

П.А. Сергеев (4 курс, каф. МБ), Е.Р. Счисляева, к.э.н., доц.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЕДИНОГО УРОВНЯ КАЧЕСТВА ПРИ ОПЕРАЦИЯХ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

Обеспечение высокого качества продукции, услуг и общей деятельности компании само по себе является сложной задачей. При операциях на международном рынке задача во много раз усложняется. Предоставление услуг и, тем более, производство продукции в разных странах неизменно приводит к тому, что уровень качества конечной продукции может существенно колебаться под влиянием различных факторов и в зависимости от того, какую стратегию развития компания выбрала для данного рынка.

В настоящее время проблема проявляется еще более остро. Окончание противостояния двух полярных политико-экономических систем привело к ускорению формирования глобального рынка. При этом существенный разрыв в уровне развития государств нового экономического сообщества принес новые проблемы при размещении производства в странах, которые до этого были «закрытой территорией» для инвестиций со стороны, прежде всего, Западного мира, тем не менее, представляя собой очень перспективные для освоения рынки. Сильные различия инфраструктуры, уровня жизни, стиля ведения бизнеса, экономических, политических и правовых условий сделали очень трудным сохранение высокого уровня качества для западных компаний в своих филиалах.

Целью этой работы является выявление основных приемов, которые позволяют оперировать на самых разных рынках, и, одновременно, сохранять высокое качество продукции.

Проблема соответствия качества не решена до сих пор даже самыми крупными производителями потребительских товаров: аудио- и видеотехника Panasonic производится в Малайзии и Японии, причем более высокое качество японских приборов очевидно. Телефоны Ericsson последнего поколения собранные в Швеции тоже выгодно отличается от аналогов с других заводов. Сигареты Marlboro американского производства существенно отличаются от российских той же марки. Если одинаковые продукты, произведенные в разных странах, предназначаются только для страны-производителя, такие различия могут допускаться. В противном случае потребители будут стараться приобретать только ту разновидность продукта, которая отличается высоким качеством, или, что еще хуже, перестанут доверять производителю из-за падения качества товара, производство которого было перенесено в другую страну.

Общее качество конечного продукта складывается из четырех составляющих: (1) качества сырья и материалов; (2) качества технологического процесса; (3) качества работы персонала и (4) качества управления всем процессом производства или оказания услуги.

Очевидно, что точное копирование всех условий производства товара невозможно в другой стране. Поэтому производители идут на изменение тех или иных параметров производственного процесса для того, чтобы его требования могли быть удовлетворены и на другой производственной площадке. При перенесении производства в другую страну (регион) следует, прежде всего, решить: стоит ли выпускать продукт под существующей торговой маркой? Если нет, то компания, по сути, избавляется от проблемы точного соответствия качества, вводя новую торговую марку для продукции новой фабрики (обычно это делается, если география распространения продукта будет ограничиваться страной-производителем). Если компания решает использовать традиционную торговую марку, то существует два варианта: (1) продукт предназначается только для страны производителя или стран данного региона (таким образом поступают Danone, PepsiCo и другие компании, а также предприятия,

оказывающие разнообразные услуги) или (2) он будет продаваться по всему миру (такой стратегии придерживаются очень многие фирмы, работающие в сфере высоких технологий). В первом случае задача несколько упрощается, и производителю следует следить за тем, чтобы в данном регионе продавались товары только местного производства. Во втором случае компания должна обеспечить все условия, чтобы качество товара, произведенного в стране X, соответствовало оригиналу.

Не редкость, когда производство того или иного продукта в какой-либо стране просто не может быть создано без ущерба качеству товара, но является чрезвычайно привлекательным с экономической точки зрения (например, если импортные пошлины на готовую продукцию слишком велики, как это происходит на рынке автомобилей).

Если производственная среда не позволяет организовать полноценное производство, то целесообразнее не пытаться слепо копировать производственный процесс, а потом устранять огромное количество проблем и узких мест. Достаточно модифицировать или, что бывает чаще, упростить его, чтобы он соответствовал новым условиям производства. Существует три основных пути: (1) упрощение или кардинальное изменение технологического процесса при сохранении всех потребительских свойств продукции; (2) упрощение или изменение технологического процесса путем изменения свойств продукции; (3) сокращение ассортимента продукции или производство наиболее простых изделий. Само собой, все эти способы могут комбинироваться друг с другом. Все эти способы воздействуют одновременно на все четыре составляющих общего качества: более простой технологический процесс не требует жестких допусков по сырью, его легче контролировать, требуется не такой квалифицированный персонал и, последнее, им легче управлять. Но всех этих мер недостаточно для того, чтобы поддерживать сложившийся международный имидж организации. Любая крупная международная компания имеет свои внутренние ценности и ориентиры, которые формируют некое подобие внутрифирменной секты. Похожая структура должна быть создана и в самом удаленном филиале для того, чтобы поддерживать не просто абстрактное качество, а фирменное качество продукции или услуг. Несомненно, культурные различия не могут быть пропущены в рассмотрении этого вопроса, и всегда следует адаптировать внутрифирменную систему ценностей к новой культурной среде. Не всегда нормы поведения и ценности, принятые внутри компании, могут считаться нормой в той социальной среде, которая ее окружает, тем более что иногда даже в родной стране они выглядят немного странно. Здесь трудно однозначно определить какая тактика предпочтительнее в общем случае. К примеру, когда компания Macdonald's попыталась разом ввести в России все свои внутренние правила, работающие в американских филиалах, а они не вызвали должного энтузиазма у российских сотрудников. В конце концов, пришлось немного переработать политику фирмы. Естественно, эта проблема не стоит остро в компаниях, где нет ярко выраженного внутреннего «стиля» работы. Итак, для достижения не только общего, но и фирменного уровня качества продукции или услуг в зарубежных отделениях, следует постараться перенести внутрифирменную атмосферу с поправкой на местные обычаи и социальные условия.

Компания, действующая на международном рынке, неважно в какой форме, всегда должна стремиться к достижению более или менее одинакового уровня качества хотя бы для того, чтобы поддерживать свою высокую репутацию. Недостаточно достичь только общего качества продукции в традиционном понимании, требуется также обеспечить внутрифирменный уровень качества. Первый пункт может быть достигнут с помощью определенной стратегии, смысл которой заключается в адаптации условий производства и управления к существующим условиям. Второй пункт необходимо обеспечить путем создания в удаленном отделении той же атмосферы, что и в головной компании, опираясь на те же внутрифирменные ценности. Только такой системный подход может сделать все отделения компании сравнимыми по эффективности, качеству выпускаемой продукции или оказываемых услуг, и получить доверие клиентов, которые будут рады иметь дело с фирменными продуктами или услугами вне зависимости от страны их происхождения.