

# Tworzymy jakość

Piotr Lutek, Robert Maik, Artur Szczepański

## Wytworzenie produktu o założonym poziomie jakości wymaga precyzyjnego i efektywnego połączenia wiedzy inżynierskiej oraz wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, w dodatku wysokiej kultury organizacyjnej.

Aktywność przedsiębiorstwa w tej mierze sprowadza się do działań w dwóch głównych obszarach:

- kształtowania jakości - obszar o przewadze kreatywności i innowacyjności,
- zapewnienia jakości - obszar o przewadze działań wysoce pragmatycznych.

### Kształtowanie jakości

to świadome i permanentne działania przedsiębiorstwa podejmowane w celu uzyskania określonego poziomu jakości produktu, polegające na tworzeniu nowych właściwości, parametrów i wartości istotnych dla odbiorcy, na każdym etapie powstawania produktu. Odnosi się przede wszystkim to do:

- projektowania produktu,
- badania i testowania produktu (technika, ale także i marketing),
- technicznego przygotowania produkcji (TPP),
- optymalizacji produktów i procesów,
- doskonalenia produktów i procesów,
- serwisu i obsługi posprzedażnej, etc.

### Zapewnienie jakości

to ogół wszystkich starań i rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstwa

zmierzających do zapewnienia w procesach produkcji dokładnie zadanych parametrów i charakterystyk wynikających z tzw. specyfikacji jakości, (i pomocniczych) części, podzespołów i produktów, a także uniknięcia innych wad produktu.

Aby osiągać cele jakościowe, każde przedsiębiorstwo powinno wypracować własną koncepcję strukturalną i systemową realizacji procesów kształtowania i zapewnienia jakości produktu. Rysują się tu trzy zasadnicze koncepcje:

- zakładowy system kontroli i zapewnienia jakości,
- system zapewnienia jakości zgodny z normami ISO serii 9000,
- system oparty na koncepcji TQM.

### System zakładowy

Zakładowy system jakości to wciąż zdecydowanie dominująca koncepcja jakości w polskim przedsiębiorstwie. Opiera się na tradycyjnym systemie kontroli jakości i przekonaniu, że jakość to domena inżynierów - jest kosztowna, nieskuteczna i przestarzała. Ma wiele odmian: od tych patologicznych (kompletny chaos i przypadkowość w procesach), aż po te bardziej cywilizowane i nowocześniejsze (pojawiają się nawet elementy TQM).

### SZJ wg ISO

Certyfikat ISO serii 9000 w wersji do roku 2001 (modele 9001, 9002, 9003) dotyczy tylko Systemu Zapewnienia Jakości i nie ma związku statystycznie istotnego oraz związku merytorycznie „uzasadnialnego” z wysoką jakością produktów. Nowelizacja normy ISO z grudnia 2000 - norma ISO 9001:2000 zmienia ten stan rzeczy - doskonalenie jakości produktów i monitoring poziomu satysfakcji klienta stają się tu wymogiem, który spełnić musi każde przedsiębiorstwo ubiegające się o certyfikat. Osobnym problemem jest ewolucja prawa europejskiego w kierunku stwarzania preferencji dla przedsiębiorstw, które udokumentują swój system zapewnienia jakości np. poprzez certyfikat ISO. Oczywiście stawia to polskie przedsiębiorstwa (tylko około 3000 certyfikatów SZJ) w znacznie trudniejszej sytuacji konkurencyjnej, a wszystko to w duchu troski o konsumenta. Polskie przedsiębiorstwa, które rozumieją już znaczenie problematyki jakości dla konkurencyjności firmy, narzekają na wysokie koszty budowy i wdrożenia takiego systemu. To kolejny mit - dla średniego przedsiębiorstwa ten koszt kształtuje się na poziomie 50-70 tys. zł (cena dość słabego samochodu dla prezesa) - dodatkowo można także korzystać z funduszy unijnych przeznaczonych na ten cel.

### TQM

Należy tu podkreślić, że koncepcja TQM to próba stworzenia harmonijnego połączenia wymogów pragmatyki zapewnienia jakości z kreatywnym

dążeniem do doskonalenia jakości. Niestety, choćby tylko krótkie jej omówienie nie jest w tym miejscu możliwe.

### Jakość a marka produktu

Większość, a może nawet wszyscy konsumenci na świecie deklarują umiejętność oceny różnego rodzaju produktów pod względem jakościowym. Często zdarza się nam słyszeć zdania wypowiedziane przez „konsumentów-ekspertów”: „...w przypadku produktów z kategorii X zawsze stawiam na jakość”. Nie sposób z tym polemizować. Każdy z nas ma rację, wypowiadając te słowa. Przynajmniej, jeżeli chodzi o nasze subiektywne odczucia. Czy jest to jednak zgodne z rzeczywistym poziomem wykonania produktu?

Przeprowadzony przez nas ostatnio ślepy test na dość znacznej grupie młodych konsumentów<sup>1</sup> miał za zadanie dowieść, że elementy tradycyjnie odpowiadające za jakość w kategorii piwa, tj.:

- smak,
- kolor,
- przejrzystość,
- piana,

są w rzeczywistości przez nich nierozróżnialne na poziomie produktu w fizycznej postaci. Wyniki nie były zaskoczeniem. Praktycznie żaden z badanych mężczyzn nie dokonał trafnego dopasowania produktów do wskazanych uprzednio marek. Działo się tak również w przypadku marek zadeklarowanych przez respondentów jako ulubione bądź najczęściej spożywane. Jako uzupełnienie warto przytoczyć przypadek dwóch najsłynniejszych rywali w kategorii napojów. Udziały rynkowe Coca-Coli, w ujęciu globalnym, w stosunku do Pepsi, mają się w przybliżeniu jak 3:1. Dlaczego więc w testach smakowych siedmiu na dziesięciu badanych wybiera Pepsi jako produkt o większych walorach? Czy to możliwe, aby za każdym razem błąd leżał po stronie procedur badawczych?

Problem polega na tym, że w większości kategorii, zarówno jeżeli weźmiemy pod uwagę dobra masowe, jak i te trwałego użytku, produkty nie różnią się między sobą. Poziom wykonania stał się standardem. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że od pewnego momentu walka na jakość odbywa się w umysłach konsumentów, a nie w halach produkcyjnych.

### Jakość postrzegana

W odróżnieniu od pojęcia jakości jako procesu doskonalenia produkcji i jej zgodności ze specyfikacją jakość postrzegana to zbiór wszystkich korzyści racjonalnych i emocjonalnych, jakich produkt dostarcza odbiorcy. Jest to więc w zasadzie definicja zgodna z teorią TQM, z tą jednak poprawką, że mówimy o niej w czysto marketingowym ujęciu, a w zasadzie zawężamy obszar dyskusji do strategicznego zarządzania marką. I w tym przypadku jakość postrzegana jako subiektywna ocena kon-

precyzyjny  
**druk**  
do formatu  
**B-1**

- doradztwo w przygotowaniu produkcji
- naświetlanie
- druk
- oprawa Introligatorska

Roland 704:  
kolory 4+0  
max format arkusza: 1020 x 720 mm  
max pole zadruku: 1000 x 700 mm  
wydajność: 15 000 ark/h  
grubość materiału: 0,04 - 0,6 mm  
gramatura: 80 g - 400 g

Roland 305:  
kolory 5+0 lub 4+1  
max format arkusza: 530 x 740 mm  
max pole zadruku: 510 x 735 mm  
wydajność: 15 000 ark/h  
grubość materiału: 0,04 - 0,6 mm  
gramatura: 80 g - 400 g  
zautomatyzowana zmiana płyt,  
sterowanie digitalne przez pulpit  
(pasowanie, ustawianie farby),  
infra czerwone suszenie  
na specjalne farby.

**oprawa**  
**introligatorska**

- szycie drutem
- miękka oprawa

edk

**EURODRUK-KRAKÓW**

Nasz adres:  
Al. Pokoju 3  
31-548 Kraków  
Dział Sprzedaży EDK:  
tel./fax: 012/430 43 55  
tel.: 012/430 43 66 w. 145, 146, 147,  
155  
Sekretariat EDK:  
tel. 012/430 44 01  
tel./fax: 012/430 44 15

sumenta może być, a często nawet jest różna od tzw. jakości rzeczywistej.

Według D. Aakera, niewątpliwego autorytetu w tej dziedzinie, jakoś postrzegana to obok znajomości marki, lojalności wobec niej i specjalnych relacji i symboli łączących ją z konsumentem, podstawowy składnik tzw. *brand equity*, czyli kapitału, jaki marka posiada. Składnik o tyle ważny, że jako jedyny związany jest z finansowymi aspektami marki i jej wartością. Decyduje bowiem o kilku podstawowych czynnikach generujących dodatnie przepływy pieniężne, tj.:

jest głównym powodem zakupu<sup>2</sup>,  
decyduje o wyróżnieniu produktu,  
wpływa na poziom akceptacji cenowej,

zapewnia przychylność innych poza przedsiębiorstwem uczestników kanałów dystrybucyjnych,

pozwała w sposób bezpieczny rozciągać markę na inne kategorie.

Proces budowania jakości postrzeganej nie jest ani prosty, ani krótkotrwały. Jak wszystko, co nosi znamiona trwałości, tak i ten element marki wymaga we wstępnej fazie szczegółowej analizy, a następnie mozolnej pracy, by osiągnąć zadowalające wyniki.

Podstawowym etapem diagnozy jest określenie, poprzez jakie atrybuty docelowy segment naszych konsumentów ocenia jakość produktów danej kategorii. Jednakże etap kreowania jakości w zgodzie z wyobrażeniami odbiorców to tylko połowa sukcesu. Percepcja jest równie ważna.

W opinii wielu marketerów element ten jest ściśle skorelowany ze sposobem dotarcia z ofertą do ostatecznego odbiorcy. Głoszą oni, że rola percepcji zanika w momencie komunikacji racjonalnych korzyści związanych z użytkowaniem wyrobu. Czy jednak przeciętny konsument po zdekodowaniu informacji, że nowy model samochodu marki X, dzięki zastosowaniu innowacyjnej i unikalnej technologii jest bezpieczniejszy od swoich głównych konkurentów, jest w stanie to ocenić? Z pewnością niewiele jest ta-

kich. A jednak Volvo, które w specjalistycznych testach organizowanych przez prasę motoryzacyjną zdecydowanie przegrywa z innymi markami przy ocenie poziomu bezpieczeństwa, jest wymieniane przez respondentów jako samochód numer 1 świecie pod tym względem. To niewątpliwie zasługa wizerunku przez ponad 30 lat uparcie kreowanego przez szwedzki koncern poprzez komunikację marketingową.

Jest kilka przyczyn, dla których proces kreowania jakości musi iść w parze z jej komunikacją.

Po pierwsze, konsumenci, mając w pamięci negatywne doświadczenia związane z produktem, mogą długo pozostawać niewzruszeni na kolejne zapewnienia producenta, o zmianie jakości jego wyrobów. Wówczas nawet kampanie reklamowe o bardzo dużym natężeniu niekoniecznie muszą spowodować zmianę nastawienia. Przykładem takiej sytuacji na polskim rynku są, z pewnością, kłopoty, jakie przeżywa choćby Fiat, marka numer jeden wśród najlepiej sprzedających się samochodów w kraju. Przekonanie, jakie panuje wśród nas, o niskiej jakości wykonania samochodów przez włoski koncern, jest jedną z głównych przyczyn tak dramatycznego spadku sprzedaży w ostatnim okresie.

Kolejnym czynnikiem może być złe obrany przez przedsiębiorstwo kierunek zmian poprawy jakości. Bardzo wiele firm spotyka się ze słabą reakcją klientów na wprowadzane ulepszenia i nowości technologiczne lub organizacyjne. Dzieje się tak, gdy przekształcenia odgrywają marginalną rolę w całościowym postrzeganiu produktu przez konsumenta. Doskonałym przykładem, obrazującym ten czynnik, jest powszechne obecnie dążenie wielu firm do uruchomienia sprzedaży internetowej jako kolejnego wyjścia naprzeciw oczekiwaniom klientów. Niestety, innowacja ta, szczególnie gdy mamy do czynienia z dobrami szybko zbywalnymi, nie jest zbyt ważna dla przeciętnego konsumenta, który dodatkowo ma utrudniony dostęp do sieci.

Po trzecie, dość często zdarza się, że zwykły konsument nie ma pełnej informacji niezbędnej do podjęcia racjonalnej decyzji o zakupie. Wówczas opiera się na jednej lub dwóch przesłankach, które wiąże z wymaganą dla danej kategorii jakością. Dlatego też kluczowym zadaniem dla zarządzających produktem jest zrozumienie dokładnie tych kilku, często bardzo małych wskazówek, którymi klient kieruje się przy wyborze marki. I znów przykładem może być branża samochodowa, w której nierzadko zdarza się, że zainteresowani produktem oceniają go przez np. bezdźwięczny sposób zamykania drzwi.

W końcu mamy do czynienia z sytuacją, gdy konsument nie jest w stanie ocenić świadomie jakości proponowanej i wybiera zupełnie nieodpowiednie atrybuty. Często zdarza się tak w przypadku nowo wykreowanych kategorii.

Warto jeszcze - na tym etapie analizy - zwrócić uwagę na dość powszechnie popełniany przez marketerów błąd, jakim jest wybór relacji cena-jakość jako podstawy pozycjonowania marki. Poza pułapkami wymienionymi powyżej, tego rodzaju strategia, w momencie gdy marka stara się rywalizować jednocześnie w kilku segmentach cenowych, powoduje bardzo szybką utratę zaufania do niej, co zazwyczaj ma ogromne konsekwencje dla jej dalszego funkcjonowania. Dodatkowo firmy stosujące *upgrading*, czyli porównywanie swojej marki do tych znajdujących się na wyższej półce cenowej, zapominają, że jednoznaczne asocjacje z niską jakością i ceną mogą dodatkowo zniechęcić użytkownika do dalszego korzystania z marki.

Autorzy reprezentują Katedrę Zarządzania Politechniki Lubelskiej

<sup>1</sup> Test zostały przeprowadzony na grupie 25 studentów deklarujących spożywanie piwa co najmniej dwa razy w tygodniu i przywiązanych do konkretnych marek.

<sup>2</sup> Ang. *reason to buy*.