

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научных редакторов	7
Предисловие	15
Введение	22
Глава 1	
Учимся видеть процесс потребления.....	29
Глава 2	
Учимся видеть процесс обеспечения	39
Глава 3	
Решите мою проблему полностью.....	50
Глава 4	
Не тратьте понапрасну мое время	63
Глава 5	
Дайте мне именно то, что я хочу	84
Глава 6	
Предоставьте мне ценность именно там, где я хочу	108
Глава 7	
Решите мою проблему тогда, когда я хочу	125
Глава 8	
Проблема бережливого обеспечения: роль менеджера.....	140
Глава 9	
Предоставьте мне решение, которое я действительно хочу: роль бережливого предпринимателя	167
Глава 10	
Решайте мою проблему полностью и постоянно	203
Заключение.....	227
От авторов	230
Глобальная бережливая сеть.....	235
Примечания.....	237
Предметный указатель	254

Предисловие научных редакторов

ДО ЧЕГО ЖЕ ДОВОДИТ ЛЮБОВЬ К ПОТРЕБИТЕЛЮ!

*Большие воды не могут потушить любви,
и реки не зальют ее.
Песнь песней*

Есть такие люди, которым не сидится на месте. Им все время надо бежать куда-то вперед. Таковы и авторы этой книги Дж. Вумек и Д. Джонс. Еще не все успели прочесть их предыдущую книгу «Бережливое производство»¹, а они уже предлагают нашему вниманию следующую. Причем эта следующая — совершенно новая, вовсе не вариация на тему уже вышедшей книги.

Читатели «Бережливого производства», конечно, помнят, что в ней рассматривается процесс, состоящий из пяти шагов:

1. определение ценности;
2. определение потока создания ценности;
3. организация движения потока;
4. вытягивание продукции и/или услуги;
5. непрерывное совершенствование (кайдзен).

Эти пять шагов, как выяснилось, происходят из системы TPS, разработанной компанией Toyota в Японии после Второй мировой войны^{2, 3}. Система Toyota завоевала широкую популярность в мире и в последнее время интенсивно обсуждается в нашей стране, в Европе и Америке⁴⁻¹³. К этой дискуссии тесно примыкают и сторонники концепции доктора Э. Деминга¹⁴, как зарубежные¹⁵, так и отечественные¹⁶.

А между тем на рынках, известных своим непостоянством, начали дуть новые ветры. Главное событие связано с глубоким переосмыслением понятия «ценность для клиента» из классической теперь модели бережливого производства.

Наши далекие предки считали, видимо, что товар сам по себе и есть та ценность, за которую не жалко отдать «последнюю шкуру». Времена менялись, и постепенно стало ясно, что товар лучше всего «завернуть» в услугу. И если сначала услуга рассматривалась как нечто вспомогательное, способствующее продаже товаров, то постепенно сложилось представление о том, что товар, — это просто один из компонентов услуги. Причем, не самый обязательный.

Теперь же сделан следующий шаг. Потребитель, осознав свою силу, поняв свою власть на современных рынках, начал требовать, чтобы поставщик (производитель) прекратил попытки всучить ему то, что у него есть, а взялся за настоящее дело: начал бы решать его насущные проблемы. Ведь известно, что товар или услуга ценны не сами по себе как материальные предметы или ощущения, а лишь как средство решения проблем: питания, поддержания здоровья, передвижения.

Представьте себе, что вы купили новый компьютер. Но почему в нем уже не стоят все те программы, которые вам нужны? Почему вы сами должны подключаться к Интернету, теряя свое драгоценное время и разбираться в протоколах соединения? А как насчет новых версий программного обеспечения, ремонта, совета? Все точь в точь, как у старухи из «Сказки о рыбаке и рыбке». С той только разницей, что старуха, как известно, кончила плохо из-за своей жадности, а потребитель уверен, что все будет именно так, как он хочет. Есть подозрение, что он прав.

Практически каждый потребитель сталкивается с тем, что, купив товар (автомобиль, компьютер) или заказав услугу (ремонт квартиры, посещение врача) он получает не то, или не совсем то, что хотел, и уж обязательно тратит огромное количество времени и сил.

Вообще, наше время характеризуется серьезным противоречием между временем и деньгами. Еще Бендер говорил, что «...время, которое мы имеем, это деньги, которых мы не имеем». Богатые люди всегда понимали, что время — великая ценность, которую стоит тратить только на удовольствия. Визиты в гипермаркеты по субботам, самостоятельный ремонт автомобиля и настройка программ к таким вещам явно не относятся (ну если только вам не хочется проявить свой изобретательский талант). В прошлом состоятельные люди поручали решение своих проблем слугам. Сегодня это тоже возможно, правда, в лице слуг выступают службы «персональной помощи» — «персональные консьержи», доступные держателям крупных банковских счетов или клиентам агентств, подобных Quintessentially. Лозунг этого агентства — «доступ к невозможному». Хотите место в первом ряду на церемонии «Оскара»? Без проблем, между прочим, оно уже заказано! Теперь Мистера Вульфа (помните «Криминальное чтиво»?) может позвать каждый, главное — хорошо заплатить.

А что же доступно для обычных граждан, которые также ощущают недостаток времени? Как ни странно, нечно похожее. Правда, о личном помощнике, который может решить любую проблему (в рамках закона, ко-

нечно) речь не идет, но вот решение относительно стандартных проблем уже не за горами. Рынок «решения проблем» давно созрел: миллионы людей хотят получить хоть какое-то подобие волшебной палочки, которая избавит их от поиска и заказа продуктов, споров кто должен вести в ремонт сломавшийся телевизор, многочасовых ожиданий у кабинета врача и многих других.

Невооруженным глазом видно, какие появляются возможности, если смотреть на рынок не через призму товаров и услуг, а через призму решений. Дело в том, что такое понимание ценности ведет к пересмотру самих основ бизнеса. Более того, меняется и представление об организации и об ее связях, и, даже, об обществе. Это, собственно, и есть то самое «постиндустриальное» общество, о котором нам так давно говорили^{17,18}. Авторы книги предупреждают: грядет трансформация. Рынки стоит анализировать, открывать и развивать через призму решений проблем, а не отдельных продуктов. Например, решение проблем со здоровьем — это именно тот рынок, как его видит покупатель. В него входят услуги поликлиники и больницы, консультации по телефону, медицинская литература, аптеки и даже санаторно-курортное обслуживание. Но поставщики почему-то дробят его на много разных маленьких рынков. Потребитель же не хочет быть интегратором множества продуктов, которые нужны для решения его проблем, он хочет получить «все и сразу».

Примеры предприятий, реализующих новый взгляд на ценность для потребителя, уже есть, причем в России. Самый яркий пример — розничная торговая система «Утконос», миссия которой — «сделать процесс покупки максимально быстрым, доступным, удобным и экономичным». Покупателю не нужно больше гулять по магазинам и выбирать — достаточно зайти на Интернет-сайт компании, выбрать из 20 000 наименований то, что ему нужно и потом, по дороге на работу или домой, просто забрать заполненный пакет в ближайшем магазине «Утконос».

Таким образом, с одной стороны, существует процесс потребления: все действия, которые должен совершить потребитель, чтобы найти, купить и эксплуатировать продукт. С другой стороны, есть процесс обеспечения: все действия производителя, которые он должен совершить, чтобы продать, отремонтировать, поддерживать продукт. Между этими двумя процессами пока нет единства: производитель преследует свои цели, потребитель — свои. Как известно, такое поведение называется субоптимизацией, которая, конечно же, никогда не приведет к устраивающему всех результату. Если производить «бережливо» уже научились, то вот «бережливо» обеспечить — пока нет!

Книга Вумека и Джонса именно об этом — о синтезе процессов потребления и обеспечения, о превращении их обоих в «бережливые» путем устранения всех потерь, не добавляющих ценности ни потребителю, ни производителю. Ценность, как уже говорилось выше, понимается исключительно через призму решений для потребителя.

Если дословно перевести название книги на русский язык, то получится «Бережливые решения». Но от такого перевода пришлось отказаться из-за слишком широкого смысла слова «решение» в русском языке. Руководствуясь тем, что сами авторы считают трансформацию процессов обеспечения определяющей в переходе к «рынку решений», было выбрано «Бережливое обеспечение». Потребитель будет готов потреблять «бережливо», когда производители предложат ему достойный «бережливый» процесс обеспечения.

Что же означает такая трансформация для рынка, кроме экономии времени в процессе приобретения конкретного продукта? Сразу ясно, что проблемы более индивидуальны, чем продукция или услуги. Рыночные сегменты сначала распадаются на более мелкие составляющие, а затем, и вовсе на конкретные единицы. Теперь их предстоит обслуживать пожизненно, причем, каждого в отдельности. Так далеко простирается наша любовь к потребителю. Правда, она не совсем бескорыстна. Дело в том, что теперь все заинтересованные стороны, в том числе и потребители, будут вовлечены в процесс решения проблемы. Просто потому, что один производитель не в силах с этим справиться. Но время, которое будет тратить потребитель, теперь измеряется на вес золота. Когда у вас сломается, скажем, телевизор, почему вы должны вести его в ремонтную мастерскую. Почему бы продавцу не привезти вам сразу же новый телевизор и взять в ремонт сломанный?

Для обозначения предприятий нового типа, соответствующих новому пониманию ценности, в начале 1990-х гг. был придуман новый термин «agility» или «agile manufacturing». Как всегда бывает в таких случаях, перевод этих слов на русский язык весьма затруднителен. Судите сами, вот что дают словари: agile — 1. подвижный, проворный, быстрый, живой; 2. сообразительный; agility — 1. подвижность, проворство, быстрота, живость, ловкость; 2. сообразительность. В нашем предисловии к работе¹, где, как мы знаем, впервые в отечественном издании этот термин был упомянут, выбран вариант перевода «активное производство». Значение «гибкое производство» уже занято, а «адаптивное производство» — имеет иной смысл. Остается разве что «живое производство», да и это как-то нескладно. Мы предлагаем, настаивая на окончательном решении, термин «выживающее производство» и, соответственно, «выживание». Тут уж не до бережливости, спастись бы от таких потребителей.

Теперь мы вынуждены поговорить об этом предмете подробнее, поскольку пока мы не знаем соответствующих публикаций на русском языке. По мнению большинства специалистов, «выживающее производство» обусловлено следующими четырьмя обстоятельствами¹⁹:

1. все меняется постоянно и непредсказуемо;
2. рынок требует малых объемов производства индивидуализированных товаров и услуг высокого качества;

3. у этих продуктов очень короткий жизненный цикл и для него требуется довольно короткое время разработки и весьма небольшой производственный цикл;
4. потребители хотят индивидуального подхода — массовое производство мертво.

Конечно, в бережливом производстве есть признаки всех этих условий, но они выражены не столь ярко. Кроме того, вытягивание работает эффективно до тех пор, пока поток заказов на входе в организационную систему колеблется в пределах -25% $+25\%$ от известного номинала. А при хаотических колебаниях спроса такая система начинает захлебываться, что немедленно ведет к росту объема запасов и удлинению времени цикла. Японские прародители бережливого производства не сталкивались с такой ситуацией. Отметим, что на эту тему есть уже несколько книг^{20, 21}.

Более того, совсем недавно в Японии появился новый стандарт²², который, как обычно, обгоняет время. В его основу положены 12 принципов, и в их числе принцип выживания. А организация ISO положила этот стандарт в основу нового поколения стандарта ISO 9004: 2008. Мир стремительно меняется. И эти перемены ведут от производства продукции и услуг к решению проблем потребителей.

Однако было бы наивно думать, что на этом шаге прогресс остановится, поскольку дальше идти некуда. Отнюдь. Проблемы проблемам рознь. Если, например, у человека заболела нога, то он вовсе не думает, что проблема заключается в том, как ее отрезать. Но, к сожалению, иногда к такому решению, все-таки приходится прибегать.

Давайте пока ограничимся изучением «бережливого обеспечения». У нас еще будет в будущем возможность проследить за тем, как далеко может простираться любовь к потребителю, и какие новые формы бизнеса она породит во имя лучшей жизни всех нас.

Ю. Адлер,
профессор МИСиС,
член Американского общества качества (ASQ)
и Европейской сети по применению статистики
в промышленности и бизнесе (ENSIB)

С. Турко,
главный редактор
издательства «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»

Библиография

1. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Пер. с англ.; Научн. ред. Ю. Адлер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 473 с.
2. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира/ Пер. с англ.; Научн. ред. А. Баранов, Э. Башкардин, С. Турко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.
3. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства/ Пер. с англ.; Ред. В. Лapidус. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. — 192 с.
4. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний/ Пер. с англ.; Научн. ред. Ю. Адлер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 274 с.
5. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества/ Пер. с англ.; Научн. ред. Ю. Адлер, В. Шпер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 346 с.
6. Вейдер М. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства/ Пер. с англ.; Научн. ред. С. Турко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 125 с.
7. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности/ Пер. с англ.; Научн. ред. С. Турко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 144 с.
8. Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству/ Под ред. Ч. Марвински и Дж. Шука/ Пер. с англ.; Научн. ред. С. Турко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 123 с.
9. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства/ Пер. с англ.; Научн. ред. С. Турко, Ю. Адлер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 360 с.
10. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса/ Пер. с англ.; Научн. ред. С. Турко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.
11. Сигео Синго. Быстрая переналадка: Революционная технология оптимизации производства/ Пер. с англ.; Научн. ред. Ю. Адлер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 344 с.
12. Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать?/ Пер. с англ.; Научн. ред. С. Турко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 262 с.
13. Михальски Т. Японские организационные формы в западной экономике.// Стратегия и конкурентоспособность. — 2006. — № 1(4). — С. 68–71.

14. Деминг Э. Выход из кризиса/ Пер. с англ.; Научн. ред. Ю. Адлер, Ю. Рубаник, В. Шпер. — М.: Альпина Бизнес Букс. — 2006 (в печати).
15. Нив Г. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса/ Пер. с англ.; Научн. ред. Ю. Адлер, Ю. Рубаник, В. Шпер. — М.: Альпина Бизнес Букс. — 2005. — 370 с.
16. Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности. — М.; Альпина Бизнес Букс. — 2005. — 186 с.
17. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество/ Пер. с англ. — М.: Прогресс. — 1969.
18. Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества/ Пер. с англ. — М.: Прогресс. — 1976.
19. Christian P., Zimmers E., Jr. Age of Agile Manufacturing Puts Quality to the Test. Mass customization of products demands new tools, measures.// Quality Progress. — 1999. — No 5. — P. 45–51.
20. Goldman S.L., Nagel R.L., Preiss K. Agile Competitors and Virtual Organizations. — New York, NY: Van Nostrand Reinhold. — 1995.
21. Preiss K., Goldman S.L., Nagel R.L. Cooperate to Compete. — New York, NY: Van Nostrand Reinhold. — 1996.
22. JIS/TR Q 0005: 2005. Quality management systems — Guidance for sustainable growth. — 79 p.

Предисловие

ОТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА К БЕРЕЖЛИВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Летом 1982 г. нам было откровение. Мы обследовали ряд компаний в Японии, пытаясь понять, почему они побеждают в международной конкуренции. И тут мы натолкнулись на Toyota.

Сразу стало понятно, что эта компания сильно отличалась от всех, что нам доводилось видеть. Секретом ее успеха было превосходное управление ключевыми процессами: все действия по созданию ценности выполнялись должным образом, в правильной последовательности и в нужное время. Управление разработкой новой продукции и производством, а также сотрудничество с поставщиками и потребителями в Японии намного превосходили все, с чем мы когда-либо встречались.

В какой-то момент мы посмотрели друг на друга и сказали: «Эта компания на голову выше своих иностранных конкурентов не благодаря быстрому обновлению ассортимента продукции, или замечательной культуре, или слабой валюте, или ощутимой поддержке государства, а из-за своего исключительного внимания к ключевым процессам». И это открытие оказалось весьма многообещающим, потому что удивительную способность к обновлению ассортимента или преимущества, обусловленные культурой, скопировать нельзя, а превосходное управление процессами — можно.

На это ушло некоторое время, но к 1990 г. нам все же удалось описать эти процессы в своей книге «Машина, которая изменила мир» (*The Machine That Changed the World*)¹. Мы представили исчерпывающие доказательства того, что методы Toyota по созданию ценности были во всех отношениях лучше подходов не только иностранных, но и других японских автомобильных компаний. Разработка новой продукции, управление отношениями с поставщиками, обслуживание потребителей, а также производственные процессы все вместе и были той «машиной», которая изменяла мир. Этот вывод закономерно поднял вопрос о том, как компании любой от-

расли и любой страны могли бы добиться такого же совершенства процессов — вопрос, на который мы попытались ответить в нашей следующей книге «Бережливое производство»².

Мы предложили пять простых принципов, которыми могла бы руководствоваться любая компания:

- предоставляйте потребителям ту *ценность*, которую они действительно хотят получить. Не поддавайтесь соблазну работать, ориентируясь на структуру, активы и знания, которые у вас уже есть, не убеждайте клиентов, что они хотят только то, что вам проще всего произвести;
- определите *поток создания ценности* по каждому виду продукции. Это — последовательность действий (процесс), необходимых для доведения товара или услуги от идеи до запуска в серию (через процессы разработки новой продукции) и от заказа до отгрузки потребителю (через процесс выполнения заказа). Проверьте все этапы в этих процессах, чтобы убедиться, что они действительно создают ценность для потребителя. Устраните этапы, не создающие ценности;
- выстройте оставшиеся этапы так, чтобы они образовали непрерывный *поток*. Устраните ожидание между этапами и запасы, чтобы сократить время разработки новой продукции и время выполнения заказа;
- сделайте так, чтобы потребители *вытягивали* ценность из компании. Откажитесь от методов выталкивания, используемых фирмами с длительным временем выполнения заказа, пытающимися убедить клиентов, что они хотят именно то, что фирма уже разработала или произвела;
- наконец, когда ценность, поток создания ценности, динамика и вытягивание уже будут налицо, начните сначала бесконечный поиск *совершенства* — счастливого момента, когда вы сможете создавать чистую ценность с нулевыми потерями.

ТРИУМФ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Прошли годы, и внутренние процессы во многих организациях, к нашей большой радости, стали намного совершеннее. И тому есть явное доказательство — большинство промышленных товаров сегодня гораздо качественнее и дешевле, чем в дни, когда наше сотрудничество только начиналось. Например, в автомобилестроении число дефектов на одну машину неуклонно снижалось, хотя реальная цена конкретных моделей тоже продолжала падать³. С неменьшей радостью мы обнаружили, что принципы бережливого

производства работают в каждой компании, отрасли и стране, где их всерьез попытались применить.

Тем не менее Toyota продолжает свой путь от победы к победе над иностранными конкурентами, на равных состязаясь за лидерство в мировом автомобилестроении с General Motors. В отличие от нее большинство других японских фирм, с которыми мы познакомились во время посещения Японии в 1982 г., разорились или остались на обочине (правда, Honda сохранила независимость и процветает, но Nissan контролируется Renault; Mazda вошла в состав Ford; Subaru, Suzuki и Isuzu тесно связаны с GM; рыночная доля Mitsubishi резко сократилась).

Любопытно, что, несмотря на большое разнообразие качественных и дешевых товаров, распространяемых через новые каналы сбыта, потребители, похоже, все чаще испытывают отрицательные эмоции. В последние годы нам не раз доводилось обсуждать этот феномен с руководителями. Они говорят, что когда приходят на завод или в офис, то им кажется, что дела налаживаются. А когда они возвращаются домой и примеряют на себя роль потребителей, все выглядит уже не так радужно.

И у нас сложилось точно такое же впечатление. Кажется, что мы, два разделенных океаном и напряженно работающих писателя, начинаем любой телефонный разговор с описания очередного разочарования, постигшего нас как потребителей. А таких разочарований в последнее время было немало:

- собранный на заказ компьютер доставили в течение трех дней, но он оказался несовместим с принтером, другими компьютерами в наших домашних офисах, а также с некоторыми программами, разработанными разными компаниями;
- ремонт автомобиля был долгим, но не отличался качеством;
- утомительная поездка в магазин-склад с огромным ассортиментом товаров, превосходящих по качеству и цене имевшиеся в продаже 25 лет назад, закончилась тем, что так и не удалось найти необходимое;
- медицинская процедура, весьма впечатляющая с технической точки зрения, но неприятная и отнимающая много времени с точки зрения пациента;
- деловая поездка с бесконечными очередями, пересадками и задержками;
- выводящие из равновесия службы помощи и технической поддержки, которые не помогают и не оказывают поддержки.

С появлением более качественных и дешевых товаров процесс потребления должен был стать легче и приятнее. Но на самом деле нам требуется все больше времени и сил, чтобы заставить все наши товары и услуги

работать, как полагается, и взаимодействовать друг с другом. Иными словами, нынешние потребители нередко тонут в море превосходных предметов. И это кажется очень странным, учитывая, что конечная цель бережливого производства — это удовлетворение запросов, а вовсе не только производство замечательных товаров.

НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ

В конце 1990-х гг. мы думали, что все эти проблемы кратковременны и вызваны экономикой «мыльного пузыря», когда потребителям нередко предлагали множество новых возможностей, основанных на незрелых технологиях. Конечно, думали мы, в дальнейшем все наладится.

Однако пузырь лопнул, и мы увидели, что эти проблемы потребителей были не аномалией, а нормой. И тогда возник вопрос: а что происходит в мире, где перед компаниями поставлена основная задача — повысить удовольствие от процесса потребления, а не произвести лучшую продукцию?

Поразмыслив над проблемами потребления, мы обнаружили пять ключевых тенденций, которые все вместе и стали причиной тех трудностей, с которыми сталкиваются сегодня потребители.

Во-первых, производители неуклонно увеличивают возможность выбора, прибегая к «массовой индивидуализации» товаров⁴ и постоянно увеличивая разнообразие каналов сбыта. Выбор — это замечательно, но он требует дополнительных затрат времени потребителя на принятие решений.

Во-вторых, регулируемая экономика эпохи массового производства постепенно сокращается в размерах. Это дает нам всем больше свободы, что очень хорошо⁵. Но также нам приходится управлять постоянно увеличивающимся количеством процессов и принимать множество решений. Как нам вложить свои пенсионные средства? Какой провайдер телекоммуникационных услуг лучше? Какая комбинация «авиакомпания — агентство по прокату автомобилей — отель» наилучшая? Правильный выбор из этого весьма разнообразного меню вполне может потребовать от нас существенных затрат времени и сил.

В-третьих, совершается переход от экономики услуг к экономике самообслуживания, так как все больше средств производства находится в личном пользовании, например компьютеры, принтеры, сканеры, персональные цифровые органайзеры и программное обеспечение. Мы сами можем создавать ценность (у наших отцов и матерей были секретарши с пишущими машинками, а у нас есть карманные и персональные компьютеры). И мы не просто покупаем эти средства производства. Необходимо их также устанавливать, обслуживать, модернизировать и утилизировать, нередко интегрируя товары и услуги разных поставщиков, тратя на это свое личное время и силы.

В-четвертых, во всех передовых странах происходят демографические сдвиги, ограничивающие время и силы, которые люди могут тратить на потребление. Женщины, раньше ходившие по магазинам, пока их мужья на работе, теперь чаще всего работают сами, а это означает, что у них меньше времени на покупки. Все больше возникает семей, в которых только один взрослый и зарабатывает, и тратит. Доходы и покупательная способность на душу населения растут, но вот времени на сами покупки остается все меньше и меньше.

В-пятых и в-последних, развитие Интернета и информационных технологий неуклонно стирает грань между потреблением и производством, нередко втягивая потребителя в процесс создания продукта. Например, жена одного из нас недавно заказала по Интернету офисное оборудование одного известного производителя. Из-за путаницы с идентификационным номером налогоплательщика заказ не приняли, но уведомления об этом по электронной почте не послали. Когда через несколько недель оборудование в обещанный день не поступило, мы еще раз зашли на сайт и узнали, что заказ отменен. А когда нам в конце концов удалось услышать в телефонной трубке человеческий голос и рассказать о возникшей проблеме, менеджер по связям с потребителями объяснил, что теперь заказчик обязан самостоятельно периодически проверять сайт и следить за тем, все ли идет по плану. В результате напрашивается вывод, что покупатели должны бесплатно выполнять роль менеджеров по операциям. Жаль, что их об этом не предупреждают.

Эту широко распространившуюся тенденцию к прозрачности и прямому участию потребителя в процессе производства фирмы преподносят как великое благо. Но для занятого потребителя такое предложение может означать, что его используют в качестве бесплатной рабочей силы.

Хотя потребитель сегодня больше информирован и возможности выбора постоянно расширяются, за это ему приходится платить повышенной ответственностью и затратами времени на принятие решений и управление. Исходя из подобной ситуации можно сделать довольно простые заключения:

- 1) потребителям приходится принимать множество решений, — растет ассортимент товаров, производимых неуклонно увеличивающимся количеством поставщиков и распространяемых через новые каналы сбыта, товары, нужно получить, установить, а потом обслуживать, ремонтировать, модернизировать и утилизировать;
- 2) эволюция процесса производства, связанная с развитием информационных технологий и постоянным появлением все новых средств производства для личного пользования, увеличивает затраты времени и сил потребителя и вместе с тем стирает грань между потреблением и производством;

- 3) но в сутках по-прежнему только 24 часа (единственная реальная константа и ограничение в жизни), и в предстоящие годы у большинства потребителей в действительности будет меньше полезного времени и сил из-за изменения состава семьи и старения населения во всех развитых странах.

В совокупности эти факторы образуют основную проблему потребителей в XXI в.

ПЕРЕОЦЕНКА ЦЕННОСТЕЙ

Когда мы вникли в эту ситуацию, то поняли, что должны уточнить свои принципы бережливого производства, вернувшись к исходному пункту, т.е. к вопросу о ценности. Нам нужно было спросить себя, чего потребители действительно захотят в предстоящую эпоху, и затем переосмыслить само понятие «потребление» как процесс, посмотреть на него глазами потребителя, ищущего лучший способ получать те товары и услуги, которые ему теперь необходимы. Мы назвали этот усовершенствованный процесс *бережливым потреблением*.

У бережливого потребления должен быть сопутствующий процесс. Компаниям нужно предоставлять потребителям товары и услуги, которые они действительно хотят получить именно в желаемое ими время и в установленном месте, причем не доставлять им при этом особого беспокойства. В прошлом мы пользовались термином «бережливое производство», но слишком многие управляющие понимали это так, как будто «производство» заканчивается сразу за дверью офиса или за воротами фабрики. Поэтому теперь мы используем термин «бережливое обеспечение», который включает в себя все этапы, которые нужно пройти, чтобы ценность, созданная производителем, была доставлена потребителю. Нередко эти этапы реализуются несколькими компаниями.

Большинству потребителей легко рассуждать о процессе потребления, так же как производителям — о процессе производства. Но всем нам трудно отнестись к этим зависимым друг от друга процессам как к единому потоку создания ценности. Работая в последние годы в различных отраслях, начиная от авиаперевозок и здравоохранения и заканчивая страхованием и ремонтом автомобилей, мы постоянно наблюдали, как потребители и сотрудники офисов усиленно сражаются со слабо взаимосвязанными процессами потребления и производства, делающими из потребителей врагов, снижающих прибыль и вселяющих в служащих компаний чувства гнева и отчаяния. Несмотря на все усилия, результата нет, так как нет понимания.

Продолжив свои исследования и посетив множество компаний разных отраслей во многих странах, мы начали понимать, что если бы действи-

тельно бережливое обеспечение можно было объединить с бережливым потреблением, то жизнь потребителей стала бы лучше, сотрудники получали бы больше удовлетворения от своей работы, а поставщики — больше прибыли. Вполне возможна ситуация, от которой выиграют все: и производители, и потребители, которые вместе будут принимать бережливые решения. Эта важная мысль и побудила нас написать эту книгу.

Введение

БЕРЕЖЛИВОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И БЕРЕЖЛИВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Потребление. Звучит очень просто, и в развитых странах с рыночной экономикой почему-то считается, что потребление не требует никаких усилий. Потребители легко, даже мгновенно получают именно то, что хотят. И все же проблема в том, что зачастую потреблять совсем не легко и потребители не могут получить желаемое. И это относится к любому виду потребления любых видов товаров и услуг. Из этой книги вы узнаете, почему потребление нередко выступает для потребителя тяжелым трудом, и к тому же бесплатным.

ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Давайте начнем с очень простого наблюдения. Потребление — это длительный процесс (ряд действий, предпринимаемых в течение определенного периода), имеющий своей целью решение какой-либо проблемы. Оно предполагает поиск, получение, установку, обслуживание, ремонт, модернизацию и в конечном счете утилизацию. Все эти действия предполагают затраты сил, времени и — сплошь и рядом — нервов потребителя. Чтобы стало яснее, рассмотрим один процесс потребления.

Когда мы решили написать эту книгу, Дэну понадобился новый компьютер, и он зашел в Интернет, чтобы проделать небольшой анализ рынка. Немного подумав, он снова вернулся в сеть и зашел на сайт выбранного производителя, чтобы сделать покупку и договориться о доставке в подходящее ему время. Производитель отправил товар, который был доставлен в срок. Пока что все было хорошо.

Но на компьютере было установлено не все необходимое программное обеспечение. Когда дополнительные программы установили, компьютер перестал работать. Это заставило Дэна позвонить в службу поддержки

поставщика. После длительного ожидания у телефона ему сказали, что все дело в новом программном обеспечении. Тогда Дэну пришлось позвонить в службу поддержки поставщика нового программного обеспечения, который обвинил во всем производителя «железа». Пришлось искать специалиста по компьютерам с опытом решения подобных проблем и вызывать его на дом. Между тем, потратив много времени, но получив деньги, мастеру так и не удалось устранить неполадку. В результате мы нашли другого специалиста, который в конце концов во всем разобрался.

Наконец компьютер Дэна заработал, но такое «потребление» было весьма трудоемко и отняло столько времени и нервов, что, оглядываясь на все произошедшее, мы составили перечень выполненных во время этого процесса действий.

Заметьте, что простое потребление фактически оказалось длительным процессом из одиннадцати этапов и растянулось на семь дней. Из них только на четырех действительно как-то создавалась ценность, а семь были чистой тратой времени. Один этап был довольно занятым, два — терпимыми, а на остальных Дэн волновался и испытывал ту или иную степень раздражения (особенно его вывели из себя две службы «поддержки»). На то, что должно было занять у Дэна не более трех с половиной часов — что на удивление много для «не требующего никаких усилий» потребления с помощью Интернета, — на самом деле ушло 11 часов и 11 минут, т.е. почти полтора обычных рабочих дня.

Но это еще не конец. На самом деле цель Дэна — не просто иметь компьютер. Его цель — редактирование текста и изображений в электронном виде, а также беспрепятственный обмен информацией с другими людьми. Компьютер, его программное обеспечение и требуемая техническая поддержка — это только средство, инструмент, но никак не конечный результат.

Полный процесс потребления, который позволит решить проблему Дэна на несколько лет, будет предполагать не одну последовательность действий «купи и установи», но также несколько ремонтов и модернизаций, за которыми последуют замена и утилизация. Каждый этап будет похож на другой — в том смысле, что везде будет создаваться очень мало ценности и придется тратить много личного времени, иногда совершенно бесполезно. И все для того, чтобы решить простую проблему электронной обработки текстов и изображений для книг и статей.

С одной стороны, персональный компьютер — это чудо. Мы знаем это, поскольку несколько лет назад начинали писать книги на пишущих машинках IBM Selectric и обменивались черновыми вариантами сначала по почте, а затем — по факсу. Но с другой стороны, компьютер ужасно раздражает. Отдельные используемые программы нередко весьма впечатляют — если вы заставите их работать и взаимодействовать друг с другом. Но в целом ощущения весьма неприятные.

Этапы	Затраты времени Дэна	Эмоциональная реакция Дэна
День 1		
1. Поиск информации в Интернете	1 час	Здорово! «Столько возможностей и совершенно не надо выходить из дома!»
2. Выбор товара, его комплектации. Размещение заказа	30 мин	Все в порядке. «Однако делать заказ не так интересно, да и чувствуешь себя как клерк. Почему я должен запоминать номер своего заказа, чтобы за ним следить? Разве не они обязаны доставить мне компьютер вовремя?»
День 4		
3. Получение и распаковка компьютера	1 час	Все в порядке. «Я немного нервничаю, пытаюсь выполнить все эти инструкции, хотя компьютер включается и загружается нормально».
4. Установка дополнительного программного обеспечения	1 час	Некоторое недовольство: «Казалось, что в компьютерный век эта операция могла бы быть более простой».
5. Проверка завершена, но компьютер перестал работать	1 час	Сильное недовольство: «Он работал, но теперь внезапно отключается при загрузке».
6. Посещение сайта и звонок в службу поддержки сборщика компьютера	1 час	Раздражение: «Почему я должен тратить целый час на ожидание ответа у телефона, чтобы узнать, что виноват кто-то другой?»
7. Звонок в службу поддержки поставщика программного обеспечения	1 час	Крайнее раздражение: «Как этим компаниям до сих пор удавалось оставаться на плаву, если ничего не работает и никто ни за что не отвечает?»
День 5		
8. Поиск специалиста	1 час	Легкое недовольство: «Почему они заранее не предположили, какими знаниями обладают те, кто захочет работать на их компьютере?»
9. Посещение специалиста	2 часа	Крайнее раздражение: «Я возмущен тем, что трачу свое время и деньги на обучение этого парня».

День 6

10. Поиск нового специалиста	1 час	Крайнее раздражение: «Интернет мне, конечно, уже не поможет. Теперь я могу только звонить и посылать отчаянные просьбы своим друзьям».
------------------------------	-------	--

День 7

11. Посещение специалиста	1 час	Беспокойство, затем облегчение. «А будет ли этот специалист чем-то лучше?», «Наконец-то я смогу хоть немного поработать!»
---------------------------	-------	---

Если сегодня в основном опыт потребления негативен, то давайте представим себе, чего потребители ждут в будущем? Каковы цели того, что мы называем бережливым потреблением?

ЧЕГО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОТЯТ ПОТРЕБИТЕЛИ?

Во-первых, следует помнить, что большинство из нас потребляют, чтобы решать проблемы. Они могут быть незначительными, например поиск, покупка и использование аппаратуры для ежедневного прослушивания музыки, а могут — и серьезными, например поиск, покупка и содержание удобного дома, где можно было бы жить и работать. Нередко нас интересуют не столько сами товары и услуги (iPod или даже дом), сколько то, что они могут сделать для нашей жизни. Отсюда следует, что в процессе потребления должны удовлетворяться не только такие простые запросы, как поиск музыкальной аппаратуры, но и сложные, например поиск жилья. Частичное решение — компьютер, который не видит принтера, или больница, в которой нельзя своевременно найти нужного специалиста — это вообще не решение. Мы хотим, чтобы наши проблемы решались полностью.

Во-вторых, мы хотели бы делать это с минимальными затратами времени и сил. С развитием общества и повышением уровня жизни единственное, что не меняется, — это наше время (насколько нам известно, ни одна лаборатория мира не ведет исследований, направленных на увеличение количества часов в сутках или числа дней в неделе¹). Поэтому экономия личного времени и сил для их использования в других более важных делах приобретает все большее значение².

В-третьих, мы бы хотели получить именно то, что нам нужно для решения нашей проблемы, включая все необходимые товары и услуги требуемых характеристик. Мы не хотим никаких переделок, не хотим возвращаться домой с пустыми руками.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru