

РАЗВИТИЕ НА ПРОДУКТА – РАЗВИТИЕ НА КЛИЕНТА – РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

инж. Виолета Найденова,
консултант в „Алфа Куолити Интернешънъл”

РЕЗЮМЕ

Борбата за високо качество е както в търсенето на все по-високо техническо равнище на продуктите и технологиите, така и в стремежа за откриване и удовлетворяване на конкретните изисквания на реални клиенти – и тези две тенденции вървят ръка за ръка.

Трябва да се тръгва от определянето на рамката на реалните потребности на клиентите, към които фирмата иска да се насочи, като отчита и реалните собствени възможности.

Една система за управление на качеството трябва да бъде клиентски ориентирана и нейното планиране и разработване да отчита изискванията на точно определени целеви групи клиенти. Промените в тенденциите на потребностите и очакванията им трябва да бъдат превърнати в допълващи изисквания към продукта на фирмата. На тази база трябва да се проектира развитие на самия продукт, защото качеството е “способността на продукта да се продава”, а от продажбите зависи бъдещето на Организацията.

РАЗВИТИЕ НА ПРОДУКТА – РАЗВИТИЕ НА КЛИЕНТА – РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

инж. Виолета Найденова,
консултант в „Алфа Куолити Интернешънъл”

УВОД

Глобализацията на световната търговия и отпадането на бариерите пред нея повишиха стратегическата роля на качеството за постигане на дългосрочно устойчиво развитие и конкурентоспособност на Организацията. Това налага на Организацията да търсят нови модели за измерване и управление на цялостната си дейност, адекватни на реалностите.

Стратегиите, базирани на идеите за управление чрез тотално качество, са в основата на разбирането на модерната наука за управление, защото дават широки възможности за развитие и конкурентоспособност, за постигане на високи стандарти на бизнес и живот. Затова качеството се възприема като важна област от бизнеса, но не само качество като техническо равнище на продукта, което като че ли в повечето случаи води до по-висока цена, а качество, получено чрез управление на планираното изпълнение на продукта. Схващането за осигуряване на качеството се споделя от все повече ръководители, които възприемат концепцията, че качеството не може да зависи от едно отделно звено за “Контрол на качеството”, а трябва да се въплъти в цялостната дейност на фирмата и да стане основна и постоянна отговорност на всички мениджъри и на всички равнища. Затова на съвременните системи за управление на качеството (СУК) се гледа като на част от общото управление на Организацията и основа за нейното стабилно развитие, осигурено от създаването и реализирането на продукт с необходимото качество.

Не се ли пропуска нещо? Какво е необходимото качество? Високото качество и борбата за достигането му отдавна не се покриват с тези за високо технологично качество, а са резултат от степента, до която са достигнати изискванията на клиента и в този ред на мисли “високото качество” се определя не по принцип, а за всяка една отделна и конкретна двойка “продукт – клиент” и то от гледната точка на конкретна Организация.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Организацията пряко зависи от своите клиенти. Основната ѝ дейност е да създава продукт, но не какъв да е, а “продукт, предназначен за, или поискан от клиент” (виж ISO 9001:2000, т.1.1). Значи, тя трябва да определи кои са те – нейните клиенти, трябва да определи себе си, да определи целевата група, за която ще работи. Трябва да са ясни амбициите ѝ, към кои пазари са насочени и какъв е продуктово-пазарният ѝ профил. Така определените целеви групи клиенти и мисията на Организацията са свързани и те определят стратегията в тази ѝ част, в която е взето решението за въвеждане на системи за управление по международни стандарти, и в частност – за управление на качеството.

Когато идеята за изграждане на система за управление на качеството си проправи път в съзнанието на ръководството на една Организация, все още има доста да се извърви, докато се стигне до реално започване на работата. По своята същност изграждането на система за управление на качеството е процес по смисъла на ISO 9001:2000. Като такъв той се нуждае от пълно, точно и недвусмислено определяне на входните данни, нужни най-малко за стартирането му, а впоследствие и за протиченето му по ефективен начин.

Системите за управление на качеството на основата на изискванията на ISO 9001:2000 (нататък, стандартът) са ориентирани основно към клиента. Те не могат да се изградят по принцип, да се вземат на заем или да се копират. При изграждането на система за управление на качеството границите между пазар и възможности на Организацията се отразяват и върху тълкуването, и в прилагането на почти всички елементи на стандарта.

При планирането и разработването на система за управление на качеството, формата и структурата ѝ се определят от целта, заради която тя се създава, а тя пък е определена от насочеността на Организацията към конкретни потребности на конкретни клиенти.

Още на този ранен етап е нужен преглед и анализ за изисквания на клиентите и другите заинтересовани страни; за състоянието на бизнес-средата, търсенето, популателната способност, пазара на труда, дейността на конкуренцията и още редица фактори на средата, които да се отчетат в развитие на тенденциите. Към задачата за започване на работа по проектиране и въвеждане на система за управление на качеството трябва да се подходи сериозно с ясно съзнание за необходимостта от познаване на Организацията отвътре, от една страна, и заобикалящата среда с евентуалните промени в нея, от друга. На тази база трябва да се прецени кое е това разумно “преоразмеряване” на системата за управление на качеството, за да се осигури нейната продължителна адекватност и възможности за адекватно развитие, предизвикани от промените на пазарните условия.

Това са все въпроси, които трябва да получат конкретни отговори преди да се пристъпи към планирането и проектирането на СУК. Точно тези отговори са едно от условията, които позволяват да се индивидуализира СУК за конкретната Организация и за нейните клиенти, защото както всяка дейност, така и въвеждането на стандартизирани системи за управление трябва да става с мисълта за конкретните клиенти на Организацията. Това е червената лампичка, която трябва да свети постоянно и с която е необходимо постоянно съобразяване при проектирането на дейностите и процесите на Системата.

Още от първия ден на работата в конкретна Организация, като логично начало се явява нужда да се изясни пазарно-продуктовият профил, защото той посочва две важни неща:

- ◆ пазарният сегмент – кои са тези конкретни клиенти и групи клиенти, заради които съществува дадената Организация и които осигуряват съществуването ѝ;
- ◆ възможностите – кои продукти Организацията може да произвежда добре.

Това са двете граници, между които протичат всички процеси, свързани със СУК. Те са ръководно начало за определяне на мисията на Организацията и стратегията, която ще спомогне за постигането ѝ. Главната роля тук безспорно е на висшето ръководство, което е автор на идеите за начините за постигане на мисията и логично в раздел 5 на стандарта е предвидено разработването на политика по качеството, която, като обща концепция и практика на ръководене, следва стратегията за развитие на Организацията и същевременно представлява инструмент за реализиране на стратегията за развитие.

В помощ на провеждане на политиката стандартът предвижда формулиране на цели по качеството. Това не са никакви нови цели, а са онези бизнес-цели (или част от тях), които са формулирани съобразно настоящите и бъдещи потребности на Организацията и обслужваните от нея пазари с продукт, съответстващ на изискванията. Да, това са цели на точно тази Организация. Тя се е прицелила в точно определен пазарен сегмент.

А кои са клиентите (сегашни и бъдещи) – това се определя от висшето ръководство. Само личното авторство на висшето ръководство при определянето на политиката и целите са подкрепата и важната демонстрация на тезата за ориентация към клиента. При формулирането на политиката и целите по качеството трябва да се има предвид това, а не да се подхожда формално общо и да се съставят два документа, на които, ако се махне името и логото на Организацията, те биха били валидни за поне половината организации в България, защото ще са ориентирани към всички и всякакви клиенти.

Като допълнение към доказването на ангажираността на ръководството трябва да бъдат разглеждани и тези дейности, които ресурсно осигуряват СУК (раздел 6 на стандарта). Разработването на СУК трябва да отчита осигуряването на ресурси за организиране на производството на продукт с такова техническо, но и потребителско качество, което ще позволи на този продукт да стои конкурентно на пазара, на който стои Организацията.

Така се стига до разработването на процесите на същинското създаване на продукта и на необходимите за това осигуровки (раздел 7 на стандарта). Към тях трябва да се подходи сериозно – не случайно това са “основните процеси”, защото в тях се съдържа пряката връзка в цялост от клиента през създаването на продукта и обратно до клиента, и ако всичко е наред – това носи дивиденди. Тук самата Организация и гъвкавостта на нейната система си проличават бързо и се оценяват лесно. Преките контакти с клиента по повод на конкретни поръчки и доставки позволяват да се съберат данни за пазара на продукта и да се инициират промени, отнасящи се до доближаващо и изпреварващо изпълнение на потребностите и очакванията на клиента. В това отношение пречка би представлявал намален обхват на СУК, за онези фирми, които са решили да направят изключвания на елементи, свързани с маркетинга и развоя. Процесите, които покриват изискванията на стандарта в този раздел, трябва да са разработени в тяхната връзка със създаването на продукт с потребителско качество, прилягащо на клиента, а не да се произвежда заради едното производство и да се пълнят складовете за готова продукция.

Доколко усилията и грижата на Организацията за задоволяване на изискванията на клиента са дали желания резултат, това е обект на раздел 8 от Стандарта. Тук е необходимо да се предвидят действия, които еднозначно да дадат отговор на въпроса как работи Организацията и какво може да се направи, за да работи още по-добре? Резултатът от дейността ѝ потребен ли е на нейния клиент? Трябва да се обърнем към клиента и да застанем лице в лице с реалната истина за мнението му за нас, за нашия продукт, за нашата доставка – с две думи, за нашето качество. Добрият подход е да се следи поведението на клиентите на Организацията на пазара и на база на такъв анализ да се формира мнението, съдържащо отговора на този съдбоносен въпрос. До истината се достига трудно и не може това да стане с въпрос и отговор – ДА/НЕ защото, като се действа по този ширещ се и ненадежден начин, Организацията може да се учудва, защо клиентът уж ни “потупва одобрително по рамото”, а пък продажбите ѝ вървят надолу.

Организацията е тази, която трябва да се грижи за комфортното съществуване на двойката “продукт – клиент” и при признаци за нарушаване на равновесието спешно да

взема мерки за възстановяването му (чрез плътно следване на променените изисквания към продукта на целевата група клиенти) или да потърси пренасочване към нови групи.

Резултатът от предприемането на подобни действия е пряко зависим от популателната способност, културата и манталитета на потребление, включително и от националните особености на потребителя и тези фактори се променят в национален и глобален план. Динамиката им, освен че зависи от много други фактори (които не са предмет на този доклад), тя може да е с положителен или отрицателен знак и от тези прогресни или регресни тенденции зависи просперитетът на една Организация, като зависимостта не е непременно права спрямо всеки от фактор, взет поотделно. Тези фактори обаче трябва да са под постоянно наблюдение и да се формира в Организацията стремеж за отклик и предусещане на динамиката им и на динамиката на тяхната пресечна точка, и всичко това има значение за конкретното качество на създавания от Организацията продукт.

От гл.т. на СУК израз на стремежа към промяна е активността на висшето ръководство в процеса на целеполагане и амбицията за постигане на избраните цели по качеството.

Така ще се достигне до промяна на качеството на продукта в смисъла на подкрепяното от д-р Джуран определение, че “Качеството е способността на продукта да се продава”. Ще се наложи Организацията да отговори на новите, различни изисквания на своите клиенти или на новите си такива, към които тя се е преориентирала. Това ще доведе до промяна на прага на съответствие на характеристиките на продукта и всички последващи действия. Така, стъпка по стъпка, следвайки ландшафта на непокорните изисквания на клиентите от избрания пазарен сегмент, а той е рамкиран, се достигат новите и нови нива на развитие на продукта по посока на покриване на потребностите.

Този променен, обновен и желан от клиента продукт, представляващ модифициран или нов продукт за Организацията, е предпоставка за ориентация към нови целеви групи клиенти, търсене на нови пазари и увеличаване на пазарния дял на Организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пазарът е динамичен и потребностите и очакванията на клиентите също са изменчиви. В отговор на това СУК трябва да акцентира в определянето на процесите “маркетинг”, “развой” и “производство”, а Организацията да изгради тези фирмени функции, защото тяхното единство е в основата на развитието й. Само стабилен маркетинг би определил точно и в дълбочина изискванията на клиента, само силен развой би “намерил” продукт с характеристики, максимално доближени до изискванията на клиента, и само гъвкаво производство би осигурило точното и икономично постигане на тези характеристики. Тези характеристики, очакванията и предпочитанията на клиента и динамиката на пазара трябва да се държат винаги под око. Тяхното моментно състояние и тенденциите в развитието им играят важна роля и са от съществено значение за създаването на продукт, който притежава търсеното качество или нов продукт, който пазарът очаква.

Основна задача на Организацията е да работи за Негово величество Клиента, чиито потребности и очаквания определят нивото или промяната в нивото на качеството и са решаващ фактор за развитие на продукта, а оттам – за просперитета на Организацията