



Соловьев В.И.,
доктор технических наук, профессор,
генеральный директор
Органа по подтверждению соответствия
ТОО «EUROASIA MS», эксперт - аудитор ГСТР
ПК, ведущий аудитор Quality Austria,
EVROCERT, IRCA, EQQ.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ – важнейший фактор в достижении организацией устойчивого успеха

«Человек не может построить позитивные взаимоотношения с окружающими, если его единственная задача – удовлетворение собственных желаний.»

Его Святейшество Далай-Лама

Известно, что для достижения устойчивого успеха организация и, собственно, в первую очередь, высшее руководство, должны принять подход с позиции менеджмента качества, в частности, в соответствии с требованиями МС ИСО 9001. Реализация организациями указанного подхода осуществляется, в первую очередь, путем разработки «Правил качественного управления организацией». Далее необходимо персоналу постоянно совершенствовать навыки применения принципов качественного менеджмента и качественного улучшения ценностей организации.

Следует отметить, что одним из важнейших принципов менеджмента качества в области поведения персонала является «ориентация на потребителя». В проекте ISO/ DIS 9004 отмечается: «Организации зависят от своих потребителей, и поэтому они должны понимать текущие и будущие потребности потребителя, выполнять их требования и стремиться превзойти его ожидания».

Ключевые выгоды:

- *Повышенный оборот и доля на рынке, достигнутые за счет гибкой и быстрой реакции на рыночные возможности*
- *Более результативное использование ресурсов организации для повышения удовлетворенности потребителя*
- *Повышенная приверженность потребителя, приводящая к повторному бизнес-сотрудничеству».*

Практика показывает, что в бизнесе уже стало аксиомой, что развитие философии качества в современных системах менеджмента (МС ИСО 9001, МС ИСО 14001, ОHSAS 18001, TQM, EFQM и др.) базируется на знаниях, связанных с постоянным мониторингом и анализом спроса и пред-

ложений. В международных стандартах семейства ИСО 9000 прямо указывается, что успех организации зависит от понимания и удовлетворения текущих и будущих потребностей и ожиданий нынешних и потенциальных потребителей и конечных пользователей, а также от понимания и учета потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон.

Для того, чтобы данное требование было выполнено, высшее руководство организации должно проводить соответствующую плановую работу с персоналом. В первую очередь, до персонала доводятся «важность выполнения требований, потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон». Особый упор делается на осознание последствий невыполнения этих требований для конкретного исполнителя, коллектива исполнителей (бригады, отдела) и организации в целом.

Принцип современного менеджмента «ориентация на потребителя» требует ответственности, компетенции, повышения квалификации, работников и оценивание результатов работы. Поэтому Высшее Руководство должно, как отмечается в МС ИСО 9004, «...использовать измерение удовлетворенности потребителей как жизненно важное средство. Запрашивание, измерение и мониторинг организацией обратной связи об удовлетворенности потребителей обеспечивают информацию на постоянной основе. Этот процесс учитывает соответствие требований, удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей, а также цену и поставку продукции».

Организация должна определить форму обратной связи с потребителем для обеспечения на объективной основе сотрудничества с ним и про-

гнозирования его будущих потребностей. Создание условий доверия между поставщиками продукции (услуг) и потребителями способствует к формированию деловой среды, в которой основными для потребителей должно стать выполнение или предвосхищение их требований, а для поставщиков – создание ценностей, увеличение прибыли и повышение стабильности предприятия.

Практика показывает, что не всегда организации-производители и поставщики услуг строят свои отношения с потребителями на выполнении указанных требований. Такие организации навязывают потребителю свои правила продвижения производимой ими продукции (услуг) на рынке. При всяком удобном случае декларируется лояльность потребителю «потребитель всегда прав...»; а на практике все получается наоборот.

В этой связи напрашивается сакраментальный вопрос: «почему люди работают, получают деньги от потребителей (заработная плата, налоги и другие средства) т.е., казалось бы, должны быть кровно заинтересованы в своих потребителях, но не любят их?».

Получить достоверный ответ на поставленный вопрос, лучше сказать – достоверные доказательства нелюбви к потребителю, можно если, воспользоваться рекомендацией японского ученого М. Имаи, а именно, выполнять принцип Гемба-Кайдзен: «Идите в гемба*...там создается та реальная ценность, за которую платит потребитель».

По жизни мы знаем, что проявления в различной форме некорректного отношения к потребителю возникают в ситуациях, когда потребитель вступает в прямой контакт с персоналом, который непосредственно про-

*Гемба – место, где создается добавленная стоимость.

изводит продукцию или услугу. Конфликт со стороны персонала организации-поставщика сводится к созданию условий, которые бы загнали потребителя в тупик. Никакую «удовлетворенность потребителя» в этот момент персонал не преследует. «Правда» для потребителя сводится к банальному действию: платить, платить и еще раз платить.

Примеров недобросовестного отношения к потребителю можно привести великое множество. Например, поставщики коммунальных услуг, как правило, диктуют свои условия на формирование стоимости, правил их предоставления и т.п. При этом они, как правило, не несут ответственности за отключение электроэнергии у потребителя; последствия такого отключения не требуют комментариев...

В других сферах экономики, производства и предоставления услуг потребитель часто сталкивается с проявлениями враждебности, отсутствия здравого смысла и ответственности.

В поликлинике вас ждут «очереди», равнодушие, низкая квалификация персонала, дорогие лекарства.

В ресторане добродушие и гостеприимство официанта ограничивается фразой: «Читайте меню, там все написано...». Потом окажется, что не все есть, что «написано».

В государственных учреждениях чиновник вам не скажет как сделать. Он скажет: «Я занят, у меня люди». Одному чиновнику было предложено вывесить стенд, с помощью которого потребители могли предварительно сформировать требуемый пакет документов. На что он ответил: «Если он вам нужен, то вы его сами и делаете». Естественно, с такими чиновниками качественного сотрудничества с потребителями невозможно.

Проявления такого «внимания», а именно, некачественного сотрудничества сказывается на формировании климата «доверия» к чиновникам. Такие проявления, как показывает практика, являются причиной возникновения в обществе деструктивных процессов, например, миграции из Казахстана грамотных специалистов – в первую очередь, молодежи с высоким потенциалом. Все участники бизнеса хотят видеть в чиновниках партнеров готовых к сотрудничеству. На деле чаще встречаются некомпетентные работники, которым безразлично судьба экономики (например, отрасли), они как правило малокомпетентны и их волнуют собственные выгоды.

Практика показывает, что в боль-

шинстве своем вузы не знают своего потребителя, они «готовят специалистов» см. п. 3.4.2 МС ИСО 9000:2000 – продукция (услуга) – результат процесса. Как нужно не любить своих потребителей (студентов или учеников), если Министерство образования, по сути, участвует в издании учебников и учебных пособий низкого качества.

Суть взаимоотношений между поставщиком и потребителем в таких случаях сводится к формуле Циприана Черника: клиент всегда прав, когда не требует своих прав.

Такое отношение к потребителю является, как правило, не результатом отсутствия средств, как некоторые оправдывают свое бездействие в борьбе за качество; а несерьезным отношением к качеству предоставляемых продукции и услуг.

А о менеджменте качества такие производители продукции даже и не подозревают, о том, что надо уже на-

чинать учиться основам современного менеджмента, внедрять его в практику работы. Движителем взаимоотношений в таких организациях превалирует принцип «Без лоха (имеется ввиду доверчивый потребитель) и жизнь плоха», а не принципы менеджмента: «ориентация на потребителя», «взаимовыгодные отношения...» (рис 1). То есть в основе бизнеса у таких производителей и поставщиков продукции и услуг – «обуть» потребителей.

Давайте начнем с простого. Казалось бы, нет альтернативы хорошему поведению. Однако с чем приходится сталкиваться в жизни? Грязь, хамство, матерщина, унижение, обман.

Уже утром вы можете стать свидетелем того, что сосед выбросил мусор с балкона или в форточку. Другие оставляют этот мусор на лестничной площадке, у входа в дом или в других местах, но только не в специально отведенном месте.

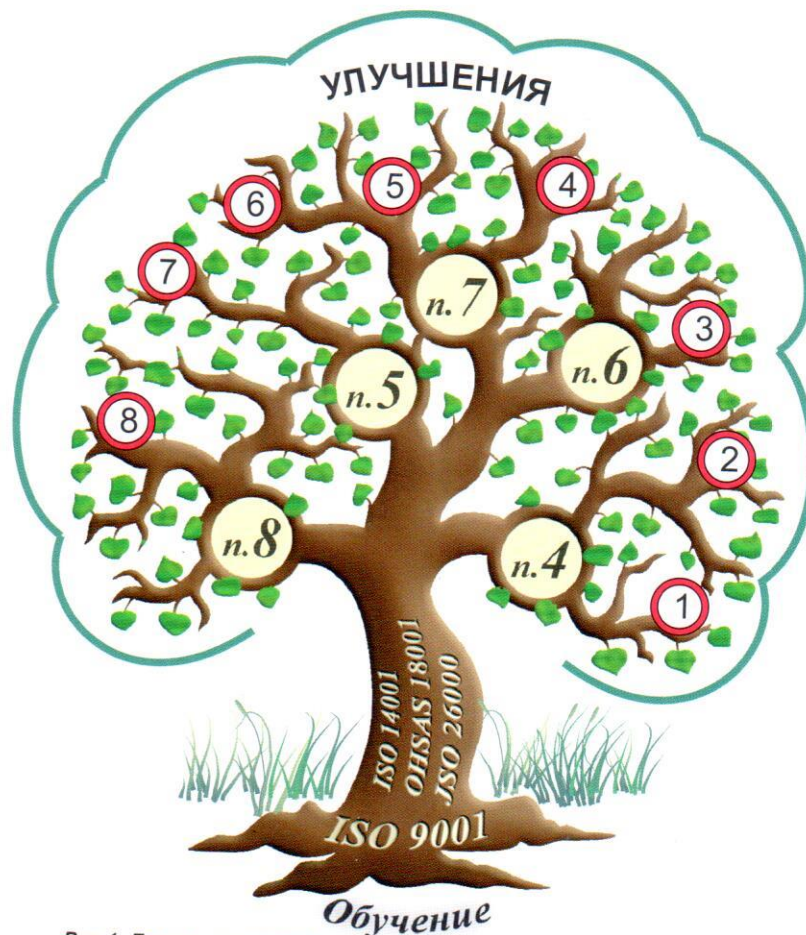


Рис.1. Дерево развития менеджмента, в основе которого ISO 9001:

- п.4 - Система менеджмента качества;
- п.5 - Ответственность руководства;
- п.6 - Менеджмент ресурсов;
- п.7 - Процессы ЖЦП;
- п.8 - Измерение, анализ, улучшения.

*Примечание: Развитие качественного менеджмента МС ИСО 9001 в каждой организации имеет свою специфику, в зависимости от вида деятельности организации и т.п.

- 1- Управление рисками;
- 2- Ценности организации;
- 3- Индивидуальная система сбалансированных показателей;
- 4- Управление проектами, Инжиниринг, инновации;
- 5- Энергоменеджмент;
- 6- Корпоративная культура;
- 7- Стратегическое развитие;
- 8- Бережливое производство и др.

продолжение следует...