

Ориентация на потребителя

<p>a) Customer focus Organizations depend on their customers and therefore should understand current and future customer needs, should meet customer requirements and strive to exceed customer expectations.</p>	<p>a) Ориентация на потребителя Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.</p>
---	---

Этот принцип определяет приоритеты при принятии управленческих решений. По тому, как менеджмент предприятия распределяет ресурсы, можно судить о том, следует ли этому принципу или нет. Можно с уверенностью утверждать: покажи мне, как ты распределяешь ресурсы, и я скажу, что ты считаешь самым важным. Анализ структуры и объемов затрат организации, а также распределения ответственности может многое нам рассказать о приоритетах руководства. На что в первую очередь тратит оно ресурсы? Присутствуют ли интересы потребителя в установленных зонах ответственности?

Надо отчетливо понимать: ориентация на потребителя стоит денег и быстро не окупается, если у организации этих денег нет, то не будет и никакой реальной заинтересованности в удовлетворении потребителя, потому как будет преобладать подход «и себе-то не хватает».

Безусловно, что предприятие в первую очередь стремится обеспечить собственные потребности, т.к. от этого зависит его существование. Точно так же, как голодный человек стремится обеспечить себя пищей, испытывающий жажду – водой, а замерзший – теплой одеждой.

В этом смысле предприятие весьма похоже на человека, классическое исследование потребностей которого в свое время предпринял А. Маслоу¹. Не вдаваясь в тонкости, можно сказать, что потребности человека делятся на две основных группы: первая – назовем ее «инстинктивная» - охватывает потребности физиологические и безопасности, а вторая (пусть будет «социальная») – включает в себя потребность в признании (принадлежности к социуму), потребность в уважении и самореализации.

Приоритеты предприятия так же можно разделить на два основных типа: «внутриориентированные» (связанные с удовлетворением собственных интересов и диктуемые «инстинктом самосохранения» организации) и «внешнеориентированные» (связанные с удовлетворением интересов внешних сторон: потребителей, поставщиков и т.д., диктуемые тем, что обычно называют «социальной ответственностью»). Когда имеющихся средств едва-едва хватает (а то и не хватает!) для удовлетворения собственных потребностей (зарплата, покупка сырья и материалов, оборудования, выплаты дивидендов и т.д.), то предприятие сосредотачивается на вопросах внутренней экономии, а потребитель при этом рассматривается исключительно как источник дохода. Соответственно, на таких предприятиях мы будем иметь политику «оптимизации» зарплат и персонала, закупок по самым низким ценам, отказа от таких «излишеств», как обучение персонала, обновление оборудования, создание комфортных условий труда и т.д. – иными словами от всего, что работает на перспективу, ибо «не до жиру, быть бы живу». В отношении к потребителю определяющим будет получение дохода любым способом, потребитель не рассматривается как «долгосрочный ресурс» (а его удовлетворенность, как актив), он не видится как партнер для продолжительных взаимовыгодных отношений, а исключительно как «оборотное средство». В этой ситуации главная забота предприятия – продать произведенное, чтобы получить средства для удовлетворения собственных потребностей.

Если на производственном совещании главным действующим лицом является «продажник», «коммерсант», то, скорей всего, мы имеем дело с «внутриориентированной» организацией, даже если и звучат слова о качестве продукции и важности потребителя. Приоритет продаж (дохода) – это довольно ясный признак ориентации организации на собственные потребности.

¹ Маслоу, Абрахам (01.04.1908 – 08.06.1980) – американский психолог. Его теория потребностей нашла широкое применение в экономике, занимая важное место в построении теорий мотивации и поведения потребителей. Забавный факт: известная «пирамида потребностей Маслоу» нигде не встречается в таком виде в публикациях самого ученого, она появилась в учебниках в 70-х годах XX века как графическая иллюстрация его идей.

Еще один хороший индикатор клиентоориентированности – система стимулирования. Вот, например, крупная (отраслевого масштаба) организация с сертифицированной СМК (а, стало быть, продекларировавшая следование принципу ориентации на потребителя). Смотрим формулу расчета бонусов и видим, что его размер зависит от оценки качества работы (с весовым коэффициентом 0,3) и оценки выполнения сроков (с весом в 0,7). Вопрос «на засыпку»: что руководству, которое утвердило такой принцип распределения бонусов, важнее – качество работы или сроки ее сдачи?

Совершенно не зря разработчики стандарта ISO 9001 сделали акцент на том, что решение о разработке и внедрении СМК – это стратегическое решение руководства организации: только обладая ресурсами для собственного жизнеобеспечения и имея запас «плаучести», организация готова выйти за границы собственных потребностей и обратить свой взор вовне, откорректировав шкалу ценностей и приоритетов. Среди прочего руководство должно учесть возможности предприятия, его готовность и способность поддерживать ориентацию на потребителя.

Обычно термин «потребитель» относят к тому, кто получает конечную продукцию, производимую организацией. Но определение, данное в п. 3.3.5 ISO 9000:2005, указывает на ошибочность такого трактования:

«потребитель – организация или лицо, получающее продукцию [результат процесса, п. 3.4.2]». Следует обратить внимание на то, что **любого** процесса, в том числе и внутреннего. И дабы уж совсем ни у кого не оставалось сомнений, к определению дается примечание: «потребитель может быть внутренним и внешним по отношению к организации».

Это означает, что для полного следования анализируемому принципу мало продемонстрировать оценку удовлетворенности конечного потребителя и меры, предпринимаемые на основе этой оценки, но необходимо показать, что и внутренние процессы нацелены на удовлетворенность своих внутренних потребителей, отслеживают ее и принимают соответствующие меры по собственному совершенствованию.

Итак, свидетельства следования принципу ориентации на потребителя мы должны видеть в:

- политике в области качества организации и действиях по ее реализации,
- в целях организации и действиях по достижению этих целей,
- в приоритетах руководства при распределении ресурсов,
- во внутренних целях и распределении ответственности,
- в приоритетах системы стимулирования и т.д.