«**г**лавное, чтобы костюмчик сидел...»

ключевые факторы успеха компаний

Для того чтобы конкурировать в современных условиях, компаниям приходится больше ориентироваться на потребителей и считать их удовлетворение своим базовым приоритетом. Сейчас потребители требуют все более высокий уровень обслуживания по показателям затрат, качества, надежности, своевременности доставки и выбора новых продуктов.

ля того чтобы обеспечить удовлетворение потребителей, организации должны концентрироваться на ключевых факторах успеха: эффективность затрат, качество, своевременность и инновации (рис. 1). Помимо этого, необходимо адаптировать и новые подходы к менеджменту.

Так как потребители покупают продукцию с самой низкой ценой при одинаковых остальных параметрах, то обеспечение низких издержек и эффективности затрат позволяет организации получить сильное конкурентное преимущество. Возросшая конкуренция также привела к тому, что ошибки из-за решений, принятых на основе неправильной информации о затратах, становятся все более вероятными и дорогими.

Помимо требования продуктов с низкими затратами, потребители все чаще хотят получать товары и услуги высокого качества. Большинство компаний отвечают на это требование, прибегая к комплексному управлению качеством (total quality management – TQM). Цель его – обеспечить удовлетворение потребителей.

TQM – это термин, используемый для описания ситуации, в которой все функции бизнеса включаются в процесс непрерывного повышения качества. TQM вырос от первоначальной

Лебедева Е.Ю.

аспирант факультета «Экономика народного хозяйства» Российской академии предпринимательства, г. Москва

российское **п**редпринимательство, 2008, № 4 (2)



Рис. 1. Сфокусированность на удовлетворении потребителей

концентрации на статистическом мониторинге производственных процессов до процесса, ориентированного на потребителя в виде непрерывных совершенствований, сущностью которого является своевременная доставка продуктов и услуг высокого качества.

В прежней философии бизнеса предпочтение отдавалось не качеству продукции, а ее объему. Однако это привело к появлению высоких уровней запасов на каждом этапе производства, которые осуществлялись для того, чтобы защитить себя от нехватки необходимых компонентов из-за плохого качества, закладываемого на предыдущих этапах. Кроме того, требовались большие расходы на повторное выполнение отдельных операций, отходы и ремонты по гарантии. В конце концов, компании поняли, что дешевле выпускать продукцию должного качества с первого раза, чем тратить дополнительные ресурсы на изготовление нестандартных предметов, которые приходится проверять, переделывать, получать в виде возврата от потребителя или отправлять в утиль. Другими словами, сущностью ТОМ являются разработка и наращивание качества вместо попыток доведения до заданных стандартов в ходе ремонта.

В последнее время все больше внимания уделяется такому показателю, как время цикла изго-

потребители требуют все более высокий уровень обслуживания по показателям затрат, качества, надежности, своевременности доставки и выбора новых продуктов

товления, под которым понимается период от начала до завершения изготовления продукта или услуги. Оно включает сумму времени, необходимого для непосредственного производства (обработки) продукции, перемещения, проверки и т.д. Ценность продукту добавляется только в процессе его обработки, тогда как остальные виды деятельности можно сокращать или вообще избавляться от них. Таким образом, организации должны фокусировать свое внимание на сокращении цикла за счет уменьшения продолжительности времени, отводимого на каждую функцию.

Чтобы добиться теперь успеха, компании должны разрабатывать устойчивый поток новых видов продуктов и услуг и иметь возможность адаптироваться к изменяющимся потребительским запросам. Гибкость имеет прямое отношение к оперативности, поскольку также работает на удовлетворение потребительских запросов. Показатели гибкости включают общее время выхода на рынок с новыми продуктами, продолжительность цикла разработки и способность быстро менять ассортимент продукции.

Организации пытаются обеспечить удовлетворение потребителей за счет постоянного поиска способов снижения затрат, сокращения отходов и повышения качества и показателей видов деятельности, которые приводят к возрастанию потребительской ценности или степени удовлетворения.

В качестве механизма для достижения непрерывных улучшений все активнее многими компаниями используется такой прием, как применение сравнительной базы. Он представляет собой постоянный процесс измерения продукции и услуг компании, а также видов ее деятельности и сравнения получаемых результатов с лучшими аналогичными показателями других организаций, которые могут быть по отношению к компании как внутренними структурами, так и внешними.

Цель этого приема – понять, как процессы и виды деятельности могут быть улучшены. В идеале сравнительная база должна включать

чтобы добиться успеха, компании должны разрабатывать новые виды продуктов и иметь возможность адаптироваться к изменяющимся потребительским запросам

самые последние разработки, лучшие приемы и модели, которые могут быть встроены в различные виды операций, осуществляемых в структурах бизнеса. Таким образом, этот подход представляет собой идеальный способ движения вперед и достижения все более высоких конкурентных стандартов.

В своем стремлении достичь постоянных улучшений по видам деятельности менеджеры организации выяснили, что им приходится полагаться в большей степени на тех сотрудников, которые ближе всего находятся к операционным процессам, а при разработке новых подходов к выполняемым видам деятельности – также на потребителей. Это привело к тому, что сотрудники стали получать больший объем информации, позволяющий им осуществлять непрерывные улучшения тех процессов, которыми они непосредственно занимаются. Разрешение работникам выполнять такие действия без предварительного получения одобрения со стороны вышестоящего управленческого звена в настоящее время известно под термином «наделение более широкими полномочиями».

Утверждается, что за счет этой самостоятельности и предоставления сотрудникам соответствующей информации организации смогут быстрее реагировать на запросы потребителей, повышать гибкость процессов, сокращать продолжительность некоторых составляющих временных циклов. В целом такой подход способствует созданию в организации более здоровой атмосферы.

В настоящее время повышенное внимание также уделяется анализу цепочки ценности (рис. 2) как средству повышения степени удов-

Поставщики

организации пытаются обеспечить удовлетворение потребителей за счет постоянного поиска способов снижения затрат, сокращения отходов и повышения качества

кже уделяется ап	и повышенное внимание нализу цепочки ценности у повышения степени удов-	
оставщики	Организация Стратегия и администрирование	Потребители
Исследования празработки ро	ооекти– Произ– Марке– вание водство тинг	Дист—

Рис. 2. Цепочка ценности

Литература

- 1. Балабанов В.С., Гордеев В.В., Осокина И.Е. Глоссарий современных экономических терминов. М.: Наука и образование, 2005. 297 с.
- 2. Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 1071 с.
- 3. Основы предпринимательства. – Ростов н/Д; Феникс, 2001. – 512 с.

летворения потребителей и более эффективного управления затратами.

Это взаимосвязанный набор видов деятельности, в ходе которых создается ценность, начиная от базовых источников исходных материалов для поставщиков компонентов и далее до конечного продукта или услуги, предоставляемых потребителю.

Координирование отдельных составляющих цепочки в единый и согласованный процесс создает условия для повышения степени удовлетворения потребителей, особенно с точки зрения эффективности затрат, качества и поставок. Также удобно рассматривать цепочку ценности и глазами потребителей, при этом каждое ее звено может быть представлено как заказчик для предыдущего звена.

Если каждый элемент спроектирован так, что удовлетворяет запросы промежуточных потребителей, то и удовлетворение конечного потребителя в этом случае будет обеспечено. Более того, при рассмотрении каждого звена в цепочке ценности (связи между поставщиком и заказчиком) мнение заказчиков может быть использовано как полезная обратная связь, необходимая для оценки качества услуг, предоставляемых поставщиком. В этом случае легче выявлять возможности для совершенствования видов деятельности по цепочке ценности в целом.

bn

E.Yu. Lebedeva

assistant professor of Russian Entrepreneurship Academy, faculty of National Economy

Key factors of companies' success

ompanies start to understand that it is in their interests to make customers satisfaction the highest priority in order to compete successfully in up-to-date competitive environment. In order to achieve this satisfaction, companies have to concentrate on four key factors of success: expenses efficiency, production quality, its timeliness and innovations.