

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИИ

Е.С. МАКСИМОВА

ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В СФЕРЕ РЕКЛАМЫ

В данной статье рассматривается проблема управления качеством рекламных услуг. В условиях современного бизнеса предприятия должны уделять больше внимания вопросам качества продукции и услуг, поэтому все чаще применяются методы управления качеством и улучшения качества, одним из которых является метод TQM. До сих пор не существует определенной программы внедрения TQM в деятельность рекламных агентств.

Качество продукции и услуг в рекламной сфере зависит от многих факторов, но главной сложностью для управления качеством является влияние человеческого фактора. В статье проанализированы ключевые проблемы, с которыми сталкиваются рекламные агентства, и предложены рекомендации по их решению в рамках концепции TQM.

Качество, управление качеством, метод, рекламные услуги, TQM.

В современном мире при всем разнообразии производимых товаров и услуг одну из важнейших ролей при управлении производством продукции и ее продвижении играет качество, ее сертификация и сертификация систем качества. В развитых странах этому вопросу уделяется много внимания, разрабатываются различные подходы к управлению качеством.

Согласно общепринятому определению, качество продукции – это совокупность свойств товара, определяющих его способность удовлетворять конкретные потребности потребителей, соответствовать предъявляемым требованиям. Качество тем выше, чем больше потребностей и интересов потребителей удовлетворяется. Признаком хорошего качества является высокая покупательная способность, наличие подтверждающих сертификатов, выданных авторитетными фирмами или персоналиями.

Качество можно представить в виде пирамиды (рис. 1). Наверху пирамиды находится TQM – всеобщий менеджмент качества, который традиционно предполагает высокое качество всей работы для быстрого достижения требуемого качества продукции. Это связано с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, надлежащих условий труда.

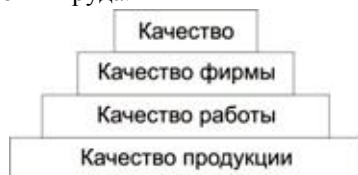


Рис. 1. Пирамида качества [1, с.22]

Качество работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования. Качество выпускаемой продукции – это главная составляющая всей системы качества и, кроме того, следствие качества работы, когда оценивает-

ся техническое соответствие пригодной продукции, мнение потребителя и т.д.

Управление качеством – это совокупность методов и процессов, используемых для выполнения требований к качеству продукции. Главная цель управления качеством состоит в совершенствовании систем и процессов, при котором можно добиться постоянного улучшения качества продукции. Данная цель реализуется на всех этапах жизненного цикла рекламной продукции: от создания самой продукции и процессов, сопровождающих ее, до утилизации – «петля качества» [1, с. 25].

Метод управления качеством TQM (Total Quality Management – всеобщее управление качеством), разработанный американскими учеными Уолтером Шухартом и Уильямом Демингом, уже долгое время используется в ряде развитых стран для постоянного совершенствования качества товаров и услуг. TQM – это философия организации, которая основана на стремлении к повышению качества и практике управления, которая приводит к всеобщему улучшению качества.

Всеобщее управление качеством – это система управления, основанная на производстве качественных с точки зрения заказчика продукции и услуг. TQM – управляемый командный процесс, сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике, основанный на фактах и направленный на достижение стратегической цели организации через постоянное улучшение работы [1, с. 28]. TQM можно также определить как систематический, интегрированный и организованный стиль работы, направленный на непрерывное ее улучшение. В основе TQM лежат следующие принципы:

- ориентация на потребителя;
- привлечение работников и применение их способностей;
- подход к системе качества как к процессу;

- системный подход к управлению;
- постоянное улучшение.

Американский ученый Б. Джойнер выразил суть современной концепции всеобщего управления качеством и роль руководства в нем с помощью схемы, названной треугольником Джойнера (рис. 2). Он включает в себя три составляющие:

- одержимость качеством – руководитель должен обеспечить такую атмосферу в коллективе, чтобы качество увлекло персонал и стало главной ценностью для каждого работника;
- научный подход – создание такой системы управления, в которой принимаемые руководителем решения основываются на результатах расчетов, моделирования, испытаний, диагностики, исследований процессов потребления;
- все как одна команда – обеспечение слаженной работы всего коллектива (обучение и помощь при ошибках; объединение сотрудников для совместного достижения общих целей; разделение на подзадачи, доступные для подготовки персонала) [2, с. 551].



Рис. 2. Треугольник Джойнера [2, с. 551]

Если руководитель компании не убежден в необходимости TQM для успеха в конкурентной борьбе за потребителя, то, как показывает мировая практика, «борьба за качество» останется для компании только лозунгом. Руководитель должен внедрять аспекты качества в цели предприятия и поддерживать ее деятельность необходимыми ресурсами, а также моральными стимулами. Также он должен принимать активное участие в улучшении процессов.

Система качества должна соответствовать международным стандартам ИСО 9001, которые представляют собой современный уровень управления качеством и включают в себя перечень апробированных элементов, необходимых для обеспечения качества. К данным элементам относятся контроль качества материалов, операционный контроль при изготовлении, различные виды испытаний продукции, обучение и мотивация персонала и т.д. Следует также отметить, что методы управления на предприятиях сегодня четко не определены. Сертификация системы качества на соответствие стандартам ИСО серии 9001 означает соответствие минимальным требованиям, на основании которых потребитель оценивает возможность заключения с предприятием партнерских отношений. Однако фактически только сертификации системы качества недостаточно для успешной деятельности предприятия, необходимо разрабатывать и развивать данную систему, основываясь на методах и принципах TQM, чтобы достичь долгосрочного успеха. К разработке системы управления в соответствии с принципами TQM привлекается большая часть сотрудников предприятия; полное внедрение этой системы должно осуществляться с применением современных технологий (организационных, управленческих, информационных и др.). Этот процесс требует длительного периода времени, перестройки всей деятельности предприятия, согласованной работы всех структурных подразделений.

До недавнего времени не существовало утвержденной методологии и программы внедрения TQM на предприятии, однако в 2008 г. была закончена доработка стандартов ИСО серии 9000 версии 2001 г. [3; 4]. Эти стандарты направлены на применение «процессного подхода» (рис. 3) при разработке, внедрении и улучшении результативности и эффективности системы управления качеством с целью повышения удовлетворенности заинтересованных сторон путем выполнения их требований.



Рис. 3. Модель системы управления качеством, основанной на процессном подходе [4]

Рекламу можно считать старейшим видом продукции, к качеству которой предъявляют довольно строгие требования. В рекламной деятельности рассматривают три уровня качества:

- качество рекламной мультимедиа и сопутствующей ей технологии производства и распространения;
- управление качеством;
- качество управленческой деятельности в целом (системное качество).

Первый уровень качества рекламы включает текущие оценки четырех взаимосвязанных составляющих:

- качество профессионализма персонала (дизайнеров, копирайтеров, менеджеров, технологов и др.);
- качество рекламных технологий;
- качество рекламы (рекламной мультимедиа);
- качество организации рекламных кампаний.

Второй уровень качества включает набор мероприятий по управлению перечисленными составляющими с целью их улучшения или приведения в соответствие с требуемыми значениями. Третий уровень качества рекламы предполагает ориентацию миссии компании на достижение качества всех элементов ее деятельности. Эти уровни качества являются взаимосвязанными. Пренебрежение какой-либо группой приводит либо к увеличению затрат для достижения требуемого качества рекламы, либо к недостижению требуемого качества [5, с. 84].

Существует два способа воздействия на качество рекламных услуг:

- введение государственных норм и требований к техническому уровню и качеству продукции – стандартизация как специфическая правовая форма регулирования качества;
- регулирование организации и деятельности государственных органов, предприятий, объединений и организаций в области управления качеством продукции – государственное законодательство о качестве [1, с. 116].

По многим причинам в творческих коллективах довольно сложно внедрять программы улучшения качества, в том числе использовать методы TQM. Работники из творческой сферы обычно негативно относятся к любому контролю над их деятельностью, в частности и к контролю над качеством. Существует устойчивое мнение, что контроль подавляет творческие способности, прежде всего креативные, и что методы, позволяющие оценивать уровень качества, не могут быть внедрены в данную сферу деятельности [6, с. 78]. Однако данные проблемы легко преодолимы при грамотном подходе высшего руководства к внедрению эффективной системы контроля качества и хорошей подготовке ответственных специалистов.

В настоящее время в каждом городе есть множество рекламных агентств (полного типа или специализированных) и типографий. Чтобы удержаться на рынке, им необходимо не только следовать государственным и муниципальным требованиям, но и следить за качеством выполнения своей работы. Стоит учитывать, что рекламные агентства различаются по целям, функциям, специализации, размеру,

формам работы с клиентами и другим признакам. Это значит, что в фирмах, в зависимости от вида, контроль качества будет осуществляться по-разному.

Работу рекламного агентства можно вести по-разному:

- жесткий контроль всех этапов работы и деятельности персонала;
- практически полное отсутствие какого-либо контроля;
- «золотая середина».

Применение первого способа в деятельности рекламного агентства возможно лишь вне творческой сферы (бухгалтерия, заключение договоров, типография и пр.). Второй способ обычно встречается в малых фирмах с минимальным количеством сотрудников, каждый из которых может выполнять свои обязанности отдельно от остальных и представлять результаты лишь по завершении работы. Наиболее приемлемым является третий вариант, когда каждый специалист выполняет свою работу, в определенное время отчитываясь перед вышестоящим лицом. Начальник может контролировать сроки и способы исполнения, юридическую сторону проекта, уровень подготовки персонала, состояние техники и пр., не оказывая чрезмерного давления на подчиненных.

Существуют различные факторы, влияющие на деятельность рекламного агентства. Наиболее часто возникают следующие проблемы:

1. Нехватка сотрудников, особенно специалистов в тех или иных областях рекламной сферы. Как правило, такая проблема характерна для малых агентств, в которых каждый сотрудник может выполнять обязанности нескольких специалистов. С одной стороны, это помогает сэкономить средства (например, на заработной плате, на аренде помещения под офис и т.д.). Однако зачастую это негативно отражается на качестве рекламных услуг; такому агентству тяжелее вести конкурентную борьбу, завоевать и удержать доверие клиентов.
2. Цена и качество используемых материалов, стоимость услуг поставщиков и посредников. Естественно, что каждый клиент стремится потратить на рекламу как можно меньше средств. Агентство может учитывать пожелания заказчика и использовать более дешевые материалы или меньшее их количество и сэкономить на производстве. Но стоит учитывать, что при этом увеличатся расходы на исправление ошибок и пост-обслуживание, кроме того, это подорвет доверие клиента к агентству.
3. Часто информация о требованиях к проекту и оценка деятельности передается от клиента специалисту через посредника. Обычно работа над проектом в рекламном агентстве проводится в несколько этапов (рис. 4). Часто заказчик принимает в ней минимальное участие – заключив договор и предоставив свои требования, лишь следит за соблюдением агентством сроков подготовки проекта. На каждом этапе работы над заказом задействуются различные сотрудники и отделы, которым необходимо обмениваться информацией. Очевидно, что при обмене сведениями и при

переходе от одного этапа к другому часть информации искажается или теряется, и первоначальная идея или макет может значительно отличаться от задумки клиента. На уточнение требований и внесение изменений требуется время, кроме того, это также не лучшим образом сказывается на отношении клиента к фирме, из-за чего могут возникать конфликтные ситуации.



Рис. 4. Этапы выполнения рекламного проекта

4. Часто сам заказчик не может четко и ясно изложить свои требования либо может менять свое мнение. Обычно такая ситуация возникает, когда:
 - у клиента не было времени обдумать идею макета;
 - клиент не может определиться с основной идеей;
 - клиент не обладает нужными знаниями в области рекламы и дизайна.

При этом агентство теряет время, которое клиент выделил для исполнения заказа.

5. Еще одна проблема, возникающая при работе с клиентом, состоит в том, что часто он не дает честную оценку готовому плану проекта или макету. Из вежливости заказчик может одобрить конечный вариант проекта, даже если недоволен им. Часто агентство узнает о таких ситуациях, когда рекламное изделие уже готово. При этом всю вину за это клиент возлагает на фирму, что может привести к тому, что в следующий раз этот клиент обратится в другое агентство.
6. Есть также проблема, на которую рекламное агентство не может повлиять – это местные законы, регулирующие рекламную деятельность. Дело в том, что данные законы и указы меняются достаточно часто, и бывает сложно вовремя отследить такие изменения.

В целом человеческий фактор оказывает наибольшее влияние на деятельность в рекламной сфере, и данные проблемы можно объединить в две группы – проблемы в работе персонала и проблемы в работе с клиентами. Если руководство рекламного агентства хочет повысить качество оказываемых услуг, свою конкурентоспособность и завоевать доверие клиентов, ему необходимо в первую очередь обратить внимание на проблемы управления персоналом:

- тщательнее подбирать специалистов;
- требовать от соискателей должного уровня профессионализма;
- если это молодой специалист, не обладающий большим опытом работы в данной области, необходимо проводить его обучение;
- руководству следует меньше критиковать работу сотрудника, давать больше рекомендаций и поощрять правильные действия;
- работники должны иметь возможность проявить свои способности;
- специалисты или рекламные отделы должны быть заинтересованы в успехе друг друга и всего агентства, а не конкурировать между собой;
- специалисты, работающие непосредственно с клиентами, должны обладать соответствующими знаниями и навыками.

Одной из главных проблем для любого рекламного агентства остается искажение информации, передаваемой клиентом. И если на стадии заключения договора обе стороны стараются контролировать процесс, то в следующих этапах контроль со стороны клиента часто минимален. Здесь требует решения проблема передачи информации о требованиях к проекту или макету от клиента специалистам. На этом этапе необходимо, чтобы между ними было как можно меньше посредников или не было вовсе. Для этого следует принять следующие меры:

- 1) специалист должен лично обсудить с клиентом или его представителем требования к макету рекламного средства;
- 2) агентство должно предоставлять для заполнения клиентам бриф на изготовление рекламного средства или выполнение проекта;
- 3) во время выполнения проекта необходимо постоянно поддерживать связь с клиентом, информировать о ходе работы;
- 4) нужно помогать клиенту честно высказывать свою точку зрения и оценку варианта, предложенного агентством. Если клиент им недоволен, то проект не утверждается до тех пор, пока все требования не будут учтены и внесены все изменения. Только после этого проект утверждается, заносится в паспорт рекламного средства и переходит на этап изготовления;
- 5) в некоторых случаях можно привлечь клиента к контролю изготовления и установки рекламного носителя. Это поможет полностью удовлетворить его требования и избежать затрат средств и потере времени на исправление ошибок, демонтаж и другие меры.

Таким образом, клиент должен осуществлять контроль на всех этапах производства рекламной

продукции или оказания услуг (рис. 5). Прежде чем перейти на следующий этап, агентство должно убедиться, что клиент полностью удовлетворен выполненной на данный момент работой. Если он обнаружил ошибку на одном из этапов, агентство «возвращается» на несколько шагов назад и дорабатывает детали проекта до тех пор, пока заказчик не одобрит его. Если в ходе подготовки проекта или изготовления макета заказчик или специалист замечает недочеты, то, возможно, необходимо пересмотреть требования к заказу. После основной подготовки, непосредственно при выполнении проекта (проведения рекламной кампании, изготовлении рекламной продукции и пр.) заказчик по мере необходимости контролирует ход работы на данном этапе.

Так, клиент может тщательно продумать детали своего проекта, посоветоваться со своими консультантами и четко обозначить нужную для агентства информацию. Кроме того, заказчик может, опираясь на бриф, лучше сформировать для себя образ рекламного продукта, а агентство защитит себя от возможных недоразумений, т.к. требования к рекламному продукту будут изложены в наиболее удобной и ясной форме.

Большинство руководителей рекламных агентств, особенно малых, считают, что бриф – это лишняя трата времени. Возможно, на обсуждение заказа действительно потребуется больше времени, особенно если клиент не обладает нужными знаниями. Но введение в практику обязательного заполнения брифа поможет избежать искажения информации, и фирме не придется в будущем разрешать возможные конфликты или исправлять ошибки при изготовлении или установке рекламного средства.



Рис. 5. Этапы проработки рекламного проекта

Это лишь основные моменты в управлении качеством рекламной продукции. В зависимости от вида продукта, особенностей объекта рекламы, заказчика и т.д. возникают новые нюансы управления качеством. Однако в сфере рекламы (как в творческой сфере) довольно сложно предсказать точный результат деятельности, поэтому необходимо учитывать, что контроль качества не является гарантией успеха рекламной деятельности.

Качество продукции и услуг в рекламной сфере зависит от многих факторов, и если качество технической стороны довольно легко поддается контролю, то главной сложностью остается человеческий фактор. Сюда входит и заинтересованность персонала в выполнении поставленных задач, и готовность руководства к поиску новых методов ведения деятельности предприятия и повышению эффективности контроля качества продукции и услуг.

Стоит отметить, что подобные изменения в управлении качеством могут привести к увеличению затрат агентства (например, на обучение персонала) и в некоторых случаях увеличить сроки выполнения проекта. Это одна из главных причин, по которой руководство отказывается от использования методик TQM. Однако руководители должны помнить, что внедрение системы управления качеством – длительный процесс, результат которого не будет замечен сразу. При правильном подходе рекламное агентство сможет в будущем компенсировать затраты путем улучшения качества услуг; кроме того, это поможет уменьшить процент ошибок в работе и снизить затраты на их исправление и пост-обслуживание. Все это, в свою очередь, удержит существующих клиентов, привлечет новых заказчиков, повысит конкурентоспособность и укрепит положение предприятия на рынке рекламных услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Леонов И.Г., Аристов О.В.* Управление качеством продукции. М., 2004.
2. *Джеймс Р.* Управление качеством. М., 2007.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования.
4. ГОСТ Р ИСО 9004-2008 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
5. *Смирнов Э.А.* Управление качеством рекламы: учебное пособие. М., 2001.
6. *Ребрин Ю.И.* Управление качеством: учебное пособие. Таганрог, 2004. 174 с.
7. *Михайлова Е.А.* Основы бенчмаркинга: использование методов бенчмаркинга и TQM в сфере творческого труда // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №6.