

Лекція 3:
Якість продукту :
виробництво та сфера
ПОСЛУГ

Підготував:

Доц. каф. МО,

К.е.н. Грибик І.І.

План

1. Ретроспективний аналіз еволюції розвитку менеджменту якості :
концепції якості.
2. Сприйняття якості споживачами : споживча концепція якості.
3. Менеджмент якості у виробничій сфері та сфері послуг.
 - 3.1. Виробнича сфера.
 - 3.2. Основні показники якості продукції
 - 3.3. Досвід автомобілебудування Lexus (Toyota)
4. Менеджмент якості у виробничій сфері та сфері послуг.
 - 4.1. Сфера послуг.
 - 4.2. Основні показники сфери послуг
 - 4.3. Особливості сфери послуг (сервісних продуктів).

Слайд - а/, б/, в/.

Пр: Компанія Marriott - стандартизовані технологічні операції (standard operating procedures, SOP).

1. Ретроспективний аналіз еволюції розвитку менеджменту якості : концепції якості.

- а) Концепція індивідуального виробництва. Індивідуальний контроль якості;
- б) Концепція масового виробництва та Т. Джеферсон - концепція взаємозамінних деталей (Оноре Де Бланк); Крах цієї концепції щодо держ. замовлень - (10000 гвинтівок не 3 міс. а понад 10 р);
- в) Концепція наукових методів управління якістю (Фредерік Тейлор) – неоднорідність виробництва , конвеєрне виробництво;
- г) Статистичні методи управління якістю (Уолтер Шухарт (Walter Shewhart), Харольд Додж (Harold Dodge), Джордж Едварс (George Edwards) – Едвард Демінг, Джозеф Джуран(також працівники Western Electric);
- д) Японська концепція менеджменту якості - Генерал Мак-Артура (MacArthur) післявоєнна Японія , Демінг і Джуран - переконали японських **топ-менеджерів, що підвищення якості відкриє для них нові світові ринки і що це необхідна умова для виживання нації;**
- е) (**слайд е/**) ...Революція якості в Америці (80-90рр) Демінг + корпоративні керівники=Ford Motor Company. Результат 1992р. - американський Ford Taurus обігнав по продажах японський Honda Accord ;
- ж) Концепція премій. У 1984 р. уряд назвав жовтень місяцем національної якості. У 1987 р., тобто **через 34 роки** після того, як в Японії була встановлена премія Демінга (Deming Prize). КСУЯП, Саратовська Концепція Якості;
- з) Споживча концепція якості (**слайд 3/**);

■ E/

- 1987 р. в журналі *Business Week* :
«Якість. Чи пам'ятаєте ви про неї? Американське виробництво пройшло довгий шлях від славних днів 1950-х і 1960-х років, коли написом на продуктах «Made in U.S.A.».....Для американської промисловості ідея дуже проста: стати краще або програти.»
- NBC випустила документ, що починався:
«Якщо Японія може... чому не можемо ми?». .
- **Made in U.A. ...???**

2. Сприйняття якості споживачами:

Споживча концепція якості

Концепцію якості - люди визначають якість по-різному. Деякі рахують якість чимось досконалим або кращим, інші розглядають його як відсутність браку при виробництві або наданні послуг, а є і такі, хто сприймають якість як якісь характеристики продукту або його ціни.

В ході одного дослідження, коли менеджерів 86 компаній з східних регіонів Сполучених Штатів попросили дати визначення якості, аналітики отримали десяток самих різних відповідей, у тому числі і тих, які можна узагальнити:

- удосконалення;
- постійність;
- зменшення відходів;
- швидкість доставки;
- узгодженість із заданими прийомами і процедурами;
- забезпечення хорошим і корисним продуктом;
- точного виконання з першого разу;
- задоволення споживачів, доставлене ним задоволення;
- повне обслуговування і задоволення споживачів.

3. Менеджмент якості у виробничій сфері та сфері послуг.

3.1. Виробнича сфера.

- Перш за все - якість концентрується на **технічних аспектах**: *надійності устаткування, інспекції продукції, вимірюванні кількості браку і контролі процесів.*
(колись – **техніка**);
- При орієнтації на споживача - *яка розробка нового вигляду продуктів, управління людськими ресурсами і взаємини з постачальниками, імідж фірми.*
(сьогодення – **люди та продукт**);
- Як результат - відповідальність за досягнення якості переходить з відділу контролю якості на оперативний рівень (рівень цеху , відділу);
- Зростає **роль якості комунікацій** (Спрощуються, уніфікуються, швидшають, АЛЕ деградують);
- Контроль якості в ході виробництва – відповідність *специфікаціям* (ідеальні властивості та допуски)

Продукт якісний - (попадає лише в “групу”)

Продукт конкурентний – досконаліший за аналоги.

3.2. Основні показники якості продукції:

- *Показники функціонування:* основні операційні характеристики продукту.
 - *Характерні риси:* особливі властивості продуктів.
 - *Надійність:* вірогідність збереження продуктом своїх властивостей у відповідність встановленою часом за заданих умов його використання.
 - *Відповідність:* ступінь, в якому фізичні характеристики і показники функціонування продукту відповідають встановленим стандартам.
 - *Довговічність:* загальна користь, яку можна отримати від продукту, перш ніж він фізично застаріє або поки не буде визнана доцільною його заміна.
 - *Зручність обслуговування:* здатність бути легко і швидко відремонтованим.
 - *Естетика:* все, що пов'язане з тим, як продукт виглядає, сприймається, звучить, відчувається на смак або пахне.
 - *Сприймана якість:* суб'єктивна оцінка на основі іміджу, реклами і бренду.
 - *Екологічність.*
- Більшість цих показників пов'язані з конструкцією продукту.**

3.3. Досвід автомобілебудування Lexus (Toyota)

1. Краш-тест автомобілів Mercedes, Jaguar і BMW ;
2. Конструктор - 11/6 цілей кращих показників функціональності:
 - нижчий коеф. опору повітря;
 - менша вага;
 - нижчі витрати палива;
 - нижчий рівень шуму;
 - краща оббивка сидінь;
 - вищий обертовий момент;
 - !... (знайдіть самостійно!)

4. Менеджмент якості у виробничій сфері та сфері послуг.

4.1. Сфера послуг.

Послугу можна визначити як «будь-який основний або допоміжний вид діяльності, безпосередньо не пов'язаний з виробництвом фізичного продукту, тобто як не товарну частину трансакції між покупцем (споживачем) і продавцем (провайдером)».

- *Проста*, наприклад передача скарги;
- *Складна*, скажімо, схвалення заявки на надання позики на покупку будинку.

До сервісних організацій відносяться готелі, система охорони здоров'я, організації, що надають юридичні, технологічні і інші професійні послуги; освітні установи, фінансові структури, транспортні структури і підприємства комунального обслуговування.

4.2. Основні показники сфери послуг

- *Час*: як довго клієнтові доведеться чекати?
- *Відповідність обіцянці*: чи буде послуга надана в обіцяні терміни?
- *Повнота*: чи всі елементи замовлення виконані?
- *Ввічливість*: чи доброзичливо вітають співробітники кожного клієнта?
- *Стабільність*: чи надаються послуги однаково кожному клієнтові і чи кожен раз одному і тому ж клієнтові?
- *Доступність і зручність*: чи легко отримати послугу?
- *Точність*: чи з першого разу послуга виконується правильно?
- *Оперативність*: чи може персонал, що займається послугами, швидко реагувати і вирішувати несподівані проблеми?

Контроль за результатами - недієвий.

Контроль процесів, їх стандартизація та самоконтроль – забезпечують КСП

4.3. Особливості сфери послуг (сервісних продуктів) а/

- Споживчі запити і стандарти показників функціонування часто важко ідентифікувати і виміряти (споживачі *самі визначають рівень* своїх потреб і *кожен відрізняється* від інших). У виробництві кожен *однотипний*. (Виняток – спецзамовлення)
- Надання послуг зазвичай вимагає *більш індивідуалізованого підходу*, ніж виробництво. Лікарі, юристи, продавці страхових полісів і працівники сфери живлення повинні **кожного разу уточнювати**, якими повинні бути їх послуги, що надаються клієнтові. У виробництві ж мета — *уніфікація*.
- Результат багатьох сервісних послуг *нематеріальний*, тоді як у виробництві на виході з'являються *матеріальні продукти, які можна побачити*. Виробничу якість можна оцінити на основі *специфікацій проектування*, встановлених в компанії, тоді як якість обслуговування можна оцінити тільки на основі *суб'єктивних і нечітких очікувань споживача і його минулого досвіду*.
- Виробник може *відкликати або замінити* випущені ним товари, проте після надання поганої послуги часто *єдиним шляхом будуть вибачення* або спроби щось поправити.
- Послуги проводять і *споживають одночасно*, тоді як вироблювані товари з'являються на світ до їх споживання. Крім того, багато послуг повинні надаватися так, щоб це було зручно клієнтові. Тому послуги *не можна зберігати, запасати або перевіряти* до моменту їх надання, що можна робити з виробничими товарами.

4.3. Особливості сфери послуг (сервісних продуктів) б/

- Часто до процесу надання послуги *притягуються самі споживачі*, тоді як виробництво здійснюється *ізольовано від них*. Наприклад, відвідувачі ресторану швидкого харчування самі повідомляють своє замовлення працівникам за прилавком, самі несуть їжу до столика і, як очікується, самі приберуть посуд із столу.
- Послуги, як правило, *вимагають великих витрат праці*, тоді як виробництво швидше орієнтоване на *активне використання капіталу*. Для послуг, що передбачають особисті контакти, *важлива якість людської взаємодії*. Наприклад, якість обслуговування в лікарні в значній мірі залежить від характеру взаємодій пацієнта з сестрами, лікарями і іншим медичним персоналом. Тому поведінка і моральні засади співробітників, що працюють в сервісній галузі, — критичний чинник, що істотно впливає на якість отримуваних послуг і накопичуваний в цій області *досвід*. (пр: Банкомат – Касир громадський)
- Багато сервісних організацій повинні здійснювати *безліч трансакцій із споживачами*. Наприклад, всього за один робочий день банк Royal Bank в своїх 1600 філіях і через більше 3500 банківських автоматів повинен обробити більше 5,5 млн трансакцій для 7,5 млн клієнтів, а FedEx за цей же термін може здійснити більше 1,5 млн доставок по всій земній кулі. *Такі величезні масштаби підвищують вірогідність здійснення помилки*.

4.3. Особливості сфери послуг (сервісних продуктів) в/

- Середній споживач, у якого виникла проблема із-за сервісного продукту, розповідає про неї ще *8-10 споживачам*. (Людина, чию скаргу вирішили задовольнити, розповідає про це половині із них.)
- Організації потрібно **в шість разів більше засобів** для залучення нового споживача, чим для утримання того, що є.
- Низька конкуренція іноземних надавачів послуг;
- Висока текучість кадрів;
- Нестабільність носіїв єдиної корпоративної культури та її низька дієвість;

Тому у сфері послуг значно більше уваги повинна приділятися підготовці персоналу і вбудовуванню якості в послугу як засобу, що гарантує хороше обслуговування.

Пр: “ Стукати три рази ”

Компанія Marriott (SOP)

- Компанія Marriott відома, хоча не завжди з позитивного боку, своїми стандартизованими технологічними операціями (standard operating procedures, SOP), завдяки чому їх готелі мандрівники або люблять за завжди високу якість, або ненавидять за їх надмірну уніфікацію. «Ця компанія має більше варіантів контролю, більше систем і більше письмових рекомендацій по виконанню процедур, чим яка-небудь інша, звичайно, якщо не говорити про органи влади, — говорить один з ветеранів галузі. — І вони дійсно слідують їм». Покоївки працюють на основі контрольного списку, що включає 114 пунктів SOP. Наприклад, в одному з них — стукати три рази. Після стуку співробітник повинен представитися, чітко заявивши: «Обслуговування в номерах!». У коридорах співробітники не мають права згадувати прізвище гостя. Хоча люди деколи люблять жартувати над подібними процедурами, це серйозна частина організації бізнесу Marriott, а процедури SOP розроблені так, щоб надійно захищати їх бренд. Недавно Marriott зняла, ряд своїх строгих рекомендацій для власників готелів, якими управляє ця компанія, давши їм можливість самим ухвалювати деякі рішення по деталях обслуговування. **Сервісні організації не повинні обмежуватися копіюванням підходів** до продуктів; їм слід приділяти достатню увагу транзакціям із споживачами і поведінці своїх співробітників.

Дякую за увагу.

До зустрічі за 2 тижні.