

ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ В ЦЕЛОМ

Овчинникова Каролина Дмитриевна

магистрант 1 курса

Шкарина Татьяна Юрьевна

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедры Качества, инноватики,
стандартизации и сертификации

ФГАОУ ВПО «Дальневосточный Федеральный университет»

г. Владивосток, Приморский край

АНАЛИЗ СРЕДСТВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА TQM «ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ»

Аннотация: все больше организаций внедряют принципы TQM для совершенствования деятельности. Однако, существует проблема комплексного взаимосвязанного применения средств и методов управления качеством при внедрении конкретного принципа. Целью данного исследования является рассмотрение преимуществ и недостатков внедрения отдельных методов, основываясь на которых организация сможет спроектировать внедрение принципа с наибольшим эффектом.

Алгоритм внедрения принципа «Ориентация на потребителя» в организации определен международным стандартом ГОСТ Р ИСО 10014–2008 и основан на применении цикла PDCA. В основу кругового цикла заложена сущность реализации функций управления (планирования, осуществления, выполнения, действия).

Согласно ГОСТ Р ИСО 10014–2008 процесс планирования подразделяется на два этапа: исследование рынка и идентификация требований потребителя.

Методы, применимые при планировании внедрения принципа «Ориентация на потребителя», представлены в таблице 1.

Таблица 1

Методы, применимые при планировании внедрения принципа «Ориентация на потребителя»

Этап планирования	Применимый метод
Исследования рынка	Анализ обратной связи с потребителем
	Менеджмент взаимоотношений с потребителем (CRM)
	Исследование и анализ рынка
	Стратегическое планирование
	Анализ достоинств, недостатков, возможностей и угроз (SWOT)
Идентификация требований потребителя	Анализ видов и последствий отказов (FMEA)
	Разработка продукции ожидаемого качества (QFD)

Задачи, решаемые организацией на *этапе планирования*, включают: нахождение свободных рыночных ниш, выбор наиболее привлекательных рынков, идентификацию требований потребителей.

Соблюдая порядок применимых методов, планирование внедрения принципа «Ориентация на потребителя» начинается с организации системы обратной связи с потребителем.

Все способы обратной связи условно подразделяются на «законодательные» и «творческие».

К первому типу относятся Книга замечаний и предложений, а также обращения граждан и юридических лиц, как в письменной, так и в устной форме.

Применение так называемых «творческих» способов определяется возможностью организации, масштабами, сферой деятельности и многими другими факторами, которые влияют, на выбор того или иного инструмента обратной связи с потребителем.

Наименее затратные методы:

- оценивание «лицом к лицу», которые могут быть уместны во многих сервисных организациях, таких, как гостиницы («Как Вы оцениваете свое пребывание у нас?») или рестораны («Надеюсь, обед Вам понравился?»);
- телефонные звонки или посещения, делаемые периодически или после доставки продукции и оказания услуг;

- анкеты или обследования, проводимые самой организацией или независимыми исследователями рынка;
- другие контакты с потребителями, например, через персонал по обслуживанию или монтажу;
- внутренние опросы персонала организации, который находится в контакте с потребителями;
- оценивание повторных обращений;
- мониторинг претензий на основе гарантийных обязательств;
- анализ интернет-сайтов, на которых потребители могут размещать отзывы об обслуживании, товарах.

Более затратные, но при этом более действенные методы:

- фокус-групповые дискуссии;
- сэмплинги и дегустации;
- горячие линии;
- тайный клиент;
- корпоративные сайты компаний (форумы, запросы, вопросы–ответы, отзывы, рейтинги, электронная почта);
- формирование сообществ в социальных сетях.

Преимущества и недостатки методов обратной связи представлены в таблице 2.

Таблица 2

Преимущества и недостатки методов обратной связи

Метод	Суть	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
«Законодательные» методы			
Книга замечаний и предложений	Сбор замечаний и предложений от клиентов	Анализ конкретных (подкрепленных документально) жалоб и претензий, полученных от клиентов	Только треть неудовлетворенных/восхищенных посетителей документировано выражают свое недовольство/благодарность компании
Претензионное письмо	Инициативное письмо, выражающее неудовлетворенность или	Клиент может сделать конкретные предложения по исправлению ситуации	Только треть неудовлетворенных/восхищенных посетителей документировано выражают

	претензию	и высказать свои пожелания	свое недовольство/благодарность компании
«Творческие» методы			
Анкетирование	Сбор наиболее объективной и точной информации об удовлетворенности потребителей посредством анкет	Малозатратен, обеспечивают быстрый ответ на вопросы анкетизирующих	Вопросы анкеты отражают мнение составителей и воспринимаются респондентами по-разному, респонденты могут не представлять нужные статистические группы населения, а многие из них не захотят отвечать на вопросы
Личный опрос потребителей	Сбор наиболее объективной и точной информации об удовлетворенности потребителей посредством телефонных звонков или посещений, внутренних опросов персонала, анализа интернет-сайтов и т.д.	Обеспечивают более быстрый ответ на вопросы опрашивающих	Высокая стоимость, присутствует влияние на респондентов, требуется большая команда высококвалифицированных интервьюеров

Относительно представленных методов, можно сделать вывод, что применение каждого из них дает возможность организации быстро получить необходимую информацию о предпочтениях, ожиданиях и удовлетворенности потребителей. Однако, далеко не все клиенты готовы участвовать в опросах, проводимых организацией, следовательно, для организации не представляется возможности увидеть полную картину мнений потребителей.

Для получения достоверных сведений необходим не только регулярный сбор данных по обратной связи, но и разделение данных по нескольким критериям. К примеру, отдельно обрабатываются данные по разным возрастным группам (пенсионеры, молодежь, средняя возрастная группа, студенты, подростки). Отдельно – по половому признаку. Отдельно по разным товарам – продукты питания, одежда, обувь, бытовая техника и т.д.

Полученная информация подразделяется на группы:

- информация об услуге или товаре, и его использовании потребителем;
- информация о различных группах клиентов;

– информация об обслуживании.

Управление информацией об уникальных требованиях и ожиданиях потребителей происходит посредством менеджмента взаимоотношений с потребителем (CRM).

Результат применения CRM – повышение конкурентоспособности организации и увеличение прибыли, поскольку правильно выстроенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов и помогают удержать старых.

На *этапе осуществления* происходит перевод запросов потребителей на понятный для организации язык и воплощение их в конкретной продукции (услуге).

В настоящее время самым мощным инструментом непосредственного воплощения ожиданий потребителя в оптимальные технические характеристики новой (или модернизируемой старой) продукции является методология QFD (Разработка продукции ожидаемого качества).

QFD была создана для обеспечения ориентированности на потребителя самых ранних принимаемых решений.

Одним из главнейших достоинств метода является то, что ориентация на потребителя проносится через все (а не только и не столько самые ранние) стадии жизненного цикла продукции.

Кроме того, внедренная один раз методология QFD уже настраивает весь бизнес–процесс организации таким образом, что проектировщики продукции получают информацию об изменившихся требованиях потребителей раньше, чем сам потребитель успевает осознать необходимость такого совершенствования.

Для того, чтобы снизить затраты, учесть в большей степени пожелания потребителей и сократить сроки разработки и выхода на рынок продукции, применяют специальные технологии разработки и анализа разработанных изделий и процессов: анализ видов и последствий отказов (FMEA).

Этот вид функционального анализа позволяет снизить затраты и уменьшить риск возникновения дефектов. FMEA–анализ позволяет выявить именно те дефекты, которые обуславливают наибольший риск потребителя, определить их потенциальные причины и выработать корректировочные мероприятия по их исправлению еще до того, как эти дефекты проявятся и, таким образом, предупредить затраты на их исправление

Помимо, получения информации о клиентах, на этапе планирования проводится сбор информации о рынке.

Основные методы исследования рынка, их преимущества и недостатки представлены в таблице 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки методов исследования рынка

Метод	Суть	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Наблюдение	Получение информации через воспринимаемые органами чувств обстоятельства без какого–либо воздействия на объект наблюдения	Возможность получения необходимой информации независимо от желания объекта сотрудничать, обеспечение более высокой объективности, учет окружающей действительности	Высокие расходы, субъективность наблюдающего
Опрос	Получение информации через выяснение мнений людей	Обеспечивают более быстрый ответ на вопросы опрашиваемых	Высокая стоимость, присутствует влияние на респондентов, требуется большая команда высококвалифицированных интервьюеров
Эксперимент	Исследование, при котором в контролируемых условиях изменяют один или несколько факторов и отслеживают, как это влияет на зависимую переменную	Видение причины и следствия, систематизированный характер	Высокие расходы, субъективность наблюдающего
Панель	При помощи ЭВМ создается модель контролируемых и неконтролируемых факторов, с которыми сталкивается фирма, позволяющая определить их влияние	Позволяет изучить мнение обследуемых, их намерения и решения, выявить различия в поведении людей, изучить мотивы покупок и спрогнозировать их развитие	Сложен, труден в применении, сильно зависит от

Недостатки данных методов значительны, как и их преимущества. Качественное исследование рынка способствует получению информации по таким параметрам как доля и рост рынка, спрос, нужды потребителей, каналы сбыта и многим другим.

Немаловажная роль в рамках исследования рынка отдана стратегическому планированию, предполагающему поддержание стратегического равновесия между возможностями и целями, поставленными перед организацией при изменении рыночных условий и внешних факторов.

Применение SWOT–анализа на данном этапе планирования необходимо.

Этап выполнения включает поиск решения проблемы и воплощение в жизнь всех запланированных мероприятий.

Результативное и эффективное функционирование процессов ЖЦП, т.е. основных, вспомогательных, организационных способствует удовлетворению требований потребителей.

Процесс обеспечение качества гарантирует, что продукция или процесс в ЖЦП соответствуют установленным требованиям. Данный процесс подразделяется на следующие работы: подготовка процесса, обеспечение процесса.

В качестве методов обеспечения качества на этапе ЖЦП согласно ГОСТ Р ИСО 10014–2008 выступают методы, представленные в таблице 4.

Таблица 4

Методы обеспечения качества

Вид работ	Применяемый метод
Подготовка процесса	Перспективное планирование качества продукции
	Планирование экспериментов
	Планирование потребностей в ресурсах
	Управление «узкими местами»
Обеспечение процесса	Менеджмент стоимости
	Электронный обмен данными
	Процесс одобрения производственных компонентов

Преимущества и недостатки данных методов обеспечения качества представлены в таблице 5.

Таблица 5

Преимущества и недостатки методов обеспечения качества

Метод 1	Суть 2	Преимущества 3	Недостатки 4
Перспективное планирование качества (APQP)	Определение и установление последовательности действий, необходимых для обеспечения потребителя продукцией, удовлетворяющей его требования	Позволяет облегчить информационное взаимодействие поставщика и потребителя	Проблемы, связанные с пренебрежением динамики развития экономической среды (изменение желаний заказчика, новые законы и предписания, деятельность конкурентов)
Управление «узкими местами»	Метод определения и устранения «узких мест» процесса или системы в соответствии с установленными требованиями и контроля скорости работы системы/организации в целом	Обеспечивает методологическую и информационную поддержку процесса управления потоками материалов, использования оборудования и персонала, определения потребностей рынка и взаимоотношений с клиентами	Если ограничение не «расширяется», то вряд ли можно рассчитывать на реальный успех в продвижении по направлению к цели. Более того, все действия, не направленные на «расшировку узких мест», не добавляют стоимости, а лишь увеличивают затраты
Планирование экспериментов (DOE)	Исследование, выполняемое по выбранному плану и основанное на статистической оценке результатов для получения решения	Позволяет решать разнообразные задачи, возникающие в ходе исследования, эффективность и экономичность при исследовании	Риск ошибок при воздействии неизвестных факторов или влиянии зависимостей между различными факторами в системе
Электронный обмен данными (EDI)	Процесс обмена стандартизованными формами документов между компьютерными системами различных организаций (или между потребителями и поставщиками)	Позволяет автоматизировать процесс ввода информации и обмена документами без задержек и неточностей, повысить скорость и точность сбора данных	Вероятность механических ошибок
Планирование потребностей в ресурсах (MRP)		Позволяет оперировать информацией о будущих потребностях, экономить финансы,	Дорогостоящее и долговременное внедрение, низкая

		площади, персонал	гибкость не позволяет оперативно реагировать на внешние изменения
Процесс одобрения производственных компонентов (РРАР)		Приводит к снижению рисков при взаимодействии потребителей с поставщиками	Обязательное понимание требований процедуры двумя сторонами: потребители и поставщики
Менеджмент стоимости		Позволяет идентифицировать функции продукции или услуг, определяют ценность этих функций в денежном выражении	Сложность применения, большая вероятность механических ошибок

Суть данных методов различна. Одни направлены на обеспечение потребителей соответствующей продукцией, другие – на оценку результатов, третьи – на устранение ошибок. Следовательно, выбор методов из данной группы должен быть целесообразным в зависимости от потребностей и целей организации.

Этап проверки включает оценку результатов и выводы в соответствии с выбранным направлением.

Задача организации на данном этапе обеспечить эффективное измерение и оценку деятельности, чтобы убедиться в удовлетворенности заинтересованных сторон.

ГОСТ Р ИСО 10014–2008 предлагает следующие измерения: измерение обратной связи с потребителем, оценка, при этом рекомендует использовать методы, представленные в таблице 6.

Таблица 6

Методы измерения

Вид измерения	Применяемый метод
Измерение обратной связи с потребителем	Менеджмент взаимоотношений с потребителем (CRM)
	Исследование удовлетворенности потребителя
Оценка	Управление на основе системы сбалансированных показателей (BSC)
	Бенчмаркинг
	Информационная панель показателей
	Аудит продукции
	Анализ тренда

Преимущества и недостатки данных методов измерения представлены в таблице 7.

Таблица 7

Преимущества и недостатки методов измерения

Метод 1	Суть 2	Преимущества 3	Недостатки 4
Менеджмент взаимоотношений с потребителем (CRM)	Процесс управления знаниями организации об уникальных требованиях и ожиданиях потребителей и использования полученной информации для удовлетворения, удерживания и обеспечения лояльности потребителей	Позволяет определять наиболее «доходных» клиентов, эффективно работать с ними, предотвращать их «уход» к конкуренту	Обязательное понимание требований процедуры двумя сторонами: потребители и организации
Исследование удовлетворенности потребителя	Процесс исследования и анализа, необходимый для изучения истинного уровня удовлетворенности потребителей продукцией/услугами организации на основе фактических данных обратной связи	Позволяет изучить истинный уровень удовлетворенности потребителей продукцией/услугами	Проблемы, связанные с пренебрежением динамики развития экономической среды (изменение желаний заказчика, новые законы и предписания, деятельность конкурентов)
Управление на основе системы сбалансированных показателей (BSC)	Метод управления, предусматривающий перевод стратегических целей организации в конкретные мероприятия и оценку их результатов с помощью ключевых показателей эффективности	Простая структура для описания стратегических задач и мониторинга деятельности предприятия	Сложности в освоении методологии. Неправильно выбранные коэффициенты напрасной тратой времени
Бенчмаркинг	Метод сравнения процессов и особенностей продукции (услуг) организации с аналогичными процессами и продукцией (услугами) признанных лидеров рынка, направленный на определение возможностей для улучшения	Способствует повышению эффективности бизнеса, обеспечивает конкурентное преимущество	Закрытость компаний и собственный комплекс «закрытости»
Анализ тренда	Анализ данных, проводимый для идентификации тенденций изменения показателей за определенный период времени	Позволяет сформировать значения показателей в будущем, вести перспективный прогнозный анализ.	Сложность применения, большая вероятность механических ошибок

Аудит продукции	Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита	Позволяет принимать меры, содействующие развитию компании в финансовом бизнесе, давать экспертную научно-обоснованную оценку операциям и процессам	В большей степени не предусматривают выявление причин, не намечают меры по устранению выявленных недостатков
-----------------	--	--	--

Измерение удовлетворенности потребителей учитывает соответствие требованиям, удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей, а также цену и поставку продукции.

Организации следует разработать и использовать источники информации об удовлетворенности потребителей, а также сотрудничать со своими потребителями с целью прогнозирования их будущих потребностей.

Источниками информации, согласно ГОСТ Р ИСО 10014–2008 могут быть:

- Справочная телефонная служба
- Служба технической поддержки
- Работа с претензиями
- Информационная панель показателей

При выборе методов измерения при рассмотрении потребностей и ожиданий потребителей организации следует учитывать:

- Имеющиеся оборудование, программные средства и инструменты
- Квалификацию работников, материалы
- Расположение подходящих точек измерения в последовательности процесса ЖЦП
- Характеристики, подлежащие измерению в каждой точке, документацию и критерии приемки, которые будут применяться
- Регистрацию результатов измерения

На *этапе действия* происходит принятие решения на основе полученных выводов; если изменение не решает проблемы, следует повторить цикл, внося коррективы в план.

Процесс улучшения необходимо использовать как средство для повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

Данные, приведенные в статье показывают, что организация, имеющая четкое представление об особенностях внутрифирменного развития, может и должна выбирать конкретные средства и методы управления качеством при внедрении принципа TQM «Ориентация на потребителя», учитывая специфику деятельности и развития.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9004 2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. Введ. 2010–23–11. М. : Стандартиформ, 2011. 40 с.

2. ГОСТ Р ИСО 10014 2008. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. Введ. 2008–18–12. М. : Стандартиформ, 2009. 25 с.

3. Кане М.М., Системы, методы и инструменты менеджмента качества : Учебное пособие / М.М. Кане [и др.]. СПб. : Питер, 2008. 560 с. : ил.

4. Васин, Ю.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удерживать клиентов / Ю.В. Васин, Л.Г. Лаврентьев, А.В. Самсонов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 152 с.

5. Брагин, Ю.В. Путь QFD: проектирование и производство продукции исходя из ожиданий потребителей : учебник / Ю.В. Брагин, В.Ф. Корольков. М. : Негосударственное некоммерческое образовательное учреждение «Центр качества», 2003. 240 с.

6. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учеб. пособие / С.В. Пономарев [и др.]. М. : Стандарты и качество, 2005. 248 с.

7. Брагин В.В. Совершенствование управления – основа повышения конкурентоспособности организации / В.В. Брагин // Стандарты и качество. 2004. №8. С.64–67.