

Лекция 2. КАЧЕСТВО КАК ФАКТОР УСПЕХА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Темы: Содержание современных подходов к управлению качеством. Принципы и функции управления качеством. Классификация методов управления качеством. Ориентация на потребителей в деятельности организации. Основные элементы управления взаимоотношениями с потребителями. Исследование удовлетворенности потребителей.

2.1. Содержание современных подходов к управлению качеством

Управление качеством различных объектов осуществляется на разных уровнях управления, что обусловлено тенденцией диверсификации данного процесса.

Диверсификация представляет собой процесс постоянных изменений, преобразований, многовариантность, разнообразие подходов, действий, деятельности по отношению к какому-либо объекту. В современных условиях она оказывает непосредственное воздействие на формирование качества как социально-экономической категории.

Важнейшими объективными предпосылками диверсификации управления качеством явились:

- диверсификация производства и, как следствие, диверсификация управления;
- сближение целей, подходов, функций, объектов управления и управления качеством и, соответственно, диверсификация этих составляющих (рис. 2.1).

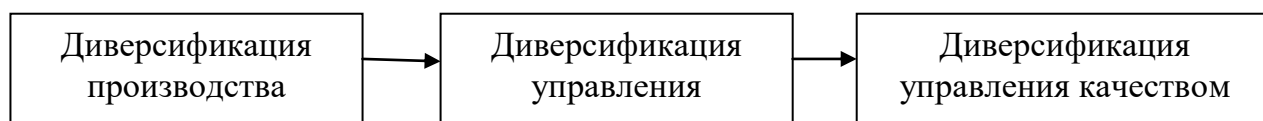


Рис. 2.1. Схема появления диверсификации управления качеством

Диверсификация управления качеством представляет собой разнообразие уровней и объектов управления данным социально-экономическим феноменом, а также многовариантность форм и методов достижения поставленных целей. Важнейшими характеристиками проявления диверсификации служат:

- многоуровневый подход к управлению качеством;
- многообразие объектов и методов управления;
- распространение подходов к управлению качеством практически на все сферы деятельности человека.

Многоуровневый подход к управлению качеством предполагает осуществление данного процесса на различных уровнях: человеческом, организационном, региональном, национальном и глобальном. Каждый из этих уровней включает управление соответствующими объектами, что отражено в табл. 2.1. В соответствии с представленной матрицей каждый объект управления качеством следующего уровня включает объекты управления предыдущего уровня. Так, организационный уровень предполагает управление не только качеством деятельности организации, но и качеством человека. На региональном уровне осуществляется управление качеством жизни в регионе, качеством деятельности конкретных организаций и качеством человека как объектов предыдущих уровней. Таким образом, управление качеством жизни на национальном уровне – наиболее многоаспектный процесс, включающий управление качеством объектов всех предыдущих уровней, а также их взаимосвязями.

Необходимо отметить, что управление качеством на каждом представленном уровне – достаточно сложный процесс, что обусловлено диверсификацией всех объектов управления. Так, качество человека представляет собой сложную многоуровневую систему: человек (общее) индивид (единичное) – личность (отдельное) – индивидуальность (особенное).

Одновременно понятие «индивид» характеризует количественную сторону, «индивидуальность» – качественную, а понятие «личность» – меру этих сторон. Качества человека имеют общую основу, определяемую как биологическими и психологическими особенностями, так и социальными факторами, и формируются в обществе, в социальной среде, где создаются те или иные условия и возможности для проявления и развития

индивида. Качества индивидуальности раскрывают неповторимые черты индивида-личности, высшую степень развития интеллектуальных и духовных способностей. Индивид, осознающий себя и меру своей ответственности, и есть личность.

Таблица 2.1

Матрица взаимосвязи уровней и объектов управления качеством

Уровень управления	Объект управления			
	Качество человека	Качество деятельности организации	Качество жизни в регионе	Качество жизни в государстве, мировом сообществе
Человеческий	Человек Индивид Личность Индивидуальность			
Организационный	Человек Индивид Личность Индивидуальность	Продукция (услуга) Процессы Персонал Трудовая жизнь Деятельность в целом		
Региональный	Человек Индивид Личность Индивидуальность	Продукция (услуга) Процессы Персонал Трудовая жизнь Деятельность в целом	Материальная среда Природная среда Социальная среда Культурно-исторические и этнические корни Конфессиональные взаимосвязи	
Национальный, глобальный	Человек Индивид Личность Индивидуальность	Продукция (услуга) Процессы Персонал Трудовая жизнь Деятельность в целом	Материальная среда Природная среда Социальная среда Культурно-исторические и этнические корни Конфессиональные взаимосвязи	Материальная среда Природная среда Здоровье членов общества Образование и культура Духовная жизнь

Несмотря на значимость и необходимость управления качеством на каждом представленном уровне, менеджера конкретной организации интересует прежде всего именно организационный уровень. В связи с этим основной акцент в процессе изучения дисциплины сделан именно на данном уровне управления качеством.

2.2. Принципы и функции управления качеством

Управление качеством – наука и область практической деятельности менеджера в организации, и должно базироваться на ряде основополагающих принципов. Современные концепции управления предлагают широкий спектр принципов, соблюдение которых должно, по мнению их авторов, позволить организации достичь поставленных целей. В наиболее компактной и всеобъемлющей форме эти принципы, разработанные для применения высшим руководством с целью улучшения деятельности организации, приведены в МС ИСО серии 9000:2000.

Рассмотрим краткую характеристику каждого принципа.

1. Ориентация на потребителя – организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2. Лидерство руководителя – руководители обеспечивают единство целей и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

3. Вовлечение работников – работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает ей возможность с выгодой использовать их способности.

4. Процессный подход – желаемый результат достигается тогда, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

5. Системный подход – выявление, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение поставленной цели, повышают результативность и эффективность организации.

6. Постоянное улучшение – неизменной целью организации является постоянное улучшение ее деятельности.

7. Принятие решений, основанное на фактах – эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками – организация и поставщики взаимозависимы; их взаимовыгодные отношения способствуют расширению возможностей каждого из них создавать ценности.

В соответствии с содержанием современных подходов к управлению качеством реализация названных принципов применительно ко всем процессам, происходящим в организации, должна привести к достижению стратегических целей ее деятельности.

В теории и практике менеджмента принято выделять такие общие функции, реализуемые менеджерами, как: планирование, организация, мотивация и контроль. Данные характеристики являются основными и в процессе управления качеством в организации. Они реализуются на различных уровнях управления и в ходе всех ключевых процессов деятельности организации.

Функция планирования предполагает определение целей в области качества, которые должны быть достигнуты, и соответствующих средств для их достижения. Реализация данной функции связана с разработкой миссии организации, ее политики и стратегии в области качества, а также планов по реализации политики и стратегии на различных уровнях управления применительно к различным процессам в организации. Необходимость в этой функции определена целевой природой организаций то есть ориентированной на конкретный конечный результат. Деятельность в области планирования может быть сложной или простой, прямой или косвенной, неличностной или личностной. Ожидаемые результаты планирования зависят от понимания членами организации, чего конкретно они должны добиться. Это понимание может отражаться в планах, предполагаемых результатах или в общем согласии членов организации. Планирование предполагает уточнение не только целей организации, но и методов их достижения. Следует тщательно проанализировать альтернативы и оценить их по критериям, обусловленным целями деятельности организации.

Функция организации включает всю управленческую деятельность, связанную с переносом запланированных действий в области качества

в структуру заданий и полномочий. В практическом отношении функция организации включает:

- определение ответственности и полномочий каждого отдельного лица в области управления качеством;
- определение того, какая деятельность в области управления качеством будет выполняться конкретным структурным подразделением;
- обеспечение необходимыми ресурсами действий по достижению поставленных целей и задач.

Для четкого выполнения данной функции в организации разрабатывается матрица ответственности и обязанностей в области управления качеством.

Функция мотивации связана с побуждениями, заставляющими человека действовать определенным образом. Менеджеры предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными сотрудниками, то есть теми, кто старается найти лучший способ выполнения своей работы, и заинтересован в производстве высококачественных товаров и услуг. Заинтересованный персонал является частью единой команды, оказывает помощь и поддержку своим коллегам. Достаточно сложно найти универсальную систему принципов мотивации работников. Не существует единого подхода, который мог бы в каждом конкретном случае применяться менеджерами, однако сформулирована целая система приемов и методов, используемых в этих целях.

Функция контроля включает действия, которые менеджеры принимают для того, чтобы фактические конечные результаты в области качества совпадали с плановыми. Менеджеры осуществляют контроль с целью выяснения, достигнуты ли намеченные цели, а если нет, то какие факторы повлияли на возникшие отклонения. Контроль фактически завершает последовательность действий и в то же время служит отправной точкой для осуществления функции планирования.

2.3. Классификация методов управления качеством

Реализация принципов и выполнение функций управления качеством осуществляются с помощью целого комплекса методов. Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для

достижения поставленных целей в области качества. Эти методы достаточно разнообразны, в связи с чем используются их различные классификации. Наиболее распространена классификация, в соответствии с которой они делятся на общенаучные и конкретные.

Общенаучные методы включают анализ и синтез, а также метод научной абстракции, которые применяются при исследовании определенных проблем в области управления качеством. Однако особое значение имеют конкретные методы и приемы. В зависимости от целей применения и спектра решаемых задач данные методы можно разделить на следующие группы (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Классификация конкретных методов управления качеством

Организационные методы в основном применяются для разработки и реализации обязательных для исполнения директив, приказов, предписаний, направленных на повышение качества деятельности организаций.

Стабилизирующие методы связаны непосредственно с регламентацией деятельности организации (разработка руководства по качеству, политики в области качества, положений о структурных подразделениях и др.).

Распорядительные методы предполагают разработку, издание и выполнение определенных распоряжений, приказов, инструкций, указаний, нацеленных на решение конкретных проблем в области управления качеством.

Дисциплинарные методы обусловлены установлением ответственности за те или иные поручения, а также определением форм поощрения работников за достижения в работе.

Экономические методы управления качеством непосредственно нацелены на реализацию функции мотивации персонала качественно выполнять свою работу в рамках стимулирования деятельности отдельного работника, группы и организации в целом (рис. 2.3).

Социально-психологические методы управления качеством включают методы воспитательного характера, а также методы психологического воздействия на сотрудников организации. Применение социально-психологических методов играет особую роль при реализации функции мотивации и принципа вовлеченности персонала в совершенствование деятельности организации. Одной из важнейших целей применения этих методов является мотивация персонала путем создания возможностей для самовыражения в этом процессе.

Воспитательного характера методы нацелены на воспитание:

- особого отношения к высококачественному труду, как к искусству;
- патриотического отношения к организации;
- дисциплины и ответственности;
- проявления инициативы;
- стремления работников к высокому качеству.



Рис. 2.3. Структура экономических методов

Психологические методы связаны с решением следующих задач:

- воздействия на неформальные коллективы и формирования общественного мнения о престижности высококачественного труда;
- создания положительного психологического климата в коллективе;
- разрешения конфликтных ситуаций, обеспечения психологической совместимости работников;
- воздействия положительными примерами.

Технологические методы включают методы контроля качества продукции и процесса, а также методы воздействия на качество продукции и процесса.

Экспертные методы основываются на экспертных оценках. Сущность экспертных методов заключается в усреднении полученных различными способами мнений (суждений) специалистов – экспертов по рас-

сма­три­вае­мым во­про­сам (ме­то­ды ран­гов, не­по­сред­ствен­но­го оце­ни­ва­ния, со­по­став­ле­ния, ор­га­ни­за­ци­он­ный и со­ци­о­ло­гический ме­то­ды).

Взаимосвязь методов, функций и принципов приведена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

**Взаимосвязь методов управления качеством
с функциями и принципами**

Функции, принципы	Методы				
	Организа- ционные	Экономиче- ские	Социально- психологи- ческие	Технологиче- ские	Экспертные
Функция управления качеством	- Планирова- ние - Организация	- Мотивация - Планирова- ние - Организация	- Мотивация - Организа- ция	- Контроль - Планирова- ние - Организа- ция	- Контроль - Организа- ция
Принципы управления качеством	- Лидерство руководителя - Системный и процессный подходы - Постоянное улучшение - Ориентация на потреби- теля	- Лидерство руководителя - Вовлечение персонала - Принятие решений, ос- нованное на фактах - Взаимовы- годные отно- шения с по- ставщиками - Постоянное улучшение	- Ориента- ция на по- требителя - Вовлече- ние персо- нала - Лидерство руководите- ля	- Принятие решений, ос- нованное на фактах - Постоянное улучшение - Ориентация на потреби- теля	- Принятие решений, основанное на фактах

Перечисленные методы, как правило, используются в определенных комбинациях в зависимости от целей применения и решаемых задач.

2.4. Ориентация на потребителей в деятельности организации

Важнейшим принципом современного управления качеством является высокая значимость роли потребителей в деятельности организации. В книге «Пространство доктора Деминга» есть положение, ярко отра-

жающее содержание данного принципа: «Качество начинается с услаждения потребителя. Потребитель должен получать то, что он хочет, тогда, когда он этого хочет. Компания должна стремиться не только удовлетворять ожидания потребителя – это самое малое, что она должна сделать. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему больше того, что он мог ожидать. Вот тогда ваш совет директоров будет пребывать на верху блаженства, а ваша компания станет легендой Уолл-стрит. Но если ваш потребитель не в восторге, значит, вы еще не приступили к достижению качества» [12].

В соответствии с современными подходами к управлению качеством каждая организация служит частью длинной цепочки взаимодействия потребителей и производителей. Любая организация является потребителем по отношению к производителям поставляемой продукции или услуг и поставщиком по отношению к своим потребителям. В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000:2001 отмечено, что потребителем является организация или лицо, получающее продукцию. Потребитель – это важнейший эксперт, оценивающий качество. Понимание настоящих и будущих нужд потребителей, владение информацией о рыночных изменениях, мониторинг удовлетворенности потребителей и оценка ее уровня по сравнению с конкурентами, выстраивание системы управления взаимоотношениями с потребителями – все это основа современной эффективной стратегии развития организации. Нужды потребителей различаются внутри их ключевых групп; они могут быть связаны с осуществлением различных процессов, качеством конкретного вида продукции или услуги, с результатами деятельности организации в целом. Информация о состоянии удовлетворенности потребителей чрезвычайно важна, так как позволяет определить те направления совершенствования деятельности, следование которым ведет к повышению лояльности потребителей и улучшению результатов бизнеса.

Деятельность организации может быть успешной только при условии определения и удовлетворения запросов потребителей. Организация, согласно положениям современной теории управления качеством, должна демонстрировать постоянную готовность выявлять требования потребителей и рынка. Это вызывает необходимость совершенствования применяемых подходов к управлению, потребность быстро и гибко реагировать на

запросы потребителей и рынка. Организации, ориентированные на потребителей, выявляют и оценивают факторы, влияющие на удовлетворение нужд клиентов. Персонал таких организаций знает, что хочет приобрести потребитель, как он использует продукцию и как можно предвосхитить требования потребителей. При этом происходит постоянное совершенствование методов обратной связи с потребителями.

В соответствии с последней версией МС ИСО потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

Внешние потребители – это пользователи конечного результата деятельности организации (продукции или услуги); внутренние – персонал, который, во-первых, пользуется всеми видами услуг, оказываемыми организацией, например: информационным обслуживанием деятельности, обучением и переподготовкой кадров, предоставлением социальных льгот; во-вторых, является потребителем результатов предшествующего процесса. Персонал организации может выступать как потребитель для одних категорий сотрудников и как поставщик для других. Роль внутренних потребителей очень значима, так как от степени удовлетворенности персонала работой в организации во многом зависит удовлетворенность внешнего потребителя.

Принцип ориентации на потребителя в комплексе принципов управления качеством является основополагающим, формирующим все остальные.

Рассмотрим принципы управления качеством и их взаимосвязь с принципом «ориентация на потребителя».

1. Лидерство руководителя:

- определение руководителями основных стратегических целей деятельности в области качества с учетом интересов потребителей;
- обеспечение постоянного фокусирования внимания на удовлетворении запросов потребителей;
- принятие управленческих решений, нацеленных на повышение эффективности взаимоотношений с потребителями.

2. Вовлечение персонала:

- восприятие каждого последующего процесса как своего потребителя;

- привлечение персонала к постоянному совершенствованию деятельности в интересах внутренних и внешних потребителей.

3. Постоянное улучшение:

- осуществление на постоянной основе деятельности, нацеленной в итоге на повышение удовлетворенности потребителей работой организации;

- совершенствование как механизма определения круга потребителей, сбора и анализа информации об их требованиях, так и методов оценки степени их удовлетворенности.

4. Системный подход, связанный с разработкой, внедрением, функционированием и постоянным улучшением системы менеджмента качества (СМК), входами которой служат требования потребителей, а выходами – степень их удовлетворенности взаимодействием с организацией.

5. Процессный подход, заключающийся в выявлении внутренних и внешних потребителей результатов процессов внутри организации.

6. Принятие решений, основанных на фактах:

- особая роль экспертных оценок при определении требований потребителей, их анализе и измерении удовлетворенности;

- управленческие решения, связанные с потребителями, основаны на объективной информации, полученной в том числе и от самих потребителей.

7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками, подразумевающие совместную работу с ними по четкому пониманию запросов потребителей.

Таким образом, ориентация на потребителя означает, в частности, построение конкретной «потребительской цепочки» и определение требований каждого ее звена для всестороннего и эффективного развертывания деятельности, нацеленной на удовлетворение запросов клиентов.

К важнейшим принципам такой деятельности относятся:

- осознание стратегической значимости потребителей для успеха организации;

- развитие взаимоотношений с потребителями;

- установление отношений, основанных на доверии.

2.5. Основные элементы управления взаимоотношениями с потребителями

Наглядное отражение современные подходы к управлению взаимоотношениями с потребителями нашли в МС ИСО серии 9000:2000. В частности, в стандарте МС ИСО 9001 требования к системе менеджмента сгруппированы в четыре блока процессов, в каждом из которых присутствуют элементы управления взаимоотношениями с потребителями. Так, применительно к деятельности высшего руководства организации обязанностями являются доведение до сведения персонала организации важности выполнения их требований, обеспечение определения и выполнения требований потребителя для повышения степени их удовлетворенности. Заметная роль отводится и представителю руководства по качеству, в задачи которого входит обеспечение осознания запросов потребителей во всей организации. Блок требований, относящихся к менеджменту ресурсов, включает определение потребности в ресурсах, необходимых для повышения удовлетворенности потребителей, а также обеспечение этими ресурсами. Наиболее полно содержание требований к управлению взаимоотношениями с потребителями отражено в подразделе 7.2 ГОСТ Р ИСО 9001:2001 «Процессы, связанные с потребителями». Рассмотрим содержание этого подраздела.

1. Определение требований к продукции:

- устанавливаемые потребителями, включая требования к поставке и деятельности после поставки;
- не определенные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования;
- законодательные и другие обязательные, относящиеся к продукции;
- дополнительные, определенные организацией.

2. Анализ требований, относящихся к продукции, проводится до принятия обязательств поставлять продукцию потребителю и обеспечивает:

- определение требований к продукции;
- согласование требований контракта или заказа, отличающихся от ранее сформулированных;
- способность организации выполнять определенные требования.

3. *Связь с потребителями* определяет и осуществляет эффективные меры по поддержанию связи с потребителями, касающиеся:

- информации о продукции;
- прохождения запросов, контракта или заказа;
- обратной связи с потребителями, включая их жалобы.

Таким образом, при определении требований потребителей обращают внимание на их особенности, при этом должны быть определены любые дополнительные требования, установленные организацией. В качестве дополнительных требований можно рассматривать, например, требования к процессам или имиджу организации либо к соответствующим видам продукции.

Процессы связи с потребителями сгруппированы по трем уровням, отражающим разные этапы контакта с ними: до заключения договора на поставку продукции, в процессе реализации договора и после использования продукции.

Блок «Измерение, анализ и улучшение» предусматривает, что организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителями степени выполнения их требований, как один из способов оценки функционирования СМК. При этом должны быть установлены методы получения и использования этой информации.

К основным элементам управления взаимоотношениями с потребителями относятся:

- постоянный сбор информации об их ожиданиях;
- доведение этой информации до персонала организации;
- использование полезной информации для разработки, производства и реализации продукции или услуг;
- мониторинг удовлетворенности потребителей.

Получение информации от потребителей необходимо для понимания их ожиданий и выявления возможностей для улучшений. В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004:2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» отмечено, что имеется множество внутренних и внешних источников информации, связанной с потребителями. Примерами могут быть обзоры потребителей, обратная связь по перспективам продукции, требования потребителей, потребности рынка, данные

о предоставлении услуг, информация о конкурентах. Использование полученной информации позволяет провести классификацию групповых мнений потребителей. Это предполагает:

- определение критериев, показателей оценки потребителями качества изделий при выборе и покупке;
- выявление степени влияния отдельных показателей на формирование потребительских оценок и определение приоритетных;
- определение структуры, контингента потенциальных потребителей по полу, возрасту, социальной принадлежности и т. д.;
- выявление мотиваций выбора отдельных видов, марок, моделей изделий различными категориями потребителей;
- установление степени соответствия ассортимента и качества поступающих в продажу товаров потребительскому спросу;
- установление причин отказов от покупки в случае неполного соответствия изделий требованиям различных групп потребителей;
- выявление изделий, качество которых нуждается в улучшении;
- выявление отношения потребителей к цене изделия;
- выявление влияния рекламы, особых условий торговли, до- и послепродажного сервисного обслуживания на выбор и приобретение изделий;
- группировку потребителей по степени реагирования на данные организационно-экономические мероприятия;
- выявление оптимального соотношения функциональных и потребительских свойств продукции на основе сопоставления определяющих критериев ее ассортимента и качества по выделенным группам потребителей; определение перечня признаков, по которым необходимо совершенствовать качество будущих изделий;
- установление с учетом этого приоритетности задач по улучшению ассортимента и качества изделий;
- оценку вновь разработанных образцов изделий с точки зрения соответствия всех их параметров запросам потребителей.

После сбора информации о нуждах потребителей необходимо довести эти сведения до персонала организации, который должен использовать их для создания продукции или оказания услуги требуемого качества. Перевод требований потребителей в конкретные характеристики продукции

(услуги) может осуществляться с применением инструмента «Quality Function Deployment» (QFD) – развертывания функции качества. Использование метода QFD позволяет персоналу определить, какие характеристики выпускаемой продукции (оказываемых услуг) способствуют удовлетворению запросов потребителей и какие из этих характеристик могут быть улучшены. Схематично цикл управления взаимоотношениями с потребителями отражен на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Цикл управления взаимоотношениями с потребителями

Из рис. 2.4. видно, что составляющими процесса управления взаимоотношениями с потребителями являются формирование и реализация механизма обратной связи, наличие которого позволяет определить, насколько восприятие потребителей в отношении произведенной продукции (услуги) соответствует ожиданиям и нуждам, выявленным в ходе сбора информации, и установить таким образом степень удовлетворенности потребителей.

2.6. Исследование удовлетворенности потребителей

Исследование удовлетворенности потребителей представляет собой одну из важнейших задач предприятий-производителей. МС ИСО серии 9000:2000 содержат требования и рекомендации по мониторингу и измерению степени удовлетворенности потребителей. Основная цель таких исследований – привлечение новых клиентов, рост числа постоянных клиентов, расширение и завоевание рынков сбыта.

Исследование способствует:

- измерению степени удовлетворенности продукцией в целом;
- сравнению представления персонала об ожиданиях потребителей с их реальными требованиями;
- определению приоритетных направлений и объектов для проведения улучшений в организации;
- выявлению ценностей потребителей, влияющих на их предпочтения, а также факторов, влияющих на повышение степени удовлетворенности.

Понятие «удовлетворенность потребителей» связано с сознанием конкретных людей, которые возникают после приобретения или использования продукции. В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000:2001 удовлетворенность потребителей определяется как восприятие ими исполнения своих требований.

Предпочтения потребителей основаны на важных для них различиях между конкурентными предложениями. Долгосрочные отношения компании с потребителем подразумевают сохранение и повышение их лояльности. Компания «Фуджи-Ксерокс» в лояльности потребителя выделяет три зоны (рис. 2.5):

- 1) плохая зона неудовлетворенных клиентов, где присутствуют негативно настроенные потребители-«террористы»;
- 2) безучастная зона не определившихся потребителей;
- 3) благоприятная зона постоянных клиентов, включающая так называемых потребителей-«проповедников» [11].

Рост числа постоянных клиентов является стратегической задачей для бизнеса. Борьба за постоянного клиента предполагает рост степени лояльности, как правило, за счет группы не определившихся потребителей. Задача организации – привлечь и удержать клиентов, то есть стимулировать

повторную покупку. Японский ученый Н. Кано в 1970-х гг. предложил модель, характеризующую степень удовлетворенности потребителя качеством продукции или услуги [9].

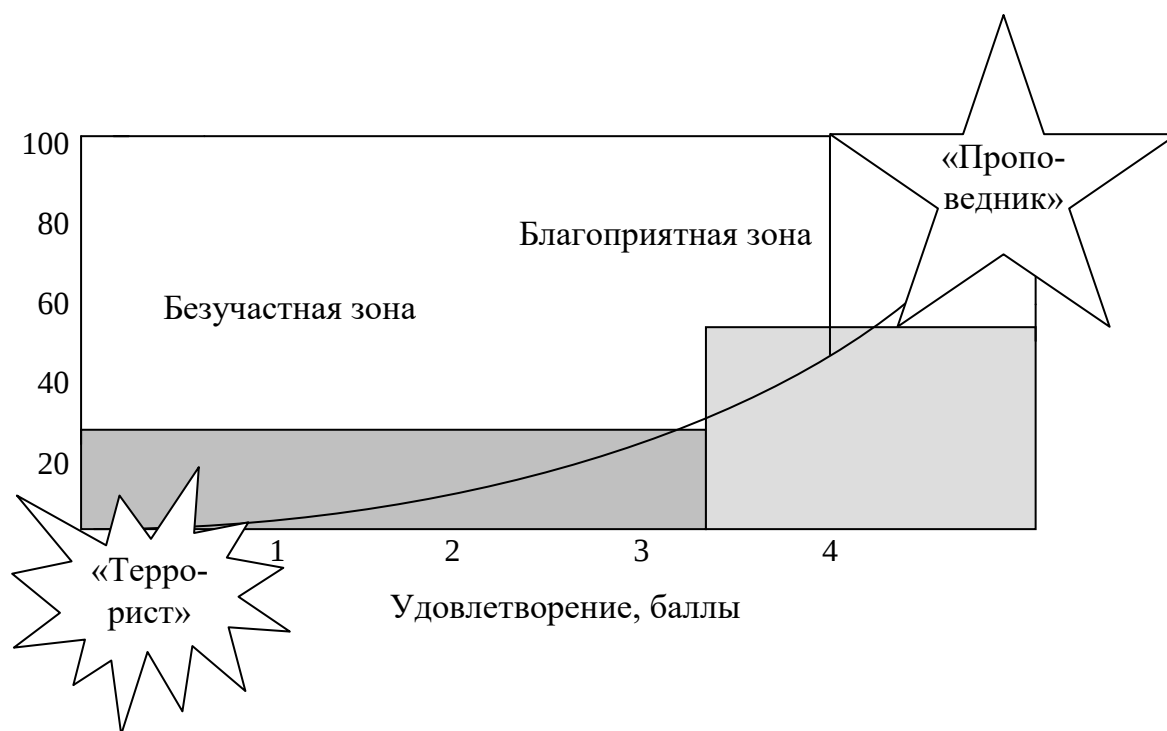


Рис. 2.5. Взаимосвязь между удовлетворенностью и лояльностью потребителей

Теория Н. Кано базируется на следующих принципах:

- представления потребителей о качестве неясны, но могут быть выявлены и конкретизированы с помощью исследования;
- для некоторых характеристик продукции или услуги удовлетворенность потребителей пропорциональна степени присутствия данных характеристик;
- для некоторых характеристик такой жесткой зависимости не существует;
- принадлежность характеристик к той или иной группе может быть выявлена в ходе анкетирования, опросов и т. д.

Согласно данным принципам и модели, приведенной на рис. 2.6, можно выделить уровни удовлетворенности, связанные с ожидаемым качеством продукции (услуг), желаемым качеством и привлекающим или волнующим качеством.

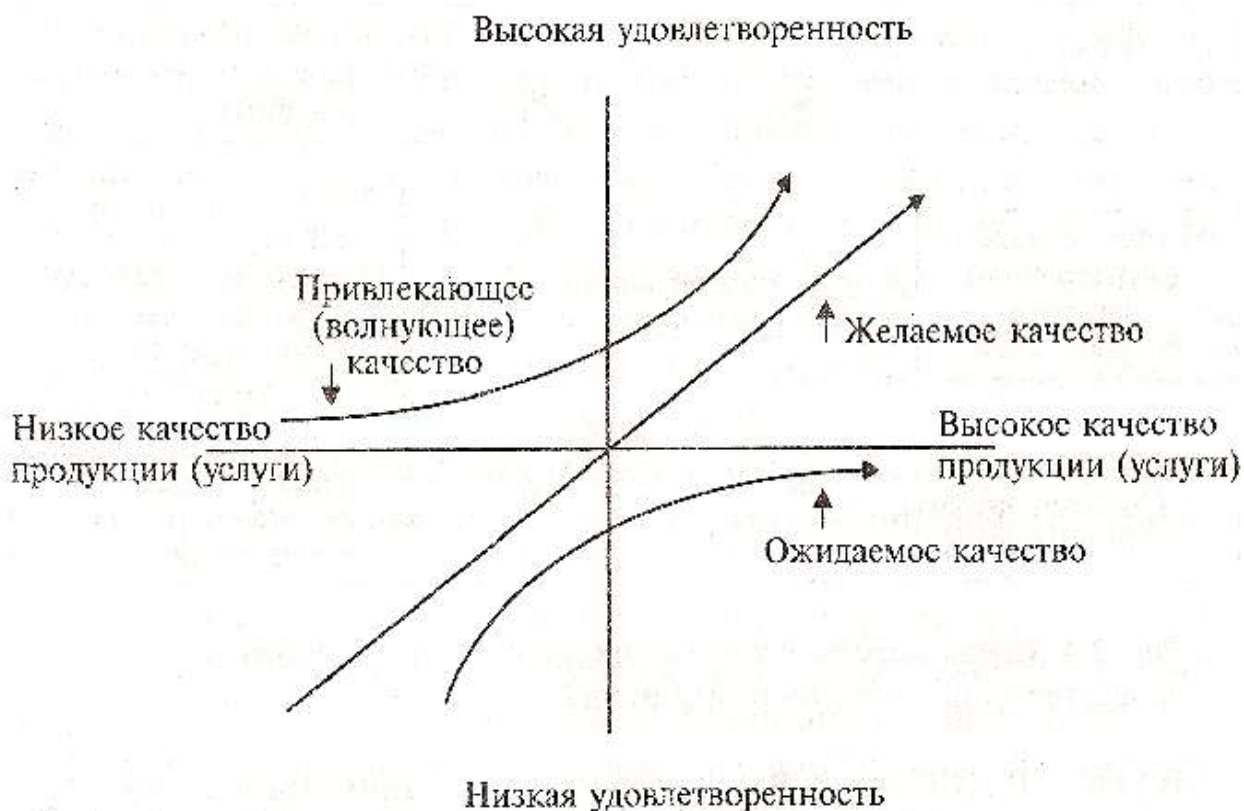


Рис. 2.6. Уровни удовлетворенности потребителей

Ожидаемое качество отражает такие характеристики продукции, которые могут побуждать или не побуждать потребителя к ее приобретению. При отсутствии данных характеристик потребитель просто не рассматривает данный товар или услугу как альтернативу существующему выбору. Примером таких характеристик могут быть неработающие тормоза автомобиля. В то же время наличие данных характеристик не повышает удовлетворенность потребителей, так как рассматривается ими как соблюдение необходимых требований. Таким образом, существуют свойства продукции, наличие которых служит необходимым условием удовлетворенности.

Желаемое качество связано с совершенствованием отдельных свойств и продукции (услуги) в целом. Речь идет о таких характеристиках, совершенствование которых прямо влияет на повышение удовлетворенности потребителей. Примерами таких свойств могут быть экономичность автомобиля, его безопасность и т. п. Сокращение времени предоставления

определенной услуги, эстетика места оказания услуги и другие также вызывают рост удовлетворенности потребителей.

Привлекательное (волнующее) качество отражает такие свойства продукции или услуги, которые связаны с предвосхищением нужд потребителей. Их отсутствие воспринимается потребителями нейтрально и не препятствует выбору, однако наличие таких характеристик повышает удовлетворенность. Эти свойства способны приятно удивить потребителя, однако не рассматриваются им как обязательные. Необходимо иметь в виду, что привлекающее качество достаточно быстро переходит на уровень желаемого. Наличие и рост числа потребителей, удовлетворенных продукцией или услугами, предоставляют организации ряд преимуществ, важнейшие из которых приведены на рис. 2.7.

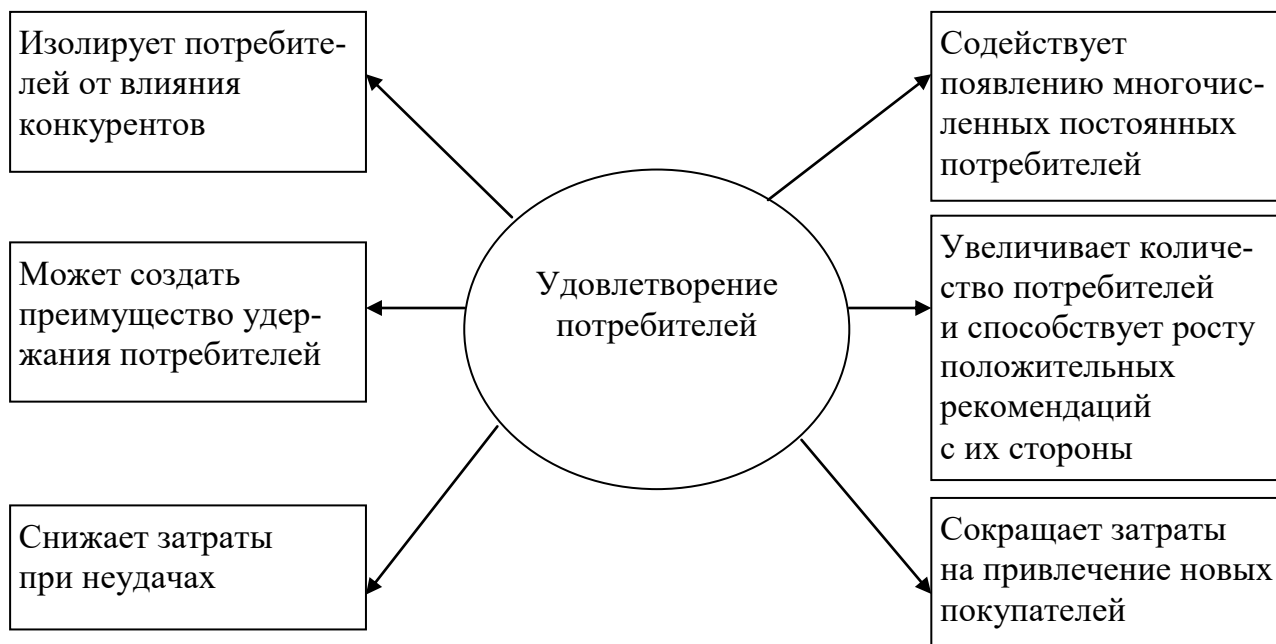


Рис. 2.7. Преимущества организации, полученные вследствие удовлетворения запросов потребителей

При исследовании удовлетворенности потребителей необходимо помнить ряд правил:

- удовлетворенные потребители рассказывают о своем положительном впечатлении как минимум пяти знакомым, а в среднем – восьми, не-

удовлетворенные сообщают о своих впечатлениях разным людям в среднем 16 раз;

- для привлечения нового потребителя требуется в 5 раз больше затрат, чем для удержания существующего;

- 98 % неудовлетворенных потребителей не высказывают своих претензий к организации.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004:2001 отмечено, что организации следует разработать и использовать источники информации об удовлетворенности потребителей, а также сотрудничать со своими покупателями с целью прогнозирования будущих потребностей. В качестве примеров источников информации в стандарте приведены: жалобы потребителей, непосредственное общение с ними, анкетирование и обзоры, сбор и анализ данных по субподряду, целевые группы, отчеты организаций-потребителей, сообщения в различных СМИ, изучение отраслей промышленности и экономики. Однако каждая организация должна определить и использовать свои источники информации. Например, компания Херох собирает информацию о потребителях из множества источников, следующим образом:

- выборочный телефонный опрос потребителей компании, обратившихся в течение предыдущего месяца;

- ежемесячный опрос потребителей с целью измерения степени удовлетворенности;

- опросы конкурентов;

- фокус группы потребителей, не знающие, что Херох – их организатор;

- рабочие комитеты потребителей, с которыми компания делится идеями и от которых получает информацию;

- «круглые столы» с продавцами для определения и решения проблем;

- исследование совместно с потребителем, когда Херох устанавливает свои опытные модели в нескольких фирмах-потребителях;

- анализ продукции конкурентов и др. [8].

Для получения наиболее полной информации об удовлетворенности потребителей организация должна выбрать соответствующие методы. В зависимости от источников информации их можно разделить на две группы:

- методы, основанные на использовании внешней информации;

- методы, основанные на использовании внутренней информации. Первые используются в рамках проведения конкретных маркетинговых исследований или маркетинговой разведки.

Рассмотрим более подробно методы исследования удовлетворенности потребителей, основанные на использовании внешней информации.

Общий обзор рынка позволяет оценить качество продукции (услуг) в целом. Исследования предполагают оценку мнений внешних потребителей, а также потребителей организаций-конкурентов.

Опросы потребителей при каждой сделке. Опросы об удовлетворенности потребителей качеством продукции (услуг) непосредственно после заключения сделки либо по истечении определенного времени.

«Тайный потребитель» – персонал организации, осуществляющий исследования, становится «потребителем» на время и на собственном опыте выясняет и оценивает качество оказываемых услуг или приобретаемой продукции.

Опросы новых клиентов, потребителей, реже обращающихся в организацию, и «потерянных» потребителей проводятся для выяснения, почему потребители выбрали данную организацию, почему они сократили приобретение продукции (услуг), почему решили сменить своего поставщика.

Организация работы фокус-групп – целенаправленный опрос небольшой группы в отношении удовлетворенности отдельными характеристиками продукции (услуги).

Обеспечение деятельности потребительских консультационных групп потребителей, периодически нанимаемых организацией для обратной связи и консультаций по вопросам совершенствования работы.

Сбор жалоб, предложений и комментариев потребителей – формирование системы сбора, классификации и доведения информации о жалобах и предложениях потребителей до персонала организации.

Об удовлетворенности потребителей можно судить также на основе внутренней информации, формирующейся в результате осуществления договорной и всей производственно-хозяйственной деятельности. В данном случае используется анализ важнейших показателей работы организации: рост числа клиентов в целом, в том числе постоянных потреби-

лей, продолжительность взаимодействия с ними, количество пролонгированных и расторгнутых договоров, рост объемов производства и завоевание новых рынков и т. д.

Одним из методов является самооценка деятельности организации на основе определенного набора критериев, в состав которых входит и удовлетворенность потребителей. Данный подход заложен в основу различных национальных и международных премий в области качества. Так, в модели Премии Правительства РФ в области качества одним из наиболее значимых критериев является «Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг», в соответствии с которым удовлетворенность потребителей оценивается с двух сторон: во-первых, на основе информации, полученной непосредственно от них, а во-вторых, на основе данных самой организации (табл. 2.3) [13].

Таблица 2.3

Области оценки удовлетворенности потребителей

Показатель	Восприятие потребителями организации качества ее продукции (услуг)	Деятельность организации по повышению удовлетворенности потребителей
Общий имидж организации	- Доступность - Наличие каналов связи - Прозрачность и гибкость - Активность поведения - Отзывчивость - Качество - Цена - Надежность - Новизна конструкции (дизайна) - Доставка - Влияние на окружающую среду	- Награды, полученные от потребителей - Отзывы потребителей об организации в печати, других СМИ - Конкурентоспособность - Рекламации, претензии, жалобы и замечания по качеству продукции, полученные и принятые организацией, и результаты работы с ними - Жизненный цикл продукции - Новизна конструкции (дизайна) - Время, необходимое для выпуска на рынок - Стоимость в течение жизненного цикла

Показатель	Восприятие потребителями организации качества ее продукции (услуг)	Деятельность организации по повышению удовлетворенности потребителей
Продажа и послепродажное сопровождение	- Профессиональные навыки и поведение персонала - Наличие литературы для потребителей - Реагирование на жалобы - Обучение, связанное с продукцией - Время реагирования на обращения - Техническая помощь - Профессиональные навыки и поведение персонала - Гарантии и гарантийное обслуживание	- Обучение потребителей - Количество и своевременность ответов на запросы потребителей - Время реагирования на обращения
Лояльность потребителей	- Намерение купить продукцию (услуги) организации повторно - Желание покупать другую продукцию (услуги) организации - Желание рекомендовать организацию другим потребителям	
Постоянство потребителей		- Доля (количество) постоянных потребителей - Постоянство потребителей - Продолжительность взаимодействия с потребителями - Эффективность рекомендаций постоянных потребителей другим потребителям - Частота/объем заказов - Количество жалоб и похвальных отзывов - Новая и/или потерянная область бизнеса

Во втором столбце табл. 2.3 отражены характеристики исследования восприятия потребителями деятельности организации в целом, ее продукции и услуг, в третьей показаны внутренние характеристики деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению степени удовлетворенности потребителей. Представленные характеристики могут быть получены с помощью рассмотренных методов. Исследование удовлетворенности потребителей будет эффективным при соблюдении следующих условий:

- системности проведения;
- охвата значительного числа потребителей;
- постоянного совершенствования методики оценки;
- принятия и реализации управленческих решений по результатам оценки.

Исследование степени удовлетворенности потребителей не ограничивается уровнем организации. Разрабатываются также национальные и международные подходы к оценке удовлетворенности потребителей с целью установления ее влияния на бизнес результаты деятельности организаций, отдельных отраслей, а также на макроэкономические показатели.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте содержание принципа «ориентация на потребителя».
2. Приведите характеристику взаимосвязи принципа «ориентация на потребителя» с другими принципами управления качеством.
3. Назовите основные элементы управления взаимоотношениями с потребителями. Какой из них, на ваш взгляд, наиболее значим?
4. Каково содержание цикла управления взаимоотношениями с потребителями?
5. С какой целью проводится исследование удовлетворенности потребителей?
6. Дайте характеристику модели Н. Кано.
7. Какие преимущества получает организация вследствие роста удовлетворенности потребителей?

8. Перечислите источники информации, которые может использовать организация для исследования удовлетворенности потребителей.

9. Раскройте содержание основных методов исследования удовлетворенности потребителей.

10. Проанализируйте содержание табл. 2.3. В чем, по вашему мнению, заключается отличие в восприятии степени удовлетворенности между потребителями и организацией-производителем?

11. Составьте список ваших персональных «потребителей». Что вы можете предпринять, чтобы определить и удовлетворить их потребности?

12. Предложите ситуацию, в которой реализация принципа «ориентация на потребителя» не является определяющей для успеха организации.

13. Каким образом организация определяет своих потребителей? Кто, по вашему мнению, является потребителем для вашего учебного заведения, органов государственной власти, футбольного клуба?

Библиографический список

1. Адлер Ю. Хороший потребитель – довольный потребитель // Стандарты и качество. – 2005. – № 4.

2. ГОСТ Р ИСО 9000: 2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Изд-во стандартов, 2001.

3. ГОСТ Р ИСО 9001: 2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Изд-во стандартов, 2001.

4. ГОСТ Р ИСО 9004:2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М. : Изд-во стандартов, 2001.

5. Дворук Т.Ю. Использование опроса для оценки удовлетворенности потребителей // Сертификация. – 2001. – № 2.

6. Дворук Т.Ю. Удовлетворенность потребителей в стандартах ИСО серии 9000 версии 2000 года // Сертификация. – 2001. – № 2.

7. Деминг У.Э. Выход из кризиса. – Тверь : Альба, 1994.

8. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. – СПб. : Виктория плюс, 2002.

9. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании : пер. с англ. – Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2002.
10. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2005.
11. Маслов Д.В. Удовлетворение потребителей по-японски // Д.В. Маслов, Г. Нив Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Самооценка деятельности организации на соответствие критериям Премии Правительства РФ в области качества 2006 года : рек. для организаций-участников 2006 года. – М. : ВНИИС, 2006.
13. Стат Д. Психология потребителя. – СПб. : Питер, 2003.
14. Федотов В.В. Способы оценки и мониторинга степени удовлетворенности потребителя // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 9.