

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Введение

В процессе управления всем предприятием или отдельным структурным подразделением возникает множество непредусмотренных процедурой управления ситуаций и неопределенностей. Принятие решения в возникающих ситуациях во многом зависит от системы мониторинга процесса. Именно она дает основание судить о правильности принятого решения руководством по конкретной проблеме. Мониторинг представляет собой непрерывный процесс сбора, обработки, оценки и подготовки решений, направленных на достижение целей и задач организации.

В современном сложном производстве использование информации, информационных систем и коммуникаций имеют решающее значение для успеха организации. Информация, а также системы и коммуникации, которые ее предоставляют, пронизывает все уровни современных организаций. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 требует, чтобы организация применяла подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов. Для выполнения этого требования каждому предприятию необходимо определить свои требования к мониторингу и измерениям и правилам их выполнения, чтобы продемонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов, иначе необходимо разрабатывать и внедрять корректирующие и (или) предупреждающие, а так же улучшающие действия для обеспечения соответствия продукции. В организации должна существовать четкая процедура ведения постоянной отчетности о проведении мониторинга и измерений, которая необходима для того, чтобы оценить уровень развития системы и ее влияние на экономические показатели предприятия.

1. ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие процесса

Стандарт ISO 900 определяет процесс как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующую входы в вы-

ходы, иными словами, любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. При этом к ресурсам могут относиться: оборудование, средства его обслуживания, технология, персонал и методики его работы.

Процесс представляет собой развернутую во времени и подчиненную управляющему воздействию последовательность действий, обеспеченную требуемыми ресурсами и имеющую установленные требования к параметрам входа, параметрам выхода и параметрам самого процесса. На входе и выходе процесса, а также в различных фазах процесса могут проводиться измерения с целью подтверждения выполнения требований.

Процесс, преобразуя объект труда, добавляет ему ценность, причем ценность с точки зрения потребителя – как внешнего, так и внутреннего. В каждом процессе определенным образом расходуются ресурсы, в том числе трудовые, тем самым, добавляя преобразуемому объекту стоимость. Чем больше процесс добавляет ценность продукции и меньше расходует ресурсов, тем выше эффективность процесса. Общее руководство качеством достигается через управление процессами в организации.

1.2 Управление процессом

Управление процессом включает:

- определение целей и ожидаемых результатов процесса;
- определение характеристик качества процесса, включая критерии результативности выполнения процесса, критерии результативности управления процессом и обобщенный прямой показатель качества – эффективность процесса;
- определение ресурсов, в том числе трудовых, необходимых для выполнения процесса;
- определение методов и средств выполнения процесса и достижения поставленных целей;
- управление ресурсами, которые выделены для осуществления данного

процесса (в управление включается и мотивация персонала);

- анализ входных и выходных данных, управление параметрами процесса.

Система управления должна обеспечить постоянное улучшение процессов в организации, что является требованием стандарта ISO 9001:2000 (раздел 8). Для выполнения этого требования необходимо определить измеряемые показатели качества процесса. Структурируем эти показатели по трем группам.

Первая группа – показатели результативности выполнения процесса.

Оперативное управление процессом строится, как правило, на основе косвенных показателей, отражающих в основном техническую составляющую. Косвенными показателями качества процесса, которые можно отнести к показателям результативности выполнения процесса, могут служить, например, следующие обобщенные характеристики:

- точность процесса – характеризуется величиной отклонения параметров продукции на выходе процесса от номинальных значений, установленных в документации (спецификации);

- возможности процесса (показатель стабильности) – характеризуются величиной разброса параметров продукции на выходе процесса в границах поля допуска, установленного в документации (спецификации);

- надежность процесса – характеризуется частотой сбоев процесса, приводящих к изменению характеристик продукции, или временем работы процесса без сбоев;

- производительность процесса – может измеряться временем выполнения запроса потребителя процесса (время обслуживания);

- управляемость процесса – характеризуется величиной реакции процесса на управляющее воздействие;

- безопасность процесса – характеризуется частотой сбоев процесса, повлекших за собой причинение вреда здоровью работников;

- эргономичность процесса – характеризуется средним временем утомляемости работников при выполнении процесса;

- экологичность процесса – характеризуется частотой сбоев процесса, повлекших за собой причинение вреда окружающей среде.

Степень соответствия фактических показателей процесса плановым (установленным) с учетом фактора риска несоответствия может быть принята как оценка результативности выполнения процесса.

Вторая группа – показатели результативности управления процессом.

Для процессов, находящихся под управлением системы менеджмента качества, должны быть сформулированы цели в области качества. Эти цели должны соотноситься с политикой в области качества и как минимум ставить задачи по повышению результативности. Степень улучшения показателя качества процесса (например, из перечисленных выше) – показатель результативности управления процессом.

Третья группа – показатели эффективности процесса. Показатели эффективности процесса отражают его «коэффициент полезного действия». Именно прямые показатели эффективности процессов могут дать наиболее ценную фактическую основу для принятия управленческих решений высшим руководством.

1.3 Постановка целей процесса

Рассмотренные выше группы показателей качества процесса определяют три уровня управления процессом:

1 уровень - управление результативностью выполнения процесса. Показатель – степень соответствия нормативным показателям, риски процесса. Оценка процесса исполнителем;

2 уровень - управление результативностью управления процессом. Показатель – степень улучшения характеристик качества процесса. Оценка процесса руководителем «хозяином»;

3 уровень - управление эффективностью процесса. Показатель – КПД процесса (отношение добавленной ценности к затраченным ресурсам). Оценка процесса системой.

Цели процесса структурируются в соответствии с данными уровнями управления.

Но это справедливо преимущественно на этапе становления системы менеджмента качества. После того как были поставлены цели первых двух уровней, они становятся одинаково обязательными для достижения, а достижение целей уровня 3 может быть еще в перспективе. То же самое происходит и в случае, когда поставлены цели всех трех уровней – все они становятся одинаково обязательными.

Цели уровня 1 устанавливаются для достижения предварительно определенных нормативных показателей выполнения процесса. Невозможно изначально создать идеальный процесс, поскольку для того, чтобы сразу предугадать и предотвратить появление всех проблем, потребуется объем ресурсов, стремящийся к бесконечности. На этом этапе целесообразно использование инструментов математической статистики (статистических методов управления процессами, например, анализа Парето, диаграмм Ишикавы, контрольных карт и др.).

Цели уровня 2 определяются для повышения результативности выполнения процесса и «ужесточения» нормативных показателей. Формулирование целей обязательно должно сопровождаться анализом требуемых для их достижения ресурсов (инвестиций). Именно ограничения по выделяемым ресурсам определяют и ограничения по установлению целей.

Достижение целей в области качества ставит новые задачи по результативности выполнения процесса. На этом этапе можно воспользоваться такими механизмами обеспечения и контроля качества, как цепная реакция Деминга или цикл Деминга-Шухарта (PDCA).

Цели уровня 3 определяются для снижения затрат ресурсов при повышении результативности выполнения процесса и управления процессом («кпд» процесса). Если организация в состоянии выделить из общей ценности для потребителя ту часть ценности, которая добавлена процессом, то истинным показателем эффективности станет отношение к максимизация этого отношения;

максимизация становится главной целью менеджмента процесса и ставит новые задачи повышения результативности выполнения процесса и результативности управления процессом. На этом этапе работают инструменты финансового анализа и среди них функционально-физический анализ, функционально-стоимостный анализ, система учета затрат на качество, развертывание функций качества, SWOT-анализ. В процессе финансового анализа организация определяет приоритеты развития процессов и структурных единиц, а также может принять решение «избавиться» от тех процессов (или по возможности их минимизировать), которые расходуют ресурсы, несоразмерные с добавляемой продукцией ценностью.

2. МОНИТОРИНГ

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001 организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для:

- демонстрации соответствия продукции;
- обеспечение соответствия системы менеджмента качества стратегии и политики организации;
- постоянного улучшения деятельности системы менеджмента качества.

Самым общим образом мониторинг можно определить как постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или исходному положению.

Мониторинг – специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля или прогноза. Процессы мониторинга зависят от потребностей и условий конкретной организации.

Общие принципы формирования:

- всесторонность – т.е. мониторинг должен быть всесторонним, основываться на простых и сводных измерениях, фокусируясь на исключениях;
- соответствие – т.е. мониторинг должен соответствовать миссии, виде-

нию, целям и стратегии предприятия;

- приемлемость - эффективный метод мониторинга должен быть приемлем для его объектов, необходимо уважать их личное пространство и не вторгаться в повседневные обязанности;

- своевременность - данные мониторинга должны быть доступны, позволяя выявлять отклонения, о которых надо немедленно сообщить для принятия верных и оперативных решений;

- доказательность - информация, полученная в ходе мониторинга, должна поддаваться проверке другими средствами, то есть быть точной и, по возможности, основанной на фактах;

- динамичность - любая форма мониторинга должна допускать оперативные корректирующие меры;

- гибкость (адаптируемость) - система мониторинга должна легко адаптироваться, обеспечивая точную, значимую и своевременную информацию в изменяющихся обстоятельствах.

К факторам успешного функционирования системы мониторинга процесса можно отнести следующее:

1. Система должна содержать измеряемые показатели и характеристики процессов, которые требуются сотрудникам и менеджерам процесса для их работы и оценки результата.

2. Система должна разрабатываться с привлечением участвующих в процессе сотрудников.

3. Система должна получать сильную поддержку высшего руководства.

К наиболее распространенным методам мониторинга процессов следует отнести проведение внутренних и внешних аудитов (проверок) и анализ запланированных и выполненных мероприятий.

Проверка - систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельства аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита. Проведение аудитов позволяет определить:

- подтверждение соответствия функционирования процесса установленным требованиям;
- причины возникающих несоответствий;
- подтверждение выполнения корректирующих действий;
- степень понимания персоналом целей, задач и требований, установленных при выполнении данного процесса;
- пути дальнейшего совершенствования процесса.

По результатам проверки определяются несоответствия и разрабатываются корректирующие действия, направленные на дальнейшее улучшение результативности и эффективности процесса.

При проведении проверок в рамках подразделения анализируется вся его деятельность. Рассматривается степень соблюдения подразделением установленных процедур и анализируются методы управления на предмет их эффективного функционирования. Проверка обычно начинается с изучения основной задачи подразделения, регистрации анализа его деятельности и контрольного перечня самооценки руководителя. Затем проверка распространяется на всю систему управления, функционирующую в рамках подразделения. Проверяющие анализируют производительность, обсуждают с сотрудниками методы управления и используемые процедуры, а также лично оценивают соответствие деятельности отдела установленным системам. Проверяющие встречаются с потребителями продукции этого подразделения с целью определения ее соответствия их требованиям.

На основе такой оценки подготавливается отчет, содержащий как положительные, так и отрицательные результаты проверки. Отчет обсуждается с руководителем подразделения для устранения недоразумений. Затем отчет рассматривается высшим руководителем, который его анализирует на предмет эффективного использования полученных результатов и разрабатывает план корректирующих воздействий, который представляется высшему руководителю и службе обеспечения качества функционирования систем.

Должен также проводиться мониторинг внедрения программы аудита, а

через определенные интервалы времени - анализ достижения целей и идентификация возможностей улучшения программы. О результатах анализа необходимо докладывать высшему руководству.

Показатели деятельности должны быть использованы для мониторинга следующих характеристик:

- возможности аудиторской группы реализовать план аудита;
- соответствие программам аудитов и планам-графикам;
- обратная связь от заказчиков аудита, проверяемых организаций и аудиторов.

3. ИЗМЕРЕНИЕ И АНАЛИЗ ПРОЦЕССА

Идея представления организации в виде совокупности процессов, а управления ее деятельностью – как управления набором процессов, стала распространяться в 50-х годах XX века. Передовые компании мира приняли на вооружение этот подход и на практике доказали важность, эффективность, экономичность и прогрессивность перехода к производству, ориентированному на клиента и имеющему процессно-ориентированную систему управления.

Процессная модель предприятия является основой для проведения анализа процессов, который часто приводит к выводам о необходимости изменения процессов, как с технологической, так и с организационной точек зрения, для повышения эффективности функционирования организации в целом – увеличения прибыли, снижения издержек, повышения качества продукции, увеличения производственного потенциала и т.д.

Для достижения наилучшего результата необходимо установить возможные источники ошибок и после этого распределить точки измерения результатов операций как можно ближе к источникам ошибок. Затем нужно построить цепь обратной связи, позволяющую исполнителям исправить ошибки, допущенные в пределах их области деятельности. Такая система обеспечивает информацию, которая позволяет руководству принимать решения о целесообразности вложения средств в модернизацию оборудования, обучение кадров, из-

менения процедур, предупреждающих повторение ошибок.

Количественные измерения предпочтительнее качественных. При отсутствии измерений, связанных с допущенными ошибками, необходимо полагаться на мнение потребителей.

Важно расположить точки измерения в непосредственной близости от выполняемой работы. Идеальным вариантом представляется точка измерения, являющаяся частью операции. Сокращение времени обратной связи дает двойной эффект. Во-первых, сотрудник прекращает делать ошибки и, во-вторых, в уже дефектное изделие прекращается поступление дополнительных ресурсов.

Важным элементом любой системы измерений и обратной связи является система независимой проверки, что гарантирует соблюдение используемых процедур.

При проведении измерений важно удостовериться в наличии необходимой документации на изделие или иной результат труда, проверить ее на соответствие требованиям потребителей, определить эффективность обратной связи с потребителем, позволяющей оценивать степень удовлетворения потребителей и узнавать об изменениях предъявляемых им требований.

Технические аспекты статистического контроля достаточно хорошо разработаны, математически обоснованы и обеспечены программами для компьютеров. Приборы, используемые для измерения показателей процесса и выходных данных, становятся все более точными и экономичными, в результате чего в настоящее время получили широкое распространение автоматизированные средства измерений и анализа данных, встроенные в технологический процесс.

Измерения должны распространяться на:

- Периодическую оценку и анализ степени удовлетворенности всех групп потребителей;
- Процессы деятельности организации;
- Результаты процесса.

В системе мониторинга процессов существует следующая иерархия измерения параметров процесса:

- внутренние характеристики процесса с точки зрения организации;
- внешние характеристики процесса с точки зрения потребителей;
- входные характеристики процесса;
- характеристики качества видов деятельности.

В системе измерений главными являются внутренний аудит и самооценка. Согласно пункту 8.22 1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Общие положения по измерению, анализу и улучшению» организация должна проводить аудиты через запланированный интервал с целью установления того, что система менеджмента качества:

- соответствует запланированным мероприятиям и требованиям разработанным организацией;
- внедрена результативно.

Аудит - сбор и анализ объективных сведений того, что система менеджмента качества соответствует требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, то есть политика, процессы и процедуры соответствуют требуемой по ГОСТу документации и приводят к запланированным результатам и эффективности системы менеджмента качества.

Аудит может быть внешним (проводится при сертификации деятельности), внутренним (проводится самой организацией в качестве обязательной процедуры) и аудит второй стороны – проводится потенциальным партнером.

Аудит позволяет определить что деятельность в области качества и ее результаты соответствуют запланированным мероприятиям и пригодны для достижения цели, а так же то, что действия осуществляются.

Аудит проводится в три этапа:

- 1 этап. Аудит системы менеджмента качества;
- 2 этап. Аудит процессов;
- 3 этап. Аудит товаров и услуг.

Согласно ГОСТ Р ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента» к принципам проведения аудита относят:

- этичность поведения - основа профессионализма. Существенными при аудите являются ответственность, неподкупность, умение хранить тайну и осмотрительность;

- беспристрастность - обязательство представлять правдивые и точные отчеты. Выводы аудитов, заключения по результатам аудита и записи отражают правдиво и точно деятельность по аудиту. Неразрешенные проблемы или разногласия между аудиторской группой и проверяемой организацией отражают в отчетах (актах);

- профессиональная осмотрительность - прилежание и умение принимать правильные решения при проведении аудита. Профессиональная осмотрительность аудиторов соответствует важности выполняемого задания и доверительности со стороны заказчиков и других заинтересованных сторон. Важным фактором является необходимая компетентность;

- независимость - основа беспристрастности и объективности заключений по результатам аудита. Аудиторы независимы в своей деятельности и свободны от предубеждений и конфликтов интересов. Аудиторы сохраняют объективное мнение во время всего процесса аудита с целью обеспечения того, что в основе выводов и заключений находятся только свидетельства аудита;

- подход, основанный на свидетельстве - разумная основа для достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита в процессе систематического аудита. Свидетельство аудита основано на выборках существующей информации, поскольку аудит осуществляется в ограниченный период времени и с ограниченными ресурсами. Соответствующее использование выборок тесно связано с доверием, с которым относятся к заключениям по результатам аудита.

Источниками информации для аудита могут служить документы организации, опросы сотрудников, результаты обратной связи с потребителями.

Основными документами аудита являются:

- план и график аудита;

- опросники для сотрудников (так называемые, чек-листы);

- требования к аудиту ГОСТ Р ИСО 19011;
- протоколы аудита;
- отчеты о несоответствии системы менеджмента качества требованиям и стандартам; требованиям к деятельности подразделений;
- планы корректирующих и предупреждающих действий.

Анализ программы аудита должен охватывать:

- результаты мониторинга и установленные тенденции;
- соответствие процедурам;
- выявление потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- записи по программе аудита;
- альтернативные или новые методики в области аудита;
- согласованность действий аудиторских групп в сходных ситуациях.

Результаты анализа программы аудита могут привести к корректирующим и предупреждающим действиям и улучшению программы аудита.

Самооценка – это деятельность организации по оценке уровня развития собственной деятельности. Целью самооценки является выявление слабых и сильных сторон деятельности и планирование улучшений.

При проведении самооценки могут использоваться модели SWOT-анализа, Премии по качеству, Европейская модель менеджмента качества и другие.

Европейская модель (EFQM) – это оценка организации по двум направлениям: возможностям и результатам. К возможностям относятся: лидирующая роль руководства, стратегия и политика организации, менеджмент персонала, ресурсы предприятия и менеджмент процессов. К результатам относятся непосредственные результаты деятельности, а также степень удовлетворенности всех трех групп потребителей.

Специалисты по самопроверке проверяют и утверждают контрольный перечень вопросов самооценки, поскольку они могут без труда определить отсутствующие методы управления и дать беспристрастное заключение по применяемым критериям. Они составляют перечень отклонений, который позво-

ляет им выяснить хронические проблемы и определить необходимые корректирующие мероприятия.

Анализ состояния процессов и определение первоочередных направлений его усовершенствования должен проводиться с учетом затрат, возможностей внедрения предполагаемых мероприятий и предполагаемого эффекта.

Методы системотехники основываются на том, что заданная цель - главное, средства ее достижения стоят на втором месте, но тоже важны. Используя такой подход, можно разработать эффективную систему, обеспечивающую достижение главной цели, принимая во внимание цели второго уровня, которые работают на достижение главной цели. Системность подхода предполагает четыре этапа:

1. Разработка технических условий процесса. Этот документ определяет цели, которым должен соответствовать процесс.

2. Анализ схемы процесса. На этом этапе анализируются все возможные организационные подразделения, участвующие в процессе, а также взаимосвязи между ними с целью выработки компромиссных решений, обеспечивающих наиболее желаемое состояние всего процесса.

3. Установление каналов передачи данных. Поскольку большинство процессов включает взаимозависимые процессы, обеспечение обратной связи по схеме вверх-вниз и по горизонтали должно быть предусмотрено в подпроцессах.

4. Документация по процессу. На этом этапе разрабатывается детальная документация на все операции процесса, информационное обеспечение и вспомогательные виды деятельности. Проводятся испытания процесса с целью определения его эффективной взаимосвязи со смежными процессами.

Системный подход предусматривает охват всего процесса, а не отдельных подпроцессов.

Для добавления ценности организации по результатам анализа со стороны руководства высшему руководству надо управлять осуществлением процессов жизненного цикла продукции и вспомогательных процессов посред-

ством систематического анализа, основанного на принципах менеджмента качества. Частота анализа устанавливается исходя из потребности организации. Входные данные к процессу анализа необходимо преобразовать в выходные данные, охватывающие не только результативность и эффективность системы менеджмента качества. Результаты анализа предоставляют данные, которые используют при планировании улучшения деятельности организации.

Входные данные к оценке результативности и эффективности системы менеджмента качества учитывают интересы потребителей и других заинтересованных сторон и содержат:

- статус и результаты достижения целей в области качества и деятельности по улучшению;
- статус пунктов, по которым требовались действия на основе анализа со стороны руководства;
- результаты аудитов (проверок) и самооценки организации;
- обратную связь об удовлетворенности заинтересованных сторон, возможно, даже до момента их участия;
- факторы, связанные с рынком (технологии, исследования и разработки, деятельность конкурентов и т.п.);
- результаты сравнения с лучшими достижениями;
- сведения о работе поставщиков;
- новые возможности улучшения;
- управление несоответствиями процессов и продукции;
- оценку рынка и стратегию;
- статус деятельности по стратегическому партнерству;
- финансовые результаты деятельности, связанной с качеством;
- другие факторы, которые могут воздействовать на организацию, такие, как финансовые, социальные или экологические условия и соответствующие изменения законов и регламентов.

При распространении анализа со стороны руководства на вопросы, выходящие за пределы верификации системы менеджмента качества, результаты

такого анализа могут использоваться высшим руководством в качестве входных данных для процессов улучшения. Высшее руководство может применять этот процесс анализа как мощное средство при определении возможностей улучшения деятельности организации. График проведения анализов способствует своевременному обеспечению данными для стратегического планирования в организации. Отобранные выходные данные следует доводить до сведения работников организации, демонстрируя им, как процесс анализа со стороны руководства ведет к постановке новых целей, которые принесут выгоду организации.

Дополнительные выходные данные для повышения эффективности процесса включают, например:

- цели, касающиеся характеристик продукции и показателей процессов;
- цели улучшения деятельности организации;
- оценку пригодности организационной структуры и ресурсов;
- стратегию и инициативы по маркетингу, продукции и удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;
- сокращение потерь и планы снижения идентифицированных рисков;
- информацию по стратегическому планированию будущих потребностей организации.

Необходимо иметь достаточно записей для обеспечения прослеживаемости и облегчения оценки самого процесса анализа со стороны руководства, чтобы убедиться в его постоянной эффективности и в добавлении ценности организации.

4. УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ

Постоянное улучшение, ставшее элементом политики компании, следует, по меньшей мере, распространять на:

- продукцию;
- процессы;
- систему менеджмента качества;

- бизнес и фирму в целом, включая все виды менеджмента;
- окружающую среду.

Улучшения процессов достигают обычно посредством:

- изменения технологии (технические инновации);
- своевременного ремонта или замены оборудования;
- изменения методов управления, например, введения статистического управления процессами (SPC);
- улучшения приемов работы;
- повышения технологической дисциплины;
- управления, стабилизации и улучшения производственных условий;
- реинжиниринга.

Цель улучшения процессов - снижение изменчивости (вариабельности) характеристик качества и устранение или уменьшение степени влияния порождающих ее причин, а не борьба с уровнем дефектности. Снижение уровня дефектности обычно становится следствием, результатом снижения изменчивости.

4.1 Бенчмаркинг процессов

Бенчмаркинг (от англ. Benchmark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений.

Основной смысл вкладываемый в понятие бенчмаркинга, - это «непрерывный систематический поиск и внедрение наилучших практик, которые приведут организацию к более совершенной форме».

В настоящее время в практике бизнеса существуют четыре основных подхода к бенчмаркингу:

- Конкурентный бенчмаркинг – сравнение своих процессов с аналогичными процессами прямых конкурентов.

- Функциональный бенчмаркинг – используется для сравнение эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и пр.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.

- Общий бенчмаркинг – используется опыт компаний из других отраслей.

- Внутренний бенчмаркинг – сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации.

Этапы реализации бенчмаркингового проекта:

1. Планирование проекта. Для осуществления результативного бенчмаркингового проекта должна быть сформирована команда бенчмаркинга. Первая задача – выбор критических процессов, полное их описание и понимание.

2. Исследование. Перед командой бенчмаркинга ставятся следующие цели: определение системы показателей для сравнения; идентификация кандидатов в партнеры по бенчмаркингу; сбор интересующих данных.

3. Наблюдение, сбор информации. Этот этап включает посещение бенчмаркинговой командой организации-партнера. Обычно компаниям, желающим получить информацию от партнера, следует предоставить ему результаты проведенного анализа и достигнуть соглашения об использовании этих данных.

4. Анализ. Этот этап выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе бенчмаркинга. Анализировать - значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

5. Адаптация. О результатах бенчмаркинга были проинформированы все сотрудники, в той или иной степени вовлеченные в проект, то есть сотрудники подразделений, задействованных в реализации критических процессов.

Должна быть разработана программа по внедрению усовершенствований, расписаны роли в реализации этой программы и назначены лица, ответственные за реализацию программы усовершенствований (собственники реор-

ганизуемых процессов).

6. Улучшения. Ключевая задача этого этапа – выбор тех элементов процессов, перенятых методологий и инструментов, которые содержат элемент непрерывного усовершенствования.

4. 2 Метод «Шесть сигм»

Данный метод применяется в деятельности предприятий любых размеров и любой направленности при решении проблем, связанных с качеством продукции, затратами и поставкой. Целью метода является повышение рентабельности всех видов деятельности в результате достижения уровня дефектности не более 3,4 дефекта на миллион изделий (возможностей).

«Шесть сигм» (Six Sigma) - это систематизированная совокупность инструментов, позволяющих:

- выявлять потенциальные дефекты, которые могут возникнуть при применении продукции или оказании услуг;
- определять причины их появления;
- вырабатывать действия по устранению этих причин.

Данный метод обеспечивает максимальную стоимость компании и максимальную ценность ее продукции и услуг для потребителей.

План применения метода «Шесть сигм»:

1. Сформировать команду из специалистов, владеющих методологией «Шесть сигм».
2. Выявить проблемы, требующие решения.
3. Распознать, оценить и измерить потенциальные дефекты продукции, процесса или услуги и их последствия.
4. Выявить причины появления этих дефектов и определить действия по их устранению.
5. Устранить потенциальные дефекты.
6. Стандартизовать методы, приемы и процессы, обеспечившие лучшие показатели в своем классе.

«Шесть сигм» - один из возможных способов процессного описания бизнеса и создания системы непрерывного совершенствования действий, составляющих бизнес- процесс. Концепция «Шесть сигм» фокусируется на всех операциях процесса, который порождает или устраняет дефекты, а не на самих дефектах. Так называемая сигмовая воспроизводимость процесса, которую удобнее выражать в дефектах на миллион изделий (возможностей), измеряет способность процесса выполнять бездефектную работу. В рамках этого подхода, дефект - это что угодно, что тормозит процесс или услугу или мешает им.

Главным компонентом концепции «Шесть сигм» считается использование инструментов статистического управления процессами. По своей сути «Шесть сигм» - это динамичная методология, работающая в масштабах всей организации и охватывающая всю ее иерархическую структуру. В ходе применения методологии «Шесть сигм» для достижения так называемого качества шесть сигм выделяют восемь этапов: понимание, определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль, стандартизация и интегрирование.

Основные принципы, сопутствующие успеху при реализации концепции «Шесть сигм»:

- заинтересованность руководства;
- выделение ресурсов;
- опыт успешных проектов.

Эта концепция ориентирована на вовлечение в процесс совершенствования всех сотрудников, каждый из которых выполняет определенную роль.

Лидер проекта должен иметь практический опыт участия в успешных проектах по улучшению качества. Опыт участия в одном успешном проекте стоит изучения десятков примеров из практики.

При анализе и принятии решений широко используются известные инструменты: диаграммы Парето, матричная, «рыбий скелет», диграф связи, и др. Сохраняется преемственность с тем, что было сделано в области качества ранее (стандарты ISO серии 9000, бенчмаркинг, самооценка).

Достоинства метода:

- Вынуждает персонал организации заново изучить способы выполнения работ, а не просто отлаживать существующие системы.

- Используемые в методологии статистические методы и методы повышения качества увязаны между собой, что обеспечивает простоту проведения и эффективность анализа.

Недостатки метода:

- В методологии «Шесть сигм» упускаются такие возможности для улучшения процесса, как сокращение непроизводительной деятельности, снижение времени ожидания, уменьшение запасов и транспортных расходов, оптимизация рабочих мест и др.

- При использовании метода «Шесть сигм» ожидается получение прибыли в результате определения и устранения конкретных дефектов и причин их появления.

4.3 Перепроектирование процессов

Подход к перепроектированию процесса концентрирует усилия команды по улучшению процесса на совершенствовании существующего процесса. Перепроектирование обычно применяется к тем процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент. Обычно перепроектирование процесса снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30-60%.

При перепроектировании процесса строится имитационная модель текущего состояния компании. После этого применяются следующие средства:

- устранение бюрократии;
- анализ добавленной ценности;
- упрощение методов;
- сокращение длительности цикла;
- защита от ошибок (анализ текущих проблем);
- модернизация процесса;
- стандартизация;
- автоматизация, механизация, применение информационных технологий.

Информационно-технологические инструменты применяются только после того, как оптимизированы входящие в процесс мероприятия. Далее в ход идут наилучшие наработки в области информационных технологий и компьютеризации для поддержки оптимального процесса.

Согласно концепции перепроектирования, команда по улучшению процесса не создает новые пути применения информационных технологий, но использует преимущества уже опробованных методик.

4.4 Реинжиниринг процесса

Реинжиниринг процесса – наиболее радикальный подход к улучшению процессов. Этот подход обеспечивает свежий взгляд на цели процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации.

Данный подход позволяет команде по улучшению процесса максимально приблизить его к идеалу. Команда оценивает процесс, задавая себе вопрос, как бы она спланировала процесс, если бы не было никаких ограничений. Часто этот подход стимулирует команду к разработке принципиально нового проекта процесса.

Реинжиниринг процесса обеспечивает максимальные улучшения, но тем не менее остается наиболее дорогостоящим из всех подходов к оптимизации процессов и требует много времени. С ним связана наибольшая степень риска. Часто подход реинжиниринга процесса включает в себя организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для организации.

Структуру реинжиниринга процесса можно представить в виде последовательных шагов:

Шаг 1. Создание команды реинжиниринга. В команду могут входить сотрудники компании различных уровней иерархии. Однако по возможности участники не должны напрямую подчиняться друг другу. Лучше всего привлечь тех специалистов, которые не связаны с данным процессом, но могут привнести полезные навыки и знания. Команда должна состоять из 5-7 человек, включая лидера и не считая коммутатора.

Шаг 2. Выявление существующих процессов. Практика показывает, что выделение существующих процессов и выбор процесса для реинжиниринга лучше проводить с помощью специального семинара по управлению качеством процесса.

Шаг 3. Выбор процесса для реинжиниринга. После идентификации процессов необходимо уточнение процессов требующих реинжиниринга. Обычно организация использует три *критерия*:

- дисфункциональность – осуществление каких процессов сопряжено с наибольшими трудностями?

- значимость – какие процессы оказывают наибольшее влияние на клиентов компании?

- осуществимость – какие из происходящих в организации процессов могут быть перепроектированы в данный момент наиболее успешно?

Шаг 4. Постигание процесса. Важной задачей команды реинжиниринга на данном этапе является получение ясного и всестороннего понятия о процессе, подлежащем реинжинирингу. С помощью изучения текущего процесса, его этапов, выявления клиентов и их требований команде намного легче представить себе новый процесс. Этот шаг важен также потому, что помогает создать процессно-ориентированный настрой для членов команды.

Основные задачи этого шага – создание карты процесса, определение границ, определение требований клиентов, измерение текущего процесса.

Шаг 5. Перепроектирование процесса. Перепроектирование – наиболее творческая часть всего реинжиниринга. В ходе перепроектирования процессов команда отказывается от привычного и ищет экстравагантности. Данный шаг требует от членов команды отказа от их веры в правила, процедуры, ценности, которым они следовали всю трудовую жизнь. Недостатком этого этапа является то, что он не подразумевает каких-либо алгоритмов и формальностей.

Если на «творческом» этапе процесса реинжиниринга возникают сложности и команда не может двигаться дальше, разумно использовать принципы реинжиниринга:

- Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс.
- Клиент процесса должен выполнять этот процесс.
- Обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью организации.
- Создавайте множество версий сложных процессов.
- Уменьшайте количество входов в процессы.
- Сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подтверждением того, что в организации система управления действует эффективно, а отдельные отклонения носят случайный характер служит следующее:

- Наличие эффективно действующих органов управления;
- Проведения контроля за соблюдением установленных методов управления;
- Проведение анализа требований, регламентирующих управление в организации;
- Проведения корректирующих мероприятий в соответствии с планами и выполнение решений по устранению выявленных недостатков;
- Выявление неудовлетворительных или слишком бюрократических процедур;
- Координация проведения самооценки, аудита и контроля качества процессов внутри организации;
- Координация программ, обеспечивающих проведение анализа деятельности различных отделов;
- Разработка и координация программ обучения персонала, действующего в рамках различных систем;
- Анализ соответствия систем и органов правления требованиям, установленным регулирующими ведомствами.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1.

«Основные этапы метода шесть сигм»

Цель: закрепление теоретических знаний и получение практических навыков организации работ на основе методологии «Шесть сигм».

Виды занятий: работа в малых группах: анализ практических ситуаций.

Ключевые понятия: роли и задачи; статистические основы "шесть сигм"; решение проблем с помощью DMAIC; создание новых продуктов с помощью DFSS.

Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии

1. В чем заключается суть концепции «Шесть сигм»?
2. Для каких видов производств и процессов наиболее целесообразно применение методологии «Шесть сигм»?
3. Как организуется внедрение методологии «Шесть сигм» на предприятии?
4. Какие основные роли участников внедрения и использования методологии «Шесть сигм»?

Задания для выполнения в аудитории

Задание 1. Оцените целесообразность применения методологии «Шесть сигм» на Вашем предприятии. Аргументируйте свой ответ. Предложите план действий по внедрению на Вашем предприятии методологии «Шесть сигм».

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2.

«Основные инструменты контроля качеством»

Цель: закрепление теоретических знаний и получение практических навыков применения простых инструментов контроля качества. Студенты должны уметь выбирать для поставленной проблемы наиболее подходящий инструмент контроля качества и правильно применять его.

Виды занятий: работа в малых группах: анализ практических ситуаций.

Ключевые понятия: контрольный листок; контрольная карта; диаграмма Парето; диаграмма Ишикавы; гистограмма; диаграмма разброса.

Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии

1. Каковы области применения статистических методов в управлении качеством продукции.
2. Что такое контрольный листок и для чего он предназначен.
3. Что такое гистограмма и как ее используют при оценке и анализе качества процессов.
4. Расскажите о содержании и области применения метода расщепления (группировки, стратификации).
5. Приведите пример успешного применения метода стратификации.
6. Расскажите о том, как графически изображается причинно-следственная диаграмма
7. Что такое диаграмма Парето и почему она так называется?
8. Поясните основные рекомендации по использованию диаграммы Парето.
9. Что такое диаграмма разброса (рассеивания) и для чего она может быть использована?

Задания для выполнения в аудитории

Задание 1. Для указанной преподавателем проблемы, либо по тематике магистерской диссертации, выбрать наиболее подходящий инструмент контроля качества и правильно применить его.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3.

«Основные инструменты управления качеством»

Цель: закрепление теоретических знаний и получение практических навыков применения простых инструментов управления качеством. Студенты должны уметь выбирать для поставленной проблемы наиболее подходящий инструмент управления качеством и правильно применять его.

Виды занятий: работа в малых группах: анализ практических ситуаций.

Ключевые понятия: диаграмма сродства (affinity diagram); диаграмма (график) связей (interrelationship diagram); древовидная диаграмма, или дерево решений (tree diagram); матричная диаграмма, или таблица качества (matrix diagram or quality table); стрелочная диаграмма (arrow diagram); поточная диаграмма процесса (flow chart); диаграмма процесса осуществления программы (process decision program chart - PDPC); матрица приоритетов (анализ матричных данных) (matrix data analysis).

Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии

1. Перечислите наиболее интересные для вас новые инструменты управления качеством, предназначенные для работы с вербальной информацией.
2. Расскажите об областях применения и принципе построения диаграммы сродства.
3. Расскажите о назначении диаграммы связей.
4. Расскажите о назначении и областях применения древовидной диаграммы.
5. Расскажите о назначении, областях применения и целях построения матричных диаграмм.
6. Поясните назначение и область применения стрелочной и поточной диаграмм.

Задания для выполнения в аудитории

Задание 1. Для указанной преподавателем проблемы, либо по тематике магистерской диссертации, выбрать наиболее подходящий инструмент управления качеством и правильно применить его.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4

«Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов»

Цель: изучить подходы и последовательность проведения РБП, сформировать навыки формирования декларации о намерениях при проведении РБП.

Виды занятий: работа в малых группах: анализ практических ситуаций.

Ключевые понятия: подходы к проведению реинжиниринга, прямой инжиниринг, обратный инжиниринг, формирование образа будущей компании.

Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии

1. Подход М. Хаммера к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки
2. Подход Т. Дайвенпорта к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки
3. Основания для начала работ по ре инжинирингу
4. Основные этапы проведения РБП и их содержание

Задания для выполнения в аудитории

Задание 1. Изучите пример постановки проблем, разрешение которых требует проведения реинжиниринга бизнес-процессов, и попытайтесь самостоятельно составить «Директиву на проведение реинжиниринга» для компании, занимающейся производством потребительских товаров.

Методические указания к выполнению задания

Основанием для начала работ по реинжинирингу является специальная директива руководства компании. Директива должна быть составлена в терминах высокого уровня. Ее общий тон должен выражать ожидания от реализации проекта. Чтобы стимулировать существенные изменения в бизнесе, она должна уделить внимание серьезным проблемам и показать, какие радикальные перемены ожидаются в будущем.

Директива должна объяснить ситуацию, в которой находится компания, и почему в этом положении нельзя оставаться. Говоря конкретно, директива должна представить документ типа "аргументы для действий" (case-for-actionpaper), как называет его М. Хаммер [5]. Такой документ объясняет, поче-

му бизнес должен быть реконструирован. Директива должна явно и недвусмысленно объяснить следующие моменты:

- Окружение компании. Кто является клиентами и конкурентами компании?
- Как окружение изменяется в настоящий момент?
- Ожидания клиентов. Почему компания должна удовлетворять нужды клиентов иначе, чем сейчас?
- Увеличение конкуренции. Как конкуренты удовлетворяют нужды клиентов?
- Трудности бизнеса компании. Что делается неправильно? Почему это делается так?
- Диагноз компании. Почему компания должна фундаментально пересмыслить методы работы и радикально изменить ее операции?
- Риск, вызванный сохранением существующего положения. Каковы последствия не проведения реинжиниринга?

Директива должна быть откровенной, однако она не должна преувеличивать серьезность ситуации. Как правило, проблемы уже широко известны и распознаны, хотя, возможно, и не выражены ясно и кратко.

Абсолютно необходимо, чтобы руководство компании было полностью согласно с директивой и поддерживало ее. Работники должны быть убеждены, что компания не может продолжать идти прежним курсом, если она хочет выжить и остаться конкурентоспособной. Они должны понять, что с проблемами можно справиться, но надо уже сейчас предпринимать для этого значительные усилия.

ПРИМЕР составления директивы для фармацевтической компании.

«Доводы в пользу начала действий»

1. Мы разочарованы количеством времени, которое нам требуется для разработки и официальной регистрации новых лекарственных препаратов в США и в других странах, являющихся основными мировыми рынками лекарственных препаратов.

2. Наши ведущие конкуренты достигли значительно более коротких циклов разработки новых продуктов, так как создали крупномасштабные, очень гибкие, глобально интегрированный научно-исследовательские организации, использующие стандартный набор методов работы и информационных систем.

3. Характер конкуренции направлен против нашего семейства более мелких, независимых научно-исследовательских организаций, расположенных в нескольких децентрализованно функционирующих компаниях по всему миру.

4. Мы имеем сильные конкурентные и экономические стимулы для того, чтобы достичь возможно быстрее глобально интегрированной модели операции: каждая неделя, которую мы сэкономим в процессе разработки и регистрации продуктов, продлевает коммерческую жизнь нашей патентной защиты и добавляет, как минимум, дополнительно 1 млн. долл. к ежегодной прибыли до вычета налогов по каждому лекарственному препарату в нашем продуктовом портфеле.

Представленный документ содержит пять основных элементов, которые имеются во всех наиболее эффективных «Доводах в пользу начала действия».

В разделе «Деловой контекст» суммируется абсолютно все и дается представление о том, что происходит, что изменяется и что наиболее важно в среде, где действует компания. Наши ведущие конкуренты, говорит данный документ, устанавливают более короткие циклы разработки продуктов.

В разделе «Деловая проблема» охарактеризован источник беспокойства организации. Документ откровенно признает, что организации требуется очень много времени для разработки и регистрации новых лекарств.

«Доводы в пользу начала действий» объясняют также рыночные требования, т.е. то, как контекстуальные условия сформировали новые требования к результатам деятельности, которым компания не может соответствовать. В этом разделе говорится о том, что подход компании к организации НИОКР противоречит характеру современной конкуренции.

В разделе «Диагностика» проясняется, почему компания не в состоянии соответствовать новым требованиям и почему «не срабатывают» обычные ме-

тоды приростных улучшений экономических показателей путем «латания дыр». В этом смысле фармацевтическая компания теряет свои конкурентные позиции по сравнению с компаниями, обладающими глобально интегрированными научно-исследовательскими организациями.

Наконец, чтобы устранить последние сомнения в необходимости реинжиниринга, документ завершается предупреждением о последствиях не проведения реинжиниринга, об «издержках бездействия»: здесь говорится о том, что компания стоит перед потерей 1млн. долл. прибыли ежегодно на одном лекарственном препарате за каждую неделю задержки в его разработке и регистрации.

«Заявление о концепции изменений (Директива на проведение реинжиниринга)» - это способ, с помощью которого руководство компании раскрывает подчиненным смысл того вида организации, которым компании необходимо стать. В заявлении описано, как компания должна функционировать, и определяется уровень результатов, которых она должна достичь. Это заявление одновременно и количественное, и качественное. Компания может его использовать как до, так и вовремя реинжиниринга в качестве критерия измерения прогресса и стимула для обеспечения продолжения реинжининговых мероприятий.

При создании концепции изменений организации требуется некоторый артистизм, так как указанный документ - как бы образ, который не детализирован. Когда компания делает первые шаги на пути реинжиниринга, никто не знает точно, в каком направлении двигаться и к чему он приведет; реально никто даже и не представляет, какие аспекты текущего механизма функционирования компании претерпят изменения, не говоря уже о точном ответе на вопрос: «как?». Концепция изменений - это то, во что компания верит, то, чего она хочет достичь в их итоге. Детально разработанная концепция изменений будет придавать компании смелость в период стресса, который она будет переживать в процессе реинжиниринга.

На основании изложенных «Доводов в пользу начала действий» руководством фармацевтической компании была разработана следующая концеп-

ция изменений:

- Мы - мировой лидер в разработке лекарственных препаратов.
- Мы сократили период разработки и регистрации лекарственных препаратов в среднем на 6 месяцев.
- Мы - признанный лидер по качеству подготовки заявок на регистрацию лекарственных препаратов.
- Мы максимизировали потенциал нашего портфеля разработок новых лекарств с точки зрения их прибыльности.
- Мы создали глобальную научно-исследовательскую организацию, объединяющую все наши операторские компании и обладающую такими управленческими структурами и системами, которые позволяют нам гибко и своевременно мобилизовывать наши коллективные ресурсы для разработок новых продуктов.
- Мы создали унифицированный и более организованный процесс планирования разработки лекарственных препаратов, принятия решения и операционных процессов во всех подразделениях.
- Мы применяем на всех уровнях компании и во взаимоотношениях между всеми ее научно-исследовательскими подразделениями инновационные, основанные на новых технологиях, методы поддержания эффективности нашей работы и управленческих процессов.
- Мы разработали и внедрили единую архитектуру информационных технологии во всех подразделениях компании по всему миру.

Задание: Изучите «Доводы в пользу начала действий» Компании по производству потребительских товаров и составьте на их основе «Директиву на проведение реинжиниринга» в данной фирме.

Доводы в пользу начала действий:

- В наших каналах розничной торговли рыночные ситуации меняются так быстро, что, в целях обеспечения прибыльного роста наших дистрибьюторов, мы должны быть готовы быстро и с абсолютно точными программами действий реагировать на эти изменения.

- Каждый из наших каналов розничной торговли, стремясь к обретению конкурентоспособности и успеху, на рынках, определяет свои особые потребности в инновационных продуктах, услугах, методах продвижения товаров на рынок, системах сбыта и подготовки персонала. Мы должны развивать гибкие процессы внутри нашей компании, которые вытекают из этой специфики каналов розничной торговли.

- Требования и желания клиентов постоянно меняются, в основе чего лежат новые форматы розничной торговли, стимулирование потребления средствами массовой информации, новые продукты и товары-заменители, изменения стилей жизни и рыночная сегментация. Мы не можем выработать такую концепцию продукта или решение по розничной торговле, которые были бы привлекательны для всех: продукты, очень удачные на одном сегменте рынка, будут отвергнуты на другом.

- Часто мы нацелены в большей степени на максимизацию эффективности наших собственных затрат, чем на запросы и механизм функционирования рынка. Мы с минимальным результатом применяли разные технологии для совершенствования нашей деятельности. Мы измеряли успех, скорее, собственными внутренними показателями, чем критериями интересов наших розничных торговцев.

- Просто более интенсивная и эффективная работа в рамках имеющегося процесса не может привести к достижению цели существенного повышения результатов розничной торговли.

- Сегодня мы еще остаемся очень прибыльными, но если скоро мы не предпримем всеобъемлющих действий по исправлению процесса, то поддержание достигнутого успеха окажется под вопросом. Без коренных изменений мы в конечном счете потерпим провал.

- Текущий процесс не соответствует нашей растущей потребности в скорости и точности. Вместо этого он приводит к стрессам и чрезмерной загруженности персонала, авральным методам решений прочем, увеличению число исключений их общих правил и неотрегулированным управленческим систе-

мам. Наш текущий процесс стоит компании миллионы долларов сверхурочных и иных избыточных расходов, потерянных поставок и менее, чем приемлемых экономических результатов розничной торговли, подорванного доверия к фирме.

- Сейчас время, проходящее между оценкой рыночных требований и поставкой нами в систему розничной торговли новых продуктов, составляет по крайней мере два года и может доходить даже до трех лет. Более того, этот процесс в значительной степени многоступенчат. Каждая из ступеней - интерпретация данных розничной торговли и материалов научных исследований; разработка планов развития продукта; получение обязательств деловых партнеров; достижение соглашения по продукту, сбыту, продвижению товаров, рекламе, системам обслуживания клиентов, подготовке кадров, планам запуска продукта на рынок - проходят через множество подразделений Компании и требуют бесконечного числа встреч и согласований.

- На динамичном рынке 3-годовой цикл планирования не приемлем. Даже если продукт или программа его развития выглядят новаторскими на ранних стадиях планирования, то они перестают ими быть, когда достигают потребителя 24 или 36 месяцев спустя. Реакция на результаты розничной торговли настолько замедлена, что не может повлиять на замену продуктов и очень долго оставляет плохие товары на рынке.

- Часто масштаб нашего планирования и процесса принятия решений слишком узок и не затрагивает множество каналов сбыта или специализированных розничных торговцев. Они часто остаются за рамками процесса или привлекаются к нему слишком поздно, когда наш выбор вариантов поведения уже ограничен.

- Много раз, когда программы развития продукта достигали стадии розничной торговли, оказывалось, что они по срокам расходятся с реальными заказами, продукты и соответствующие им системы сбыта отсутствуют, а у розничных торговцев или у торговых агентов не хватает подготовки, чтобы эффективно БЫ вести эти продукты на рынок или продать их.