1.2
1.3
2.1

A TQM gyenge láncszemének erősítése – a vevő jobb megértése

Tárgyszavak: TQM; vállalati kultúra; vevőirányultság; a vevőelégedettség felmérése.

A TQM elterjedését a japán üzleti sikereknek lehet köszönni. Az 1990-es években az elv hasznosságát is többen vitatták, a japán gazdaság problémái, az információtechnika fejlődése, az internet megjelenése következtében. Többen kétségüket fejezték ki – különösen azok, akiknél nem sikerült a TQM hatásos bevezetése –, hogy a mai dinamikus gazdaságban egyáltalán van-e értelme a TQM-nek. A kritika arra ösztönöz, hogy a TQM gyenge pontjait keressék és javítsanak rajta. Egyik ilyen gyenge pont a vevőközpontúság és a vevők gondjainak és elvárásainak megértése.

A vizsgálat elvi háttere D. McGregor „Y-elmélete”*. Ez a merev, parancsoló, hierarchikus vezetés helyett a kollegiális, japán típusú stratégiai megoldásokat támogatja. Ezzel összhangban áll Deming tanítása**, aki azt mondja, hogy az embereket ösztönözni kell, eszközöket kell adni a kezükbe, hogy képesek legyenek jó munkát végezni. Egyébként ez az eredeti Ishikawa-féle TQM-elv is.

Az *1. táblázat* a vevő–vállalat minőségkapcsolat lehetséges változatait mutatja be. A nyolcféle magatartásból kettő teljességgel lehetetlen.

1. táblázat

Lehetséges minőségkapcsolat a vevő–alkalmazott–gyártó között

		Az alkalmazottak támogatása esetén	**Az alkalmazottak támogatásának hiánya**
A vevők megértése	Jó folyamatok	Boldog győztesek	Lehetetlen kombináció
	Rosszul irányított folyamatok	Boldog amatőrök	Nem hozzáértő vállalkozó
Vevők megértésének hiánya	Jó folyamatok	Mérnökök „játszótere”	Lehetetlen kombináció
	Rosszul irányított folyamatok	„Elefántcsonttorony”	Teljes zűrzavar

* McGregor, D.: The human side of enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960.
** Deming, W. E.: Out of the crisis. Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

Lehetetlen ugyanis a jól irányított folyamatok mellett az alkalmazottak támogatásának hiánya. A kaizen (folyamatos jobbítás) elképzelhetetlen a dolgozók együttműködése nélkül. Ezért olyan vállalat, ahol a folyamatok jól rendezettek és a dolgozók nem vesznek részt azokban, elképzelhetetlen. Elemzésre a következőkben vázolt hat megoldás marad.

1. A minőség „bajnokai”

Ez a legtökéletesebb megoldás, amire mindenki törekszik. Sajnos csak keveseknek sikerül.

2. „Boldog amatőrök”

Ebben az esetben megvalósul a vevők megértése és a dolgozók támogatása, de a folyamatok rosszul szervezettek. Ez ritka kombináció, de meg lehet javítani a folyamatok átrendezésével.

3. Nem hozzáértő vállalkozó

Ez valószínűleg olyan vállalat, amelyet jó üzleti elképzelésekkel rendelkező személyek irányítanak, de nincs vezetési tudásuk. A folyamatok élén álló menedzserszemléletű vezetők felvételével ezen lehet segíteni.

4. A mérnökök „játszótere”

Sok elektronikus és más vállalat esik ebbe a kategóriába. Kitűnő mérnökök korszerű tervezést végeznek, de nem ismerik pontosan a vevők vágyait. Termékeik tulajdonságai sokszor jobbak, mint amire igény van. Az ilyen vállalatok jól alkalmazzák a TQM-et és élen járnak a minőségben, de inkább a vezetők igényeit elégítik ki, mint a vevőkéit.

5. „Elefántcsonttorony”

Ezek a vállalatok valószínűleg a közösségi szektorban tevékenykednek, és mentesek a versenykényszertől, amit a szabályozások vagy más tényezők okoznak.

6. A teljes zűrzavar

Ezekben a vállalatokban nincs semmiféle minőség és a versenyben nem állnának meg. Ennek ellenére – sajnos – sok ilyen vállalat van a közszférában és a verseny nélküli magánszektorban, nagyon halvány a remény, hogy ezeket be lehessen vonni a minőség terén folyó versenybe.

A TQM gyenge láncszeme

Mint arról már szó volt az előbbiekben, sok vállalatban a TQM jól, de mégsem optimálisan működik. Ezek inkább a belső kérdésekre összpontosítanak és nem vevőközpontúak.

Bizonyos, hogy sok biztatás van a szövegekben a vevőközpontúságra. A TQM-ben a belső vevők nagyon fontosak (Juran, 1998), de nem mondanak sokat arról, hogy mi valójában a vevők elégedettsége és az igények hogyan formálhatók. A TQM elmélete nagyon racionális, a „tények szerinti vezetés" (management by facts) valójában csak dédelgetett ideál. A méréseket és számszerűsítést hangsúlyozzák. A vevők döntései azonban rendszerint nem nagyon ésszerűek. A lehetséges minőség meghatározásához túl kell menni az egyszerű vevőközpontúságon, és mélyebben kell a vevőket megérteni.

A különbség a két fogalom között bizonyára az, hogy első esetben a vevőt a saját perspektívájából nézik. A kérdőíveket is a gyárak állítják össze a saját szempontjaik szerint. Ehelyett a vevő szemszögéből kellene nézni a dolgokat.

Példaként álljon itt a mobiltelefon-piac. 1995 és 2000 között a Nokia lényeges térhódítást ért el (22%-ról 32%-ra), az Ericsson megmaradt 10% körül, a Motorola piaci részesedése 45%-ról 18%-ra esett vissza. A Motorola úttörő volt a TQM terén, és a „Hat Szigma" módszer bölcsője, míg az Ericsson Európa egyik vezető cége a minőség vonatkozásában. A két cég piaci problémáinak oka az volt, hogy nem értették meg a vevők igényeit. A versenytárs Nokia – piacismeretére alapozva – ugyanakkor a tervezésre, a robusztus kivitelre és a könnyű kezelhetőségre helyezte a súlyt, megőrizve a jó műszaki színvonalat.

A vevők megértése

Mint arról már volt szó – a vevők nem racionálisak. Pl. nemcsak az igényeik kielégítésére vesznek mobiltelefont, hanem önkifejezés céljából is. Ez elsősorban a feltűnő árukra vonatkozik (ruha, autó, óra). Itt jön be a hirdetés szerepe. Sok védjel tartós, hosszú ideig marad fenn, szinte mitikus értéke van. Fontos az eszmei érték, ami nemcsak a saját tapasztalaton alapul, hanem az elvárásokon is. Az elvárások a vállalat hírnevétől függnek.

A szervizeknek „nevelniük" kell a vevőket. Ugyanakkor meg kell ismerni a vevő helyzetét, hogy tényleges értéket lehessen számára fejleszteni, sokszor vele együtt.

A vevők igényeinek, döntéseik motívumainak (amelyek sokszor érzelmi alapok) megismerésére ajánlatos többféle módszert alkalmazni. Legeredményesebb a közvetlen interjú és a szóbeli észrevételek rendszeres feldolgozása. Ez sokszor fáradságos munka. A közvetítő kereskedelem és a vállalati beszerzések esetében a döntésben többen vesznek részt, e személyek szem-

pontjai, hatalmi szerepei is eltérőek, és sokkal nagyobb a tét. Ilyen esetben (a vállalatközi piac elemzésekor) nehéz a döntéshozatal szervezeti, eljárási kérdéseire vonatkozó információt szerezni, holott az igények vizsgálatához ez fontos. Szerencsére az ilyen üzleti kapcsolatok aránylag tartósak, idővel átláthatók.

Az ügyfelek/vásárlók igényeire vonatozó adatok megfelelő feldolgozása igen fontos. A trendekre elég sok információ szűrhető le a napi médiából.

A vásárlókkal kapcsolatban a legmélyebb tudás a vállalat saját szakembereitől gyűjthető össze. Az értékesítésben dolgozók hatalmas tudását azonban ritkán hasznosítják megfelelő módon (rendszerezve, elemezve). A szóbeli tudástömeget strukturálni kell, hogy adatokként rendszerezhető legyen. Ugyanez a helyzet a szervizektől nyerhető ugyancsak hatalmas és mély információtömeggel.

(Ferber István)

Lagrosen, S.: Strengjtening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding. = The TQM Magazine, 13. k. 5. sz. 2001. szept./okt. p. 348–354.

Kühn, A.; Erhardt, J.: Systematische Kundenorientierung. = Qualität und Zuverlässigkeit, 46. k. 5. sz. 2001. p. 540, 542, 544–545.