалось значительное время для их производства. Зачастую никто из сотрудников точно не знал, что находится в данный момент на складе, поэтому руководители старались “подстраховаться” и заказать “про запас”. Некоторые детали не доходили до сборочного конвейера месяцами. Toyota и Wal-Mart одними из первых организовали надежное информационное сопровождение процесса поставок, благодаря чему им удалось уменьшить количество запасов и обеспечить получение компонентов по мере необходимости.

## Как бороться с отклонениями в процессах

Полностью избежать отклонения от нормативных параметров при производстве продукции невозможно, однако следует помнить, что любое несоблюдение стандартов качества, сроков поставки, запланированных объемов продукции и прочих параметров негативно сказывается на удовлетворенности потребителей и, соответственно, снижает прибыль в долгосрочной перспективе. Если же такие отклонения станут регулярными, потребители выберут другую марку – а вы будете тратить деньги на устранение проблем и пытаться вновь завоевать их доверие. Помня об этом, компания Toyota не жалеет усилий на то, чтобы свести к минимуму отклонения в производственном процессе, в том числе путем установления подлинно партнерских отношений с поставщиками. Такие отношения соответствуют идеям гибкой бережливости, которые, кроме того, позволяют оптимизировать операции за счет объединения их по группам продукции. Используя для производства сходных товаров одни и те же материалы, станки, оборудование, профессиональные навыки, объединяя производственные циклы и материальные потоки, вы сможете добиться предсказуемого конечного продукта.

“Организационные изменения потребуют времени, больших усилий и решимости довести дело до конца”.

Тайичи Оно, главный инженер Toyota, некогда обратил внимание, что супермаркеты внимательно следят за тем, какие товары пользуются наибольшим спросом, выстраивая свой ассортимент на основе моделей покупательского поведения. Toyota взяла на вооружение эту стратегию, подстраивая свои процессы под запросы потребителей. Аналогичным образом Toyota акцентирует внимание на потребностях линейных подразделений, стремясь обеспечить их всеми необходимыми для соблюдения стандартов качества ресурсами. При этом компания старается устранять причины возможных ошибок и отклонений заранее. Такая стратегия позволяет исключить затоваривание на складах, обеспечивает максимальную потребительскую ценность продукции и гарантирует прибыль.

## Гибкая бережливость на практике

Приступая к реализации принципов гибкой бережливости, необходимо прежде всего разработать конкретный план. Определите направления преобразований, изучив потребности вашей компании. Сформулируйте задачи и способы их решения, используя кривую ценности. Постарайтесь как можно ярче и убедительнее донести информацию о преимуществах данного подхода до всех заинтересованных лиц, особенно руководителей. Не забывайте, что эффективность этой стратегии напрямую зависит от поддержки со стороны акционеров, топ-менеджеров и рядовых сотрудников. Наглядно продемонстрируйте достоинства системы гибкой бережливости и трудности, связанные с ее внедрением. Прежде всего, перестройте рабочие процессы таким образом, чтобы они оптимально соответствовали группам сходной продукции. Слагаемые успеха таковы:

- **Количественная оценка целей.** Формулируйте задачи таким образом, чтобы можно было выразить необходимый результат конкретными цифрами.
- **Создание информационного ресурса.** Соберите и систематизируйте уже имеющуюся информацию о каждой задаче и каждом процессе, чтобы руководствоваться ею.
- **Определение нулевой точки стабильности.** Установите некий исходный уровень, с которого можно будет начинать восстановление в случае кризиса.
- **Образование групп сходной продукции.** Объедините выпускаемые компанией продукты в группы, подчиненные задачам производства.
- **Структурирование потоков ценности с точки зрения клиентов.** Товары, за которые потребитель готов платить, создают ценность;

товары, за которые потребитель платить не готов, ведут к потерям.

- **Устранение уязвимых мест.** Ваша задача состоит в том, чтобы выявить, какие звенья в вашей системе приводят к потерям, и устранить их.
- **Оценка результатов.** Контролируйте ход процессов, сопоставляя достигнутые результаты с поставленными задачами.

“С внедрением гибкой бережливости необходимость в судорожной активности отпадает, уступая место постоянному надежному контролю”.

Опыт других компаний помимо тех, о которых рассказывалось выше, позволяет сделать следующие выводы:

- Попытки приспособить существующую систему с помощью временных мер не смогут заменить внедрения гибкой бережливости.
- Главное – обеспечить устойчивые показатели ценности.
- Высокая скорость выполнения отдельных производственных операций и динамичный поток создания ценности – не одно и то же.
- Услуги экспертов приносят пользу, но не могут заменить грамотное руководство.
- Внедрять стратегию гибкой бережливости следует по всем правилам, чтобы она дала положительные результаты в долгосрочной перспективе.

## Как выстоять в критической ситуации

Очень часто компании считают, что для сохранения достигнутых преимуществ достаточно просто поддерживать статус-кво. Однако ни в коем случае нельзя впадать в благодушие подобно тому, как это произошло с автопроизводителями из Детройта и руководителями Kmart. Нужно научиться балансировать на вершине “кривой ценности”, постоянно приспосабливаясь к меняющейся обстановке. Придерживаясь принципов гибкой бережливости, вы обеспечите стабильность даже в самых непредсказуемых условиях. Решимость, кропотливая работа и бдительность – вот основа вашего успеха.

## Об авторе

Инженер **Стивен Руффа** разработал концепцию гибкой бережливости в период работы в нескольких компаниях аэрокосмической отрасли. Он является соавтором книги “Преодолевая барьеры стоимости”, которая удостоена премии Синго за достижения в области изучения производственных процессов.

---

---