

## Анатомия качества

№5(11) (16.06.2006)

Идеология тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM), бок о бок с концепцией клиентоориентированности в маркетинге, завоевали умы если не самих менеджеров, то уж точно теоретиков менеджмента, которые теперь пытаются сконструировать всеобъемлющее определение качества. Каков же итог со стороны TQM?

**Качество – это способность продукта (сервиса) неизменно удовлетворять или превосходить потребности и ожидания потребителя. \***

Обычно мы, практикующие управленцы, на этом и останавливаемся. Хорошее определение, говорят – общепринятое, вроде все в нем понятно... Можно начинать борьбу за качество на своем отдельно взятом предприятии. Однако автор на своем опыте убедился, что только если разобрать это определение «по косточкам», можно действительно уяснить многогранный смысл такого понятия, как качество – чем мы и займемся в этой статье. Для начала обратим внимание на слово «неизменно» (consistently). За ним скрыта «производственная» составляющая качества, неизменность которой можно обеспечить контролем производственного процесса – до тех пор, пока не изменятся потребительские предпочтения, конечно. «Продуктовую» составляющую имеет слово «способность» – и вместе с производственной компонентой они складываются в *качество дизайна*. Остаток направлен на потребителя, что в совокупности дает действительно интегральный подход. Что осталось за кадром – это еще три слова, к которым мы присмотримся пристальнее.

### Качество и ценность

Из определения TQM неочевидно, что собой представляют «потребности» и «ожидания», как они соотносятся друг с другом и с самим понятием «качество» – и, по большому счету, что собой представляет их «удовлетворение». Предлагаемые в разнообразной литературе толкования всех этих терминов неоднозначны, а зачастую просто противоречат друг другу. Возьму на себя смелость впервые предложить непротиворечивую трактовку. Итак, «производственная» компонента трактует качество как степень соответствия спецификациям (стандартам), потребитель в этой схеме пока отсутствует (**Рис. 1**). Такой подход до сих пор фигурирует, например, в ISO 9000:2000.



**Качество – это степень соответствия характеристик требованиям.**

Сочетание «дизайнерского» подхода с ориентацией на потребителя приводит к расширению модели качества (**Рис. 2**). В эту категорию попадает одно из определений *American Society for Quality*:

**Качество – это характеристики продукта или сервиса, связанные с его способностью удовлетворять сформулированные или подразумеваемые потребности.**



Однако данная модель, хоть и принимает потребителя в расчет, никоим образом не

учитывает два важных фактора:

- субъективность человеческого восприятия;

- то, что потребитель вовсе не рассчитывает на 100%-ное удовлетворение своих потребностей.

Попробую предложить модель, лишенную этих недостатков (**Рис. 3**).



Здесь ожидания потребителя формируются на основе не только его потребностей, но и информации о товаре (услуге). Реалистичность этих ожиданий потребитель определяет с учетом своей покупательной способности (то есть здесь у нас спрятана недостающая, «экономическая» составляющая). При этом качество будет приемлемым, если оно соответствует ожиданиям, удовлетворяя потребность в ожидаемой степени и создавая соответствующую потребительскую ценность.

По большому счету, потребителя интересует итоговая ценность (Total Value). Она формируется как разница между полученными выгодами и понесенными издержками (не только денежными!) Таким образом формируется разрыв между желаемым и доступным, причем границы этого разрыва достаточно подвижны. Потребитель оптимизирует свой выбор, стараясь сократить этот разрыв.

Теперь мы можем внести в «TQM-овское» определение незначительные на первый взгляд, но совершенно принципиальные коррективы:

**Качество – это способность продукта (сервиса) удовлетворять потребности, неизменно соответствуя ожиданиям потребителя или превосходя их.**

Как мы видим, смысл этого, действительно интегрального определения качества раскрывается полностью только на основе предложенной модели. Что касается стандартов и спецификаций, то они, как и в «дизайнерской» модели, разрабатываются на основе потребностей – но обязательно с учетом прогнозируемых ожиданий. Более того, производитель может влиять на эти ожидания (но никак не на потребности!) через маркетинговые коммуникации. Следует отметить, что спецификации продукта в принципе не могут быть разработаны на основе потребностей одного конкретного потребителя. Это всегда статистическое усреднение на выборке, которую маркетологи называют сегментом рынка. А вот восприятие качества всегда строго индивидуально (так же, как и ожидания), и полностью преодолеть статистический разброс не удастся никому и никогда – можно только пытаться приблизиться к максимально достижимому качеству.

В завершение приведем еще одно определение, в целом также соответствующее изложенной концепции – это определение качества сервиса, данное британским Институтом маркетинга, The Chartered Institute of Marketing:

**Качество с точки зрения потребителя – это когда организация предоставляет сервис согласно спецификациям, которые соответствуют его потребностям. Потребитель оценивает качество, сопоставляя свое восприятие полученного**

**сервиса с ожиданиями желаемого сервиса. Соответственно качество начинается с дизайна сервисных процессов.**

---

\* Скомпилировано из Bo Bergman and Bengt Klefsjo, «Quality. From Customer Needs to Customer Satisfaction», Studentlitteratur, 2003 и Andy Hill, «Operations Management», Palgrave Macmillan, 2005