

ТРЕБОВАНИЕ НОМЕР ОДИН XXI ВЕКА

Тезис о том, что качество продукции сегодня важнее его цены, активно зазвучал в устах руководителей ведущих корпораций мира еще 10 лет назад. Однако то были времена финансового процветания и экономической стабильности. А что же происходит с качеством во время кризиса? Какие методики по работе с ним существуют в мире и где находятся главные «камни преткновения» в системах менеджмента качества?

20 ноября 2013

["Алгоритм успеха"](#), ноябрь 2013г.

Эту историю знает сегодня весь мир. Она успела обойти все учебники по менеджменту и сотни деловых журналов. Она казалась воплощенной «американской мечтой» - история о том, как эксцентричный бывший хиппи сумел создать продукт, чьи продажи принесли его бизнесу капитализацию вдвое выше той, которой обладали конкуренты, работающие на рынке не один десяток лет. Но не это было главным. История о том, как Стив Джобс и его iPhone оставил далеко позади Microsoft, Samsung, Motorola и десятки других компаний во многом оказалась востребованной именно потому, что она как нельзя лучше иллюстрировала тезис о качестве как главном требовании XXI века. Тезис, который гласит: качество важнее цены.

Сегодня iPhone более востребован среди потребителей, нежели любой другой телефон. Как утверждают многочисленные эксперты по истории успеха компании Apple, такая феноменальная любовь к продуктам с приставкой «i» объясняется их простым и удобным дизайном. Минимализм нынче в моде во всем, и немалый вклад в распространение этой моды на простые формы и цвета внес именно Стив Джобс. Вторым фактором, позволившим компании взлететь на недостижимую для многих высоту, считается «дух» бренда Apple: он всегда отличался от того, что было принято в корпоративном мире и олицетворял уникальность во всем (не зря же самый известный слоган компании гласил: «Думай иначе»). Впрочем, ни интересные формы, ни «дух бренда» не сделали бы iPhone самым популярным телефоном в мире, если бы ни его главная отличительная черта: высочайшее качество продукта. Желание миллионов приобрести именно этот, а ни какой-то иной смартфон не притупляет даже его высокая по рыночным меркам цена.

Помимо Apple с его дорогостоящими, но качественными iPhone, iPad и Mac на потребительском рынке имеется и масса других наглядных примеров того, что качество сегодня ценится превыше всего. Вспомним успехи таких компаний как Toyota, IBM, Hewlett Packard, Citibank – все они поднялись на волне потребительского спроса, который начал расти именно потому, что продукты этих компаний не раз подтверждали свое высочайшее качество. Но можно ли с уверенностью утверждать, что та же закономерность характерна и для B2B-рынка? Кроме того, если посмотреть на истории успеха компаний-символов качества, то становится очевидно: подъем большинства из них начался в период экономического бума, когда потребитель не слишком заботился о стоимости. А что же происходит с качеством в период финансовой волатильности? Готов ли покупатель закрыть глаза на необходимость сокращать расходы и продолжать отдавать предпочтение более дорогостоящему, но и более качественному продукту?

Чем хуже – тем лучше!

В 2011 г. в журнале Times были опубликованы результаты исследований группы американских экономистов, которые показали: в кризис потребители начинают уделять качеству не меньше, а больше внимания. Например, количество покупок товаров в категории «Лучшее качества» в американских интернет-магазинах в 2008-2009 гг. выросло на 30%. В России ситуация похожая. Согласно результатам исследования компании Nielsen, в сложном 2009 г. большинство покупателей предпочитали магазинам низких цен менее жестких дискаунтеров, которые оказались способны, помимо конкурентной цены, предоставить потребителям еще и дополнительную ценность (свежесть продуктов, широту ассортимента, приятную атмосферу шопинга). Поэтому продажи в таких магазинах, как «Ашан» и «Перекресток», росли быстрее, нежели в сетях, делающих ставку только на низкие цены («Пятерочка» и «Копейка»).

«Эта статистика вполне закономерна, - рассуждает Вадим Котельников, основатель глобальной обучающей платформы Business e-Coach. – В кризис внимание к качеству товара или услуги не падает, а в массе своей возрастет. Потребитель начинает осознавать, что скупой платит дважды и не хочет нести дополнительные издержки, связанные с низким качеством товара (ремонт, обслуживание, возвратная логистика). Причем на B2B рынке это проявляется даже четче, чем на массовом. Потому что как только наступают

непростые времена, корпоративный клиент мгновенно задается вопросом сокращения лишних издержек, тогда как потребитель-физическое лицо еще может позволить себе пожить на «подкожном жирке» или поискать новые возможности для увеличения доходов (например, сменить работу)».

Примечательно, что даже само по себе появление методик менеджмента качества, если посмотреть на их историю, стало закономерным ответом на кризисные явления в экономике. Например, о необходимости введения общих для всех производителей отрасли стандартов качества заговорил еще Генри Форд. Изначально «железный Генри» вовсе не ратовал за повышение качества своих автомобилей, считая, что необходимо, в первую очередь, наращивать объемы продаж. Однако на следующем этапе стало понятно, что обслуживание некачественных автомобилей слишком дорого обходится компании. Поэтому, не видя другого пути для сокращения издержек, Форд заговорил о необходимости отраслевой стандартизации. Однако в полный голос о повышении качества любой производимой на территории США продукции заговорили во время Великой Депрессии. Когда страна погрузилась в пучину кризиса, работодатели достали из под сукна труды Фредерика Тейлора о необходимости стандартизации и рационализации труда. В итоге стандартизация не только самой работы, но и качества приобрела в стране массовый характер. Похожая история лежит и в основе появления стандартов ISO. Британские компании, оказавшиеся к концу 70-х гг на грани выживания в силу резкого падения качества своей продукции, озаботились вопросами внедрения отраслевых стандартов. Результатом и стала система ИСО9000, которая была принята в середине 80-х гг.

Сегодня мы наблюдаем похожие тенденции. Компании, которые работали над менеджментом качества не слишком активно в «тучные 2000-е», сейчас усиленно занимаются внедрением стандартов. А те, кто уже успел осознать необходимость этой работы еще до кризиса, активизировали ее. РУСАЛ, «Сбербанк», «Иркут», «Роснано», ГАЗ, КАМАЗ – все крупнейшие российские компании, страдающие сейчас от негативных явлений в экономике, делают все, чтобы качество их продукта считалось лучшим в отрасли. И дело не только в том, что это необходимо для дальнейшего участия в обострившейся конкурентной борьбе. «Внедрение любой из существующих систем менеджмента качества имеет еще один важный

«побочный эффект», – объясняет Вадим Котельников. – Речь идет о сокращении издержек, которые так или иначе сопровождают стандартизацию работы. В кризис это – главная проблема, которую решают компании. Поэтому если есть инструмент, который позволяет одним выстрелом убить двух зайцев – и клиентов привлечь, и сократить издержки – бизнес просто не может им не воспользоваться». Конечно, и с точки зрения сокращения издержек, и с точки зрения повышения конкурентоспособности, далеко не все методики менеджмента качества являются равнозначными. Однако наиболее успешные из них объединяет одно – комплексный подход к вопросам качества.

Три кита современного мира

Toyota Production System

В середине XX в. японское качество считалось одним из худших в Азии, и лейбл «made in Japan» вызывал такие же снисходительные усмешки на лицах покупателей, какие сегодня появляются при виде надписи «сделано в Китае». Добавим к этому проигрыш страны во Второй мировой войне, жесточайший финансовый, промышленный и политический кризис - и становится понятным, почему перед японцами в один прекрасный момент встала четкая дилемма: измениться или умереть. Умирать не хотелось. Поэтому японские корпорации стали в частном порядке приглашать ученых и экспертов, которые могли бы помочь им выстоять в нелегкие времена. В 1946 г. в числе прочих в Страну восходящего солнца пожаловал доктор Деминг, который разрабатывал в США новую систему по управлению качеством. Ключевое слово в системе Деминга было «тотальная»: исследователь предлагал подходить к вопросу качества не только со стороны производственных стандартов, но гораздо шире, и углубляться в повышение качества бизнес-процессов, управления персоналом, обучения и т.д. На родине его разработки не нашли поддержки: система «тотального менеджмента» казалась слишком сложной и многоуровневой для американцев, которые привыкли искать легкие и простые решения. Однако идеи доктора отлично прижились в Японии с ее сложной культурой, которая предполагала именно такой, масштабный и всеобъемлющий подход. Когда Деминг прилетел в Японию, на его лекцию пришли несколько сотен руководителей японских компаний и слушали стоя – зал был переполнен. А дальше идеи Деминга начали распространяться, сродни вирусу: десятки и

сотни японских корпораций принялись внедрять их у себя, массово обучая менеджеров циклам PDCA. Японцы и сегодня признают: своим экономическим чудом они обязаны именно Демингу и его философии, из которой выросла одна из наиболее востребованных на сегодняшний день методик управления качеством – производственная система Toyota (TPS).

Как и положено «деминговой системе», TPS призывает работать не только над качеством продукции, но подходить к делу глубже и масштабнее. Впрочем, основной принцип остается тем же, который сформулировал доктор Деминг: «Когда люди и организации сосредотачивают свое внимание на качестве, понимая, что качество есть соотношение результатов работы и издержек, то качество имеет тенденцию к росту, а издержки снижаются». В рамках TPS остальные принципы – уважение к людям, производство точно в срок, поиск потерь – немыслимы без четкого контроля над качеством. Поэтому работа с ним является первостепенной задачей для любой компании, которая решила внедрять у себя TPS или ее разновидности.

Результаты не заставляют себя долго ждать. Например, самой Toyota благодаря внедрению принципов непрерывного совершенствования и методики «Качество, встроенное в процесс» быстро удалось выйти на уровень 5-10 дефектных изделий на 1 млн. штук. Более современные примеры тоже впечатляют. В «Группе ГАЗ» производительность труда через десять лет после начала внедрения производственной системы выросла в четыре раза, а ежегодная экономия приблизилась к 700 млн рублей. Например, только в прошлом, совсем непростом для отрасли, году «ГАЗ» отчитался о росте прибыли до 8,8 млрд руб., а также о 7% росте продаж своей продукции не только в России, но и за рубежом. И все это – результаты внедрения менеджмента качества в том числе. В «Роснано» применение методик бережливого производства и управление качеством уже в первый же год дало возможность на целом ряде предприятий повысить производительность труда на 13%. В КАМАЗе неустанная работа по внедрению систем менеджмента качества позволила предприятиям группы заключить выгодные партнерства с лидерами европейского авторынка (Daimler, FIAT). Результат не худший в отрасли: рост чистой прибыли по стандартам МСФО в 3,5 раза за последние 2 года.

Система ISO

Британцы не просто разработали систему стандартов – они сделали доступной ее для всего мира (до этого в каждой стране существовали свои отраслевые стандарты, никак не пересекающиеся между собой). Вторая важная заслуга жителей туманного Альбиона заключалась в том, что они сделали эталонным само понимание стандартов качества, когда во главу угла ставится не сам продукт или услуга, а процесс его создания. Это означает, что и ISO9000, и их последующие редакции основывались на деминговых принципах «тотального управления качеством».

«Стандартизация по системе ISO – это масштабное изменение всей системы управления бизнесом, - объясняет Алексей Васильев, старший менеджер консалтинговой компании «КОРУС Консалтинг». – Полному пересмотру подвергаются подавляющее большинство процессов: производство, финансовый учет, продажи, маркетинг, закупки. Если компания прошла сертификацию по ISO, значит, она во-первых, признала, что управление качеством продукта при его производстве невозможно без управления всеми остальными процессами, а, во-вторых, научилась это делать». Хотя сегодня стандартизация по ISO не является обязательной, практически 100% крупных компаний считают своим долгом ее пройти. Во-первых, она крайне необходима для работы на международных рынках, а, во-вторых, является первым шагом к построению еще более глубокой системы менеджмента качества.

Six Sigma

В 80-е гг. XX в американцы все-таки решили, что прямолинейного понимания качества в семантической связи со стандартизацией производства уже недостаточно. Стимулом к переосмыслению опять же оказался кризис – азиатские конкуренты начали наступать на пятки, содержать заводы на территории США становилось все дороже, производства оказывались нерентабельными. Как и в случае с Японией, чтобы выжить, им нужно было что-то менять. Ответом на вызов стала концепция «Шесть сигм». Придумал ее Билл Смит – сотрудник корпорации Motorola. Однако во всем мире название Six Sigma устойчиво ассоциируется совсем с другим именем – с именем Джека Уэлша, легендарного главы General Electric. «Железный Джек», как и Стив Джобс, стал иллюстрацией американской мечты для своего времени. Активный, инициативный, при этом жесткий и уверенный в себе, Джек вывел доверенную ему корпорацию из кризиса, внедрив новые

принципы управления компанией. Во-первых, утверждал Уэлш, для успешного ведения бизнеса необходимо постоянно стремиться к установлению устойчивого и предсказуемого протекания качества процессов. Во-вторых, показатели (KPI), характеризующие протекание процессов производства и бизнес-процессов, должны быть измеряемыми, контролируемыми и улучшаемыми, а также отражать изменения в протекании процессов. В-третьих, для достижения постоянного улучшения качества процессов необходимо вовлечение персонала организации на всех уровнях, особенно руководства. Главным инструментом повышения качества процессов в рамках «Шести сигм» стала последовательность этапов DMAIC (от английского *define, measure, analyze, improve and control*). В рамках этого цикла на первом месте должно стоять определение целей проекта и запросов потребителей (внутренних и внешних). Затем требуется провести статистическое измерение процесса, чтобы определить текущее выполнение. Третий шаг - анализ и определение коренных причин дефектов. Четвертый - улучшение процесса и сокращение дефектов. Наконец, финальная стадия - контроль дальнейшего протекания процесса.

Результаты внедрения методики управления качеством Six Sigma в GE оказались довольно впечатляющими. Так, до внедрения «Шести сигм» изготовление одного поршня для поезда обходилось GE в \$107, а после перехода на новую модель – в \$69. Производительность труда выросла в среднем на 40%, а само по себе качество продукции – в разы. Неудивительно, что при таком громком успехе модель Six Sigma взяли на вооружение такие компании как Microsoft, Unilever, Bombardier, ConocoPhillips, Du Pont, Norsk Hydro, Tata Steel, TIMET, Hyundai и десятки других.

Вовлекать и привлекать

Внедряя методику Six Sigma дальновидный Уэлш не зря обратил внимание на то, что достижение результатов по улучшению качества необходимо полное вовлечение персонала компании в процесс. Кроме того, важнейшим залогом успеха на этом пути является непосредственное участие руководителей разных уровней, которые берут на себя заботу о мотивации своих подчиненных и функции контроля. Эти факторы, как считают эксперты, являются критическими при внедрении любой методики управления качеством. И они же – самая большая «зона риска» для каждой компании.

Решать проблемы вовлечения сотрудников и эффективного лидерства разные методики управления качеством предлагают по-разному. Например, тот же Джек Уэлш разработал систему «поясов» и «группового ранжирования», которые помогли вовлечь подавляющую часть руководителей и рядового персонала General Electric в работу над повышением качества. Суть ее заключается в следующем: компания, которая решила внедрить у себя Six Sigma, должна освоить методы обучения «лидеров перемен»: мастеров черного пояса (участники проекта по улучшению качества, которые 75% своего времени работают именно над ним) и зеленого пояса (участники проекта по улучшению качества, которые тратят на него 50% своего рабочего времени). Координирует и управляет работой «поясов» Чемпион шести сигм – руководитель высшего уровня. Он же оценивает результаты проекта по методу «группового ранжирования». То есть каждый сотрудник компании получает определенный балл не просто за то, как он выполняет свой KPI, но и за активное участие в проектах по улучшению качества. Важно, что баллы в системе группового ранжирования пристраиваются сотрудникам только в сравнении с их коллегами, которые занимают аналогичные должности в корпорации. Исходя из этих баллов персоналу начисляются премии и бонусы по итогам отчетных периодов. Лидер (руководитель или Чемпион шести сигм) также получает свои баллы: за то, насколько проекты по улучшению качества, находящиеся под его контролем, оказались полезны для компании. В GE уверены: именно система «поясов» и групповое ранжирование позволили им вовлечь максимальное количество персонала в процессы повышения качества.

Впрочем, несмотря на всю практичность и прозрачность этой системы, оказалось, что применима она далеко не везде и не всегда. К примеру, будучи перенесенной из GE в корпорацию Microsoft система «группового ранжирования», которую компания внедрила с целью вовлечь как можно больше рядовых сотрудников и руководителей в процессы менеджмента качества, принесла совсем иные плоды. Не далее как в 2012 г. было опубликовано исследование, которое доказало: система группового ранжирования стала главной виновницей неудач Microsoft за последние годы. Она полностью убила творческий потенциал сотрудников компании, породила культуру интриг и междоусобной розни, когда каждый старался подставить коллегу, чтобы занизить его баллы и тем самым подняться

самому в корпоративном «табеле о рангах». «Сотрудники Microsoft всеми правдами и неправдами стремятся не попасть на дно корзины, - рассказал исследователям рядовой инженер компании. - Всякий, кто отвечает хоть за какую-то часть работы, стремится открыто саботировать усилия остальных. Самый ценный совет, который я получил, когда пришел на эту работу: нужно внешне изображать доброжелательность и поддержку, а на самом деле стремиться утаивать любую информацию, которая позволила бы сотрудникам обойти меня в рейтинге. А поскольку ранжирование в Microsoft происходит каждые 6 месяцев, сотрудники и их руководители все это время занимаются только тем, что стараются подсидеть других. Ни о каком повышении качества, ни о каких инновациях, ни о каком чувстве ответственности за общее дело в такой атмосфере не может быть и речи».

Поэтому компания Google, внедряя систему менеджмента качества на основе методологии Six Sigma, отказалась от практики группового ранжирования и «поясов». Вместо этого она ввела принцип, согласно которому каждый сотрудник компании обязан 20% своего рабочего времени посвятить инновациям или разработке предложений по улучшению качества существующих продуктов компании. Это правило 80/20 (80% времени на операционную работу и 20% - на творчество), уверены в Google, и стали залогом невероятного успеха интернет-гиганта на рынке, фундаментом его особой корпоративной культуры и общей атмосферы творчества и сопричастности общему делу. В результате, какие бы проекты по улучшению качества или сокращению издержек ни стартовали в компании, руководство Google может быть уверено: все без исключения сотрудники окажутся вовлечены в этот процесс.

Интересно, что подход одной из крупнейших западных корпораций сегодняшнего дня – Google - основывается на принципах, которые взяли на вооружение японцы, создавая Toyota Production System. Здесь также в качестве основного инструмента вовлечения персонала используется раскрытие творческого потенциала. А система лидерства базируется на принципе демократичности, который проявляется во всем: вплоть до отсутствия отдельной столовой для начальства. Означает ли это, что подход японцев абсолютно универсален, раз он с одинаковым успехом сработал и в Западном, и в Восточном полушарии и привел к созданию наиболее успешных компаний на рынке? Каким бы ни был ответ на этот вопрос,

очевидно одно: он с высокой степенью эффективности позволяет бизнесу выполнять главное требование XXI века и работать над качеством, которое сегодня гораздо важнее цены.

Автор: Елена Петрова