Маслов Д. В., Белокоровин Э. А.

Малый бизнес: японский путь к успеху

ДМК Пресс

УДК 65.017.2+3
ББК 65.290-2
Л69

Л69 Маслов Д. В., Белокоровин Э. А.
Малый бизнес: японский путь к успеху. — М.: ДМК Пресс. — 192 с.: ил.

Книга представляет собой отчет авторов о результатах обучения по «Президентской программе подготовки управленческих кадров для народного хозяйсива РФ» и стажировки в Японии. В книге отражены мировые тенденции развития малого и среднего предпринимательства, описаны принципы построения систем менеджмента качества и разработки стратегий совершенствования бизнеса. Широко представлен опыт ведущих компаний Японии, их подходы и методы повышения конкурентоспособности. Авторы приводят собственный опыт реализации программ улучшения качества на малых предприятиях России.

Книга рассчитана на руководителей малых и средних предприятий, молодых предпринимателей, студентов экономических специальностей вузов.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно остается, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможный ущерб любого вида, связанный с применением содержащихся здесь сведений.

Все торговые знаки, упомянутые в настоящем издании, зарегистрированы. Случайное неправильное использование или пропуск торгового знака или названия его законного владельца не должно рассматриваться как нарушение прав собственности.

ISBN 978-5-519-67813-1

© Маслов Д. В., Белокоровин Э. А., 2003
© Оформление, издание
ДМК Пресс, 2005

Содержание

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕСА 10

1.1. Философия современного предпринимательства..... 10

всеобщее управление качеством, процессный подход, модели бизнеса *product out* и *market in*, концепция внутреннего потребителя, советский школа качества, 14 пунктов Деминга, хосин канри, зеркало удовлетворения

1.2. Удовлетворение запросов потребителей 30

модель Кано, лояльность, увеличение числа постоянных клиентов, причины ухода клиентов, 10 *«P»* ценности товара, маркетинг один-на-один, маркетинг по базам данных, RFM-анализ

1.3. Оптимизация качества бизнес-процесса 45

циклы PDCA и SDCA, совершенствование, кайдзен, кружки качества, семь простых методов контроля качества: контрольный лист, стратификация, диаграмма Парето, диаграмма Ишикавы, гистограмма, диаграмма разброса, контрольные карты Шухарта

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА 60

2.1. Премии в области качества 60

премия Деминга, национальная премия качества Малколма Болдриджа, Европейская премия качества, Японская премия качества: критерии и модель, этапы проведения конкурса, Российская премия качества

2.2. Самооценка компании 76

два подхода к самооценке, диагностическая самооценка по Конти, методики самооценки по Далгаарду и Клеммеру, функциональная модель оценки менеджмента: критерии, методика самооценки

2.3. Эталонное сопоставление, или бенчмаркинг 88

история развития бенчмаркинга, основные виды, механизм проведения и стадии бенчмаркинговых проектов, методика непрерывного эталонного сопоставления

РАЗДЕЛ 3. ПРИМЕНЕНИЕ ПОЛУЧЕННОГО ОПЫТА И ЗНАНИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ 105

3.1. Реформирование системы управления в торговой фирме «Морсервис» 106

оценка управленческой деятельности по критериям Японской премии качества, анализ уровня зрелости менеджмента, реформирование системы управления: оптимизация организационной структуры, функциональное моделирование процесса принятия управленческих решений по IDEF/0, стандартизация порядка принятия управленческих решений на предприятии

3.2. Применение самооценки для улучшения бизнес-процесса в ресторане «Соломбала» 125
экспресс-оценка на базе функциональной модели оценки менеджмента, вовлечение работников в процесс самооценки, выявление областей первоочередных улучшений, разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления, повторная самооценка и анализ динамики улучшений
3.3. Разработка и проведение проекта бенчмаркинга в такси «Снежок» 139
определение объектов для бенчмаркинга, анализ бизнес-процесса эталонного предприятия, выявление ограничений по реализации проекта, реформирование процесса принятия и обработки заказов в такси, формирование корпоративной культуры, ориентированной на клиента и повышения качества предоставляемых услуг

ПРИЛОЖЕНИЯ 152

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОПЫТ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ЯПОНИИ – ЛИДЕРОВ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА 153
практические примеры из деятельности по повышению качества управления малых и средних предприятий – лауреатов Японской премии качества разных лет

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ЯПОНСКОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА 168
содержание 8 базовых оценочных категорий и 23 оценочных групп Японской премии качества

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. АНКЕТА САМООЦЕНКИ ПО КРИТЕРИЯМ ЯПОНКОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА..... 172
вопросник, предлагаемый экспертами Японского центра производительности для социально–экономического развития (JPC-SED) руководителям организаций для самооценки на базе критериев Японской премии качества

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА..... 177
содержание 5 критериев и 25 оценочных категорий Функциональной модели оценки менеджмента

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ ПО КРИТЕРИЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА..... 183
25 вопросов для самодиагностики системы менеджмента, соответствующие 25 оценочным категориям Функциональной модели оценки менеджмента

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. СХЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ 185

развернутая схема классификации процессов Американского центра производительности и качества (APQC) в интерпретации Японского центра производительности для социально–экономического развития (JPC-SED)



ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея написания этой книги возникла в Японии во время стажировки по получившей широкую известность в России «Президентской программе подготовки управленческих кадров для народного хозяйства РФ». Страна восходящего солнца уже в середине 80-х шагнула в XXI век, и сегодня знак «Made in Japan» является символом высочайшего качества и признаком хорошего вкуса покупателя во всем мире. Однако еще не забыты те времена, когда «Сделано в Японии» означало низкосортный, плохой продукт.

В Японии мы не раз задавали вопрос, как удалось стране, полностью разрушенной во время Второй мировой войны, со скудными природными ресурсами и населением в 126 млн. человек на площади 2,2% от территории России превратиться в ведущую мировую державу? Однозначный ответ найти вряд ли возможно — это и национальный менталитет, и культурные особенности страны, и американские инвестиции. Однако, на наш взгляд, развитию государства способствовало грамотное построение экономики, в основе которой находится малый и средний бизнес. На улицах Токио, Иокогамы, Киото мы увидели бесчисленное количество магазинчиков, кафе, ресторанов. На одной из типичных улиц Осаки в радиусе пятидесяти метров мы насчитали 25 различных предприятий — все это малый бизнес, который приносит более 50% в ВВП государства и обеспечивает 78% всех рабочих мест в стране.

По понятной причине может возникнуть вопрос: сфера услуг, торговля — это, по определению, прерогатива малого бизнеса, а как же производственные мировые гиганты Matsushita Electric, Sony, крупнейшие автомобильные концерны? — Японская промышленность имеет сбалансированную структуру, где на вершине находится одно крупное предприятие, а под ним множество средних и малых компаний. Например, подрядчики, производящие для автоконцернов двигатели, зеркала, сиденья и т. д. имеют своих более мелких субподрядчиков. Таким образом, японская промышленность приобретает «слоистую» структуру. — На корпорацию Mitsubishi работают около 1500 средних, малых и мельчайших предприятий. Создание подобной структуры в промышленности с широким «основанием» из небольших компаний, на наш взгляд, очень важно для развития и поддержки экономики страны.

Как показывает мировой опыт, малое предпринимательство является мощным рычагом для решения целого комплекса социально-экономических проблем: формирования среднего класса собственников; создания прогрессивной структуры экономики и конкурентной среды; обеспечения занятости населения путем создания новых предприятий и рабочих мест; насыщения рынка разнообразными продуктами и услугами.

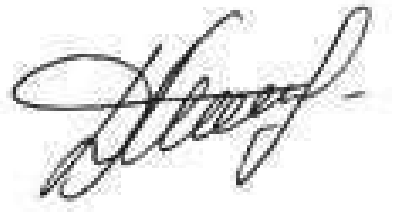
Постепенное оздоровление конкуренции в соответствии с рыночными принципами делает бизнес в России более прозрачным. Наше малое предпринимательство обладает высоким инновационным потенциалом, однако, внимание к его проблемам явно недостаточно, как со стороны инвесторов, так и со стороны федеральных и местных структур власти. Первоочередной задачей сегодня является подготовка кадров для малого и среднего бизнеса. С сожалением следует признать недостаток опыта работы у многих российских руководителей, а также отметить тот факт, что целенаправленного обучения молодых предпринимателей в вузах практически не ведется. Во многом это связано с отсутствием концептуальной научной и методической базы по вопросам малого бизнеса, адаптированной к российским условиям.

Эффективным инструментом в деле обучения специалистов для российской экономики является «Президентская программа подготовки управленческих кадров для народного хозяйства РФ», которая, по мнению многих ее выпускников, восполняет пробелы в теоретической подготовке менеджеров. Стажировки, предусмотренные программой, дают действительно полезный практический опыт.

К сожалению, обучить всех руководителей по «Президентской программе» невозможно. Мы, как ее выпускники, прошедшие обучение и стажировку в Японии, посчитали своим долгом поделиться полученным опытом с коллегами-предпринимателями, которые ставят перед собой следующие вопросы:

- в каком направлении следует развиваться, чтобы завтра быть впереди конкурентов?
- как создать конкурентоспособную организацию?
- как оптимизировать бизнес?
- по каким принципам проводить преобразования?

Мы искренне надеемся, что эта книга хотя бы частично поможет руководителям малых и средних предприятий, и особенно, начинающим предпринимателям и студентам экономических специальностей ответить на поставленные вопросы.



Дмитрий Маслов
Кандидат экономических наук
Коммерческий директор «ИВА Консалтинг Групп» г. Иваново



Эрнест Белокоровин
Генеральный директор компании «Морсервис» г. Архангельск



ВВЕДЕНИЕ

Мировые тенденции в менеджменте диктуют необходимость постоянного совершенствования качества бизнеса по всем направлениям деятельности компании. Непосредственный участник и катализатор механизма улучшения качества — потребитель со своими постоянно изменяющимися требованиями и ожиданиями. Качественный бизнес-процесс становится краеугольным камнем в развитии крупных, средних и малых предприятий во всем мире, поэтому всеобщее или тотальное управление качеством (total quality management — TQM) можно рассматривать как обязательный атрибут системы менеджмента любой организации, не зависимо от типа и размера.

Однако большинство подходов в менеджменте все же укореняются на почве крупного бизнеса. Действительно ли управление небольшим предприятиям — менее важное и сложное дело, должны ли малые компании лишь учиться на примерах больших? Крупные компании, в поисках конкурентных преимуществ, направляют усилия на разработку новых методов ведения бизнеса. Эти исследования носят глобальный характер, а наиболее успешные решения становятся отдельными направлениями в менеджменте, под них подводится методологическая база, они становятся независимыми инструментами в арсенале бизнес-решений. Примеров этому достаточно: 6-sigma — Motorola, методы Тагучи и Just-in-Time — Toyota, Poka-yoka — Matsushita, бенчмаркинг — Xerox.

В сложившейся ситуации, менеджер любой из миллионов малых компаний по всему миру вправе задать вопрос: «применимы ли эти методы для меня?». Действительно, повышение качества бизнеса напрямую связано с использованием современных подходов к управлению. Малые фирмы, не менее чем крупные компании, заинтересованы в построении и развитии систем управления на принципах TQM, с той лишь разницей, что стандартные и широко распространенные подходы не всегда работают в малом бизнесе. Кроме того, многие из современных методов сложны и непонятны для отечественного малого предпринимательства в силу культурных, экономических и исторических особенностей российского бизнеса.

Тем не менее, роль второго плана, которую оставляют малому бизнесу в развитии современных систем управления, и в мире, и в России, не совсем оправдана. Необходимы исследования, раскрывающие потенциал малых предприятий как источника новых подходов в управлении. Бенчмаркинг, в частности, можно рассматривать как продукт малых и средних компаний, возникший из необходимости обучаться у больших фирм. Традиция транспонировать опыт крупных компаний на собственные системы управления замечена у малых организаций Японии еще задолго до признания бенчмаркинга в качестве официального инструмента управления.

В этой книге мы описываем современные подходы к совершенствованию бизнеса, опираясь на практику малых и средних предприятий Японии, а также на опыт отдельных крупных корпораций, который может быть полезен при генерировании идей улучшения деятельности малых и средних компаний России.

Книга состоит из трех разделов. Первый раздел посвящен принципам современного менеджмента, когда основной целью предприятия является удовлетворение запросов потребителя. Рассмотрены методы учета мнений и пожеланий клиентов, концепция внутреннего потребителя. В рамках философии всеобщего управления качеством описаны подходы к совершенствованию бизнес-процесса, применяемые при этом инструменты контроля и анализа.

Во втором разделе книги приведены стратегии реализации идеи постоянного улучшения качества. Мы рассмотрели возможности, которые получает организации, участвуя в национальных конкурсах качества. Вторая и третья главы разделы посвящены инструментам совершенствования на базе премий качества: самооценке и бенчмаркингу. В разделе также представлена разработанная нами функциональная модель оценки менеджмента, и методика самооценки компании на базе модели.

Третий раздел посвящен практическому опыту применения инструментов и подходов к совершенствованию бизнеса, описанных в первых двух разделах, Приведены примеры из деятельности малых и средних предприятий г. Архангельска. Описан опыт реформирования системы управления в торговой фирме «Морсервис», процесс самооценки в ресторане «Соломбала», разработка и проведение проекта бенчмаркинга в такси «Снежок».

Эта книга создавалась предпринимателями для предпринимателей, что означает максимум информации и практических примеров на минимуме печатных листов.



УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕСА

Ни одна компания сегодня не может продолжительное время добиваться успеха, не занимаясь постоянным поиском возможностей для совершенствования бизнеса. Причем этот процесс развития должен охватывать все направления деятельности компании, и каждый работник должен быть вовлечен в работу по совершенствованию. Только при выполнении этих условий организация может стать саморазвивающимся и самообучающимся организмом, быстро и адекватно реагирующим на изменение внешней среды, способным постоянно наращивать свой уровень конкурентоспособности.

В первом разделе мы поговорим о принципах управления, на которых необходимо строить свой бизнес сегодня, чтобы завтра добиться устойчивого положения на рынке и всегда быть на шаг впереди конкурентов.

1.1. Философия современного предпринимательства

В развитых странах к концу XX века сформировалось общество, главной фигурой которого является **потребитель**. Его требования, если они социально и экологически безопасны (а значимость фактора экологичности постоянно растет), обладают приоритетом над возможностями производителя и защищаются государством. В обществе потребления успех предпринимательства оценивается не только прибылью. Для общества недостаточно, чтобы предприниматель только отчислял ему определенную долю прибыли в виде налогов; необходимо, чтобы деятельность предпринимателя повышала качество жизни граждан через улучшение качества производимых продуктов и услуг.

Таким образом, ответственность за качество изделий и услуг лежит на производителе. Для производителя имеет ценность вся продукция, не содержащая дефектов, препятствующих ее реализации. Для потребителя же ценность имеют только те свойства продукта, которые соответствуют его ожиданиям. Современное представление о качестве разрешает это противоречие в пользу потребителя. Принцип максимального выполнения требований и пожеланий потребителя становится краеугольным камнем для современного предпринимательства, и должен быть заложен в основу проекта любого изделия или услуги. Однако производитель в разные исторические промежутки времени по-