

REVIEW

AUTOMOTIVE INDUSTRY

Hochzeit



ФЕДЕРАЦІЯ РОБОТОДАВЦІВ
АВТОМОБІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ



REVIEW

№6 (25) від 30.06.15

Офіційне видання
Федерації роботодавців
автомобільної галузі

Редактори:

Чепіжко О.С.
Шендеровський С.К.
Богатирчук О.В.
Соколова К.О.

review@fra.org.ua
fra.org.ua

В розділі «Виробництво»
використані дані Асоціації
«Укравтопром».

В розділі «Продажі» використані
дані ІАГ AUTO-Consulting.

Росповсюджується
безкоштовно в
електронному вигляді.



Майстер сходження

BMW отримала нового генерального директора. Акціонери очікують від нього забезпечення беззаперечного лідерства компанії у преміальному сегменті

Труднощі перекладу

Kaizen, Jidoka, Genchi Genbutsu, Kanban, Andon, Karakuri та інші особливості японської автомобілебудівної філософії



Італійська трагедія

Акціонери General Motors дуже прохолодно зустріли пропозицію глави Fiat Chrysler Серджіо Маркіонне посприяти його спробам об'єднати дві автомобільні компанії

Попереднє слово

Поки світова автомобільна промисловість стрімко рухається вперед, український уряд посилено імітує реформи. Мабуть, це найбільш емка характеристика червня.

Ми щиро радіємо успіхам європейських та американських автовиробників, які посилено працюють над собою, скорочуючи витрати. Ми із захопленням, ніде правди діти, спостерігаємо за усіма технологічними новинками, що їх пропонують автомобілебудівні стартапи. І ми ж невимовним сумом констатуємо як далеко-давно вітчизняне автомобілебудування залишається осторонь від швидкоплинного прогресу.

Ми віримо, що настане час, коли не потрібно буде воювати з державою за повернення ПДВ, українська податкова система буде простою, зрозумілою і привабливою для інвесторів (а авансові платежі будуть здаватись нереальним кошмаром далекого минулого), а вартість кредитних ресурсів буде «підйомною» для бізнесу, а вітчизняна автомобілебудівна галузь буде гордістю українського народу. Сподіваємось, що, всупереч народній мудрості, нам не доведеться чекати три роки.

Усе більше запитань. Усе менше відповідей



Представники Європейської бізнес асоціацією та Американської торговельної палати під час зустрічі з прем'єр-міністром Арсенієм Яценюком обрушилися на нього з різкою критикою, висловивши таким чином претензії не тільки своїх членів, а й, мабуть, більшості українських бізнесменів

Кабінет міністрів, звичайно, зважився на деякі непопулярні заходи, такі як скорочення соціальних програм і підвищення тарифів на газ і електрику для населення. Уряд також запустив реформу патрульної служби в столиці і пообіцяв приватизувати або ліквідувати держпідприємства, які роками служили джерелом збагачення для чиновників. Однак, бізнес вважає, що подібні перетворення недостатні і навіть мізерні, враховуючи масштаб завдань, які стоять перед країною. Наприклад, уряду майже нічим відповісти бізнесу на відсутність яких-небудь покращень умов ведення бізнесу, яке могло б

хоч якось стимулювати економічне зростання. Здається, боротьба з корупцією, податкові послаблення і спрощення процедури сплати податків так і залишились передвиборними обіцянками, на відміну від пресингу і поборів перевіряючих органів, які так і залишились жорсткою реальністю.

Цікаво, що прем'єр-міністр звинувачує бізнес в небажанні боротися з корупцією. «Коли розслідували діяльність ДФС, почали розслідування - всі поховалися. Ви говорите про корупцію, але ви мені не даєте можливості посадити їх у в'язницю: дайте мені прізвище, дайте мені факт,

дайте мені правові підстави», - підкреслив пан Яценюк.

Схожа позиція і очільника уряду щодо податків. «Ми привели податкову та фінансову звітність до максимального наближення, чого раніше не було. Залишили тільки податкову амортизацію, бо наші платники податків не хочуть платити податки, давайте будемо чесними», - заявив Арсеній Яценюк в інтерв'ю виданню «Новое время».

На думку пана Яценюка, реформам заважають війна та важка ситуація, отримана у спадок від попередників: «Треба спочатку виходити з того, що ми отримали. Ми отримали повністю розграбований бюджет. Ми отримали борги, які країна не в змозі обслуговувати. Ми отримали ціну на газ фактично в \$500. Ми отримали країну без президента і парламент, який обирався ще при Януковичі. І найстрашніше - ми отримали війну з путінською Росією. (...) І на кожен з цих ризиків треба було відповідати», - зауважує прем'єр-міністр у тому ж таки інтерв'ю.

За інформацією «Інтерфакс-Україна», пан Яценюк запропонував бізнесу підписати контракт з двосторонніми зобов'язаннями. «Що мені потрібно від вас для країни: нові робочі місця, сплачені податки і несення бізнесом частини соціальних функцій», - перерахував основні зобов'язання бізнесу глава уряду.

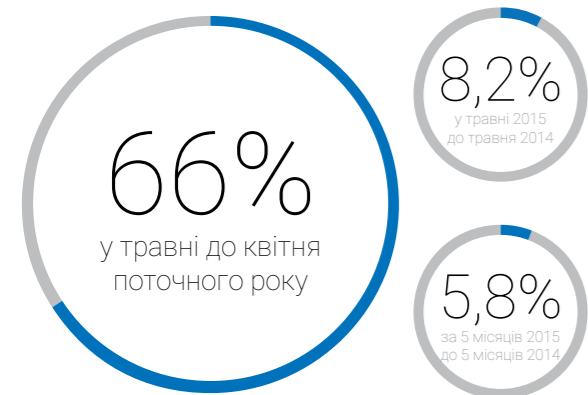
З боку держави прем'єр знову запропонував справедливую податкову систему, в тому числі відшкодування ПДВ, зрозумілі правила гри, збільшення капіталізації і доходів. У своєму ж інтерв'ю щотижневику «Новое время» пан Яценюк заявив: «Я не розумію, що таке нові правила гри. Ти або працюєш, або не працюєш. Ти або хочеш бути успішним, або не хочеш бути успішним».

«У поточних умовах подача у відставку - це зрада країни і прояв слабхарактерності і відсутність волі. Треба боротися до останнього», - резюмував пан Яценюк.

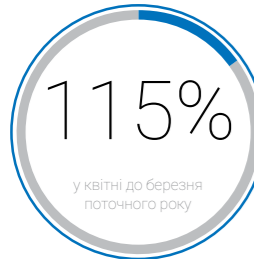
ПРОДАЖІ ЛЕГКОВИХ АВТО



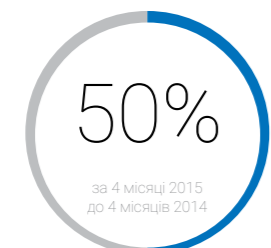
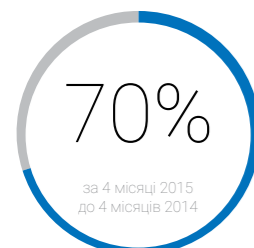
ВИРОБНИЦТВО ЛЕГКОВИХ АВТО



ВИРОБНИЦТВО ВАНТАЖНИХ АВТО



ВИРОБНИЦТВО АВТОБУСІВ



* дані продажів нових легкових авто надано IAG AUTO-Consulting
** дані виробництва автотранспортних засобів надано Асоціацією «Укравтопром»

Гібрид «Богдану» ВИХОДИТЬ У СВІТ

8 УТ «АК «Богдан Моторс» розпочали підготовку до міжнародної автобусної виставки "Bus World'2015", яка відбудеться з 16 по 21 жовтня 2015 р. в бельгійському місті Кортрейк.

У рамках виставки завод представить міський гібридний автобус великого класу «Богдан А70522». Цей 12-метровий низькопідлоговий автобус спроектований з урахуванням сучасних тенденцій дизайну та вимог до якості, комфорту та безпеки. Гібридний автобус «Богдан А70522» створений із використанням сучасних технологій та обладнання. Загальна пасажиромісткість гібридного автобуса «Богдан А70522» складає 100 пасажирів, кількість сидячих місць – 30.



Електро- мобілізація Піднебесної

10 Китайські автовиробники виготовили у травні 9922 електромобілів - утричі більше, ніж роком раніше, повідомляє Міністерство промисловості та інформаційних технологій КНР. Виробництво гібридів зросло на 400% до 4932 шт.

За перші п'ять місяців виробництво електрокарів склало 53600 шт., що також втричі більше за аналогічний період минулого року.

Не менш вражаючими є темпи росту виробництва і комерційної техніки: 19100 електро- та гібридних LCV покинули свої конвеєри минулого місяця. Це майже на 700% та 36% більше, ніж у травні минулого року.

Згідно з повідомленням Міністерства, уряд Піднебесної продовжує наполегливо працювати для того, щоб збільшити кількість нових електричних транспортних засобів на дорогах країни, вбачаючи у них один з ключових елементів політики економії ресурсів та покращення стану навколишнього середовища. Міністерство ще раз підтвердило наміри уряду країни продовжувати будівництво зарядних станцій у містах, а також надавати податкові пільги виробникам та субсидії покупцям автомобілів.



Майстер сходження



BMW отримала нового генерального директора. Акціонери очікують від нього забезпечення беззаперечного лідерства компанії у преміальному сегменті

1 З травня Норберт Райтхофер, генеральний директор BMW, пішов у відставку. Його наступником на цій посаді став Харальд Крюгер, який до цього очолював виробничий підрозділ автовиробника. Зміна вищого керівництва компанії не була несподіваною: рішення про те, що пан Райтхофер покине свій пост на чергових зборах акціонерів було прийнято ще наприкінці минулого року.

На тих же зборах пан Райтхофер був обраний головою наглядової ради корпорації. Це, насправді, суперечить правилам компанії. Відповідно до них, між заняттям цих посад однією й тією ж особою має пройти два роки, але для пана Райтхофера зробили виняток. Його досвід та знання високо цінуються основними акціонерами BMW: за дев'ять років його управління обсяги продажів піднялися на 40%, виручка зросла на 44%, а прибуток до оподаткування – більш ніж у два рази.

На своїй новій посаді пан Крюгер постарається суттєво відірватись від Daimler і Audi – своїх основних конкурентів в преміальному сегменті, забезпечивши компанії незаперечне лідерство. BMW випереджала конкурентів з 2005 року, але останнім часом лідерство бренду не можна назвати беззаперечним. Наприклад, у квітні Audi вдалось продати майже на чотири тисячі більше авто, ніж BMW (152,8 тис. проти 149 тис. авто).

Пан Райтхофер звинуватив у цьому «економічне середовище, яке залишається не дуже стабільним». Будь-які сьогоднішні серйозні плани, на його думку, можуть вже завтра «виявитися макулатурою». Складнощі, які виникли у компанії, аналітики пояснюють проблемами на російському та бразильському ринках. На початку травня

стало відомо, що BMW відклала рішення про будівництво заводу в Росії через економічну кризу та 40-відсоткове падіння продажів нових авто. «Ситуація в Росії – це виклик для нашої компанії, і ми задаємо собі питання, як ситуація розвиватиметься надалі», – заявив Reuters пан Райтхофер, коментуючи відмову від створення спільного підприємства на базі калінінградського заводу «Автотор». Планувалося, що потужність підприємства складе 50 тис. автомобілів на рік при роботі в дві зміни, а рівень локалізації досягне 48%. Обсяг інвестицій в проект мав скласти близько €350 млн.

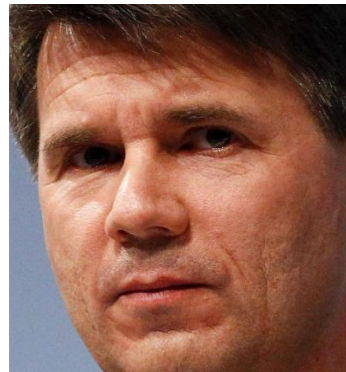
Вирішувати ці та інші проблеми тепер доведеться «харизматичному і привітному 49-річному інженеру-механіку», який в BMW AG пройшов тривалий шлях від спеціаліста відділу технічного планування та виробництва до члена Ради директорів. За двадцять три роки роботи на баварського автовиробника пан Крюгер відповідав за персонал, зв'язки з громадськістю, технічну інтеграцію, виробництво двигунів, планування виробництва та його організацію. Останніми проектами пана Крюгера були розробка та запуск електромобіля і3 і гібридного спорткара і8. Успішний старт цих авто дозволив BMW запуснути розробку гібридних версій всіх стандартних моделей.

Незважаючи на таку вражаючу кар'єру, про нього самого майже нічого не відомо, окрім того, що він любить проводити час зі своєю дружиною та трьома дітьми. Усі запити Automotive News до прес-служби компанії, які стосувались, здавалося б, звичайних персональних даних про нового лідера BMW, були зустрінуті мовчанням.

Джерела німецького ділового видання Manager Magazin назвали пана Крюгера «май-



Незважаючи на свій високий пост та тривалу кар'єру, про пана Крюгера майже нічого не відомо. Знайти ж його фото у всесвітній мережі - надскладне завдання



стром безшумного сходження». Ті ж джерела стверджують, що пан Крюгер – харизматичний «consensus builder», що і дозволило йому отримати таку високу посаду. На відміну від Volkswagen, яка «славиться» своєю жорсткою школою управління (остання активно пропагувалась відправленим у відставку Фердинандом Піхом), управлінська культура BMW є більш гармонійною. У компанії майже немає місця для альфа вовків, які шукають загальної

уваги. В результаті керівні кадри, які BMW намагається вирощувати з лінійних працівників, зазвичай, сповідають ту ж філософію порозуміння, що й нащадки родини Квандт, які контролюють компанію.

Здається, що без втручання сім'ї Квандт не обійшлося й на виборах нового голови.

Один з найтяжчих моментів в кар'єрі пана Крюгера припадає на світову економічну кризу, коли

він як члени Ради директорів, відповідальний за кадрову політику, займався скорочення персоналу. Тоді йому довелося звільнити майже 5% працівників компанії (майже 4,6 тис. осіб). І він зробив це, стверджують інсайтери, «з порядністю і чесністю». Також йому вдалося включити німецькі заводи компанії до федеральної програми підтримки промисловості, яка допомогла зберегти велику кількість робочих місць, скоротивши, щоправда, кількість робочих

годин. Це допомогло йому отримати важливих союзників: профспілки та акціонерів. «Він був єдиний, хто мав серйозну підтримку, - переконує джерело Automotive News. – Інший кандидат не міг заручитись підтримкою ні колективу, ні власників».

На річних зборах акціонерів BMW вперше виступив представник родини Квандт, яка володіє 47% акцій автовиробника. Зазвичай, члени сім'ї найбільшого акціонера німецької компанії намагаються уникати будь-якої публічності. Стефан Квандт, звертаючись до акціонерів, похвалив продукцію передачу управління в компанії. «Ми намітили курс на майбутнє і дуже раді успішній зміні поколінь у верхівці компанії», - сказав Квандт. Така підтримка може мати важливе значення для пана Крюгера, перед яким стоїть складне завдання захисту лідерства з продажу в преміум-сегменті.

Аналітики очікують, що 2015 рік, як і кілька попередніх, стане рекордним за фінансовими показниками – чудовий старт нового етапу кар'єри пана Крюгера, який уже став не просто керівником, а справжнім обличчям компанії. Джерела в середині компанії стверджують: «Він уособлює компанію. Він, як анти-Піх для анти-VW. Він менеджер, який працює головою, а не пробиває нею стіни. Крюгер знає, як мотивувати колег. Він – візирець нового типу управління».

Кріс Донкін, партнер рекрутингової компанії Korn Ferry, вважає, що пан Крюгер, ідеально підходить для нової філософії автомобільного виробництва. «Ієрархічна, командно-контрольована структура управління, де генеральний директор повинен постійно гупати кулаком по столу, стає все менш ефективною. Вона різко не підходить під вимоги сучасного світу складної промисловості акціонерного капіталу та партнерств. Тепер, щоб бути ефективним, ви повинні впливати і надихати, а не вказувати і диктувати».

Здається, у найближчі декілька років ми побачимо, який стиль управління краще справляється з сучасними викликами. Поки ж можемо лише побажати успіхів, як пану Крюгеру, так і пану Вінтеркорну. Цілі, які кожен з них збирається досягти, вражають.

Харальд Крюгер

13.10.65	Народився в місті Фрайбург, Німеччина
1984 – 1991 рр.	Освіта у сфері машинобудування, Технічний університет в Брунсвіку. Ступінь інженера з спеціальності «Машинобудування» Рейнсько-Вестфальського технічного університету Ахена
1991 – 1992 рр.	Науковий асистент в Інституті динаміки польотів та систем управління в Німецькому аерокосмічному центрі (DLR), Оберпфалфенхофен
1992 – 1993 рр.	Початок роботи в концерні BMW AG в підрозділі технічного планування та виробництва
1993 – 1995 рр.	Провідний інженер на заводі BMW в місті Спартанбергу (США)
1995 – 1997 рр.	Співробітник управління кадрами в рамках виробництва експериментальних автомобілів в Центрі досліджень та інновацій BMW (FIZ), Мюнхен
1997 – 2000 рр.	Глава відділу стратегічного планування виробництва, Мюнхен
2000 – 2003 рр.	Керівник по стратегії виробництва та зв'язків з громадськістю, Мюнхен
2003 – 2006 рр.	Директор з виробництва двигунів на заводі BMW Group в Хемс-Холі, Великобританія
2007 – 2008 рр.	Директор з технічної інтеграції, Мюнхен
01.12.08 – 30.06.12	Член Ради директорів BMW AG з кадрової політики
01.04.12 – 31.03.13	Член Ради директорів BMW AG, керівник напрямків MINI, BMW Motorrad і Rolls-Royce, а також відділу післяпродажного обслуговування
01.04.13 – 13.05.15	Член Ради директорів BMW AG з управління виробництвом
13.05.15 – т.ч.	Голова ради директорів BMW AG

Труднощі перекладу



Kaizen, Jidoka, Genchi Genbutsu, Kanban, Andon, Karakuri та інші особливості японської автомобілебудівної філософії. Rewiev разом із журналістами видання Motor побував на заводі Toyota під Санкт-Петербургом

Кажуть, що легендарний керуючий Toyota і ідеолог «Гентом генбуцу» Таїчі Воно міг спостерігати і аналізувати, що відбувається на конвеєрі годинами. Згідно з легендою, приходючи вранці на завод, він окреслював навколо себе крейдою коло і стояв у ньому до вечора, поки не розумів, як ще можна поліпшити виробничий процес. З часом пан Воно разом з помічниками розробив особливу виробничу систему - Toyota Production System, - яка дозволяє японській корпорації ефективно управляти заводами навколо світу, створюючи авто на межі преміального та масового сегменту.

«Стратегія компанії залишається незмінною. Я планую продовжити реалізацію цієї стратегії, яка довела свою ефективність в кризу 2008-2009 років. Мова йде про позиціонування бренду на стику преміального і масового сегментів. Очевидно, преміальний сегмент менше схильний до впливу макроекономічних факторів. При цьому, незважаючи на дефіцит попиту, ми будемо продовжувати запускати нові моделі. Приміром, у березні ми представили нове покоління мінівена Toyota Alphard. Модель представлена лише на кількох світових ринках - в Росії, Японії, Китаї і Таїланді», - заявив виданню «Коммерсантъ» Хіденорі Одзакі, новий керівник російського підрозділу корпорації.

Іншим наріжним каменем виробничих процесів автовиробника також виробничого процесу компанії є філософія Toyota Way - система цінностей, поведінкових норм і методів, в основі яких лежать принципи поваги до людей (Respect for people), наставництва, командного духу і постійного вдосконалення (Kaizen).

Головна ціль «кайдзен» -

підвищення ефективності виробництва. Припустимо, оператору на конвеєрі незручно брати деталь. Щоб вирішити це завдання, робоча група, дотримуючись принципу «Genchi Genbutsu», йде на місце, щоб побачити реальну ситуацію своїми очима. Далі проводиться детальний аналіз, у ході якого і виявляються відхилення, наприклад, комплектуючі незручно розташовані або сам оператор робить помилки. «Кайдзен» важливий для людей, зайнятих рутинною роботою, для них це можливість реалізувати себе. Таких робочих керівництво цінує часом вище, ніж інженерів - практичний досвід куди цінніше знань професіонала, що не працював на виробництві.

Надзвичайно цікавою є система складування деталей. Щоб не втрачати деталі в нетрях складів і економити ресурси, робота побудована за системою «just in time» - на завод доставляють тільки ті деталі, які будуть використані найближчим часом, а на заводських складах зберігається запас деталей щонайбільше на дві зміни. Таким чином, економляться ресурси на зберігання комплектуючих та оперативно виявляється несправність або дефект деталі, про що одразу повідомляється постачальнику.

Для того щоб знати, які деталі знадобляться найближчим часом, японці використовують систему карток «канбан». Її придумав все той же легендарний Таїчі Воно під час поїздки в США, спостерігаючи за постачанням американських супермаркетів. Коли поточна партія деталей витрачена наполовину, робочий натикається в ящику на картку-канбан, відправляє її в відділ логістики і в той момент, коли деталей практично не залишається, на конвеєр прибуває новий комплект.

Кожен працівник повинен при-

ймати участь у «каракурі». «Каракурі» - це раціональні пропозиції щодо поліпшення процесу виробництва. У середньовічній Японії цим словом називалися механічні ляльки, здатні виконувати різні рухи або дії. Дослівно «каракурі» означає «механічний пристрій, створений щоб дражнити, обдурити або здивувати людину». Зараз під «каракурі» розуміють механічні пристосування, що працюють завдяки силі гравітації, що розробляються співробітниками і впроваджують на виробництві.

Таким способом співробітникам прищеплюють філософію «Кайдзен» - прагнення до безперервного поліпшення. Наприклад, на Санкт-Петербурзькому заводі Toyota один з операторів придумав пристосування для полегшення монтажу глушника, інший наполіг на установці спеціального дзеркала, що допомагає перевірити роботу змивачів фар. Щорічно компанією впроваджується близько сотні покращень.

Це одним наріжним каменем філософії є поняття «муда», що означає всі витрати і втрати, яких можна уникнути на виробництві. За «муду» відповідають гуртки якості працівників, які придумують, як зменшити витрату ресурсів або поліпшити ергономіку робочого місця. Кожен гурток якості складається з 5-7 співробітників одного цеху, а також наставника. Кращі гуртки регулярно відвідують міжнародні конференції в Японії і Європі, щоб поділитися своїми ідеями з колегами з інших заводів. Останнє відповідає принцип Yokoten – обмін досвідом та поширення інформації між співробітниками не тільки одного підприємства, а й інших.

Це також дозволяє компанії бути доволі гнучко і оперативно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, використовуючи накопичений досвід та знання своїх колег з різних країн світу.

«Ми намагаємося гнучко й оперативно реагувати на всі зміни на ринку. Я мотивую співробітників

компанії прискорювати всі процеси, уважно стежити за ситуацією і вносити негайні коригування в бізнес-процеси в разі потреби. Гнучкість і швидкість - ключ до успіху в умовах економічної нестабільності», - переконує Хіденорі Одзакі.

Будь-яка операція на конвеєрі виконується за принципом Jikotei Kangetsu – «завершеності і якості, вбудованих в процес». Буквально це означає, що на кожний наступний етап виробництва передається тільки якісний продукт. Для цих цілей служить метод Рока-юке – використання пристосувань, що не дозволяють продовжувати роботу, якщо операція виконана невірно або не до кінця. Для того, щоб дефект був вчасно локалізовано і усунуто, використовується сигнальна система Andon – частина принципу інтелектуальної автоматизації Jidoka. Остання дозволяє впроваджувати пристрої, що зупиняють роботу при виникненні порушень.

У цьому і полягає особливість виробництва Toyota – усі відхилення повинні бути виправлені на етапі їх виникнення, і не можуть бути передані наступний або виправлені в кінці виробничого циклу. Співробітники зобов'язані доповісти начальству про будь-яку відхилення від норми, неважливо, це дефект деталі чи дрібниця, на зразок, падіння інструменту.

Всупереч чуткам, в момент активації Andon конвеєр не зупиняється повністю одразу: якщо бригадир встигає вирішити всі питання в межах проблемного виробничого дільниці, то конвеєр іде далі. В іншому випадку, конвеєр зупиняється. Якщо на виробництві виникають повторювані проблеми, то починається розслідування за участю бригадира та інших керівників для з'ясування причин і пошуку рішення.

Також у Toyota існує багатоступенева система зовнішнього контролю якості. Перший етап - це «критичні точки», пов'язані з безпекою, законодавчими

Kanban-карта інформує про те, яка деталь, в якій кількості і де саме була витрачена. Як тільки працівник цеху знаходить таку картку в коробці з деталями, він викладає її в спеціальний ящик. Таким чином, відділ логістики завжди знає, які деталі будуть необхідні для виробництва найближчим часом



Yokoten-центр з раціональними пропозиціями. Від кожного співробітника керівництво очікує не менше однієї пропозиції на місяць. Навіть, якщо ідея неуспішна, це все одно корисно для розвитку співробітника - йому пояснюють, чому її не втілили, і підкажуть, в якому напрямку мислити далі. За рік накопичується більше 10 тисяч ідей



нормами, викидами в атмосферу і різьбовими з'єднаннями. У кожного цеху вони свої. Ці точки перевіряються на всіх автомобілях. Другий етап - це міні-інспекції в кінці кожної виробничої ділянки, які контролюють всі зміни і відхилення в процесі виробництва. І, нарешті, третій етап - це стандартна фінішна інспекція кожного автомобіля перед відправкою на склад і короткий проїзд по спеціальному треку з нерівностями.

Всі без виключення авто проходять перевірку навісних панелей та 5-хвилинний тест на герметичність у дощовій камері. Кожне двадцять авто проходить повну перевірку геометрії кузова (більше 500 різноманітних точок), кожне вісімдесяте - детальну, глибоку перевірку протягом доби. Такий контроль може здатись надто консервативним та не виправдано тривалим, але він вже не раз доводив свою ефективність.

Простої і перевантаження робітників дозволяє попередити принцип *Heijunka* - дослівно «вирівнювання виробництва». Різноманіття силових агрегатів та комплектацій, які потребують різного часу встановлення, навіть для однієї моделі може «звести з розуму» будь-який конвеєр, що працює з однаковою швидкістю. Тому Toyota використовує програмне забезпечення, яке вибудовує процес складання різних авто в такій послідовності, яка дозволить вирівняти середній час на складання.

«У листопаді 2014 на заводі були введені в експлуатацію два нових виробничих цехи (штампування кузовних деталей і виробництва пластикових деталей) і запущено виробництво нової Toyota Camry. Крім того, ми розмістили на своїх виробничих площах постачальника сидінь і обшивки дверей Toyota Boshoku. Таким чином, рівень локалізації виробництва досяг 30%. Далі ми плануємо підвищувати автоматизацію цеху зварювання: введення у стрій нової роботизованої лінії зварювання кузова планується в серпні 2015 року. До кінця 2015 року

проектна виробнича потужність підприємства буде збільшена з поточних 50 тис. до 100 тис. авто на рік. У 2016 році на заводі почнеться виробництво повного циклу кросовера Toyota RAV4», - розповідає про плани заводу Хіденорі Одзакі.

Робочі місця кожного співробітника організовані за моделлю 5S - це п'ять принципів: *Seiri* - сортування - поділ речей на потрібні й непотрібні і позбавлення від останніх, *Seiton* - дотримання порядку - зберігання речей, що дозволяє без зусиль знайти їх і використовувати, *Seiso* - підтримання чистоти робочого місця, *Seiketsu* - стандартизація - підтримання порядку, *Shitsuke* - удосконалення - формування звички точного виконання встановлених правил і технічних операцій. Все це розвиває в співробітниках дисципліну і культуру, що дозволяє чітко слідувати складним виробничим процесам.

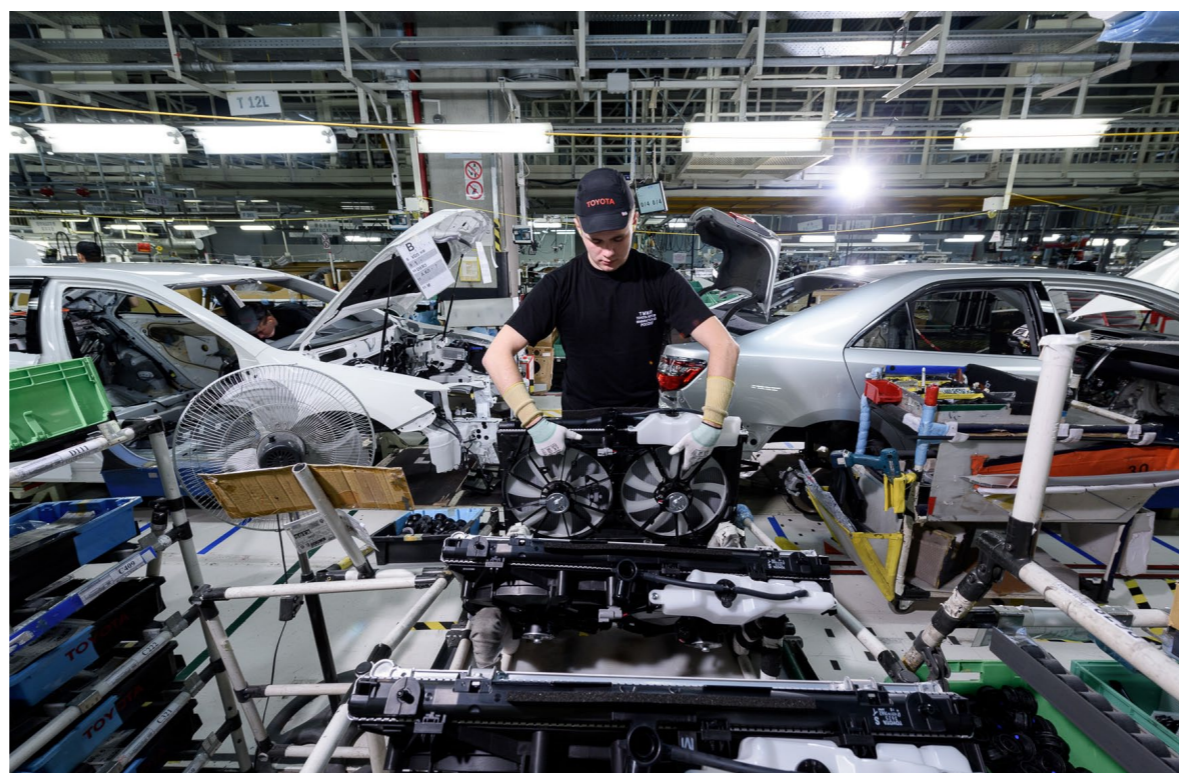
Базові навички закладаються у відділі підвищення кваліфікації. Тут не тільки вчать до кінця закручувати болти і правильно кріпити шланги, а й розвивати моторику рук і кистьових суглобів - для цього з Японії були привезені унікальні стенди. Кожен співробітник займається, в середньому, 5-ма складальними операціями, які він повинен вивчити досконально. Вони чергуються з певною періодичністю для того, щоб робітники не втомлювались та не втрачали концентрацію від монотонної діяльності.

Незважаючи на суворі правила виробництва, Toyota намагається не використовувати покарання та штрафні санкції до своїх виробників. Усі проблемні ситуації детально розбираються у пошуках причини. Довірчі відносини між керівництвом і співробітниками, які дбайливо «виросшуються» управлінським персоналом заводів корпорації, у більшості випадків допомагає швидко докопатися до суті проблеми.



Через активацію Andon на заводах Toyota, в середньому, конвеєр зупиняється на 15-20 хвилин в день. На підприємстві у Санкт-Петербурзі простої займають не більше 5 хвилин - це від 100 до 200 разів «смикання» жовтого шнура. Кожні 5,5 хвилин з конвеєра сходять новий автомобіль, тобто заради підтримки принципів Toyota Production System жертвують однією Camry

У складальному цеху не використовують фартухи і килимки, які захищають лако-фарбове покриття від пошкоджень. Це результат високої культури виробництва. Винятки становлять конкретні операції, де контакт з поверхнею неминучий



Kaizen - принцип, який передбачає постійне вдосконалення.

Just in time («точно вчасно») означає надходження деталей, матеріалів або готових виробів в потрібне місце, в потрібній кількості, точно до призначеного терміну.

Jidoka («інтелектуальна автоматизація») - один з основних принципів, що означає впровадження різних пристосувань (від найпростіших до складних), які дозволяють зупинити роботу обладнання при виникненні порушення в процесі виробництва.

Genchi Genbutsu - один з основних принципів, який застосовується усіма співробітниками від операторів до керівників. Сенс принципу полягає в тому, що, для того щоб в чомусь розібратися, необхідно піти на місце і побачити реальну ситуацію своїми очима.

Kanban - система карток або інших елементів, що дозволяє управляти партіями і планувати доставку деталей у відповідності з принципом «точно вчасно».

Andon - сигнальна система (шнур), прокладена вздовж конвеєра. З її допомогою кожен оператор може і повинен повідомити керівника про проблеми, що виникли, або будь-якому відхилення у процесі складання. Керівник приймає рішення, чи можливо продовжити роботу на конвеєрі, чи необхідна зупинка усієї лінії.

Karakuri - механічні пристосування, що працюють завдяки силі гравітації; розробляються співробітниками компанії і впроваджуються на виробництві для оптимізації процесу складання і виробничого простору.

Nemawashi - досягнення консенсусу всіх залучених сторін перед прийняттям рішення.

Muda - витрати, втрати, відходи, яких можна уникнути, удосконалюючи процес виробництва.

Muri - перевантаження робітників, співробітників або виробничих потужностей.

Mura - нерівномірність виконання операції або переривчастий графік виконання операцій.

Poka-yoke - метод запобігання помилок, що припускає використання пристосувань, які не дозволяють продовжити виробничий процес, якщо операція виконана невірно або не до кінця.

Heijunka - принцип вирівнювання виробничого графіка, обсягів виробництва і видів продукції, що випускаються в певний період часу, для організації безперебійного та ефективного виробничого процесу.

Jikotei Kanketsu - принцип побудови процесу, що забезпечує передачу на наступний етап виробництва лише бездоганно якісного продукту.

Monozukuri - принцип, який означає «мистецтво створювати якісні речі»; поєднання творчого потенціалу та професійної майстерності.

Італійська трагедія

22

Акціонери General Motors дуже прохолодно зустріли пропозицію глави Fiat Chrysler Серджіо Маркіонне посприяти його спробам об'єднати дві автомобільні компанії

Одержувачі знаменитого листа глави Fiat Chrysler Automobiles Серджіо Маркіонне про необхідність злиття з General Motors не поділяють ентузіазму італійського бізнесмена, пише Financial Times. Листи, за даними видання, були направлені тим інвесторам, які вже продемонстрували свою силу і вплив, наприклад, зіграли важливу роль у програмі викупу акцій GM на 5 млрд дол. США і ряді інших заходів, пов'язаних з управлінням компанією. Незважаючи на те, що точний зміст листів залишається загадкою, відомо, що глава Fiat Chrysler Серджіо просив адресатів посприяти злиттю двох компаній.

За даними інсайдерів, знайо-

мих з ситуацією, пропозиція пана Маркіонне не викликала інтересу в акціонерів, перш за все, через те, що акціонери зараз зайняті боротьбою за скорочення витрат GM і не бажають встрявати в тяжку і непевну боротьбу за злиття компаній.

«Маркіонне абсолютно правий. Консолідація [в автомобільній галузі] має сенс. Інша справа, що інвестори не впевнені в тому, що має сенс саме ця консолідація», - Financial Times цитує своє джерело у хедж-фондах.

Інша особа, близька до GM, була ще відвертіше: «Усі вважають, що це нікчемна затія. Якщо подивитися на бізнес FCA, то стане зрозуміло, що фінансової до-

помоги Альянсу не уникнути, а це зовсім не входить в плани акціонерів GM», - цитує його слова ділове видання.

Пан Маркіонне неодноразово публічно говорив про необхідність скорочення числа гравців на автомобільному ринку, без якого, за його словами абсолютно неможливо підтримувати на високому рівні інвестиції в розробку і виробництво нових автомобілів, в той час як споживач вимагає, щоб автомобілі ставали більш екологічними і безпечнішими.

Пан Маркіонне вважає, що з усіх великих автомобільних компаній GM – найкращий партнер для злиття з FCA, а таке об'єднання було вигідним для

обох сторін. General Motors, наприклад, успішно проводить глобальну програму, спрямовану на скорочення витрат, що вже зекономило їй мільярди доларів. Тим не менш, положення компанії зараз вкрай вразливе у зв'язку з історією про фактичне приховування компанією дефектів в своїх автомобілях, несвоєчасному відкликанні мільйонів автомобілів (які їх потім довелося-таки відкликати). У 2014 році компанія відкликала більше 28 млн автомобілів по всьому світу. Компанія змушена закладати мільярди доларів на покриття виплат, крім того, проти компанії висунуто відразу кілька позовів з вимогою виплати десятків мільярдів доларів компенсацію і штрафів.

У березні пан Маркіонне навіть написав листа генеральному директору GM Мері Барра, запропонувавши злиття, але отримав відмову.

Financial Times нагадує, що, на відміну від інших великих автовиробників, статут GM практично не передбачає ніякого захисту керівників від мінливих бажань акціонерів. Саме на це, очевидно, розраховує Серджіо Маркіонне, який, скоріше за все, не відмовиться від спроб створити новий європейсько-американський альянс автовиробників.

Здається, після поглинання Chrysler пан Маркіонне вирішив взяти нову планку «автомобільного олімпу». Злиття General Motors та Fiat Chrysler Automobiles, якого він так прагне, може переокріїти не тільки європейський та північно-американський автомобільний ринок



23

Виробництво у травні

За даними асоціації "Укравтопром" у травні на українських заводах було вироблено 442 автотранспортні засоби, що на 21,5% менше, ніж у квітні (563 шт.), і на 88,2% менше, ніж у травні минулого року (3 755 шт.)

Обсяг виробництва легкових автомобілів за місяць становив 289 од., або на 33,7% менше порівняно з квітнем, і на 91,8% менше травневого показника минулого року.

Комерційних автомобілів було вироблено 105 шт., що на 15,4% більше квітневого показника, однак на 41,7% менше, ніж у минулорічному травні.

Травневий показник в частині виробництва автобусів – 48 шт. або

на 33,3% більше результату попереднього місяця, але на 9,4% менше підсумку травня 2014 року.

Всього з початку року в Україні було вироблено 1 927 одиниць автотранспортної техніки, що у 11,7 разу менше аналогічного показника минулого року.

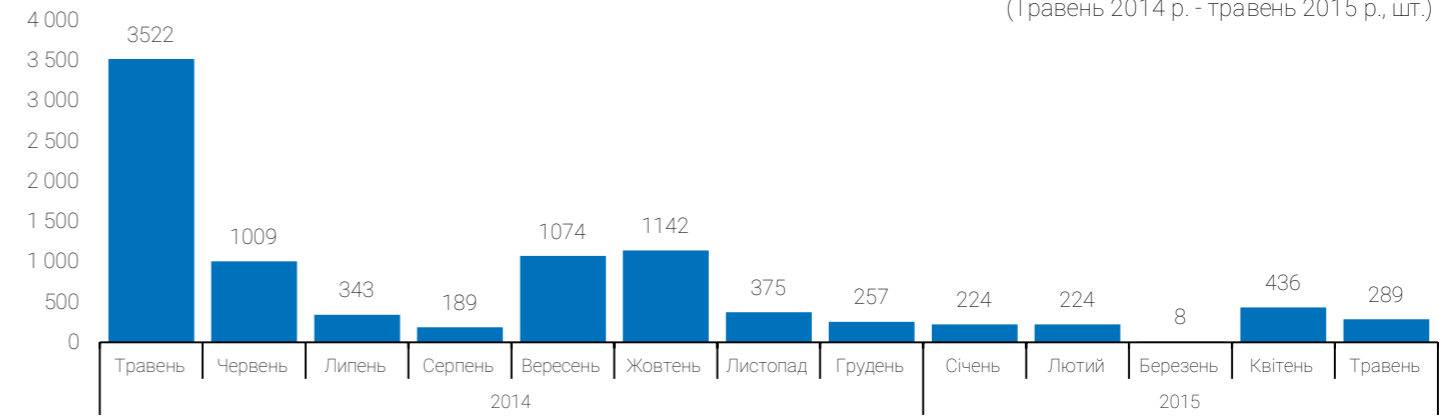
У сегменті легкових автомобілів падіння становило 94,2% – до 1 260 шт.

Найменше падіння відзначено у виробництві комерційних авто – 30 відсотків, вироблено 505 автомобілів.

Випуск автобусів за той же період скоротився на 50,3% до 162 шт.

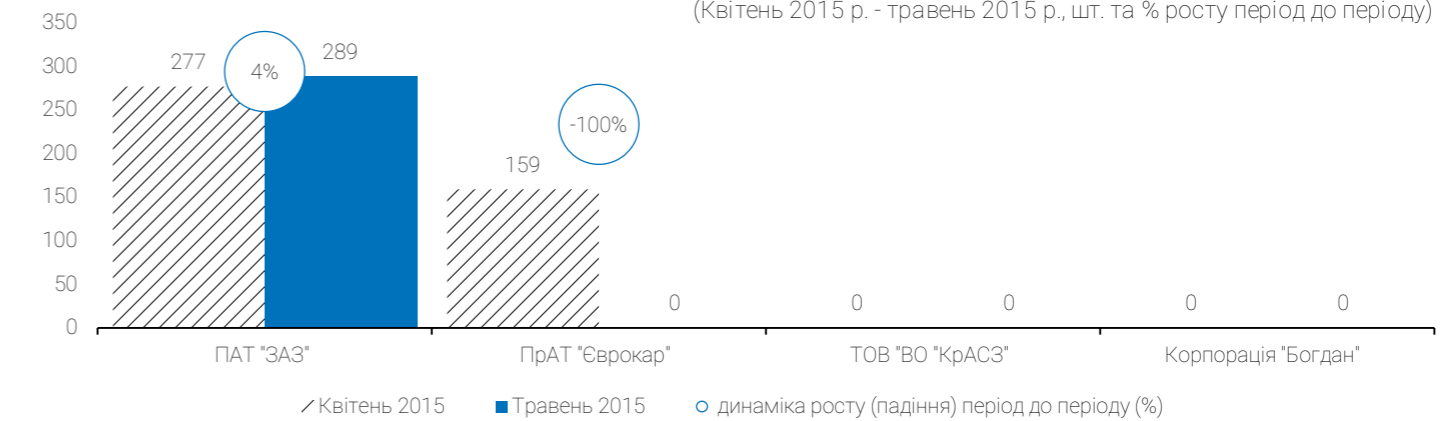
ВИРОБНИЦТВО ЛЕГКОВИХ АВТО

(Травень 2014 р. - травень 2015 р., шт.)



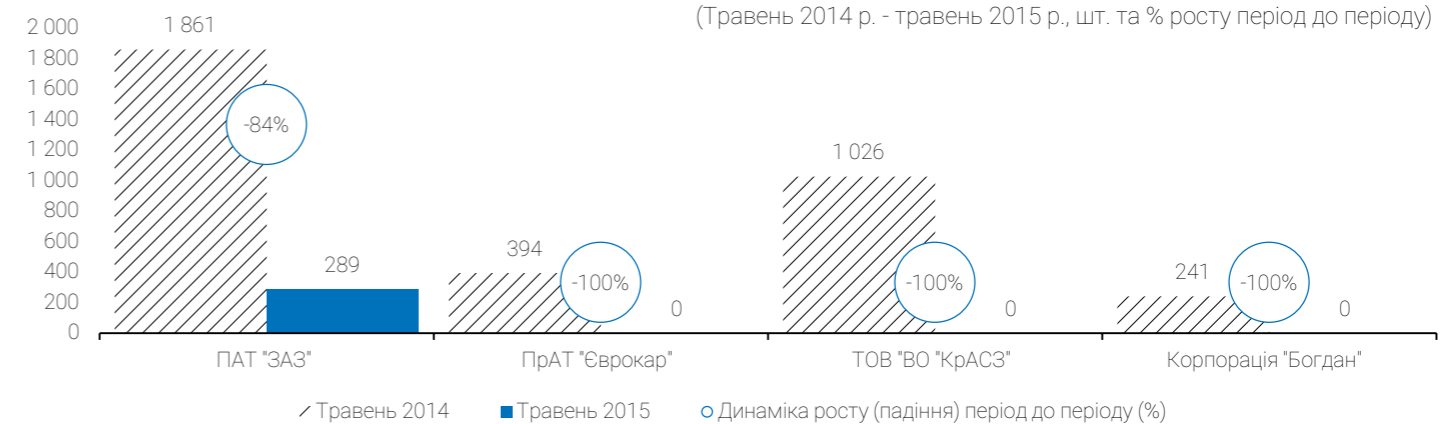
ВИРОБНИЦТВО ЛЕГКОВИХ АВТО

(Квітень 2015 р. - травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



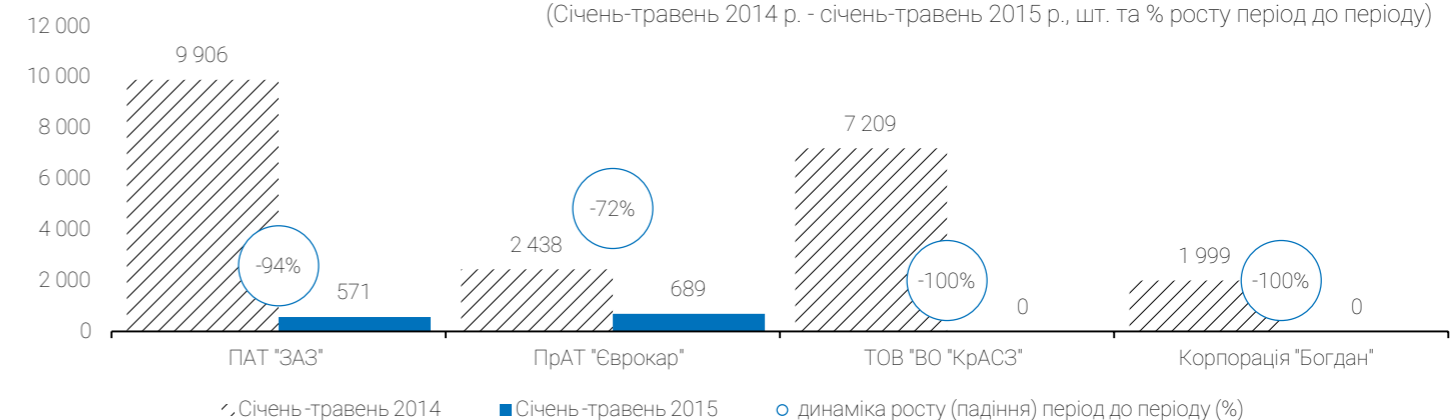
ВИРОБНИЦТВО ЛЕГКОВИХ АВТО

(Травень 2014 р. - травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



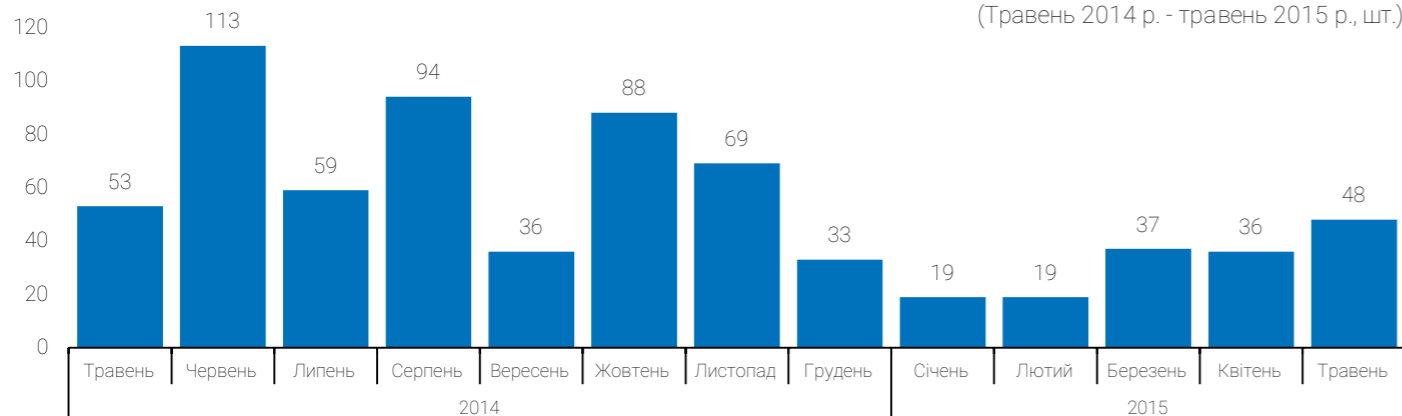
ВИРОБНИЦТВО ЛЕГКОВИХ АВТО

(Січень-травень 2014 р. - січень-травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



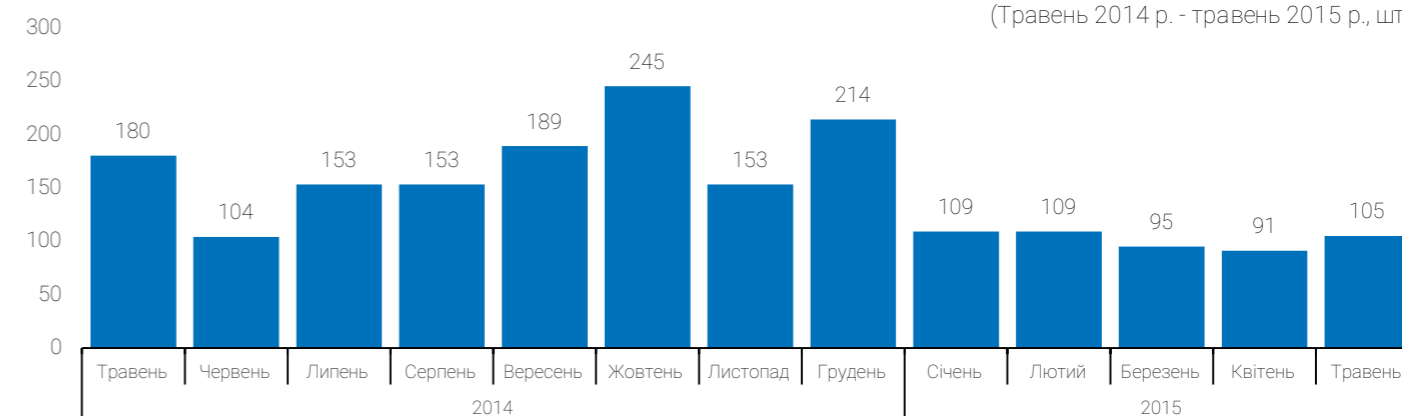
ВИРОБНИЦТВО АВТОБУСІВ

(Травень 2014 р. - травень 2015 р., шт.)



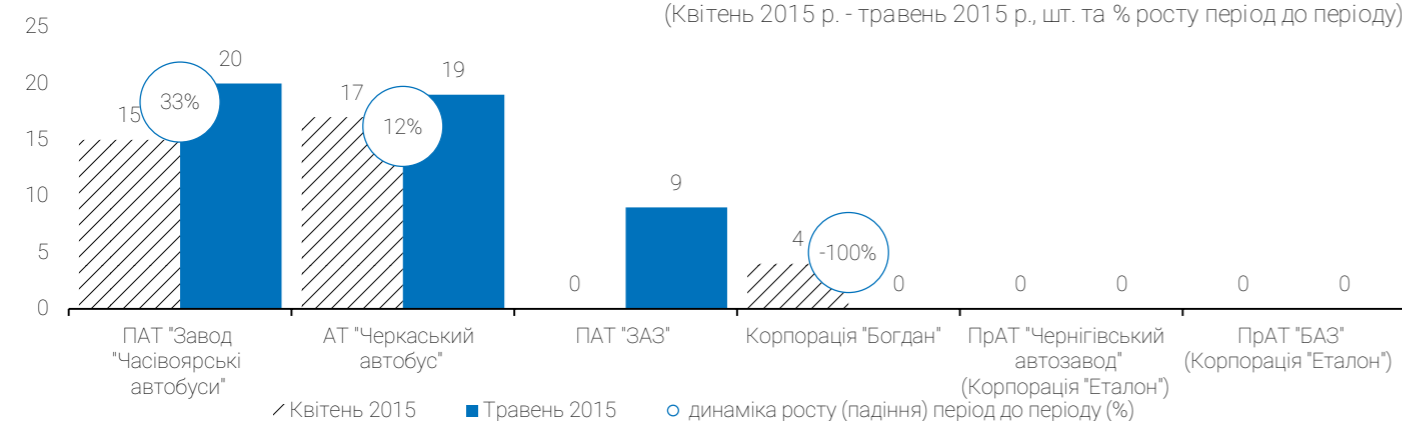
ВИРОБНИЦТВО ВАНТАЖНИХ АВТО

(Травень 2014 р. - травень 2015 р., шт.)



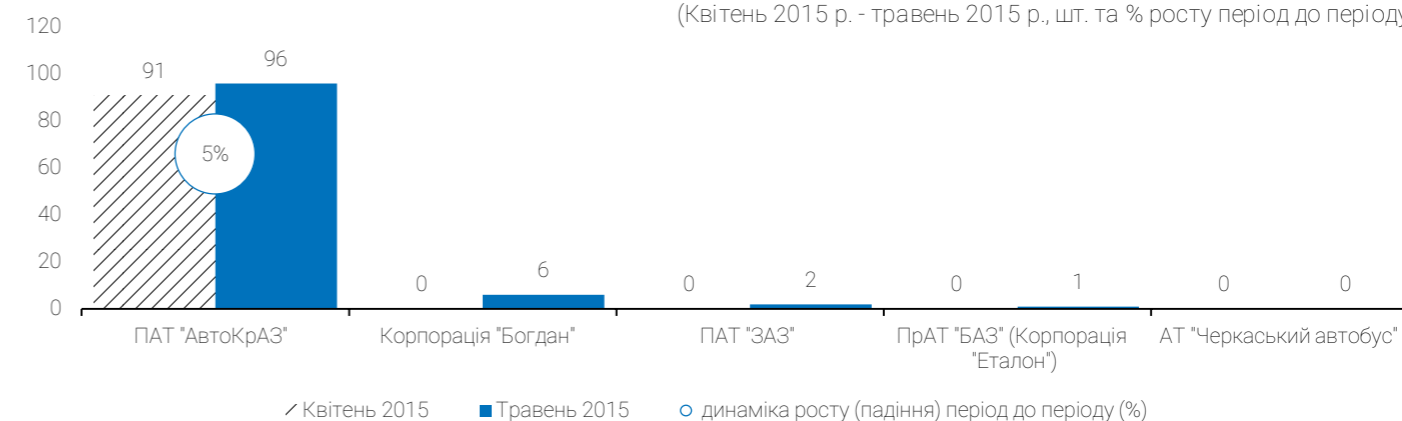
ВИРОБНИЦТВО АВТОБУСІВ

(Квітень 2015 р. - травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



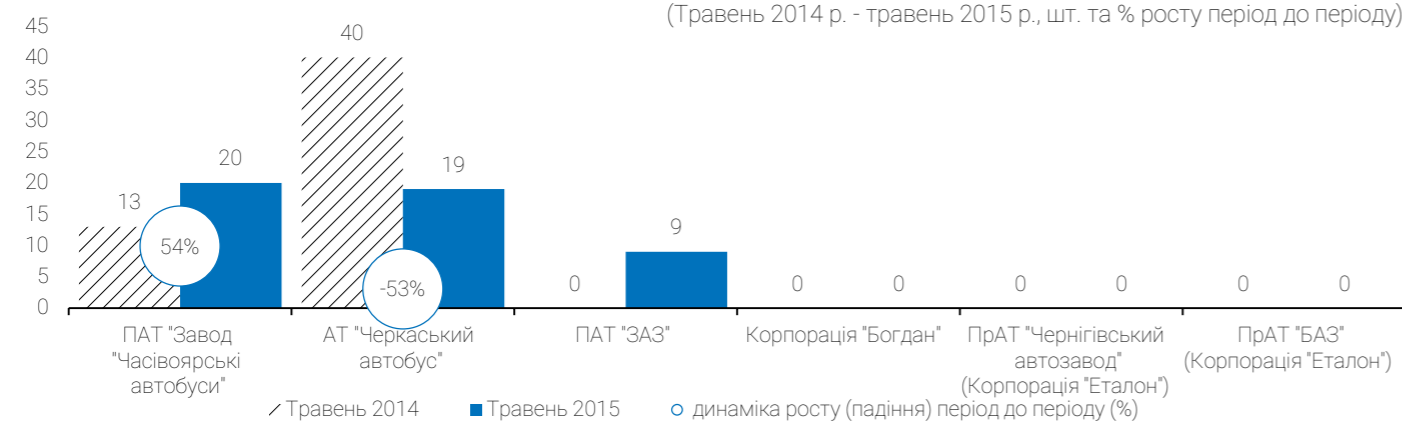
ВИРОБНИЦТВО ВАНТАЖНИХ АВТО

(Квітень 2015 р. - травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



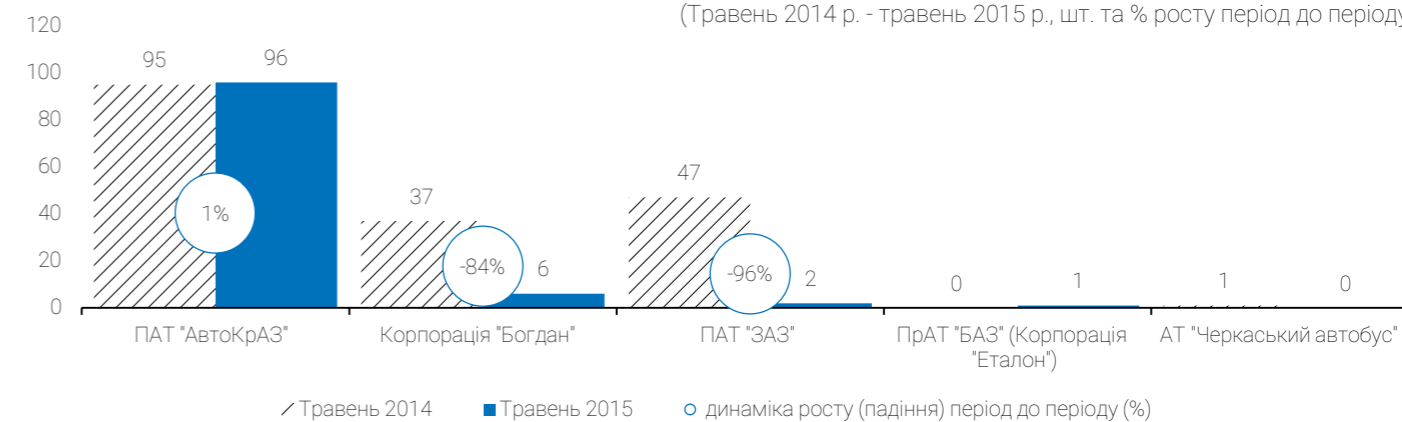
ВИРОБНИЦТВО АВТОБУСІВ

(Травень 2014 р. - травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



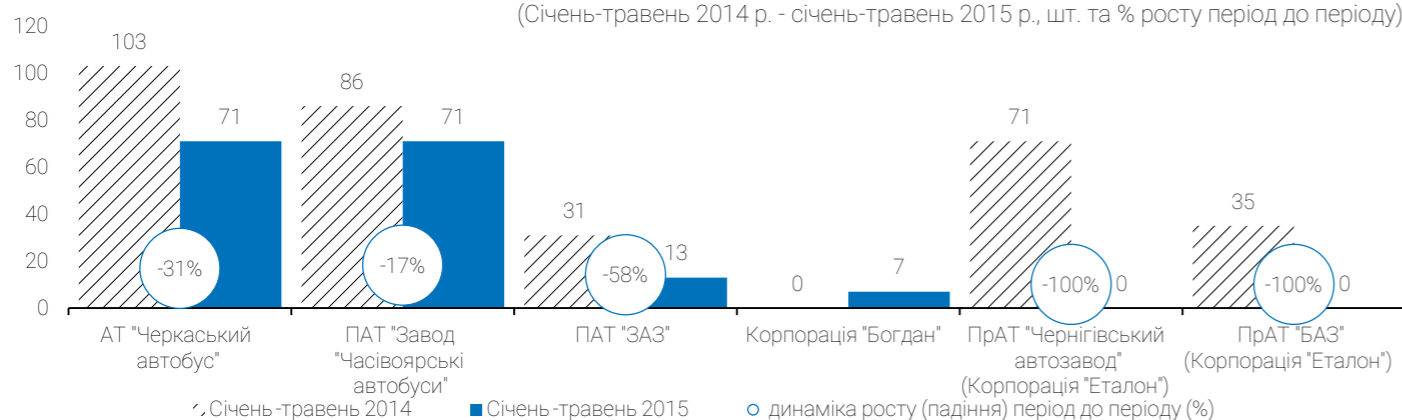
ВИРОБНИЦТВО ВАНТАЖНИХ АВТО

(Травень 2014 р. - травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



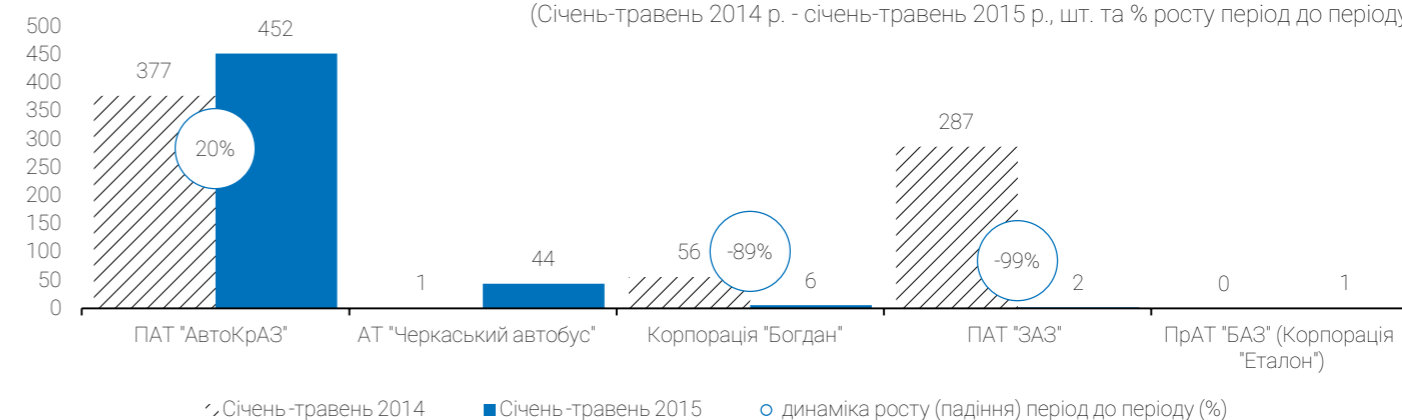
ВИРОБНИЦТВО АВТОБУСІВ

(Січень-травень 2014 р. - січень-травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



ВИРОБНИЦТВО ВАНТАЖНИХ АВТО

(Січень-травень 2014 р. - січень-травень 2015 р., шт. та % росту період до періоду)



Продажі у травні

За даними інформаційно-аналітичної агенції AUTO-Consulting, у травні зусиллями всіх автодилерів вдалося реалізувати 2866 нових легкових автомобілів, що на 12,5% гірше результату квітня. Таким чином, український авторинок продовжив падіння і за підсумками 5 місяців скоротився на 70%, відповідно до перших п'яти місяців 2014 року.

Незважаючи ні на що, на ринку не припиняється конкурентна боротьба. У травні лідерство знову вдалося повернути Toyota. Це відбулось завдяки масовим поставкам гібридів Prius для

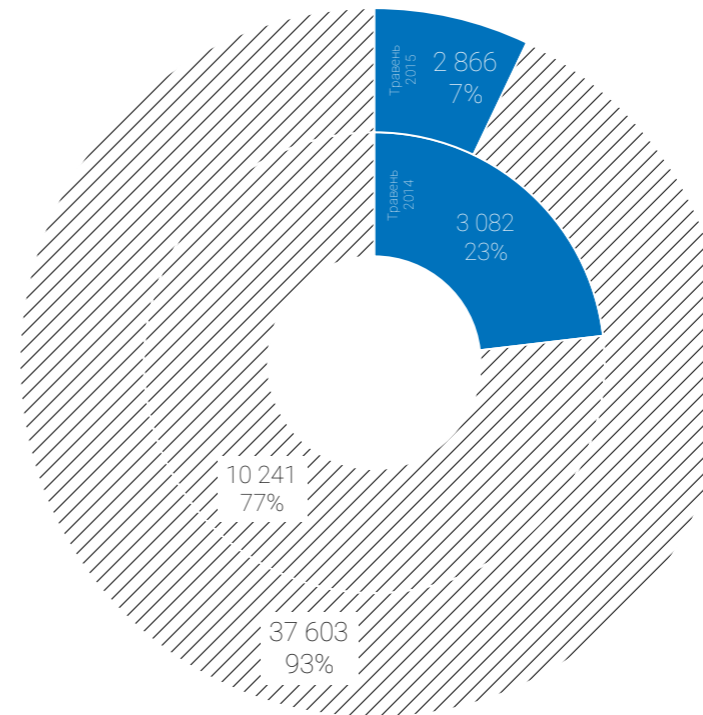
майбутньої поліції. Велика партія авто дозволила Toyota зайняти 15% українського ринку.

На другому місці опинився Renault, з показником у 7% від усіх продажів. А ось на третє місце в травні зміг повернутися український ЗАЗ. Перевагу українським авто віддали 7% покупців. Сенсацією стала і активізація продажів BMW. Цьому бренду не тільки вдалося обігнати всіх конкурентів у преміум-сегменті, але і вперше увійти до топ-10 українського ринку і зайняти 3,2% українського ринку нових авто.

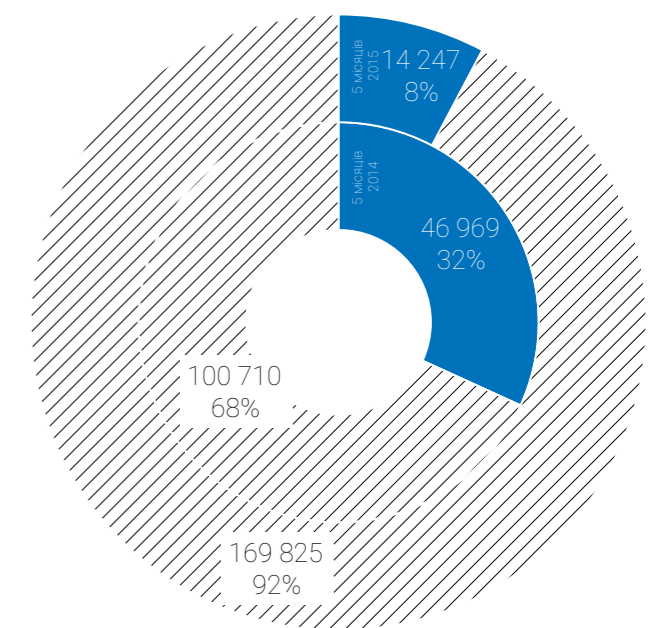
ПРОДАЖІ ЛЕГКОВИХ АВТО

(травень 2015 р. та травень 2014 р., шт. та % ринку)

(5 місяців 2015 р. та 5 місяців 2014 р., шт. та % ринку)

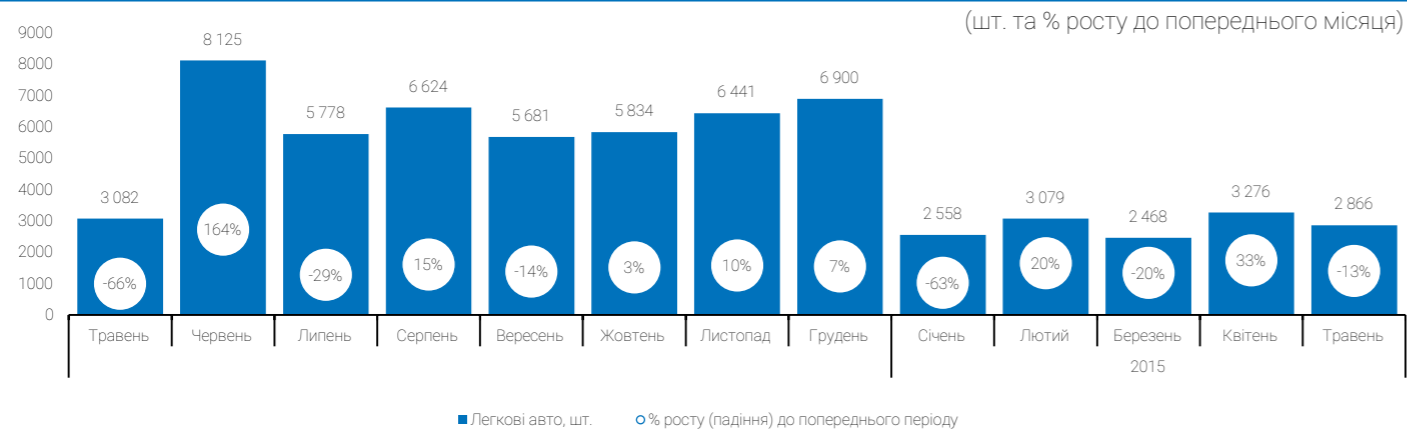


■ Нові авто / З пробігом

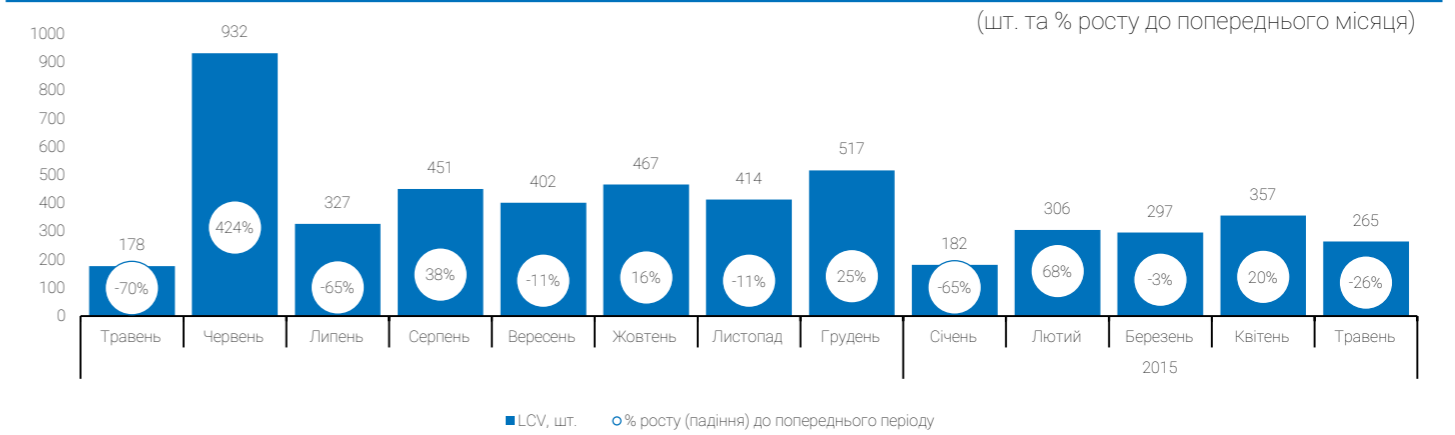


■ Нові авто / З пробігом

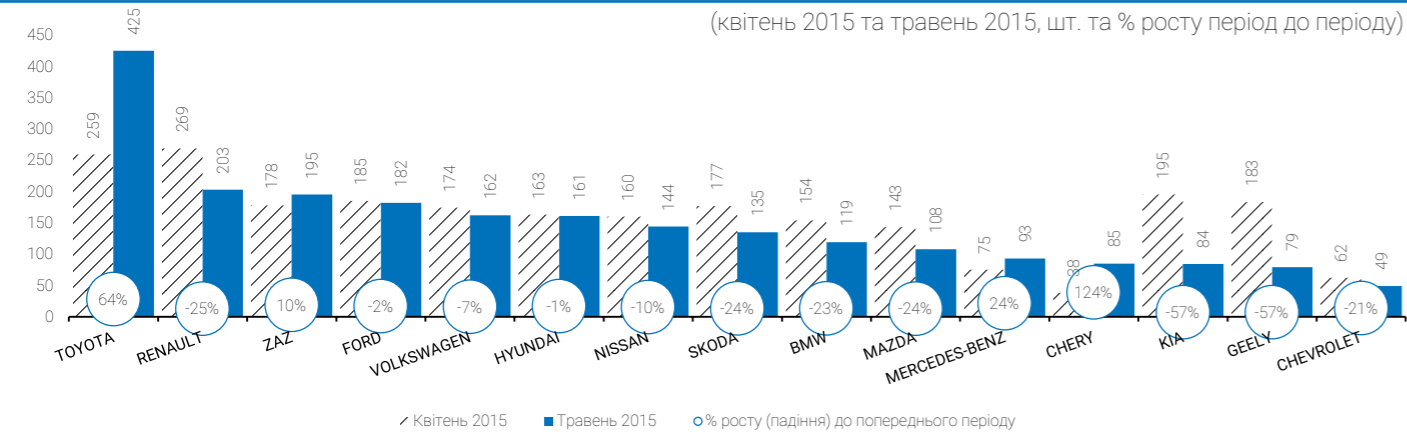
ПРОДАЖІ НОВИХ ЛЕГКОВИХ АВТО



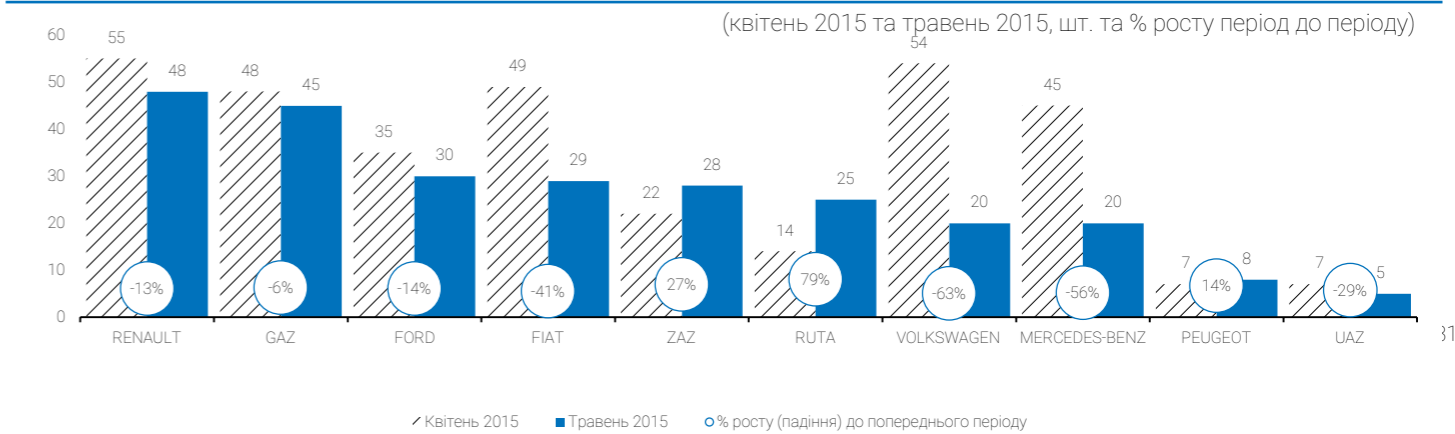
ПРОДАЖІ НОВИХ LCV



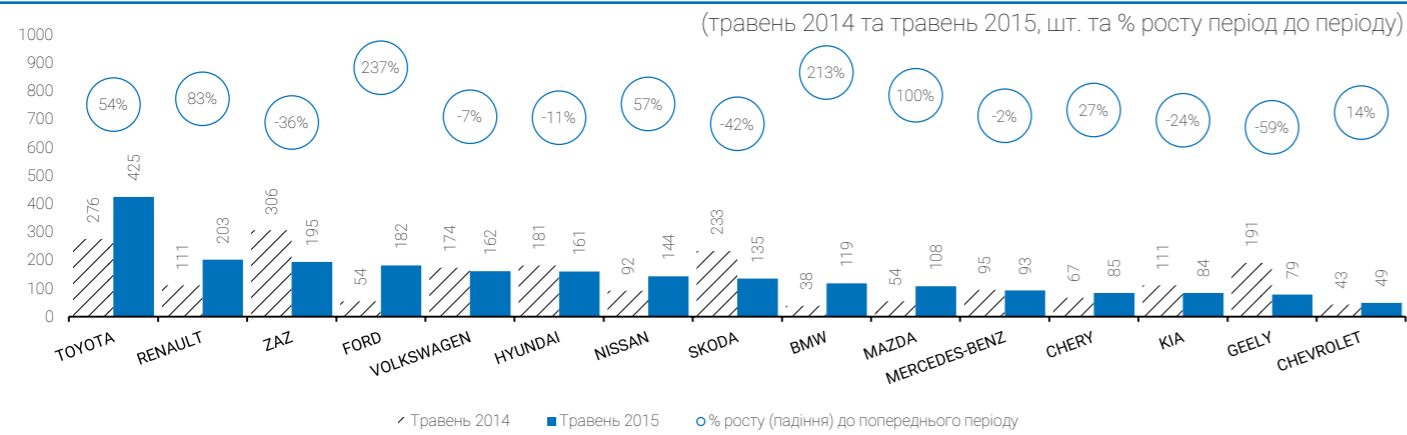
ПРОДАЖІ НОВИХ ЛЕГКОВИХ АВТО



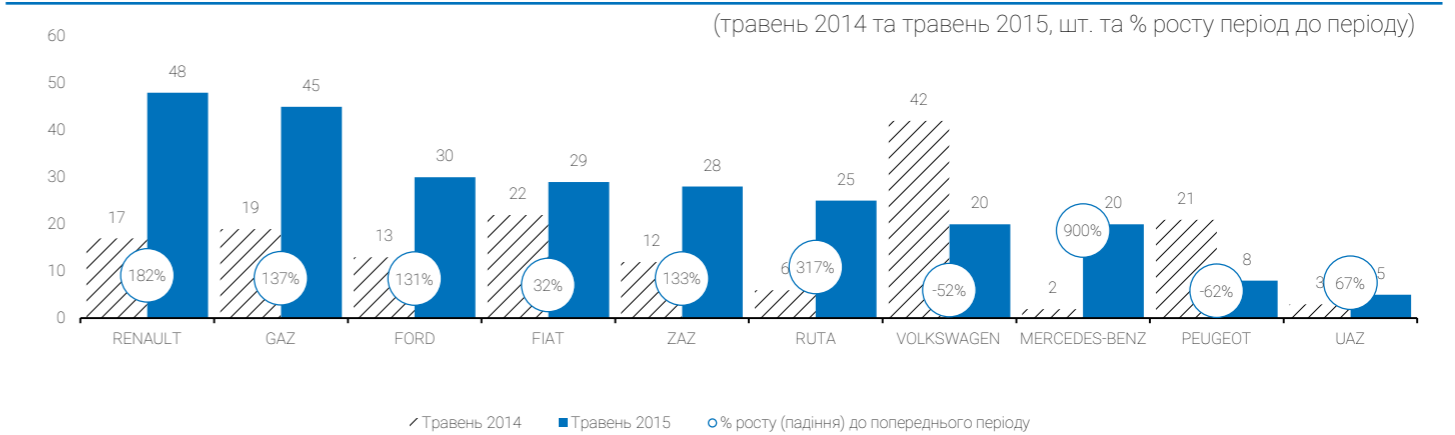
ПРОДАЖІ НОВИХ LCV



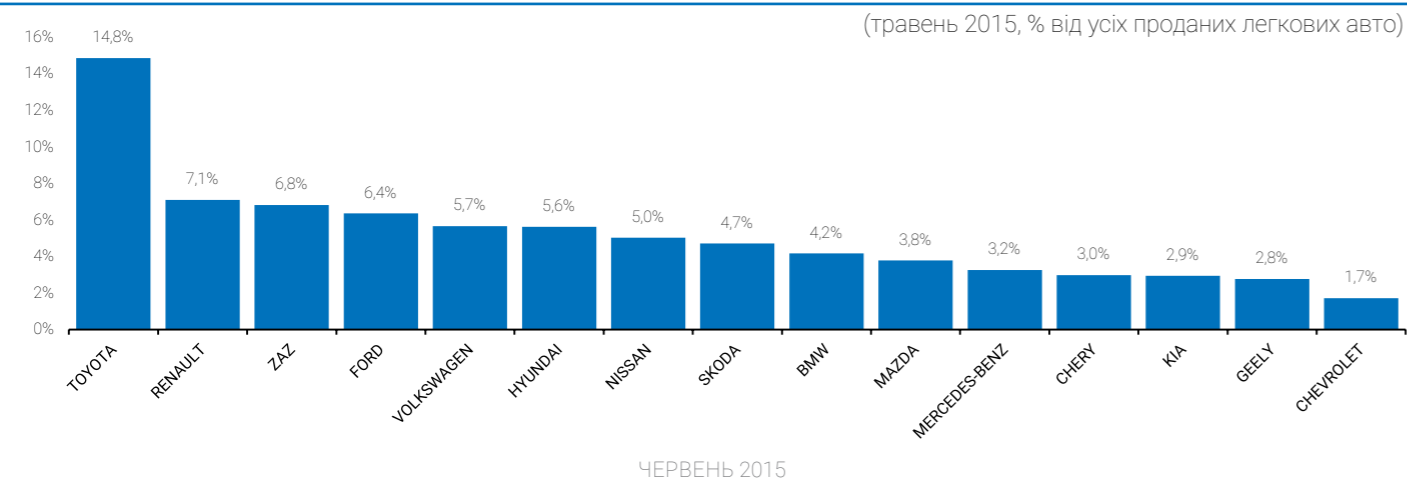
ПРОДАЖІ НОВИХ ЛЕГКОВИХ АВТО



ПРОДАЖІ НОВИХ LCV



РЕЙТИНГ ПРОДАЖІВ НОВИХ ЛЕГКОВИХ АВТО



РЕЙТИНГ ПРОДАЖІВ НОВИХ LCV

