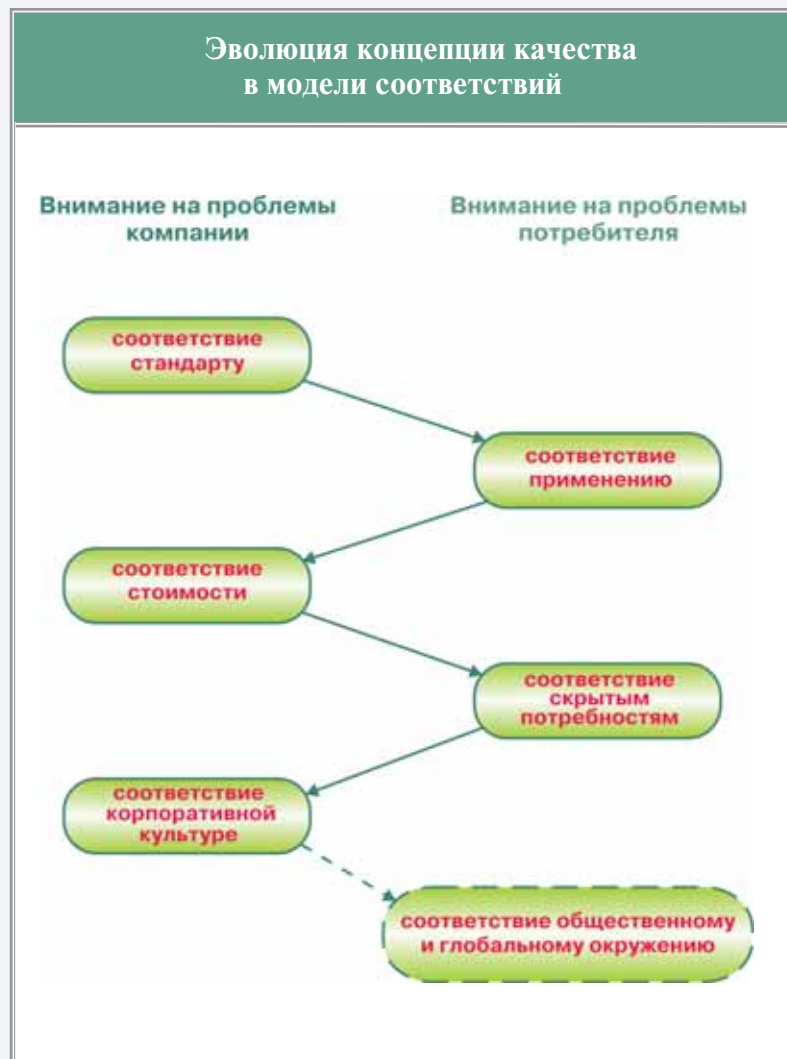


Олег Кваша, менеджер по качеству ООО «Промтех-М», г. Москва

ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА (окончание, начало в № 6 за 2004 год, № 1 за 2005 год)
ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КАЧЕСТВЕ



• **Качество как «соответствие применению»**

Продукт, который производит компания, должен быть кому-то зачем-то нужен. Это утверждение кажется банальным. Но появляется конкуренция — и вдруг оказывается, что чей-то продукт потребителю нужнее, чем ваш. Так оно неминуемо и будет, если в какой-то момент не понять накрепко, что именно она, та самая банальность, осмысливает само существование компании. И обижаться на потребителя бесполезно, потому что (еще одна банальность?) он всегда прав.

Концепция качества как *соответствия применению* связана с развитием методов маркетинга, с умением исследовать поведение и предпочтения потребителей. Она, по сути, в том и состоит, что качество является средством удовлетворить нужды рынка, и поэтому одного лишь соответствия стандарту мало. Какой резон производить абсолютно соответствующую всевозможным стандартам, но никому не нужную продукцию? ...Хотя у нас лет 10 тому назад такое встречалось на каждом шагу.

Требования к качеству теперь определяются не внутренними нормативами, они порождаются вопросом, может ли продукт использоваться так, как того хотят потребители? В книге Шибы /3/ приведен характерный пример из японской практики. Ведущая компания по производству бытовой техники выпустила новую стиральную машину. Однако, поступило много жалоб на нее от покупателей, живущих в сельской местности. Компания послала своих инженеров на место, чтобы выяснить, в чем там дело. Оказалось, что фермеры применяли машины для того, чтобы... мыть картофель. Инструкцией по использованию такое применение не было запрещено, но машины были не предназначены для столь интенсивной нагрузки и потому часто выходили из строя. Когда производитель узнал, для чего в действительности покупатели использовали машину, ее перепроектировали так, чтобы она выдерживала промывку картофеля, оставаясь в рамках нормальной надежности.

Итак, *соответствие применению* направлено на реальные нужды или желания покупателя, а не просто на стандарты, установленные производителем. При этом принцип *соответствия стандартам* никто не отменял. Просто их источник теперь иной. На рынке средств производства стандарты устанавливают эксплуатационники, исходя из того, как *им* удобно использовать, а не как производителю удобно производить. На потребительских же рынках ситуация сложнее, поскольку обычный пользователь не способен высказать свои пожелания в технически грамотной форме. Но и тут в конечном счете стандарты формируются требованиями потребителей, переведенными на язык технических нормативов.

Подобные представления о качестве были наиболее распространены в развитых странах в 60-е годы прошлого века. Установив «соответствие применению», то есть научившись учитывать мнение потребителя, компании избавились от одного из недостатков системы качества как соответствия стандарту. Но «соответствие применению» по-прежнему достигается проверкой, и сохраняется потенциал конфликтности между инспекторами и рабочими.

Обострение конкуренции выявило еще один важный недостаток этой концепции качества. Конкурентное преимущество, возникающее при её освоении, слабое и временное. Получив четкое соответствие своего продукта применению (нуждам пользователей), компания может временно достичь позиции монополии и установить более высокие цены, чтобы компенсировать более высокую стоимость более высокого качества при проверке. Но вскоре обязательно появятся конкуренты, предлагающие такие же хорошие товары в той же потребительской нише,— ведь обнаруженное соответствие секретом не сделаешь. Цены падают с монопольного на конкурентный уровень, рынок перераспределяется. И хорошо, если компания успеет хотя бы компенсировать расходы,

понесенные при исследованиях рынка. Но расходы, связанные с выходным контролем качества, остаются высокими.

• **Качество как «соответствие стоимости»**

Чтобы двинуться в понимании качества дальше, давайте зададимся вопросом: почему растут издержки при повышении требований к качеству как соответствию стандарту? Потому что чем уже границы допустимых отклонений от стандарта — тем больше приходится отбраковывать. Ведь ни один размер, ни один параметр никогда не получается абсолютно точным, всегда будут статистические отклонения, распределенные по тому или иному закону¹. Причем отклонения эти накапливаются на каждой операции производственного цикла, и часто предыдущая неточность усиливает последующую.

Соответствие стоимости означает совмещение высокого качества и низкой цены. Это сочетание — универсальное требование любого покупателя. Но как этого достичь? Чтобы добиться снижения стоимости, сохраняя при этом высокое качество, нужно *снизить изменчивость производственного процесса* так, чтобы все выпущенные изделия *уже* находились в пределах допустимых отклонений и их было бы не нужно выбраковывать. Это требует «обратной связи» и исправлений на каждом этапе, а не только контроля на выходе.

Итак, идея в том, чтобы заменить «проверку на качество» «созданием качества». Но для освоения этого уровня вам нужно полностью изменить систему производства! Фокус внимания менеджера должен сместиться с выходного контроля продукции через проверку ее параметров на контроль самого *процесса* производства. Именно в этот момент свое незыблемое место в лексиконе управленцев занимает магическое слово «процесс».

Подчеркнем, что «управление процессами» вместо выходного контроля — это *принципиально* другие основы управления производством, качественно иной взгляд на качество (такой вот каламбур)! Именно *это* важно, а не технические и математические методы «процессного подхода», о которых легко узнать из книг.

Можно сказать, что требование соответствия стоимости сделало понятие качества многомерным. Его теперь не измерить в процентах брака. Сегодня «качество» — это целый комплекс показателей, причем не всегда объективных и измеряемых. Как, в чем, например, измерить энтузиазм работников? А ведь от этого энтузиазма, от их вовлеченности зависит эффективность необходимых для управления качеством обратных связей! И вот мы вынуждены менять не просто термины («кадры» на «персонал»), а всю систему понятий в отношениях Труда и Капитала. Потому что вместо исконного классового противоречия теперь необходимо *сотрудничество* этих «антагонистов». Всё, Маркс больше не применим! Подумайте: не просто закрыть ОТК и переименовать «отдел кадров», но переосмыслить великую теорию, работавшую 150 лет — вот мера глубины преобразований, произошедших 20 лет назад в мировой экономике.

А теперь послушаем некоторых наших производителей: «Зачем нам качество? У нас же цена ниже!» Это — другой язык, другие понятия, другое мировоззрение. И не надо кивать на Китай! Там темпы преобразований, в том числе и в головах, такие, что пройдет лет 10, а то и меньше, и слово «китайский» в применении к това-

¹ Как правило, имеет место закон Гаусса — «нормальное» распределение.

ру будет иметь совсем иной оттенок. А слово «российский»?

• **Качество как соответствие скрытым потребностям**

Многие компании развитых стран давно достигли высокого уровня соответствия стоимости и производят очень надежные, функциональные продукты по низкой цене. Но конкуренцию-то никто не отменял. Она все сильнее, к тому же все меньше замечает государственные границы: на дворе глобализация...

В 80-х годах Корея, Гонконг и Тайвань переняли японские технологии, при том что стоимость рабочей силы в этих странах была вдвое ниже, чем в Японии. И японские компании стали проигрывать в конкуренции. Пришлось им выходить на новый виток в понимании качества, представляя его теперь как *соответствие скрытым потребностям*. Идея здесь в том, чтобы не просто изучать и удовлетворять желания потребителей, но предугадывать и даже формировать их.

Классическим примером продукта, разработанного в соответствии со скрытыми потребностями, является аудиоплеер. До его появления на рынке никому и в голову не приходило, что можно слушать музыку на ходу. А когда он появился — вдруг оказалось, что это чертовски удобная вещь, и даже странно, что раньше никто не догадался... Хотите более свежий пример? Пожалуйста — караоке. И вообще, приглядитесь повнимательнее к бытовой технике, которая вас окружает, вспомните, как и когда вы решили ее приобрести? И убедитесь, что в последние десятилетия именно скрытые потребности определяют развитие этого сегмента потребительского рынка, благо развитие технологий позволяет.

Дальше — больше. «Схватив» идею соответствия скрытым потребностям, компании стали не просто «думать за потребителя», они начали его, потребителя, «создавать». Поучительна история растворимого кофе, который на пути к массовому признанию преодолел огромное недоверие. А сегодня его пьют больше, чем натуральный.

Швейцарская компания Swatch ввела на рынок часов моду и индивидуальность. Удовлетворение этих скрытых потребностей позволило компании запрашивать большую цену и извлекать большую выгоду, чем из часов широкого потребления. Идею подхватили многие компании на многих рынках. Но неужели вы всерьез думаете, что швейцарские механические часы за пятьсот долларов точнее японских электронных за десять?

«Мода», «пиар», «имидж», «бренд» — все эти термины имеют непосредственное отношение к понятию качества как соответствия скрытым потребностям. Тем более не так уж сложно убедить человека, что ему чего-то хочется. Можно назвать такие методы «оболваниванием», но что это изменит?

В дебри социальной психологии мы не полезем. Лучше обратим внимание вот на что. Понятие «качество», вообразившее в себя все четыре соответствия, уже не относится ни только к продукту как таковому, ни даже к производственным процессам, теперь это еще и *восприятие* потребителем продукта и компании-производителя. «Имидж», «бренд» компании приобретают материальное воплощение. Например, если сравнить капитализацию² компании «Кока-кола» со стоимостью ее активов, окажется, что она в 5 раз больше! То есть, 80% рыночной стоимости компании — «воздух», а точнее, цена ее брэнда.

² Капитализация — суммарная стоимость акций компании, рассчитанная исходя из рыночных котировок.

Многими нашими предприятиями «пиар» западных конкурентов воспринимается как нечестная игра: «как же так, наш продукт по *качеству* ничем не хуже, к тому же он дешевле, а эти иностранцы тут «понты» развели, — и все покупают у них». Обратите внимание на значение слова «качество» в этой фразе. Если «наш продукт соответствует стандарту не хуже...» — может, так оно и есть. Но вот о «качестве» в более емком его понимании этого не скажешь.

Казалось бы, вышесказанное относится, прежде всего, к потребительским товарам. Но и на рынках средств производства понимание качества как соответствия скрытым потребностям дает эффект. Не нужно скромно выслушивать потребителя о том, что он хотел бы получить, нужно стараться самому предлагать варианты улучшения его работы за счет эксплуатации своей новой продукции! А для этого нужно очень хорошо разбираться в том, как устроено производство потребителя. И, что самое важное, для этого нужно позабыть о противопоставлении продавца и покупателя! Они не враги, не соперники, выламывающие друг другу руки за копейку в цене. Они теперь — партнеры!

· «Высшие» соответствия

Четыре соответствия, про которые рассказано выше — в общем-то, общепринятая модель эволюции представлений о качестве. Можно постараться продолжить спираль (или зигзаг) соответствий, хотя здесь мы вторгнемся в область идей, пока еще спорных и не совсем общепризнанных.

Чтобы понять, куда выведет нас наша «кривая», заметим, что «качество» сегодня воспринимается уже не как свойство товара, процесса, бренда, или вообще чего-то отдельного. Это понятие, пожалуй, все чаще начинает означать весь комплекс факторов — самых разнородных, — которые в принципе позволяют компании жить, развиваться, конкурировать. И еще подметим тенденцию, которая явно проявилась уже на втором витке спирали соответствий. Выразить ее можно так: «В основе *качества* — *согласие*». Рабочий и контролер, труд и капитал, потребитель и производитель. Добавим: «собственник — менеджер», и в целом «начальник — подчиненный». В жизни компании много антагонизмов, рождающих конфликты. Так вот, путь к качеству — это путь их разрешения, согласования интересов и сотрудничества их сторон.³

Понимание качества как *соответствия корпоративной культуре* как раз и требует согласования интересов всех людей, участвующих в жизнедеятельности компании. Более того, на практике это означает формирование микрокультурной общности внутри и в ближайшем окружении компании. Материальная мотивация отходит на второй план. Сегодня важно, чтобы каждый работник компании, независимо от его должности, чувствовал свою причастность, чтобы работа в компании помогала ему самореализоваться. Миссия компании — это уже не удел десятка топ-менеджеров, это идеология, которой проникнута вся ее жизнь.

А в качестве примера — такая вот неожиданная аналогия. Молодому советскому государству удалось реализовать нечто подобное в масштабах целой страны. Результат

³ Очень внимательно эта тема изучена и изложена в статье Юрия Павловича Адлера /4/

— искренний энтузиазм множества людей и невероятные темпы экономического роста.

Если же фокус внимания перенести вовне компании, то сегодня следует говорить о качестве как *соответствии общественному и глобальному окружению*. Компания — это уже не только внутренность хорошо охраняемого периметра. Это — часть общества, которая не может не понимать и не разделять его глобальные проблемы. Думать об экологических нормах следует не потому, что за их несоблюдение штрафуют, а потому, что... нам же самим и нашим детям жить на этой Земле. Подобные рассуждения больше не кажутся абстракцией, далекой от конкретных интересов бизнеса. Это неотъемлемая составляющая его конкретных интересов.

Эволюция понятия «качество» непрерывна, оно будет наполняться все новым и новым смыслом, куда развивается человеческая цивилизация.

· Заключение

Наверное, сегодня у российских компаний нет возможности развиваться последовательно через четыре соответствия в историческом порядке — это слишком долго, и компания проиграет конкуренцию тем, кто уже преуспел во всех четырех и ушел еще дальше. Однако знать и понимать эти соответствия нужно для того, чтобы найти какой-то свой вариант, или, может быть, проводить их в жизнь параллельно. Статьи, нынешнее «китайское чудо», по мнению автора, связано с быстрым освоением многими китайскими производителями первых двух соответствий вкупе с низкой стоимостью рабочей силы и других ресурсов. Они пока обходятся без соответствия стоимости и скрытым потребностям, не говоря уж о «высшем круге». Но это пока.⁴ А мы?

Состоится ли «российское экономическое чудо»? Вряд ли. Ведь если по цене трудовых ресурсов мы Китай опережаем, то по представлениям о качестве — в целом, отстали. Почему? Может быть, потому, что экономика наша «завязана» на экспорт сырья. А за качество нефти и газа мы обязаны природе, а не себе. Вот и приживаются у нас современные идеи качества всё больше среди консультантов. И в этом — серьезная угроза нашему будущему. Сможем ли мы переломить ситуацию, сдвинуться с «мертвой точки» соответствия стандарту? Это во многом и определит наш дальнейший путь: к развитой индустриальной державе или к сырьевому приращку.

Источники

1. С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С.Мхитарян и др. «Управление качеством: учебник для ВУЗов» под ред. С.Д. Ильенковой. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 г.

2. О.Г. Кулакова «Управление внедрением систем качества на промышленных предприятиях: мотивационный подход» (<http://www.cis2000.ru>)

3. Ш. Шиба, А. Грэхэм, Д. Вальден «Новое американское тотальное управление качеством» (<http://management.com.ua>)

4. Ю.П.Адлер «Чего нет в восьми принципах, но без чего нет смысла в стандартах ИСО серии 9000 версии 2000 года?» — «Стандарты и качество» №11, 2001 г.; «Арматуростроение» №1, 2005 г.

⁴ Проиллюстрируем мысль автора на близком нам примере. Пять лет назад на нашем рынке китайской арматуры почти не было. Два-три года назад — рынок захлестнул поток фальшивок из Китая. А сейчас? С такими темпами лет через пять многие предпочтут китайскую арматуру не только российской, но и, например, «Данфоссу». (Прим ред.)