Плотников М.А.
plotnikov.michail@rambler.ru
Аспирант МГТУ «МАМИ»

Улучшение качества в автомобилестроении. Как не отстать от рынка и гарантировать постоянное улучшение качества продукции

В статье рассмотрены основные принципы, направленные на обеспечение постоянного улучшения качества продукции современного автомобилестроительного предприятия на основании потребностей потребителя.

При переходе от этапа управления и обеспечения качества к этапу улучшения качества происходит переход от превентивных и контрольный методов к мероприятиям по управлению качеством посредством постоянного улучшения. Под улучшением качества, как уже отмечалось, понимается улучшение способности элементов, определяющих качество, выполнять требования по качеству. На данном этапе ориентация на потребителя заключается в постоянном улучшении качества посредством обработки рекламаций, измерения и анализа удовлетворенности потребителя, а также улучшения качества послепродажного обслуживания. Поэтому данный этап затрагивает не только отделы по разработке, производству, но и процессы в рамках отделов маркетинга, продажи, финансов, контроллингу, послепродажному обслуживанию. Мероприятия по улучшению носят не эпизодический, а системный характер по улучшению продукции и процессов предприятия [8].

При начале работ по улучшению продукции очень важно собрать данные о недостатках текущих моделей. Для обобщения внутренних сведений об опыте эксплуатации предыдущего поколения изделий используют самые различные источники. Часто это могут быть:

- сведения о возможных недостатках продукции, которые были получены входе внутренних испытаний других моделей компании или входе лабораторных и полевых длительных тестов на долговечность;
- сведения о гарантийных случаях, которые часто дают исчерпывающую информацию о технических недостатках продукции. Серьезный анализ и учет данных гарантийных случаев позволяет в будущем избежать возможных дорогостоящих сервисных мероприятий (отзывов), которые еще не вошли в практику отечественных предприятий, однако являются мировой практикой;
- также важным источником информации являются вовлеченные сотрудники компании, их опыт может быть обобщен входе специальных кружков качества.

Помимо внутренних источников данных очень важны сведения о недостатках и преимуществах продукции от внешних источников. Таким источниками могут быть:

- сведения от продавцов дилерских предприятий, которые часто получают отзывы об автомобиле от своих клиентов;

- газеты и журналы, проводящие потребительские испытания продукции;
- отчеты о надежности и безопасности различных независимых клубов или страховых компаний;
- сведения собранные после проведения специальных внутренних демонстраций для клиентов, которые позволяют оценить по различным критериям автомобиль в окружении конкурентов.

Кроме того, стоит отметить важность сбора рекламаций, которые являются важным источником для улучшения продукции. Идеальным вариантом может быть некая общая база данных, куда заносятся сведения из всех источников по отношению к текущим моделям, которая позволяет эффективно применять опыт при разработке будущих моделей.

Общий принцип работ по улучшению качества должен строится на основе цикла Деминга: планируй – делай – проверяй – воздействуй. В отношении производственной практики могут быть также рекомендованы более детализированные методики, основанные на цикле Деминга, такие как : метод 8D для командного решения проблем" компании Форд [2] или методики на базе концепции 6-сигм [1], техника компании «Ксерокс» [7]. Также могут быть использованы вспомогательные инструменты, такие как диаграмма Иссикавы, 7 простых и 7 новых инструментов качества [4]. Далее в рамках данного раздела боле подробно рассмотрим такие важные инструменты по улучшению качества, такие как кружки качества, измерение удовлетворенности потребителей и работа с рекламациями.

Кружки качества

В рамках мероприятий по непрерывному улучшению качества «кружки качества» часто называются одним из важнейших элементов [3, 4, 5, 6, 10]. Кружки качества начали зарождаться в 50-х годах 20-века в Японии в ходе популяризации философии качества. Основные положения концепции кружков качества сформулировал в 1962 г. Каору Исикава. По представлению К. Исикавы [5], кружок качества - это группа людей (не менее трех и не более 12 человек), функционирующая непосредственно на рабочем месте, основной задачей которой является поиск, изучение и решение практических задач улучшения качества, а также постоянное обучение. При организации кружков обязательно должен соблюдаться принцип полной добровольности. Между кружками должно быть организовано широкое соревнование как внутри фирмы, так и в масштабах всей страны.

Вследствие очень позитивного опыта полученного при применении концепции кружков качества, их можно рекомендовать не только для улучшения качества продукции на производстве, но и для применения в административной деятельности, а также при оказании услуг. При этом кружки качества помогают предприятию в достижении следующих целей [11]:

- Ориентация на качество: кружки качества способствуют постоянному улучшению качества, превентивному избеганию ошибок, повышению

удовлетворенности внутренних и внешних потребителей, снижению рекламаций и в конечном итоге повышению конкурентоспособности продукции.

- Ориентация на повышение производительности труда: снижение затрат, улучшению коммуникаций и быстрому обнаружению и устранению внутренних противоречий
- Ориентация на сотрудников: позволяют улучшить моральный климат, улучшить мотивацию, создают условия для повседневного роста, расширения кругозора, развития творческих способностей человека.

Неотъемлемой предпосылкой и одновременно недостатком для эффективного применения кружков качества часто называют значительные затраты времени рабочих групп.

Измерение степени удовлетворенности потребителей

При работе кружков выявляются слабые стороны с помощью привлечения внутренних ресурсов предприятий, с помощью измерения степени удовлетворенности потребителей можно выявить области для улучшения с внешней точки зрения.

Как известно, удовлетворенность потребителя есть разность между его ожиданиями и полученным опытом. Поэтому измерения удовлетворенности необходимо проводить, чтобы с помощью потребителя вовремя выявить проблемы и слабые места в продукции предприятия.

На сегодняшний день касательно измерения удовлетворенности потребителей в литературе существует несколько подходов, основные представлены на рис. 1 [12].

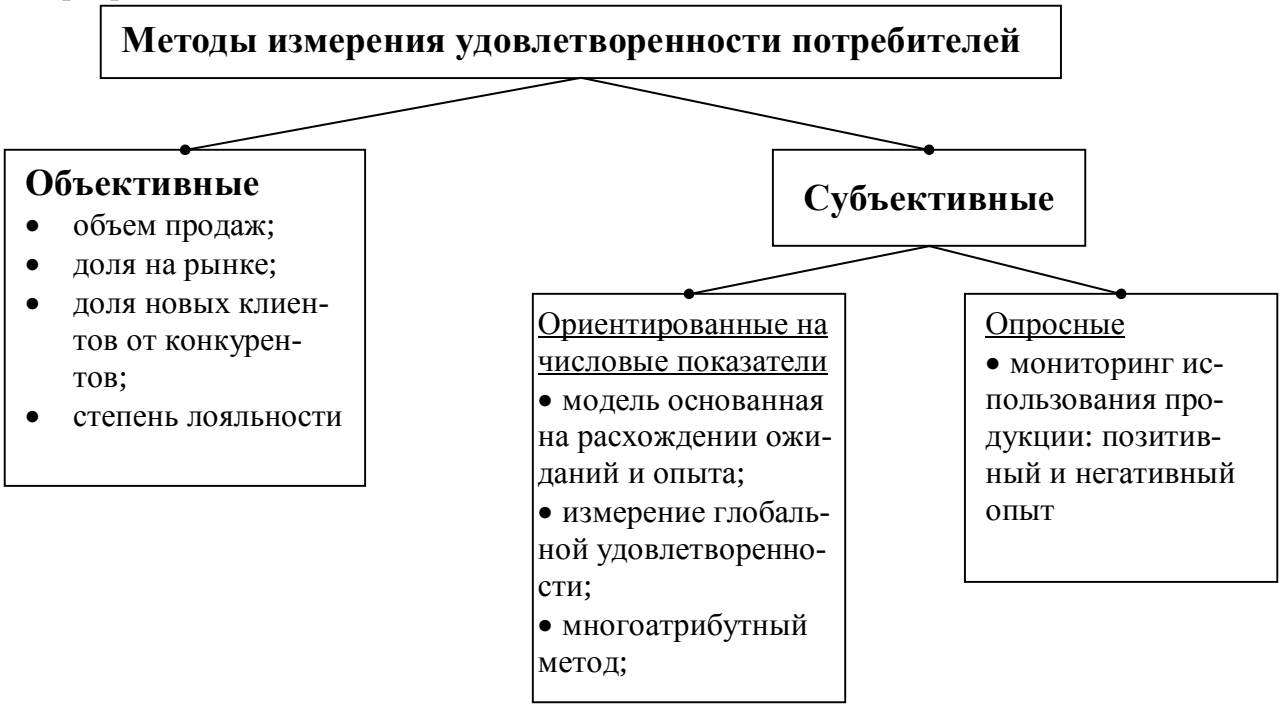

Рисунок 1. Методы измерения удовлетворенности потребителей [12]

Объективные методы базируются на предпосылке, что измерения удовлетворенности потребителя, основанные на таких индикаторах, как объем продаж,

доля на рынке, количество новых клиентов или уровне лояльности потребителей не искажены субъективными данными. Одним из серьезных недостатков данного подхода является то, что такие величины как объем продаж или доля на рынке часто подвержены многим факторам, таким как рекламные акции, акции конкурентов.

Как противоположность объективным методам, субъективные методы базируются на прямых опросах потребителей. Различают методы, основанные на измерении числовых показателей удовлетворенности и методы, основанные на опросах. В ходе опросов выясняют, чем недовольным и чем довольны потребители в развернутой форме. А пользуясь измерениями числовых показателей могут измерять: расхождение между ожиданиями потребителей и полученным опытом после покупки; глобальную удовлетворенность с использованием простого рейтинга, где оценивается продукт в целом. Стоит отметить ограниченность данного метода. Также стоит отметить многоатрибутный метод, где для поиска общего показателя удовлетворенности учитывают отдельный вклад каждого из показателей.

В автомобильной промышленности последний метод получил широкое распространение вследствие своей наибольшей адекватности. Как правило, определяется не только общий индекс по каждому продукту, но и оценивается множество отдельных характеристик. В качестве примера источников, которые очень активно используются крупнейшими производителями, можно назвать «опрос покупателей новых автомобилей» (New Car Buyer Study – NCBS), «опрос владельцев автомобилей» (Car Owner Study), «европейский опрос удовлетворенности потребителей» (European Customer Satisfaction- Studies - ECS), который наиболее полно оценивает работу сферы услуг. Также стоит отметить американский рейтинг удовлетворенности потребителей – J.D. Power, который ориентирован как на продукт, так и на сферу услуг.

Преимуществом данных исследований является не только то, что они дают информацию об удовлетворенности потребителей, показывают недостатки и области для улучшения моделей одного производителя, но и позволяют оценить их в сравнении с данными по автомобилям других марок. Кроме того, подобные исследования дают возможность узнать дополнительную информацию: персональные данные потребителя (возраст, род занятий, доход, хобби и пр.), жалобы на продукт или услуги, впечатления от процесса покупки и от работы дилера, информацию о предыдущих автомобилях. Помимо таких интернациональных отчетов, иностранные производители или их дилеры производят собственные исследования путем рассылки анкет или методом опроса потребителей проистечении нескольких недель или месяцев после покупки. Причем опросы проделываются не один раз, а на системной основе в ходе всего жизненного цикла модели.

Таким образом, производители автомобилей могут обладать достаточно полным спектром информации о потенциальных областях для улучшений. Следующей задачей становиться эффективное использование данной информации для улучшения своей продукции. Для этого полученные данные должны быть корректно обработаны и переданы в соответствующие подразделения. Также

данные должны быть эффективно использованы уже на этапе планирования следующих поколений автомобилей.

Управление рекламациями

Управление рекламациями является одной из стратегических областей при построении менеджмента качества, ориентированного на потребителя и должно включать мероприятия по анализу, планированию, осуществлению и контролю в отношении рекламаций. Основная цель управления рекламациями – это улучшение удовлетворенности и улучшение связи с конечными потребителями [9]. За счет грамотного управления рекламациями можно улучшить доверие потребителей и обеспечить их высокий уровень удовлетворенности.

В рамках такой работы каждая устная или письменная рекламация потребителя должна эффективно обрабатываться. Давно известно, что удержание клиента обходится предприятию значительно дешевле, чем его повторное завоевание. А так как неудовлетворенность клиента может выразиться в его уходе к другому производителю и то, что только очень маленькая часть клиентов обращается с жалобами, особенно важно рассматривать рекламации, как шанс исправить ситуацию. С одной стороны, это очень важная информация и проявление потенциала для улучшения, с другой, удачный случай восстановить удовлетворенность недовольного потребителя или даже повысить за счет умелого обращения с клиентом.

Одной из важных предпосылок к созданию успешно работающей службы по рекламациям является обеспечение позитивной доброжелательной культуры в отношении жалоб потребителя. Сюда относится, как позитивное, понимающее и доброжелательное отношение к клиентам, обращающимися с жалобами, так и быстрая и незабюрократизированная обработка возникшей жалобы. Систематический анализ и оценка всего спектра рекламаций позволяет выявить проблемные места, а дельнейшее их решение на системном уровне больше не будет источником неудовлетворенности со стороны потребителя.

Библиографический список

1. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Шесть сигм - еще одна дорога, ведущая к храму // Методы менеджмента качества. - 2000. - № 10. - С. 15-23.
2. Адлер Ю.П., Хунузиди Е.И., Шпер В.Л. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта-Деминга. Журнал «стандарты и качество»
3. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущих компаний мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – М: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Имаи Масааки. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний; Пер. с англ. – 2-е изд. – М. 2005
5. Каору Исикава. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988.
6. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография Новости», 2000.-432 с.

7. Лидерство через качество. Процесс решения проблем. Руководство для пользователя. - М.: Ксерокс, 1997. - 116 с.
8. МС ИСО 9000:2001: Система менеджмента качества: Основные положения и словарь.
9. Guenter, B.: Beschwerdemanagement, in Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 1995, S. 275-291
10. Jutta Schwarze.: Kundenorientiertes Qualitaetsmanagement in der Automobilndustrie. DUV GmbH, Wiesbaden, 2003.
11. Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.: Qualitaetsmanagement von A bis Z: Erlaeuterungen moderner Begriffe des Qualitaetsmanagements, 3. Aufl., Muenchen, Wien 1999.
12. Rudolph, B.: Kundenzufriedenheit in Industieguterbereich, Wiesbaden 1998