

## Передмова

Сьогодні у розпорядженні лін-мислителів є багато інструментів. Дійсно, Lean Enterprise Institute пропонує декілька з них. Карти потоків створення цінності. Посібники з розробки промислових дільниць. Інструкції для систем витягування. Поради щодо роботи з матеріалами та інформацією. Навіть вказівки щодо аналізу потоків створення цінності та інформаційних і матеріальних потоків між компаніями, що мають спільні потоки створення цінності.

Однак, як відомо, сума менша за частини. Маючи стільки хороших інструментів, ми повинні були б досягти набагато більшого прогресу у створенні лін-підприємств. Проблема в управлінні. А це — чіпке утримання традиційного управління масовим виробництвом з його мисленням «зверху вниз», управління за результатами, яке ніколи не вивчає процес розгортання стратегії.

Звичайно, існують інструменти управління стратегією, покликані протидіяти цьому упередженню. Існують десятки книг про хошин канрі (або розгортання стратегії). І багато з них і справді містять цінні поради, зокрема щодо вибору організаційних цілей та їхнього узгодження.

Але знову ж таки, сума менша за частини. Багато організацій, які мають детально розроблені механізми розгортання стратегії, ніколи не впроваджують її в реальному житті. Направду, хоч вони і зациклюються на виборі нібито правильних речей, але ж ніколи не поводяться правильно.

Багато років тому ми помітили, що це не є проблемою для компанії Toyota. Вона не лише дуже ефективно розставляє акценти, на яких варто зосередитися (свідченням цього є блискуче рішення розвивати гібридні технології, коли інші компанії були паралізовані), але й вдало впроваджує ідеї після того, як зробили вибір.

Коли ми подумали про створення посібника для керівників, який допоміг би їм приймати правильні рішення та рухатися у вірному напрямку, звісно, шукали когось, хто був би знайомий із системою компанії Toyota. Нам потрібен був хтось, хто не лишень вивчав, а й використовував метод Toyota.

На щастя, Паскаль Денніс зробив крок уперед. Він був менеджером Toyota Motor Manufacturing Canada в період стрімкого розширення, коли потрібно було діяти швидко і правильно. Він з перших вуст дізнався, як застосовувати метод розгортання стратегії Toyota в умовах, що постійно змінюються. Після звільнення з Toyota він навчав цього методу, тренуючи топменеджерів величезного спектру галузей — від виробництва до охорони здоров'я та будівництва.

На наступних сторінках Паскаль проілюструє цей прийом, розповівши історію уявної (але дуже реальної) компанії Atlas Industries, що переходить від традиційних методів планування до суворого розгортання стратегії. Він детально пояснить, як ви та ваша організація можете досягти належних результатів, послідовно застосовуючи таку технологію.

Ми усвідомлюємо, що лише деякі з читачів цього посібника будуть очолювати організації, подібні до Atlas. І багато з них будуть залучені до діяльності, далекої від традиційного виробництва, від фінансових послуг до охорони здоров'я й технічного обслуговування. Інших читачів, швидше за все, цікавлять насамперед функціональні сфери діяльності їхніх організацій: розробка продукту, закупівлі, маркетинг, продажі, фінанси тощо. Метод планування та виконання компанії Toyota застосовується у всіх галузях та функціях. Він забезпечує однакові переваги в будь-якому застосуванні.

Щоб допомогти читачам перейти від Atlas до їхньої реальності, ми створили вебсторінку для цієї книги на сайті LEI ([lean.org](http://lean.org)). Тут — багато форм, описаних у посібнику для керівників, а також відповіді автора на запитання читачів.

Хоча метод, представлений на цих сторінках, простий, його застосування буде значним кроком вперед для більшості організацій. Враховуючи характер і масштаб вашого виклику, ми будемо раді почути про ваші успіхи й труднощі, а також познайомити вас з іншими членами лін-спільноти, які розв'язують подібні проблеми. Будь ласка, зв'яжіться з нами та автором, надіславши свої коментарі та запитання на адресу:

info@lean.org. Трохи практики та широкий обмін досвідом допоможуть нам усім впевнено рухатися вперед, роблячи правильні речі.

Джим Вомак  
Голова Lean Enterprise Institute  
Грудень 2006 року

## Вступ

Що таке розгортання стратегії і чому вас це повинно хвилювати? У Toyota вона відома як *хошин канрі*<sup>1</sup>, система планування та виконання, що керувала розвитком найпотужнішої виробничої системи у світі. На заводі Toyota Motor Manufacturing Canada в Кембриджі, Онтаріо, впровадження стратегії допомогло нам подолати хаос і стрес постійного розширення. За 10 років ми виростили з кукурудзяного поля до компанії із 3000 працівників, що виробляє 230 000 автомобілів на рік.

Примітно, що в Кембриджі наші показники безпеки, якості, витрат та пропускної здатності продовжували покращуватися, і нас засипали нагородами. Система зробила нас скромними. «Як вони можуть дати нам нагороду?» — дивувалися ми. «У нас так багато проблем». Це була справжня подорож. Тільки тепер, через роки, я можу зрозуміти, що

---

<sup>1</sup>. Також відомо як управління хошином, управління стратегіями та розгортання стратегій.

насправді сталося, як ми уникли катастрофи та стали такими сильними. Мені неймовірно поталанило попрацювати з майстром-тренером. (Якщо ви бачите це, Шин-сан, я у вас у боргу.)

Останні шість років я був *сенсеєм*<sup>2</sup>, викладаючи систему *за межами* компанії Toyota, як автомобільним, так і неавтомобільним виробникам, а також підприємствам переробної, сервісної та будівельної галузей. Кожна реалізація поглиблювала моє розуміння. Чого я навчився? Кожна компанія та сектор відрізняються один від одного, і більшість компаній — це *не* Toyota. Ми повинні пристосувати систему планування та виконання до бізнесу, *яким він є*, з усіма його недоліками та перевагами.

Але чому вас це повинно хвилювати? Розгортання стратегії сфокусує та узгодить вашу діяльність, а також дозволить швидко реагувати на загрози та можливості. До того ж це *людська* система. А люди відгукуються, бо це визначає їхню індивідуальність. При розгортанні стратегії ми не розповідаємо, а *ставимо* запитання. Ми не *керуємо* — ми *залучаємо*. Наші люди не є суто *ресурсами*. Найголовніше, ми намагаємося не набридати безглуздими даними, натомість розповідаємо цікаві *історії*.

Розгортання стратегії — це антитеза «керуванню та контролю», яка все ще є нашою домінуючою ментальною моделлю і причиною такої популярності мультфільму «Ділберт». Командно-адміністративна система може позбавити роботу її родзинки та суті. Підступна, вона живе в головах керівників, менеджерів та управлінців. Коли нас підвищують, ми думаємо, що наша робота полягає в тому, щоб говорити людям, що робити. «Дуже дивно», — сказав якимось мій *сенсей*. «У Північній Америці ви керуєте бізнесом так само, як Радянський Союз керував своєю економікою».

Якщо ви є тим, хто стикається з дешевими глобальними виробниками або іншими загрозами знищення компанії, розгортання стратегії може зберегти робочі місця, які підтримують вашу спільноту. У наш час

---

<sup>2</sup>. *Сенсей* означає вчитель, наставник або той, хто пройшов шлях раніше.

управлінці не мають права на помилку. Корабель перебуває на великій глибині, а шторм не показує жодних ознак ослаблення своєї сили.

Але, можливо, ви й не керівник. Можливо, ви представляєте постачальника послуг, розробника програмного забезпечення, банк, лікарню, страхову компанію. Шторми не менш загрозливі. Можливо, ви стикаєтеся із власними проблемами. Робочі місця, які ще кілька років тому здавалися надійними, зникають — обслуговування клієнтів, розробка програмного забезпечення, інженерія, дослідження та розробки, бухгалтерський облік.

Розгортання стратегії особливо важливе для практиків лін-виробництва, оскільки воно гарантує, що «ощадливість» спрямована на серце підприємства. Лін-мислення починається з визначення цінності — того, що важливо для клієнта. Якщо ощадливість (лін) відповідає основним потребам замовника — безпеці, якості, доставці та вартості — і впроваджується на найвищих рівнях організації, то це назавжди. І навпаки, якщо лін-мислення є периферійним або впроваджується на нижчих організаційних рівнях, воно матиме обмежений період напіврозпаду, що є великою втратою, враховуючи виняткові успіхи лін-мислення.

Розгортання стратегії також може тримати лін-практиків зосередженими на нагороді — створенні цінності для клієнта. Іноді ми забуваємо, що елегантні інструменти лін-виробництва — картування потоків створення цінності, стандартизація роботи, системи витягування тощо — є засобами для досягнення цієї мети, а не є самоціллю.

Наша парадигма вдосконалення залишається наступною:

- Стабілізувати,
- Рухатися потоком,
- Витягувати і
- Вдосконалювати систему (прагнути до досконалості).

Наш двигун — це розгортання стратегії, за допомогою якої ми узгоджуємо, фокусуємо та залучаємо членів нашої команди. Але на

відміну від традиційних систем планування, ми робимо акцент на *розгортанні*, а не на відборі, і розгортання є складним завданням.

Ця книга призначена для керівників усіх рівнів і в усіх галузях — від генеральних директорів до керівників передових команд, вона допоможе відповісти на наступні питання:

- Якими є основні принципи розгортання стратегії?
- Який вигляд має і як відчутти реалізацію?
- Які ментальні моделі лежать в основі та чим вони відрізняються?
- Який тип управління потрібен?

Я спробував описати, як розгортання стратегії може бути реалізоване на виробничому підприємстві. З таким же успіхом це могла бути лікарня, лабораторія або страхова компанія. Досвід навчив мене, що не існує єдиного кращого способу. Усе залежить від потреби. Подумайте про це як про індивідуальну стандартизовану роботу.

Японська мова — метафорична. Хошин канрі має кілька значень, зокрема «блискучий метал» і «компас». Моє улюблене — «корабель у шторм, що рухається за правильним курсом». Ми всі зараз на глибокій воді, і шторм лютує. Вода може стати ще більш бурхливою. Але є кращий спосіб орієнтуватися. Наявність сенсея, безумовно, допомагає, але у вас його може й не бути. Цей посібник та головний герой, Джон Каррас, можуть виконати цю роль.

## Розділ 1

# Початок роботи

Це сталося рано вранці в понеділок. Джон Каррас, президент і головний операційний директор Atlas Industries, спостерігав за переналаштуванням нової штабелювальної машини Шульца, коли його мобільний телефон почав дзиччати. Це був Білл Гарман, власник і генеральний директор Atlas. Білл був майже на пенсії; його головні інтереси: філантропія, скакові коні та семеро онуків. Каррас керував бізнесом; Гарман перевіряв його щотижня. Але Гарман завжди шукав можливості. Бізнес був у нього у крові. «Каррасе! Вгадай, з ким я грав у гольф на вихідних?»

«З Тайгером Вудсом?»

«Ні, з Джеком Гендерсоном. І знаєш що? Вони хочуть, щоб ми знову стали кращим постачальником систем якості повітря! Що ти про це думаєш?»

Henderson Controls була одним з найбільших виробників систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря (ОВіК) у країні. Вони робили поставки у житловий, комерційний та промисловий сектори. Коли п'ять років тому Henderson Controls відмовилася від Atlas — на користь дешевого закордонного виробника — це спричинило кризу, яка врешті-решт привела Карраса в компанію.

«Це чудово, Білле», — сказав Каррас. «Чи розуміє Джек, що ми більше не займаємося сировинним бізнесом?»

«Так, він знає», — відповів Гарман. — Він каже, що вражений тим, чого ми досягли. Він хоче працювати із системами ультрафіолетового очищення повітря та зволожувачами повітря для всього будинку. Це означає довгострокове партнерство та гідну маржу».

«Алілуя!» Вигукнув Каррас.

«Абсолютно», — додав Гарман. «Якість повітря в приміщенні була для них великою проблемою — цвілеві спори, алергія у дітей тощо. Це вартувало їм чимало, зокрема втрачений бізнес та кілька судових позовів. Недорогі постачальники можуть виготовити базові теплообмінники та конденсатори, але чи зможуть вони співпрацювати з вами для забезпечення більш здорового повітря? Чи можуть вони допомогти покращити всю систему? Щось не схоже».

«Вартість робочої сили — це ще не все», — каже Каррас. — Гендерсон вчиться цього. Це чудова можливість, Білле. *Швидкість-Витрати-Інновації!*»

«Ти був прозорливий, Джоне, звичайний грецький оракул».

Гарман пишався всім, чого досягнула компанія Atlas за останні п'ять років. Вони продемонстрували двозначне зростання виторгу та ЕВІТ<sup>3</sup>. Вони більше не були постачальниками таких товарів, як випарні змійовики та конденсатори. Тепер вони працювали з клієнтами над вдосконаленням всієї системи ОВіК, даруючи людям здорове та комфортне повітря.

Багато років тому втрата Гендерсона як клієнта спровокувала особисту кризу для Гармана. Він майже продав компанію. «Хто я? У що я вірю?» — запитував він себе. У Каррасі він побачив споріднену душу, людину, яка ставила ті ж питання, а ще — надзвичайно здібного керівника. Гарман досі пам'ятав, як запропонував Каррасу посаду президента та операційного директора. Чи справді минуло п'ять років?



«Чиказька холдингова компанія запропонувала купити Atlas Industries», — сказав Гарман. «250 мільйонів доларів. Мої діти хочуть, щоб я продав. Але мій дідусь заснував цю компанію, і це було все моє життя. Я вже багатий. Що я буду робити — грати в гольф цілий день? А якщо продам, то що буде з нашими людьми? Я скажу тобі. Половина з них втратить роботу, оскільки холдингова компанія збирається перенести виробництво в офшор.

---

<sup>3</sup>. Прибуток до сплати відсотків і податків.



«Можливо, колись я *продам*» — продовжив Гарман. «Але це буде місцевий власник або, можливо, ESOP<sup>4</sup> (програма залучення робітників до придбання акцій своєї компанії) — хтось, хто збереже робочі місця. І останнє: я не хочу, щоб це місце втрачало гроші. Я хочу, щоб тут *заробляли* гроші — для мене, для моїх онуків, для всіх причетних. Я втомився грати в обороні. Давайте все змінимо».

Гарман уважно подивився на Карраса. «Ти з нами?»

«Чому б і ні», — відповів Каррас.

З цього і починається наша історія.

## Ласкаво просимо до Atlas Industries — п'ять років тому

Atlas Industries виготовляла випарні змійовики, конденсатори та теплообмінники для житлового та легкого промислового ринків ОВіК<sup>5</sup>. Компанія продавала змійовики на замовлення безпосередньо головним виробникам ОВіК<sup>6</sup>, а стандартні змійовики — гуртовикам, які дали реалізували їх дилерам і монтажникам. Це був єдиний виробничий завод, площею 500 000 кв. футів (46451.52 м<sup>2</sup>), на якому розташовувалися головний офіс, кілька складів і дистриб'юторські центри. Річний дохід становив орієнтовно 250 мільйонів доларів, ЕВІТ — менш як 2%. В Atlas працювали приблизно 800 членів команди; майже 650 працювали на погодинній основі, решта — на зарплаті. Компанія Atlas була найбільшим роботодавцем в окрузі та багато працювала на громаду.

Atlas опинилася між молотом і ковадлом — ціноювою конкуренцією з боку світових виробників і стрибками цін на алюміній, мідь, сталь та іншу сировину. Основною продукцією Atlas ставали товари широкого вжитку. Закордонні конкуренти виявилися вправними у виробництві шести чи восьми основних моделей, які були основною частиною житлового бізнесу. Виробники обладнання вимагали щорічного зниження витрат і використовували агресивну тактику, приміром, інтернет-аукціони, щоб посилити тиск на постачальників. Гуртовики

---

<sup>4</sup>. План участі працівників у капіталі.

<sup>5</sup>. Опалення, вентиляція та кондиціонування.

<sup>6</sup>. Виробник оригінального обладнання.

були менш цілеспрямовані та відкриті до індивідуального дизайну, але вимагали якості та швидкого реагування.

Ринок ОВіК був спраглим до інновацій. Спорі плісняви та інші біоалергени погіршували якість повітря в приміщеннях, а в деяких випадках — вартість майна та здоров'я людей. Ефективність була ще одним важливим ринковим фактором. Інноваційний дизайн змійовика може як підвищити ефективність теплопередачі, так і зменшити кількість конденсату, що сприяє росту цвілі. Але Atlas Industries було складно запустити цікаві та прибуткові нові продукти; продавці не мали чим захопитися.

На заводі Atlas були проблеми з машинами. Часто виходили з ладу машини для укладання, паяння й торцевого формування, паяльні печі та течошукачі. Перехід від одного продукту до іншого може тривати годинами. Виробнича команда виготовляла великі партії *про всяк випадок*. Брухт був ще одним болючим місцем. Неправильні та відсутні деталі та етикетки, пошкодження системи, протікання та інші дефекти продовжували повторюватися. У них також постійно закінчувалися запчастини, хоча вони були скрізь. Моральний дух, який колись був сильною стороною, погіршувався; прогули та плинність кадрів зростали.

Інструменти лін-виробництва — це виробнича система компанії Toyota. Її впроваджували на заводі з певним успіхом. Були розроблені карти поточного та майбутнього стану потоку створення цінності<sup>7</sup> для побутових випарних змійовиків — і всі погодилися, що складання карт є корисним заняттям. Запровадили візуальний менеджмент та систему 5S<sup>8</sup>, що покращило безпеку та ведення господарства.

Кайдзен-заходи — також відомі як заходи швидкого вдосконалення — проводили кожні кілька місяців. Деякі раніше ізольовані процеси тепер

---

<sup>7</sup>. Схема або карта для визначення кожного кроку, пов'язаного з матеріальними та інформаційними потоками, необхідними для того, щоб довести продукт від замовлення до доставки. Детальний опис картування потоків створення цінності див. тут: Майк Ротер і Джон Шук, *Вчимося бачити* (Кембридж, Массачусетс, Lean Enterprise Institute, 1999). В Україні цю книгу видано ГО ЛПН ІНСТИТУТ УКРАЇНА під назвою «Вміння бачити бізнес процеси».

<sup>8</sup>. 5S — це система організації та стандартизації робочих місць. П'ять компонентів 5S: сортувати, впорядковувати, надавати блиску, стандартизувати та підтримувати.

були згруповані в U-подібні комірки з деякою схожістю на безперервний потік.<sup>9</sup>

У відділі остаточної збірки розробили стандартизовану роботу, а члени команди пройшли навчання. Зі скромним успіхом були також випробувані рудиментарні системи витягування<sup>10</sup> між заводським супермаркетом і виробничими цехами. Люди почали відчувати силу потоку, витягування та стандартизації.

Але лін-інструменти було важко *підтримувати*: нестабільність підкрадалася. Машини ламалися. Був дефіцит деталей. Члени команди шукали обхідні шляхи. Запаси накопичувалися. Atlas виконувала планові обсяги доставки клієнтам, але тільки завдяки безперервним суботнім понаднормовим роботам і прискоренню темпів доставки. Ми щось робимо, подумав Гарман, але чи робимо ми це *правильно*?

Таким чином, лін-інструменти та серійна реалізація кайдзен-заходів призвели до точкових покращень, але не до стійкого прориву. Найважливіші потоки створення цінності насправді не змінилися. Чогось не вистачало: способу зосередити та узгодити зусилля хороших людей, а також системи доставки, яка спрямовувала б інструменти в потрібне русло.

У компанії Atlas з'явився новий президент і операційний директор в особі Карраса, який раніше був генеральним менеджером постачальника Toyota. Функціональні керівники, яких в Atlas називали «директорами», звикли до підходу «невтручання» Гармана. Приблизно місяць усе було так як завжди. Каррас брав участь у нарадах керівництва в кожній функціональній області та проводив багато часу в цеху. Потім він скликав збори керівництва і сказав: «Будь ласка, покажіть мені стратегію на цей рік і ваш поточний стан».

Майже всі директори були розумними, працьовитими та амбітними. Але вони не були ні згуртованими, ні цілеспрямованими; це були хороші люди, які працювали самі по собі. Процес стратегічного планування компанії Atlas був, по суті, процесом розробки бюджету.

---

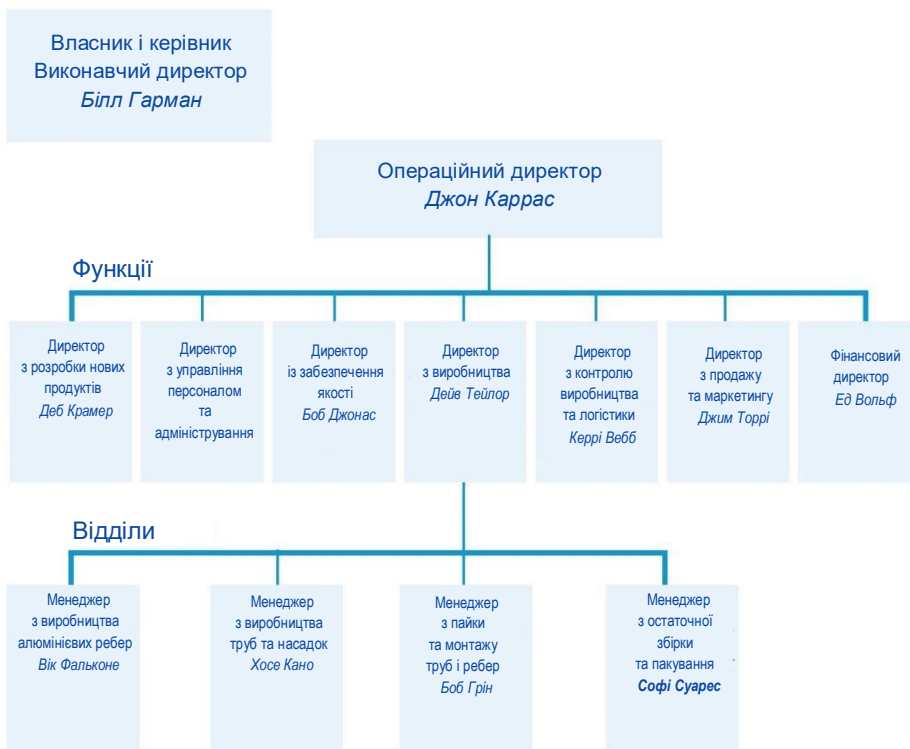
<sup>9</sup>. Виробництво або переміщення одного предмета за раз (або невеликої партії предметів) через серію технологічних етапів безперервно. Див.: Майк Ротер і Рік Гарріс, *Створення*

<sup>10</sup>. Метод контролю виробництва, при якому діяльність на нижчих рівнях сигналізує про свої потреби на вищих рівнях. Детальний опис систем витягування див. тут: Арт Смоллі, *Створення потоку* (Кембридж, Массачусетс, Lean Enterprise Institute, 2004) та Рік Гарріс та ін., *Створення потоку матеріалів* (Кембридж, Массачусетс, Lean Enterprise Institute, 2003).

Директори розуміли це і вибивали кошти, незалежно від того, потрібні вони їм чи ні. Річна стратегія Atlas Industries, передбачала лише те, на що вони витрачали гроші.

Керівництво гостро усвідомлювало проблеми, з якими стикалася компанія. Ніхто, крім Гармана і Карраса, не знав про пропозицію холдингу про купівлю.

## **Atlas Industries**



І ось вони всі сиділи в залі засідань: дубові панелі, фрукти, тістечка та кава. Каррас сидів попереду з Гарманом і спостерігав, як Дев Крамер, директорка з розробки нових продуктів (РНП), встала і зробила свою презентацію: Слайди PowerPoint, і їх багато. Вона розповіла про їхній новий технологічний процес і про те, як він покращить час виконання замовлення та продуктивність.