ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

МЕТОДЫ менеджмента КАЧЕСТВА®

ИНДЕКС 70648 ■ ISSN 0130-6898 ■ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ■ 2007 № 2 ■ 1—64

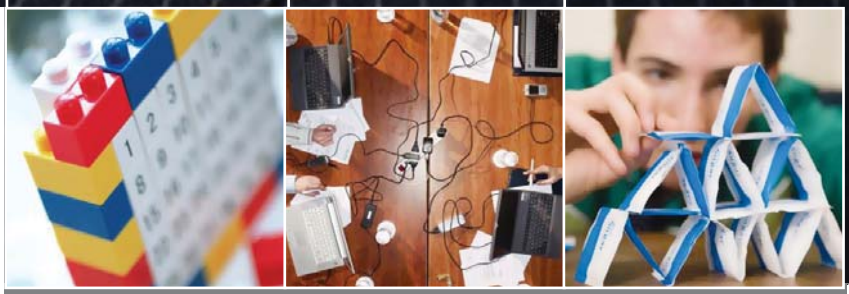
ЗОЛОТОЙ ФОНД ПРЕССЫ MMVII

Корпоративная культура с позиций менеджмента и бизнеса

«СГО+ССП»: ПРИКЛАДНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ 4

ОПЫТ ИНТЕГРАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ ERP-СИСТЕМЫ 13

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 26



РИА СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО

2 2007

ISSN 0130-6898

9 770130 689000 >

В пределах разумного

Тезис о том, что документирование системы менеджмента качества — необходимое условие ее успешного функционирования, по-видимому, уже «навяз в зубах» у наших читателей. Однако вопрос о том, каково должно быть оптимальное соотношение документов на бумажных и электронных носителях, какие документы требуется представлять в традиционном виде, а какие — нет, остается вполне актуальным.

С подобной проблемой приходится сталкиваться довольно часто. Даже в учреждениях весьма высокого ранга можно увидеть на столе у секретаря современный ноутбук, рядом с которым лежит увесистая тетрадь, куда вручную заносится информация о посетителях и ставится «галочка» напротив фамилии. Спрашивается: будем ли мы и дальше жить, совмещая современную и архаичную системы учета и контроля, или все-таки полностью перейдем на безбумажный документооборот? Обычно сторонники такого совмещения говорят, что это надежнее, ибо компьютер может сломаться, а информация — пропасть. Однако информацию можно продублировать, записать на диск и т. п. Представляется, что в первую очередь — все это сложности переходного периода и, скорее всего, издержки предвзятого отношения старшего поколения к возможностям современной техники. Безусловно, каждая организация должна разумно сочетать применение этих систем, исходя из уровня компьютерной грамотности сотрудников и оснащенности их рабочих мест.

Вероятно, наступит такое время, когда *все* документы системы менеджмента качества будут существовать только в электронном виде. Ведь насколько проще станут процедуры актуализации и внесения изменений! Увидим ли мы такие системы в жизни? Как бы мы ни ответили на этот вопрос, очевидно, что бумажное дублирование документации, распространенное почти повсеместно, — это как раз те самые *потери*, про которые много пишут (в нашем журнале, в частности) и с которыми стараются бороться на передовых российских предприятиях.

МИССИЯ РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» — НЕСТИ ЛЮДЯМ ИДЕИ КАЧЕСТВА ВО ВСЕМ ИХ МНОГООБРАЗИИ

кладовая мыслей

Деловому человеку не полагается быть бюрократом... Личность играет первостепенную роль в нашем деле, в этом я уверен! Нельзя добиться сколько-нибудь крупного успеха, сиднем сидя в конторе... во всяком случае, мне такой успех не доставил бы радости! Успех не поддается вычислению за письменным столом... Я всегда испытываю потребность дирижировать ходом событий — глазами, словом, любезным жестом, направлять таковые непосредственным воздействием моей воли, моих способностей...

Томас Манн «Будденброки»

ISSN 0130-6898. Методы менеджмента качества. 2007. № 2. 1—64

Издатель ООО «РИА «Стандарты и качество»
Генеральный директор Н.Г. Томсон

mmq@mirq.ru

Редакция
Ответственный секретарь
С.Э. Кедрова
Ведущий редактор
Е.В. Мельникова
Редактор
В.А. Лутцева
Младший редактор
Ю.С. Жмайло
Корректор
М.О. Васильева
Вычитчик
Н.Г. Засецкая

Главный художник
В.А. Черников
Дизайн-бюро
С.И. Леонова
Производственный отдел
Начальник отдела
В.А. Барашин
Производственная группа
Н.В. Максимова
Отдел рекламы
Начальник отдела
Е.С. Жаворонкова
Тел.: (495) 600 8339
E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел распространения
Начальник отдела
А.Г. Зуева
Тел.: (495) 600 8247
Подписка
Тел.: (495) 506 8029,
600 8247, 771 6652
Факс: (495) 600 8287,
771 6653
E-mail: podpiska@mirq.ru
Интернет-магазин:
www.mirkachestva.ru

Адрес для переписки:
а/я 21, Москва, 115114
Адрес редакции:
2-я ул. Машиностроения,
д. 17, Москва, 115088
Тел. редакции: (495) 600 8256
Факс: (495) 771 6653
E-mail: mmq@mirq.ru
Сайт: www.stq.ru/mmq

Подписано в печать 17.01.07. Формат 60x90 1/8.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
Усл.-п. л. 7. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 3900 экз. Заказ 35.
Цена договорная.
Свидетельство о регистрации ПИ № 77-11309 от 21.11.01.
Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов» 248006,
Калуга, ул. Московская, 256

СОДЕРЖАНИЕ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Основан
в январе 1969 года
(до 1999 года назывался
«Надежность и контроль качества»)

Учредители
Госстандарт России
(преобразован
в Ростехрегулирование),
Всероссийская
организация качества,
РИА «Стандарты и качество»

Главный редактор
М.Л. Рахманов

Ответственный секретарь
С.Э. Кедрова

Ответственный редактор
В.А. Лапидус

Редакционная коллегия
Ю.П. Адлер
И.З. Аронов
(научный редактор)
А.В. Глазунов
Н.О. Демидович
Г.В. Дружинин
Л.Г. Дубицкий
Ю.В. Карнаушкин
В.А. Качалов
А.Б. Максаков
Н.В. Михайлова
Л. Папич
Е.В. Пашков
А.Г. Савельев
В.П. Савченко
Г.С. Садыхов
Н.Г. Томсон
И.А. Ушаков
А.Л. Шестаков
В.Л. Шпер

Мы содействуем стремлению к совершенству, предоставляя информацию о методах его достижения

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Кандалинцев В.Г. «СГО+ССП»: прикладные решения для объединения 4

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Брагин Ю.В. Сопоставление традиционного и робастного подходов к проектированию 8

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Балахонова И.В., Волчков С.А., Самойленко Д.В. Интеграция процессов предприятия на базе ERP-системы 13

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ

Кузнецов Л.А. Управление качеством через технологию производства 20

МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

Кузьмин А.М. Бенчмаркинг 25

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Свиткин М.З. Организационно-методические аспекты корпоративной культуры (часть 1) 26

В ФОКУСЕ – ПОТРЕБИТЕЛЬ

Касьянов С.В., Сафаров Д.Т. Формирование отклонений показателей качества при создании продукции 30

Гродзенский С.Я. Воспоминания о выдающемся ученом 37

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Глауберман А.О. Изучение управляемости организации с помощью морфологического анализа 38

НОВОЕ И ХОРОШО ЗАБЫТОЕ СТАРОЕ

Алексеев В. Усовершенствуйте процесс разработки продукции, используя метод ИРП 44

Голден А. Еще раз о пользе документирования, или О языке пиктограмм 46

Коллизии аудита 48

ВЕСТИ ИЗ ИНТЕРНЕТА

Шпер В.Л. Еще раз про ISO 52

НАША ИНФОРМАЦИЯ

Мельникова Е.В. Система менеджмента качества в «коридорах власти» 55

Лутцева В.А. Ярмарка идей в Сокольниках 58

Мельникова Е.В. Менеджмент успешного бизнеса 60

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ: ОАО Инженерно-производственная фирма «Сибнефтеавтоматика» — 24; Центр развития деловых навыков (CBSD) — 29; Международная выставка «Сертификация и технические регламенты» — 54; Центр «Приоритет» — 63; Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство» — 4-я с. обложки.
РИА «Стандарты и качество» — 43, 63, 2-я с. обложки.

Система менеджмента качества
РИА «Стандарты и качество»
сертифицирована
по ГОСТ Р ИСО 9001—2001
и ИСО 9001:2000.

НАШИ ПАРТНЕРЫ

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2007
При использовании материалов ссылка на журнал обязательна
Перепечатка только с разрешения редакции

В.Г. Кандалинцев

«СГО+ССП»: прикладные решения для объединения

ПРЕДЛАГАЕМ МЕТОДИКУ

**Объединенная методика «Стратегия голубого океана + сбалансированная система показателей» («СГО + ССП») должна располагать прикладными решениями для эффективного взаимодействия двух ее частей.
В числе таких решений можно назвать анализ клиентов и неклиентов, формат построения стратегической канвы и подбор поддерживающей стратегии для удержания занятой ниши — «голубого океана».**

Клиенты и неклиенты

В методике ССП определение концепции ценности предложения ведется на основе анализа сегментов клиентов. Выбор целевых сегментов и изучение характеристик спроса в этих сегментах предопределяет и выбор дифференцированного предложения ценности клиентам. В СГО фокус смещается с клиентов на неклиентов, и инновация ценности рассчитана именно на привлечение неклиентов. При этом авторы методики СГО выделяют три яруса неклиентов в зависимости от их близости к рынку компании [1, с. 107–119].

К *неклиентам первого яруса* относятся те, кто минимально пользуется предложениями рынка компании, но ищет более привлекательные альтернативы. Как только такая альтернатива появляется, клиент сразу же использует ее. И превращается из клиента в неклиента.

Неклиенты второго яруса — это отказники, которые либо не пользуются, либо не в состоянии пользоваться существующими предложениями на рынке компании.

Неклиенты третьего яруса дальше всех отстоят от существующих клиентов рынка компании. Как правило, это неизученные неклиенты, которые никогда не рассматривались в качестве потенциальных клиентов. Согласно [1], необходимо найти общие причины неудовлетворенности неклиентов существующими предложениями отрасли и создать новое предложение ценности, которое попадает «в точку» неудовлетворенных потребностей. Тогда неклиенты станут клиентами, и возникнет «голубой океан».

К сожалению, нет такого правила, с помощью которого можно было бы быстро и наверняка узнать, на неклиентах какого яруса следует сосредоточить внимание и когда. В целом предпочтительно фокусировать усилия на ярусе, обеспечивающем самую широкую зону охвата. Идеальный вариант — когда удается выявить нечто общее у неклиентов всех трех ярусов. В этом случае возможно высвободить латентный спрос наибольшей величины, но окажется ли он достаточным, чтобы сделать реконструкцию рынка оправданной?

Если анализ показывает, что объем латентного спроса ниже объема традиционного спроса, то тогда, как признают У. Чан Ким и Рене Моборн, «можно вернуться к дальнейшему эксплуатированию различий среди имеющихся клиентов», другими словами, вернуться к работе с сегментами по классической схеме. Правда, предупреждают авторы, «совершая подобный стратегический шаг, следует помнить, что в итоге вы, возможно, окажетесь в еще более тесном пространстве» [1, с. 119].

Тем не менее, ситуация, когда предпосылки к созданию того или иного «голубого океана» еще не созрели, является достаточно распространенной. В известной степени об этом свидетельствуют и приводимые авторами методики СГО данные о том, что на «голубые океаны» приходится лишь 14% всех бизнес-начинаний.

Следовательно, объединение новаторского анализа ярусов неклиентов и классического анализа клиентских сегментов выглядит вполне естественным. Более того, удачная сегментация существующих клиентов может привести к частичной реконструкции рынка и создать эффект, похожий на «голубой океан».

В табл. 1 приведены данные анализа клиентов и неклиентов. Здесь отражены две бизнес-ситуации. Первая, обозначенная звездочкой (*), говорит о том, что латентный спрос во всех трех ярусах неклиентов большой, а явный спрос в первом клиентском сегменте средний, во втором и третьем — малый. Естественно, что в подобных ситуациях стратегию «голубого океана» вполне можно реализовать. Вторая ситуация, обозначенная крестиком (×), по существу обратная. Латентный спрос неклиентов средний в первом ярусе и малый во втором, в то время как явный спрос в первых двух сегментах клиентов большой, а в третьем — средний. Иначе говоря, предпосылки к фокусированию на «голубом океане» явно еще не созрели. Вероятно, здесь возможно (разумеется, с учетом возникающих рисков) принятие «голубого океана» в качестве одного из сегментов компании. Скажем, тремя сегментами станут первый и второй сегменты клиентов и третий сегмент, включающий первый и второй ярусы неклиентов. Или с освоением «голубого океана» можно вообще повременить.

Полученные в результате анализа клиентов и неклиентов данные целесообразно использовать при рассмотрении стратегической канвы отрасли.

Таблица 1

Анализ клиентов и неклиентов

Объем спроса/прибыли	Ярусы неклиентов			Сегменты клиентов		
	1	2	3	1	2	3
Большой	*	*	*	×	×	
Средний	×			*		×
Малый		×			*	*

Стратегическая канва

Согласно [1], стратегическая канва отрасли — это инструмент диагностики и построения стратегии «голубого океана». Он отражает текущее положение дел на известном рыночном пространстве. Это позволяет понять, по каким ключевым факторам происходит конкуренция в отрасли: куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, обслуживания, доставки, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке. Если мы по горизонтали перечислим факторы конкуренции, а по вертикали используем шкалу уровней от низкого до высокого, то сможем графически изобразить кривую (или кривые) ценности, которую стремятся предложить клиентам конкуренты.

Для фундаментального изменения стратегической канвы отрасли необходима переориентация стратегии с конкурентов на альтернативы и с клиентов на неклиентов данной отрасли [1, с. 28]. Переориентация выражается новой кривой ценности, которая сильно отличается от существующей. Это отличие выражается в том, что в новом предложении ценности некоторые традиционные элементы упразднены, некоторые — снижены, а некоторые — наоборот, повышены. Кроме того, в предложение ценности включены и новые элементы, которые традиционно не предлагались.

С точки зрения объединенной методики «СГО+ССП», формат стратегической канвы следует дополнить. Первое дополнение заключается в классификации элементов ценности предложения по схеме клиентской составляющей ССП Р. Каплана и Д. Нортона (табл. 2). Другими словами, кривые ценности должны строиться в трех областях факторов: товара/услуги, взаимоотношений и имиджа бренда.

Второе дополнение сводится к необходимости построения не одной, а двух «своих» кривых ценности предложения. Одна кривая основана на инновации ценности и ориентирована на привлечение неклиентов (т. е. создание «голубого океана»), а другая ориен-

Таблица 2

Модель стратегической канвы в объединенной методике «СГО + ССП»

Уровень	Факторы								
	товара/услуги			взаимоотношений			имиджа бренда		
	Характеристика			Постоянное наличие товара или доступность услуги	Обслуживание	Технологии сбора информации и реагирования	Характеристика		
	1	2	3				1	2	3
Высокий									
Низкий									

тирована на клиентов и выбор на основе анализа сегментов одной из классических стратегий.

Две названные кривые ценности предложения компании конкурируют между собой. Чтобы осуществить осознанный выбор между ними, нужно вернуться к форме анализа клиентов и неклиентов и, опираясь на вид кривых, попытаться выяснить, какая из них гарантирует получение большего дохода в рассматриваемый период будущего.

В табл. 2 приведен условный пример двух потенциальных кривых ценности предложения компании. «Длинная» кривая, соединяющая девять факторов, раскрывает инновацию ценности и должна быть использована для оценки объема спроса/прибыли в трех ярусах неклиентов. «Короткая» кривая (пять факторов) характеризует более традиционную ценность предложения и применяется для оценки объема спроса/прибыли в сегментах клиентов.

Два инструмента — «анализ клиентов и неклиентов» и «стратегическая канва» — целесообразно использовать совместно в ходе цикла стратегического анализа. Повторяемость и регулярность этого цикла повышает надежность исследования рынков и увеличивает шансы на открытие «голубого океана».

Примерная последовательность стадий цикла:

1) определяются сегменты клиентов и ярусы неклиентов;

2) уточняются потребности клиентов и неклиентов;

3) строятся кривые ценности предложения для клиентов и неклиентов;

4) оценивается величина спроса в сегментах клиентов и ярусах неклиентов;

5) оценивается уровень затрат по каждой кривой ценности;

6) рассчитывается прибыльность деятельности компании при работе с клиентами и неклиентами;

7) проводится анализ полученных данных и делается вывод о предпочтительности стратегии «голубого океана» или одной из классических стратегий «алого» океана.

Цикл стратегического анализа «СГО+ССП» возобновляется и в том случае, если компания сделала выбор в пользу фокусирования на клиентах, а не на неклиентах. Постоянный поиск «голубого океана» позволяет накопить информацию о вероятности его появления не только в результате деятельности самой компании, но и ее конкурентов. Это дает возможность вовремя заметить рискованность крупных инвестиций в устаревающую стратегию и предпринять эффективные действия, когда угроза реконструкции рынка стала заметной.

Однако даже открытие потенциального «голубого океана» не гарантирует успеха. Ведь важно не то, кто создал отрасль, а кто в ней лидирует. Например, IBM не создала первой компьютер, а StarBucks не была первой в США кофейней. Тщательная подгонка кривой ценности предложения под точно определенные потребности клиентов или неклиентов повышает эффективность стратегии. В работе Р. Каплана и Д. Нортона [2, с. 93] сказано: «Сердцевина стратегии любого бизнеса, связывающая внутренние процессы компании с улучшенными результатами для клиентов, — это предложение потребительной ценности». Цикл стратегического анализа «СГО+ССП» как раз и направлен на максимизацию привлекательности ценности предложения для будущих клиентов компании.

Слияние «голубых» и «алых вод»

Нельзя создать «голубой океан» навечно. У. Чан Ким в одном из интервью отметил: «Что касается прогресса, «голубой океан» всегда рано или поздно становится «алым», ведь любая отрасль постепенно осваивается многими компаниями, и рано или поздно некоторым из них придется ее покинуть в поисках более перспективных рынков. В этом и заключается стимул компании к развитию и поиску рынков с большей маржинальной прибылью из-за временного отсутствия конкуренции. И, кстати, СГО и стратегия конкуренции Портера логично дополняют друг друга, ведь идеи Портера хорошо работают как раз в «алых океанах».

Следовательно, стратегия компании должна объединять инновацию ценности в рамках методов «голубого океана» и совершенствование ценности на базе одной из классических стратегий. Таких, например, как называемых Р. Капланом и Д. Нортоном: *лучшей общей цены, лидерства в продукте, полного клиентского решения.*

Характер кривой ценности предложения, реализованной в стратегии «голубого океана», в целом подсказывает, какой тип поддерживающей стратегии следует избрать. Рассмотрим три примера из книги [1].

Пример 1. Авиакомпания *NetJets* создала нишу, предложив клиентам долевую собственность на самолеты. Идея состояла в том, чтобы соединить в кривой ценности предложения выгодные для клиента факторы, обычно порознь предоставляемые авиакомпаниями и частными (корпоративными) самолетами. Использование коммерческих авиалиний было выгодно прежде всего в отношении затрат: не нужны большие первоначальные вложения в покупку самолета, нет необходимости обслуживать самолет, не существует проблемы затрат на порожние рейсы. Однако в отношении общей скорости перелета, простоты путешествия (в том числе регистрация, таможенный контроль и т. д.), гибкости, надежности и обслуживания в полете коммерческие авиалинии уступали частным самолетам.

NetJets предложила своим клиентам одну шестнадцатую долю собственности в самолете, пятнадцать остальных долей которого поделены между другими клиентами, причем каждый из них получает определенное количество летных часов. По цене от 375 тыс. долл. (плюс оплата услуг пилота, технического обслуживания и прочих ежемесячных расходов) владельцы могут приобрести долю в самолете стоимостью в 6 млн долл. Таким образом, клиенты пользуются всеми удобствами частного самолета по цене коммерческих авиабилетов [1, с. 51].