

Экономика качества

«Пока эксперты дискутируют по поводу того, сколько готовы (или не готовы) платить потребители за лучшее качество, горстка компаний смогла на практике убедиться в том, что лучшее качество можно обеспечить с теми же, или даже меньшими затратами. Филипп Кросби, известный специалист в вопросах качества, годами повторяет, что Качество дается бесплатно (Quality is Free), - именно так называется его бестселлер»

The portable MBA in marketing

Charles D. Schewe, Alexander Watson Hiam

До какого-то момента для меня было очевидностью, что любая компания должна стремиться к повышению качества своей продукции и услуг. Я полагала, что это единственно верный путь развития для любой компании. Мне даже в голову не приходило поставить это суждение под сомнение. К счастью, реальные бизнесмены, с которыми меня столкнула жизнь, оказались не такими идеалистами. Хотя многие бизнесмены, особенно успешные, верят в мечту и порой ловятся на крючки новомодных новинок в области менеджмента, но когда дело доходит до того, что надо «открывать кошелек» и платить деньги они становятся скептиками.

Разговор с одним из таких скептиков закончился для меня вопросом, который, к моему удивлению привел меня в полное замешательство: «А как твоё качество поможет мне заработать больше денег?» Я начала лепетать об ответственности бизнеса перед потребителями, о том, что все, вот хотя бы взять Вас, хотят покупать качественные товары, что покупка некачественных всегда расстраивает, это всегда унижение. Я говорила, говорила и понимала, что я говорю «на другом языке», что этот человек меня не понимает, он ждет от меня других слов. Когда до меня дошло, что я не могу дать ему ответ на его вопрос, потому что не знаю его. Я приняла это вопрос как вызов для самой себя.

Оказалось, что проблема связи экономики и качества волнует не только меня. Она является источником беспокойства и уязвимости сообщества, занимающегося вопросами качества. Не имея четких доказательств эффективности проектов, связанных с повышением качества продукции и услуг, а также качества внутренней организации деятельности компании, менеджеры по качеству обречены на то, чтобы лишь созерцать, как на их глазах компании недополучают или теряют прибыли.

Почему так сложно связать качество и экономику?

Прежде всего, сбивает с толку бытовой смысл понятия «качество». В быту это понятие имеет сильную эмоциональную окраску. Качество определяется на уровне чувств и с трудом сводится к рациональным доводам. Поэтому тяжело осознать, что это иллюзорное понятие имеет какое-то отношение к деньгам.

В бизнесе все по-другому. Качество имеет четкое толкование, связанное уж если не напрямую с экономикой, то уж точно с бизнесом.

Прежде чем, дать четкое определение термину качество давайте сделаем небольшое отступление. У многих понятие качество ассоциируется с системой управления качеством. Я сразу хочу разделить эти понятия. Одно дело, когда вы приходите к владельцу производства или компании, предоставляющей услуги, и говорите: «Я знаю как повысить качество ваших товаров (услуг) и сократить количество брака – это будет выгодно для вас, потому что ...». И другое дело, когда тому же руководителю вы говорите: «Я построю для вас систему управления качеством ...».

Будем рассматривать эти понятия отдельно, и использовать для них следующие определения:

- качество продукта (или услуги) – это его соответствие рынку (требованиям и ожиданиям потребителей)
- и качество внутренней организации деятельности – это ее соответствие процессу (стандартам и процедурам, установленным системой управления качеством)

Давайте по очереди разберем каждый вид качества и попробуем для него установить связь с экономикой.

1.1 Экономика соответствия рынку

В таблице 1 представлены возможные экономические достижения, основанные на использовании преимуществ высокого качества.

Таблица 1

№	Эффект в выражении основных экономических показателей	Продолжительность эффекта	За счет чего достигается эффект
1.	Возможность поднять цены, за счет чего получить дополнительную прибыль	Среднесрочного действия	Качество продукции (услуг) соответствует уровню, необходимому для перевода товара в класс премиум
2.	Возможность привлечь больше потребителей, за счет чего увеличить клиентскую базу	Среднесрочного действия	Качество продукции (услуг) соответствует уровню, требуемому потребителями
3.	Возможность привлечь больше потребителей, за счет чего увеличить долю присутствия компании на рынке	Среднесрочного действия	Качество продукции (услуг) соответствует уровню, требуемому потребителями и сопоставимому с конкурентами
4.	Возможность приобрести конкурентное преимущество и победить конкурентов (вплоть до занятия и удержания лидерских позиций на рынке)	Среднесрочного действия	Качество продукции (услуг) превосходит уровень конкурентов
5.	Возможность увеличить жизненный цикл продукта и сэкономить на разработке, выпуске и раскрутке новых продуктов	Долговременный	Качество продукции (услуг) соответствует уровню, требуемому и ожидаемому потребителями в долговременной перспективе
6.	Возможность увеличить жизненный цикл клиента и сэкономить на поиске и завоевании новых клиентов	Долговременный	

Получить конкретное численное выражение экономического эффекта (достигнутого за счет повышения показателей качества) не так уж сложно. Дело в том, что этот эффект выражается в понятных финансовых величинах: объем продаж, доля на рынке, издержки и т.п. Есть только одна чисто техническая сложность в том, чтобы разделить следствием какой инициативы стало повышение экономических показателей. К примеру, иногда сложно разделить какая часть новых клиентов появилась благодаря улучшению качественных характеристик продукта, а какая благодаря удачной рекламной акции.

Намного сложнее спрогнозировать экономический эффект, который можно достигнуть за счет повышения показателей качества. Как правило, для этого необходимо произвести дополнительные маркетинговые исследования и аналитические расчеты. Например, для

Название:	ЭкономикаКачества.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 2 из 5
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

того чтобы оценить, на сколько при определенном улучшении качества продукта или услуги может увеличиться объем продаж, клиентская база, рыночная доля компании или жизненный цикл клиента или продукта, необходимо оценить чувствительность потребителей к качеству продукта или услуги. Если потребители очень «разборчивы» то даже незначительное улучшение качества может стать вашим конкурентным преимуществом. Если же ваш рынок еще слишком «молод», и «критерии высокого качества» еще не устоялись или потребители больше ценят низкие цены, то, наверное, усилия вашей компании будут оценены потребителями, только если вам удастся достигнуть действительно яркого и серьезного отрыва от конкурентов в качестве продукта.

Получается, что главный вопрос, в который упирается экономика качества: сколько потребители готовы платить за удовлетворение своих потребностей (и ожиданий). Насколько их потребности им ценны в прямом смысле этого слова. Сложность состоит в том, что нет такого прибора, который мог бы оценить ценность той или иной потребности потребителя. Потребитель сам не сможет однозначно ответить на этот вопрос. Зачастую мотивы совершения покупки не поддаются рациональным объяснениям. Покупатель может несколько месяцев потратить на выбор какой-нибудь чепухи, и в тоже время в несколько минут приобрести немыслимо дорогую вещь.

1.2 Экономика соответствия процессу

Какова связь между соответствием процессу и экономикой – самый спорный опрос со времен массового внедрения методологий управления качеством. Сложно точно установить авторство идеи о том, что если хочешь иметь качественный продукт на выходе – делай все правильно на протяжении всего производства, или, говоря другими словами, следуй процессу. Приносит ли формальное следование процессу деньги или другие эффекты? Мне кажется, что сложность ответа на этот вопрос заключается в том, что на него нельзя отвечать в общем. В одном случае следование процессу может вывести компанию в число мировых лидеров, как это было в свое время с компанией Ford, а другом может привести компанию к гибели. Как говорят, «компания умирает тогда, когда наступает расцвет ее офиса».

Сама по себе система качества, соответствующая мировым стандартам (ISO9001:2000), может оказаться бюрократической надстройкой, не только не приносящей дополнительных доходов, но даже и не уменьшающей количество брака. В ISO9001:2000 нет технологических секретов, которые бы помогли производителям пищевых продуктов сделать их более вкусными, производителям одежды сделать ее более модной, производителям оборудования сделать его более надежным, а поставщикам услуг произвести впечатление на своих клиентов.

Стандарт предлагает ряд чисто механических действий, которые могут явиться предпосылкой для высокого качества, и как вы догадываетесь, могут и не быть таковой. Одно из таких действий – это работа с требованиями клиентов: от изучения потребностей пользователей до реализации их в продукте. Да, вы можете изучать потребности потребителей, что само по себе не простая задача. Но вы не найдете в стандарте указаний, сколько из выявленных потребностей вы должны реализовать? Все? Одну? Две? А это означает, что в стандарте не заложено стремление компании достичь высокого качества (т.е. максимального соответствия рынку). В итоге получается, что каждая компания сама определяет для себя ту планку, к которой она будет стремиться. И, следовательно, ISO9001:2000 может существовать как в посредственных компаниях, так и в компаниях, являющихся лидерами на мировом рынке.

В таблице 2 представлены возможные экономические достижения, основанные на использовании преимуществ следования процессу.

Таблица 2

Название:	ЭкономикаКачества.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 3 из 5
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

№	Эффект в выражении основных экономических показателей	Продолжительность эффекта	За счет чего достигается эффект
1.	Возможность обеспечить соответствие рынку и получить все вытекающие из этого экономические эффекты (см. предыдущие пункты)	Зависит от конкретной задачи	Внедряется процесс, обеспечивающий необходимое соответствие продукта (услуг) рынку
2.	Возможность существенно сократить издержки (до 20-40% от объема продаж)	Долговременный	<p>Внедряется процесс, лишенный недостатков и проблем, которые приводили к экономическим потерям</p> <p>В первую очередь это проблемы:</p> <p>вызванные несоответствием уровня качества требованиям потребителей (т.е. до потребителей доходит брак)</p> <p>вызванные несоответствием уровня качества требованиям процессов (т.е. производстве обнаруживается брак)</p> <p>вызывающие необходимость делать большие затраты на осуществление контроля</p>
3.	<p>Повышение производительности позволяет увеличить объемы производства за единицу времени, что можно использовать для повышения объемов продаж</p> <p>Используя высокую производительность работы сотрудников и не желая увеличивать объемы производства, можно сократить персонал и тем самым добиться сокращения затрат на фонд оплаты труда</p>	Долговременный	Внедряется процесс, обеспечивающий повышение производительности (количество производимой продукции за единицу времени)
4.	<p>Повышение эффективности позволяет увеличить объемы производства без увеличения ресурсов, что можно использовать для повышения объемов продаж</p> <p>Используя высокую эффективность процесса и не желая увеличивать объемы производства, можно сократить затраты на производство</p>	Долговременный	Внедряется процесс, обеспечивающий повышение эффективности (связь между количеством производимой продукции и затратами на ее производство)
5.	Прозрачность производственных и вспомогательных процессов позволяет повысить скорость выявления и решения проблем, а,	Долговременный	Внедряется процесс, обеспечивающий повышение прозрачности деятельности

Название:	ЭкономикаКачества.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 4 из 5
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

№	Эффект в выражении основных экономических показателей	Продолжительность эффекта	За счет чего достигается эффект
	следовательно, и количество разрешенных проблем Экономический эффект зависит от последствий устранения конкретных проблем		

Даже из поверхностного анализа видно, что соответствие рынку можно эффективно использовать для достижения высоких и большей частью кратковременных эффектов. Для того, чтобы продолжить этот эффект во времени необходимо использовать вторую сторону качества – соответствие производственных и вспомогательных процессов внутренним стандартам предприятия. Кроме того, соответствие процессу можно использовать для совершенствования внутренних экономических показателей, характерным примером которых являются издержки.

В заключении необходимо сказать, что работы по повышению качества продукта и внутренней организации деятельности компании следует рассматривать как инвестиционный проект уровня предприятия. И в этом смысле он вступает в конкуренцию со всеми другими инициативами компании. Поэтому психологического убеждения владельцев в необходимости внедрения таких инициатив, как правило, недостаточно. Менеджеры по качеству должны достойно представлять свои идеи. Проект по качеству сложен: это, как правило, достаточно долгосрочный проект, требует вовлечения практически всех специалистов и менеджеров компании, включая высшее руководство, при неверной постановке целей результаты проекты могут быть не востребованы компанией в полной мере и т.д. Все это усложняет продвижение инициатив в области качества. И выход только один: усиливать свои знания в области экономики и управления финансами, а также в области технологий продаж.

Лилия В. Кухарева

Название:	ЭкономикаКачества.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 5 из 5
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1