

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научных редакторов .....	7
Предисловие .....	15
Введение .....	22
<b>Глава 1</b>	
Учимся видеть процесс потребления.....	29
<b>Глава 2</b>	
Учимся видеть процесс обеспечения .....	39
<b>Глава 3</b>	
Решите мою проблему полностью.....	50
<b>Глава 4</b>	
Не тратьте понапрасну мое время .....	63
<b>Глава 5</b>	
Дайте мне именно то, что я хочу .....	84
<b>Глава 6</b>	
Предоставьте мне ценность именно там, где я хочу.....	108
<b>Глава 7</b>	
Решите мою проблему тогда, когда я хочу .....	125
<b>Глава 8</b>	
Проблема бережливого обеспечения: роль менеджера.....	140
<b>Глава 9</b>	
Предоставьте мне решение, которое я действительно хочу: роль бережливого предпринимателя .....	167
<b>Глава 10</b>	
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

**Е**сть 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»<sup>1</sup>, 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<sup>2, 3</sup>. Система Toyota завоевала широкую популярность в мире и в последнее время интенсивно обсуждается в нашей стране, в Европе и Америке<sup>4-13</sup>. К этой дискуссии тесно примыкают и сторонники концепции доктора Э. Деминга<sup>14</sup>, как зарубежные<sup>15</sup>, так и отечественные<sup>16</sup>.

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<sup>17,18</sup>. 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» обеспечивать — 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 работе<sup>1</sup>, 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, не 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 обстоятельствами<sup>19</sup>:

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<sup>20, 21</sup>.

Более того, совсем недавно в Японии появился новый стандарт<sup>22</sup>, 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*)<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>.

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 падать<sup>3</sup>. С наименьшей 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 удовлетворенность 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» товаров<sup>4</sup> 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 хорошо<sup>5</sup>. 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 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

**П**отребление. 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 занятным, 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
<b>День 1</b>		
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?»
<b>День 4</b>		
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?»
<b>День 5</b>		
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 неделе<sup>1</sup>). Поэтому экономия личного времени и сил для их использования в других более важных делах приобретает все большее значение<sup>2</sup>.

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.

В-четвертых, мы хотим решить наши проблемы там, где это удобно нам. В ушедшую в прошлое эпоху персонального обслуживания товары и услуги нередко доставляли потребителю на дом. Уборщица, бакалейщик, мясник, продавец овощей и врач — все они сами звонили или приходили домой. В наступившую затем эпоху самообслуживания потребителю приходилось либо самому идти в магазин, либо заказывать непосредственно у производителя. Мы полагаем, что в грядущую эпоху бережливого потребления многие товары можно будет получить примерно за одну и ту же цену из разных источников. То есть вы решите свою продовольственную проблему, отправившись в магазин-склад, традиционный продуктовый магазин или небольшой магазин у дома, или же вам доставят на дом то, что вы закажете по Интернету. Вы сможете выяснить, чем больны, отправившись в поликлинику или независимую медицинскую лабораторию либо сделав анализы самостоятельно с помощью особого оборудования, находящегося у вас дома. У вас будет выбор между покупкой страхового полиса у агента прямо у вас в гостиной и заполнением заявления на сайте.

В-пятых, мы хотим решать наши проблемы тогда, когда нам это нужно. Как мы увидим, при современной системе предоставления ценности все обычно заказывают товары и услуги у совершенно незнакомых им людей. Поэтому неудивительно, что большинство потребителей не предупреждают поставщика о намерении сделать заказ. К сожалению, в этих условиях типичные производственные системы — включая даже хваленые системы изготовления по заказам компаний, подобные Dell, — не могут обеспечить высокий уровень обслуживания. Но запросы потребителей на самом деле гораздо сложнее. Оказывается, в мире бережливого потребления понятие «когда» для каждого потребителя означает совершенно разные вещи.

Наконец, многие из нас хотели бы сократить общее количество проблем, из которых мы вынуждены искать выход. Поэтому их, видимо, стоит решать комплексно. Например, многие из нас оценили бы, если какой-нибудь «поставщик решений» каждый раз подгонял автомобиль прямо к двери и брал плату только за время использования и тем самым удовлетворял наши потребности в транспорте, чтобы нам самим не приходилось об этом даже думать. И если бы «поставщик жилья» мог экономично содержать дома без затрат на это наших душевных сил. А как насчет такого решения проблемы покупок, при котором необходимые нам товары доставлялись бы на дом в нужное время и не надо было бы бегать по магазинам в выходные? Или одного-единственного провайдера компьютерных услуг и связи, который занимался бы всеми возникающими в этой области вопросами? Переход от разрозненного потребления отдельных продуктов к комплексным решениям был бы гигантским шагом вперед. Мы считаем, что этот шаг и есть конечная цель бережливого потребления.

## **ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ**

---

Эти шесть простых принципов дают новое определение ценности для современного потребителя, которое мы и сформулируем от его имени:

- решите мою проблему полностью;
- не тратьте мое время понапрасну (минимизируйте мои общие затраты на потребление, т. е. цену, которую я плачу, плюс затраты времени и нервов);
- предоставьте мне именно то, что я хочу (ценность);
- предоставьте это именно там, где я хочу;
- предоставьте это именно тогда, когда я хочу;
- сократите число решений, которые я должен принять, чтобы устранить свою проблему.

Обратите внимание, что ни один из этих принципов не делает акцента на конкретных характеристиках или эксплуатационных качествах самих товаров — автомобилей, программного обеспечения, страхового полиса. Сегодня сами товары, как правило, не проблема. К сожалению, для многих компаний, занимающихся производством товаров и оказанием услуг, характерна ориентация или на товар, или на услугу. Отслеживая только один элемент из всего процесса потребления, они иногда не учитывают общего впечатления потребителя от поиска, получения, установки, обслуживания, модернизации и утилизации, т.е. от действий, необходимых для решения данных проблем. И по-видимому, они забывают обо всех затратах, которые включают также затраты времени и нервов потребителя.

## **ПРОБЛЕМА БЕРЕЖЛИВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

---

Обеспечение. Кажется, что это так же просто, как и потребление. Конечно, при современных технологиях, особенно информационных, поставщики могут предоставлять потребителям желаемую ценность, не прилагая особых усилий. Проблема состоит в том, что в действительности организовать обеспечение очень трудно, и немногие фирмы делают это сегодня хорошо. В то время пока потребители сражаются с несовершенными процессами потребления, поставщики воюют с плохими процессами обеспечения. Доказательства этому мы видим повсюду:

- рост расходов на придание товарам таких качеств и функций, которыми не удастся привлечь новых потребителей;

- нереальные обещания по доставке, которые поставщики вынуждены делать, чтобы сохранить свою конкурентоспособность;
- высокий уровень нехватки товаров (если их слишком мало) и остатки нереализованной продукции (если их слишком много);
- рост расходов на обеспечение лояльности клиента, причем клиенты все равно становятся все менее и менее лояльными;
- значительные инвестиции в более крупные активы (большие магазины, дистрибьюторские центры, компьютерные системы), но у которых сокращаются возможности обеспечить конкурентное преимущество;
- существенный рост расходов на создание справочных служб и других форм помощи потребителям, организуемых путем аутсорсинга, в результате чего прямой контакт с ними теряется;
- хроническое недовольство сотрудников, вынужденных по роду своей деятельности активно общаться с клиентами, высокая текучесть кадров на этих должностях и большие расходы на обучение, низкая удовлетворенность потребителей.

Ни один поставщик не рад подобным результатам, но при нынешних процессах организации обеспечения большинство из них неизбежно. И львиная доля поставщиков, похоже, полагает, что реальное решение проблем потребителя, выражающееся в обеспечении их нужными продуктами тогда и там, где он хочет, обойдется гораздо дороже. В связи с этим поставщики еще активнее защищают традиционное массовое потребление. Они предлагают все более привлекательные, но никак не связанные с другими товары по сниженным ценам, хотя потребители сигнализируют им, что на самом деле хотят чего-то другого.

К счастью, как мы увидим в этой книге далее, некоторые компании уже научились по-новому думать о потребителях и поставщиках и о том, как они могут вместе разрабатывать бережливые решения. Они обнаружили, что предоставлять ценность, которую потребители действительно хотят, можно с более низкими общими затратами — точно так же как когда-то поняли, что высокое качество вовсе не обязано стоить дорого. Цель этой книги довольно проста — показать, как объединить бережливое обеспечение с бережливым потреблением, как перейти от массового потребления к бережливому.



## Глава 1

# УЧИМСЯ ВИДЕТЬ ПРОЦЕСС ПОТРЕБЛЕНИЯ

«Давайте пройдемся». Многие годы таков был наш ответ, когда какая-нибудь компания просила рассказать о бережливом производстве. Как правило, ее руководство хотело встретиться с нами в конференц-зале или в кабинете генерального директора. Но из своего многолетнего опыта мы знали, что ценность создается только в гемба (японское слово, обозначающее то место в офисе или на заводе, где выполняется реальная работа). Поэтому когда мы хотели оценить реальное положение дел, мы всегда настаивали на том, чтобы начать именно там, т. е. в гемба.

У потребителей тоже есть гемба. Это путь, который они избирают для решения своих проблем. И похоже, что большинству менеджеров это трудно понять, хотя сами они тоже идут этим путем, когда примеряют на себя роль потребителей. Поэтому в последние годы мы потратили немало времени, гуляя по гемба потребителей вместе с ними, когда у нас была такая возможность.

Цель этих прогулок проста: мы пытаемся научить менеджеров видеть все шаги, которые потребитель должен выполнить, чтобы найти, получить, установить, подключить, обслужить, отремонтировать, модернизировать и утилизировать необходимые для решения его проблем товары и услуги. Затем мы анализируем каждый шаг, спрашивая, так ли уж он необходим и почему нередко его не удается выполнить как надо. Устранив ненужные шаги, мы можем поговорить о потоке и вытягивании, которые ведут к совершенству.

Чтобы вам было легче понять этот метод, давайте пройдемся прямо сейчас, поставив себя на место типичного потребителя, например Боба Скотта, с которым мы впервые столкнулись в «Бережливом производстве»\*. Если помните, тогда он погнул задний бампер своего пикапа.

---

\* Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — Прим. ред.

## ПРОГУЛИВАЯСЬ ПО ГЕМБА ПОТРЕБИТЕЛЯ

---

На этот раз начало всему положила загадочная лампочка проверки двигателя, засветившаяся на панели приборов и заставившая Боба отправиться в автосервис. Вариантов было несколько: обратиться к дилеру, торгующему новыми машинами, которого в прошлый раз просьба Боба о ремонте, похоже, сильно расстроила, другим дилерам, расположенным в пределах досягаемости, продававшим и обслуживавшим машины этой модели, а также в несколько местных автосервисов, которые могли не располагать новейшим оборудованием и не иметь специалистов, знакомых с этой моделью.

Сделав несколько звонков и выяснив примерные расценки на подобный ремонт, Боб отправился к дилеру, торгующему новыми машинами, но не к тому, у которого был раньше.

Следующим шагом было договориться о ремонте, т. е. выполнить действие, эквивалентное размещению заказа на какой-нибудь товар, например на компьютер Дэна. Боб договорился и в нужное время подъехал к дилеру.

Поскольку приемщик заказа не был знаком с Бобом, он не имел достаточно информации о его машине и поэтому к встрече готов не был. В результате Бобу пришлось ждать в очереди у стойки обслуживания, чтобы заполнить и подписать соответствующие формы.

Оказалось, что сразу починить машину нельзя. Поскольку Бобу нужно было ехать на работу, ему предложили во временное пользование другую машину, которую долго не могли пригнать со стоянки. К счастью, сама дорога заняла в этот раз столько же времени, что и обычно, хотя так бывает и не всегда.

Уже днем дилер сообщил Бобу об обнаруженных неполадках и назвал стоимость ремонта. Позже ему позвонили второй раз и сказали, что нужных запчастей нет и машина будет готова только завтра. Как видим, это типичная ситуация, когда потребитель и поставщик не знают друг друга и не могут обсудить проблему заранее или обменяться информацией о состоянии товара. В результате запчасти пришлось заказывать.

На следующий вечер Боб вернулся к дилеру за своей машиной. Для этого ему снова пришлось немного постоять в очереди, чтобы заполнить бумаги, проверить смету, расплатиться своей кредитной картой, забрать ключи. После оплаты он ждал, пока машину пригонят с удаленной парковки, на которой стояли все автомобили после ремонта.

Если бы Боб вернулся домой — при этом нужно было бы учесть только время, потраченное сверх обычного времени на дорогу в связи с необходимостью починить машину, — то процесс потребления был бы завершен. Однако на обратном пути проблема возникла снова. Загадочная лампочка проверки двигателя снова загорелась.

На самом деле подобный исход не редкость, как показывают материалы исследования дистрибуции автомобилей (ICDP, International Car Distribution Programme)<sup>1</sup>. Вероятность того, что вашу машину починят с первого раза,

составляет в Северной Америке и Европе только около 80%, а если добавить требование починить еще и вовремя, она падает до 60%.

Поскольку ремонт уже был оплачен, дальнейший процесс поиска был очень прост. Боб еще раз договорился с тем же дилером, машина была возвращена, принята и снова выдана и наконец — о, удача! — все было в порядке.

Ниже мы перечисляем действия, которые Бобу пришлось предпринять в ходе такого на первый взгляд простого процесса потребления. Ни один из этих 16 этапов не был сложным и не занял много времени. Однако если их суммировать, количество потраченных сил и времени просто поражает. На решение своей проблемы Боб потратил три с половиной часа своего личного времени.

### Этапы процесса потребления

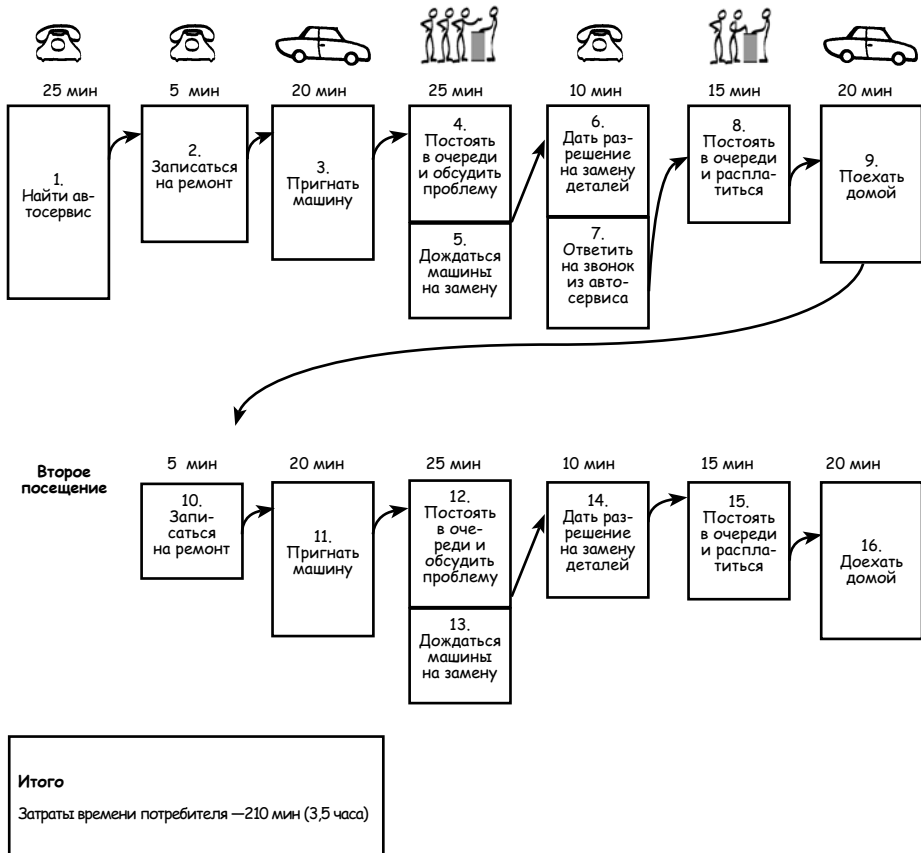
Этапы	Затраты времени потребителя
1. Найти лучший автосервис	25 мин
2. Записаться на ремонт	5 мин
3. Пригнать машину	20 мин
4. Подождать в очереди, описать проблему и заполнить бумаги	15 мин
5. Дождаться машины на замену и подписать бумаги	10 мин
6. Обсудить проблему с мастером и дать разрешение на замену деталей	5 мин
7. Ответить на звонок и узнать, что машина будет готова только завтра	5 мин
8. Заполнить бумаги и дождаться, пока пригонят машину	15 мин
9. Поехать домой и обнаружить, что неисправность не устранена	20 мин
10. Записаться на ремонт еще раз	5 мин
11. Пригнать машину в автосервис	20 мин
12. Подождать в очереди, описать проблему и заполнить бумаги	15 мин
13. Дождаться машины на замену и подписать бумаги	10 мин
14. Обсудить проблему с мастером и дать разрешение на замену деталей	5 мин
15. Заполнить бумаги и дождаться, пока пригонят машину	15 мин
16. Добраться домой	20 мин
<b>Общие затраты времени потребителя</b>	<b>210 мин (3,5 часа)</b>

## РИСУЕМ КАРТУ ПРОЦЕССА ПОТРЕБЛЕНИЯ<sup>2</sup>

Практически любой процесс потребления можно разбить на этапы, подобные перечисленным выше. Такое разграничение помогает управляющим понять этот процесс и его последствия. Однако мы находим, что многие менеджеры и их сотрудники воспринимают визуальную информацию лучше, чем вербальную, и поэтому нарисовали также простые карты процесса потребления, чтобы этот процесс можно было оценить с одного взгляда.

На данной карте времени потребления («Длинный и непростой процесс ремонта»), мы расположили требуемые этапы с верхнего левого угла до нижнего правого, чтобы показать поток процесса от начала до конца с петлей, которую он делает после этапа 10. Площадь каждого прямоугольника пропорциональна затраченному времени.

### Длинный и непростой процесс ремонта



## ОТ ПРОЦЕССА ПОТРЕБЛЕНИЯ К ПОНИМАНИЮ ПРОЦЕССА

.....

Пока сложно сказать, что из перечисленного «хорошо», а что «плохо». Мы всего лишь излагали факты, описав определенную последовательность шагов, которые Бобу пришлось предпринять, чтобы его машину починили. Если бы мы составляли перечень шагов и карту процесса только для того, чтобы понять, как происходит ремонт, задача была бы решена. То есть у нас была бы очень полезная карта, описывающая производственный процесс.

Но нас не интересуют точка зрения поставщика услуг и процесс ремонта машины. Нам важен потребитель и его восприятие этого процесса. Поэтому к нашему перечню шагов на карте нужно кое-что добавить.

Сначала нужно учесть «ценность» каждого шага, где под ценностью мы понимаем просто деятельность, за которую потребитель готов заплатить, поскольку, похоже, она действительно необходима для решения его проблемы.

Если посмотреть на перечень и карту с этой точки зрения, то можно заметить, что они описывают совершенно разные виды деятельности. Поездка к дилеру неизбежна, если только Боб не захочет оплатить эвакуатор (в главе 10 мы увидим, что в будущем это может не потребовать дополнительных затрат). И мало кто из потребителей станет спорить, что владельцу придется рассказать мастеру, что случилось с машиной, а после ремонта забирать ее назад.

Но последние семь шагов, которые потребовались, чтобы машину действительно отремонтировали, как это должны были сделать в первый раз, скорее всего, не признает ценными никакой потребитель. И почему бы дилеру не компенсировать Бобу потраченное на эти шаги время, вернув ему часть суммы, уплаченной за ремонт?

Что же касается первых девяти шагов, которые на первый взгляд как будто тоже создают ценность, то какую ценность получает потребитель, когда слышит записанный на автоответчик голос: «К сожалению, все представители по обслуживанию клиентов заняты. Пожалуйста, оставайтесь на линии», в то время как ему нужно узнать о стоимости ремонта и договориться о дате? И как насчет ожидания у стойки обслуживания для того, чтобы описать проблему? А время, ушедшее на заполнение форм? Ведь дилер мог получить эту информацию заранее! Ожидание машины на замену, время, пока отремонтированную машину пригонят со стоянки...

Если мы составим наш перечень шагов заново, поделив все эти этапы и затраты времени на «потери» и «создающие ценность», то увидим нечто интересное. Более 70% всех затрат времени потребителя в данном случае оказались чистыми потерями, никакой ценности они не имели.

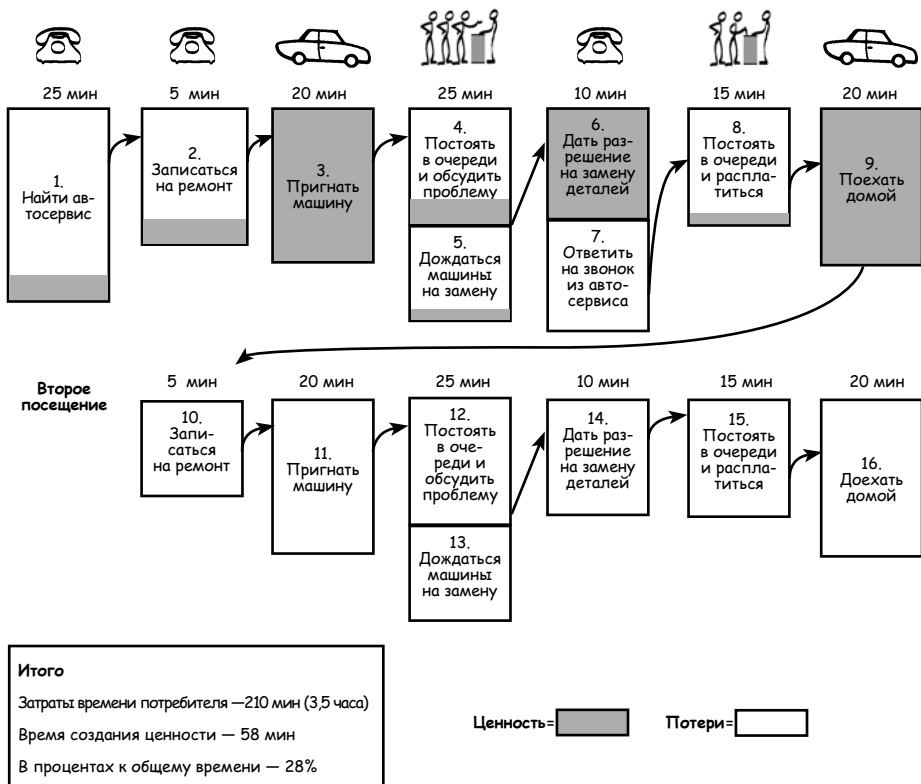
Взглянув на очереди в автосервисе, каждый может вспомнить о похожей напрасной трате времени. А любой дилер, даже поверхностно проанализировав этот процесс, может раскритиковать ремонт, которого на самом деле

не было, и предложить более качественный процесс. Так почему же мы никак не избавимся от этого ожидания и потерянных часов? Простейший ответ, который, как мы считаем, справедлив для любых процессов потребления, заключается в том, что поставщики не ценят времени потребителя. Они либо не осознают ценность его времени, либо предпочитают ее игнорировать, поскольку считают, что это позволяет им экономить. И до тех пор пока поставщики будут думать подобным образом, а потребители — соглашаться на такое отношение, ничего не изменится.

Чтобы повысить сознательность менеджеров, полезно доработать карту процесса потребления, заштриховав часть прямоугольника, соответствующую проценту создающего ценность времени по каждому шагу. Карта потерь времени при потреблении («Множество шагов, в основном ненужных») позволяет разделить все действия на создающие и не создающие ценности.

Полностью заполненная карта — в которой заштрихована лишь небольшая часть всей возможной площади — ясно показывает, что даже простой акт потребления включает множество этапов и потребителю приходится нести значительные затраты времени, по большей части ненужные.

### Множество шагов, в основном ненужных



### Этапы процесса потребления: время создания ценности и потери времени

	Этапы	Время создания ценности	Потери времени
1.	Найти лучший автосервис	5 мин	20 мин
2.	Записаться на ремонт	1 мин	4 мин
3.	Пригнать машину	20 мин	
4.	Подождать в очереди, описать проблему и заполнить бумаги	5 мин	10 мин
5.	Дождаться машины на замену и подписать бумаги	1 мин	9 мин
6.	Обсудить проблему с мастером и дать разрешение на замену деталей	5 мин	
7.	Ответить на звонок и узнать, что машина будет готова только завтра		5 мин
8.	Заполнить бумаги и дождаться, пока пригонят машину	1 мин	14 мин
9.	Поехать домой и обнаружить, что неисправность не устранена	20 мин	
10.	Записаться на ремонт еще раз		5 мин
11.	Пригнать машину		20 мин
12.	Подождать в очереди, описать проблему и заполнить бумаги		15 мин
13.	Дождаться машины на замену и подписать бумаги		10 мин
14.	Обсудить проблему с мастером и дать разрешение на замену деталей		5 мин
15.	Заполнить бумаги и дождаться, пока пригонят машину		15 мин
16.	Добраться домой		20 мин
	<b>Общие затраты времени потребителя</b>	<b>58 мин (28%)</b>	<b>152 мин (72%)</b>

## РЕАЛЬНОЕ ВРЕМЯ И ВОСПРИЯТИЕ ВРЕМЕНИ

До сих пор мы перечисляли действия и рисовали карты исходя из того, что время для всех течет одинаково. Но так ли это?

Когда-то один из нас занимался планированием перевозок, и ему было важно оценить стоимость времени, которое пассажиры сэкономят благодаря строительству новой магистрали или железнодорожной линии. Эко-