

اصل مشتری گرایی و راهکارهای نهادینه کردن آن در سازمان

تدوین: مهندس یحیی جعفریان
ارائه شده در دومین کنفرانس بین المللی کیفیت

اصل مشتری گرایی و راهکارهای نهادینه کردن آن در سازمان

چکیده

مشتریان سرمایه های مادی و معنوی شرکت ها هستند و تداوم حیات و موفقیت هر شرکت بستگی تام به نگرش و عملکرد آن شرکت ، نسبت به مشتریان دارد . بنابراین طرح ریزی برای درک عمیق نیازهای آتی و آتی مشتریان ، برآورده کردن این نیازها و همچنین ارائه محصولات و رای انتظار مشتریان ، به راهبرد بسیاری از سازمان های پیشتاز دنیا بدل شده است . این سازمان ها برای مدیریت ، ارزیابی و اندازه گیری رضایت مشتریان خود ، نظام های نوین و کارایی خلق نموده و با استفاده از بازخورها ، کاستی های موجود را به سرعت بر طرف می کنند و تا دستیابی به مرزهایی فراتر از خواسته مشتری از پای نمی نشینند .

مشتری گرایی و تمرکز بر خواسته های مشتری از چنان اهمیتی برخوردار است که گروه شماره ۱۵ شاخه شماره ۲ کمیته شماره ۱۷۶ (ISO / TC176 / SC2 / WG15) در جلسه ۲۹ می سال ۱۹۹۷ در کپنهاگ با اکثریت آرا این مقوله را به عنوان اصل اول از اصول هشت گانه مدیریت کیفیت تصویب کرد . مقاله حاضر به اهمیت اصل مشتری گرایی ، ارتباط تنگاتنگ آن با هفت اصل دیگر مدیریت کیفیت ، وزن آن در اختصاص جوایز ملی و بین المللی کیفیت و راهکارهای عملی نهادینه کردن آن در سازمان ها اختصاص داده شده است .

اهمیت اصل مشتری گرایی

قرن بیست و یکم حامل پیچیدگی ها و دشواری های بسیاری برای سازمان ها و تداوم کسب و کار آنها است . در شرایط سخت کنونی برخی سازمان ها برای زنده ماندن و رقابت نمودن از ابزارهایی نظیر :

- ◆ مهندسی مجدد سازمان و فرایند ها
- ◆ کوچک نمودن سازمان
- ◆ سپردن برخی فعالیت ها به پیمانکاران

استفاده می کنند. در مقابل برخی دیگر نه تنها سازمان خود را محدود نمی سازند، بلکه فعالیت های خود را گسترش می دهند و با ایجاد اشتغال، نیروهای انسانی بیشتری را استخدام می کنند و سود آن ها نیز افزایش می یابد. راز اصلی موفقیت چنین سازمان هایی، قرار دادن مشتریان در مرکز توجه سازمان و تمرکز بر خواسته ها و نیازهای مشتریان است. این سازمان ها از اصول زیر تبعیت می کنند:

- همانند اشعه لیزر بر مشتریان خود متمرکز شده و نیازها و خواسته های آن ها را درمی یابند.
- صدای مشتری را به گوش مدیران و کارکنان خود می رسانند.
- مشارکت کارکنان را برای تحقق خواسته ها و نیازهای مشتریان کسب می کنند.
- علاوه بر ایجاد رضایت کامل، مشتریان را مجذوب محصولات و خدمات خود می کنند.
- راهبران سازمان اهمیت کسب رضایت کامل مشتریان را به طور مستمر برای کارکنان ترویج و تبلیغ می کنند.
- میزان رضایت مشتریان را اندازه گیری می کنند و بر اساس نتایج، محصولات و فرایند های خود را به صورت مستمر بهبود می دهند.
- مشتریان خود را به وفاداران و هواداران سازمان مبدل می کنند.
- نظامی برای مدیریت ارتباطات با مشتری خلق می کنند.
- چنین راهبردهایی سازمان را حتی در شرایط پیچیده قرن حاضر به سازمانی موفق و پویا بدل می کند و دارای منافع زیر است:
- راهبردها و اهداف سازمان در راستای دستیابی به نیازها و خواسته های مشتریان تعیین می شوند.
- کارایی سازمان طبق طرح و برنامه از پیش تعیین شده، برای دستیابی به نیازها و خواسته های مشتریان افزایش داده می شود.
- نیروی انسانی سازمان با آموزش های مناسب، واجد توانایی و صلاحیت لازم برای کسب رضایت کامل مشتریان خواهد شد.

اصل مشتری گرایی و ارتباط آن با سایر اصول مدیریت کیفیت

اصل مشتری گرایی به عنوان اولین اصل مدیریت کیفیت، با سایر اصول ارتباطی تنگاتنگ و تفکیک ناپذیر دارد. در ادامه نوشتار، جنبه های مختلف این ارتباط و مزایای به کارگیری اصل مشتری گرایی در تشریح و بسط سایر اصول ارائه شده است.

ارتباط اصل مشتری گرایی با اصل راهبری

به کارگیری اصل راهبری در ارتباط با اصل مشتری گرایی، راهبران و کارکنان سازمان را به سوی انجام فعالیت های زیر هدایت می کند:

- عکس العمل راهبران در قبال مشتریان، الگوی سایر کارکنان خواهد شد.
- به تحولات برون سازمانی و نیازهای همواره در حال تغییر مشتریان، توجه خواهند نمود.
- نیازها و خواسته های مشتریان را مورد مطالعه و بررسی قرار می دهند.
- مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف شرکت را در راستای تأمین رضایت کامل مشتریان تصویر خواهند کرد.
- راهبرد های شرکت را در جهت کسب رضایت کامل مشتریان انتخاب می کنند.
- برنامه های آموزشی و پژوهشی در جهت کسب رضایت کامل مشتریان تدوین خواهند شد.

ارتباط اصل مشتری گرایی با اصل مشارکت کارکنان

به کارگیری اصل مشارکت کارکنان در ارتباط با اصل مشتری گرایی، سازمان را به سوی انجام فعالیت های زیر هدایت می کند:

- همه کارکنان با قبول مسئولیت و داشتن احساس مالکیت، در راستای حل مشکلات و کسب رضایت مشتریان درون سازمانی و برون سازمانی فعالیت خواهند کرد.
- کارکنان در راستای خلق ارزش برای مشتری فعال می شوند.
- به سازمان خود افتخار خواهند نمود و آن را به شکل مطلوب تر به مشتریان عرضه می کنند.
- وجود رضایت و مشارکت کارکنان در نهایت به رضایت مشتریان برون سازمانی مبدل خواهد شد.

ارتباط اصل مشتری گرایی با اصل فرایند گرایی

به کارگیری اصل فرایند گرایی در ارتباط با اصل مشتری گرایی، سازمان را به سوی انجام فعالیت های زیر هدایت می کند:

- شناسایی و تعریف فرایند های مهم شرکت
- مشخص نمودن مشتریان درون سازمانی و برون سازمانی هر فرایند
- مشخص نمودن و اندازه گیری داده ها و ستانده های هر فرایند در جهت کسب رضایت کامل مشتریان
- طراحی و مهندسی مجدد فرایند ها، برای دستیابی به سه شعار، بهتر، سریع تر و ارزان تر در راستای کسب رضایت کامل مشتریان

ارتباط اصل مشتری گرایی با اصل سیستم گرایی در مدیریت

به کارگیری اصل سیستم گرایی در ارتباط با اصل مشتری گرایی، سازمان را به سوی انجام فعالیت های زیر هدایت می کند:

- ایجاد سیستم به نحوی که حاصل آن رضایت کامل مشتریان باشد.
- ایجاد ارتباط بین فرایند های مختلف سیستم با هدف کسب رضایت کامل مشتریان درون و برون سازمانی
- بهبود مستمر سیستم، با اندازه گیری و ارزیابی نیازهای مشتریان و تحلیل فاصله ها
- تخصیص منابع به اجزاء مختلف سیستم، در راستای دستیابی به هدف کسب رضایت کامل مشتریان

ارتباط اصل مشتری گرایی و اصل بهبود مستمر

به کارگیری اصل بهبود مستمر در ارتباط با اصل مشتری گرایی، سازمان را به سوی انجام فعالیت های زیر هدایت می کند:

- شناخت دقیق خواسته ها و نیازهای مشتریان
- بررسی وضعیت موجود محصولات شرکت

- اندازه گیری میزان رضایت و دستیابی شرکت به خواسته ها و نیازهای مشتریان
- بررسی و تحلیل فاصله های موجود در موارد عدم انطباق
- آموزش ابزارهای بهبود مستمر برای همه کارکنان ، در راستای رفع نواقص و کاستی ها
- طرح ریزی و برنامه ریزی برای اجرای پروژه های بهبود مستمر بر اساس نیازهای مشتریان و اولویت های آنها
- تدوین طرح ها و برنامه های اندازه گیری ، ثبت ، کنترل و نمایش نتایج برای درک میزان موفقیت و میزان رضایت مشتری
- تدوین دستورالعمل های اجرایی برای مدیریت و اندازه گیری رضایت مشتری

ارتباط اصل مشتری گرایی و اصل واقع گرایی در تصمیم گیری
به کارگیری اصل واقع گرایی در تصمیم گیری در ارتباط با اصل مشتری گرایی ، سازمان را به سوی انجام فعالیت های زیر هدایت می کند :

- جمع آوری ، طبقه بندی ، پردازش و نمایش اطلاعات مرتبط با مشتریان شرکت
- کسب اطمینان از کامل و جامع بودن اطلاعات
- تحلیل و بررسی اطلاعات جمع آوری شده
- مشخص نمودن میزان رضایت مشتریان بر اساس اطلاعات تحلیل شده
- تحلیل فاصله ها تا کسب رضایت کامل مشتری
- تصمیم گیری برای انجام اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی بر اساس نتایج اطلاعات ، تجربه و احساس مدیران

ارتباط اصل مشتری گرایی با اصل رابطه توأم با سود متقابل با پیمانکاران
به کارگیری اصل رابطه توأم با سود متقابل با پیمانکاران در ارتباط با اصل مشتری گرایی ، سازمان را به سوی انجام فعالیت های زیر هدایت می کند :

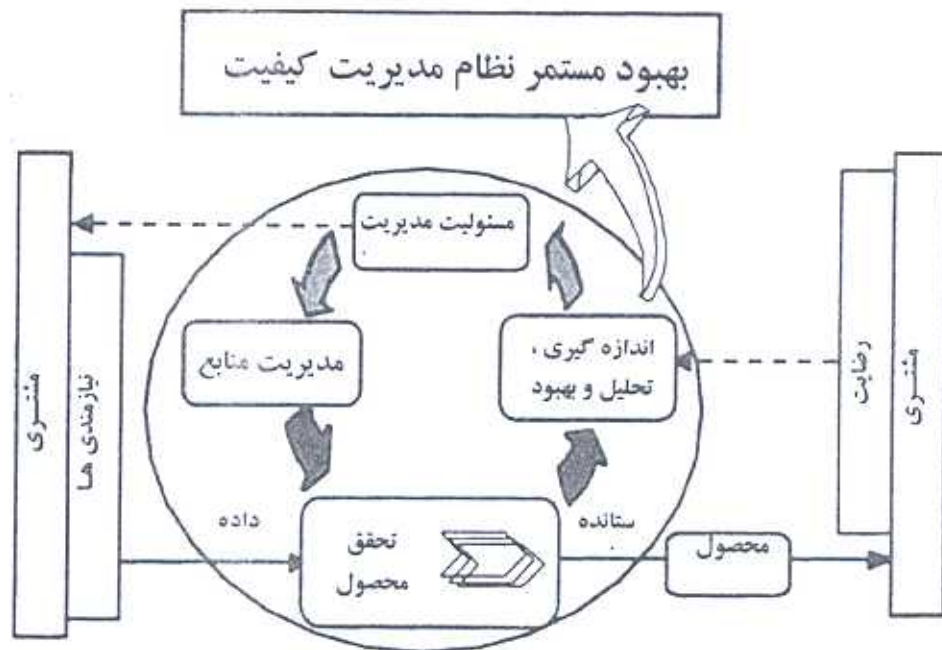
- شناسایی و انتخاب پیمانکارانی که توانایی برآورده کردن نیازها و خواسته های اعلام شده به وسیله مشتریان را داشته باشند .
- خلق نظام ارتباطی با پیمانکاران برای انتقال خواسته ها و نیازهای مشتریان
- تشریح روشن و دقیق خواسته های مشتریان برای پیمانکاران
- تشریح برنامه های بهبود شرکت برای پیمانکاران ، در راستای کسب رضایت کامل مشتریان

اصل مشتری گرایی و استاندارد ISO 9001 : 2000

برای نشان دادن اهمیت اصل مشتری گرایی و نقش آن در محتوای استاندارد ISO 9001 : 2000 ، می توان به نکات زیر اشاره کرد :

- ارائه مدل فرایند گرایی (Model of the Process Approach) ، در این استاندارد نظام کیفیت به فرایندی تشبیه شد که داده های آن نیازمندی های مشتری و ستانده های آن رضایت مشتری است . بهبود مستمر این نظام نیز در راستای کسب رضایت مشتری طرح ریزی و برنامه ریزی می شود . مدل فرایند گرایی در شکل ۱ ارائه شده است .
- در دامنه استاندارد ، محور اصلی رضایت مشتری است .
- ارائه بند ۵-۲ - تمرکز بر مشتری در سر فصل ، ۵- مسئولیت مدیریت و تاکید بر اینکه مدیریت ارشد سازمان باید اطمینان یابد که خواسته ها و نیازهای مشتریان مشخص شده و به نیازمندی هایی تبدیل شده اند ؛ که حاصل آن رضایت مشتری است .
- ارائه بند ۵-۶-۲ - استفاده از بازخورهای مشتری به عنوان داده به بازنگری مدیریت و ارائه بند ۵-۶-۳ - بهبود محصول با توجه به نیازمندی های مشتری به عنوان ستانده از بازنگری مدیریت

P.Y.S



شکل ۱ - مدل فرایند گرایی در استاندارد ISO 9001 : 2000

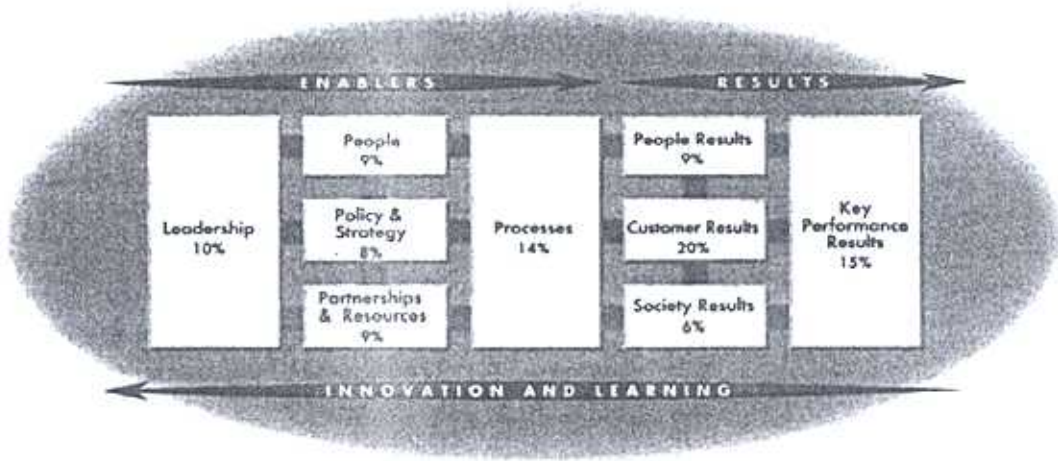
- ارانه سرفصل ۷-۲- مشتری - فرایندهای مرتبط و تاکید ویژه بر شناسایی نیازمندی های مشتری ، بازنگری این نیازمندی ها و ارتباطات با مشتری در بندهای مختلف این سرفصل
 - تاکید بر مراقبت از اموال متعلق به مشتری و گزارش مستمر وضعیت این اموال به مشتری در بند ۷-۵-۳- اموال مشتری*
 - تاکید بر اندازه گیری ، ثبت ، کنترل و نمایش رضایت یا عدم رضایت مشتری به عنوان یکی از شاخص های کارایی نظام کیفیت در بند ۸-۲-۱- رضایت مشتری*
 - تاکید بر تجزیه و تحلیل اطلاعات برای آگاهی از رضایت یا عدم رضایت مشتری در بند ۸-۴- تحلیل اطلاعات*
- علاوه بر این ، سمت و سوی استاندارد و جهت گیری کلی آن ارضای مشتری گرایی در ارتباط تنگاتنگ با سایر اصول مدیریت کیفیت است .

الگوهای تعالی کسب و کار و اصل مشتری گرایی

همه الگوهای تعالی کسب و کار که برای ارزشیابی تعالی سازمان ها به کار گرفته می شوند ؛ بیشترین توجه را به اصل مشتری گرایی معطوف داشته و اصول و مبنا های دیگر را در راستای دستیابی به رضایت مشتری و خلق آثار و نتایج و رای انتظار مشتری ، تعریف و تدوین کرده اند . در ادامه نوشتار نمونه هایی از این زاویه مورد بررسی قرار گرفته اند .

اصل مشتری گرایی و الگوی تعالی کسب و کار بنیاد کیفیت اروپا

در الگوی تعالی کسب و کار بنیاد کیفیت اروپا (European Foundation for Quality Management) از صد درصد امتیاز ممکن ، بیست درصد به خلق ارزش و نتیجه برای مشتری اختصاص داده شده است . مدل تعالی کسب و کار و نحوه توزیع امتیازها در آن ، در شکل ۲ ارائه شده است .



شکل ۲- الگوی تعالی کب و کاربنیاد کیفیت اروپا

در این نمودار درصد های نشان داده شده، در ممیزی شرکت هایی که نامزد دریافت جوایز کیفیت اروپا (European Quality Awards) هستند؛ به کار گرفته می شود.

اصل مشتری گرایی و الگوی انستیتوی استاندارد ها و تکنولوژی آمریکا

در الگوی انستیتوی استاندارد ها و تکنولوژی آمریکا (National Institute of Standards and Technology) یکی از اصول هفت گانه، تمرکز بر مشتری و بازار است (Customer and Market Focus) که بیش از سی درصد امتیازهای ممکن برای اعطای جوایز، به آن اختصاص داده شده است.

راهکارهای نهادینه کردن اصل مشتری گرایی در سازمان

در این مقاله الگویی مبتنی بر مراحل زیر برای نهادینه کردن اصل مشتری گرایی ارائه شده است:

آموزش مقوله مشتری و مشتری گرایی به کارکنان سازمان

نخستین گام در نهادینه کردن اصل مشتری گرایی آموزش مقوله های مشتری و مشتری گرایی به همه کارکنان در کلیه سطوح سازمان است. اهمیت این پدیده در سطوح بالاتر سازمان بیشتر است. لازم است که مدیریت ارشد سازمان این مقوله ها را به خوبی شناخته، درک و لمس نماید.

بخش آموزش شرکت مسئولیت برگزاری دوره های مناسب را برای همه واحدها، بخش ها و قسمت های سازمان بر عهده خواهد داشت. دوره های آموزشی می توانند شامل مفاهیم و مقولات زیر باشند:

- وضعیت رقابت در جهان کسب و کار
 - خطرات و فرصت های بالقوه و بالفعل در محیط های درون و برون سازمانی
 - تعریف مشتری
 - مشتری درون سازمانی و برون سازمانی و نحوه شناسایی خواسته های و نیاز های آنها
 - نحوه پذیرش و برخورد با مشتری
 - نقش آداب گوش دادن در درک و لمس نیازها و خواسته های مشتریان
 - نحوه تبدیل رضایت مشتری به وفاداری و هواداری مشتری
- این آموزش ها باید به صورت مستمر صورت گیرند؛ ارزشیابی شوند و اثر بخشی آنها مورد بررسی قرار گیرد. آموزش مقولات مشتری و مشتری گرایی به کارکنان، ابزاری راهبردی برای نهادینه کردن اصل مشتری گرایی در سازمان است.

شناسایی مشتریان و نیازهای آن ها

گام بعدی در نهادینه کردن اصل مشتری گرایی، شناسایی مشتریان بالفعل و بالقوه درون و برون سازمانی است.

شناسایی مشتریان درون سازمانی و نیازهای آنها

هر واحد، بخش یا قسمت سازمان، مسئولیت دارد؛ مشتریان درون سازمانی خود و نیازهای آن ها را شناسایی نماید. برای دستیابی به این مهم می توان سوالات زیر را در تیم مسئول مطرح و برای آن ها پاسخ دقیق تهیه کرد.

- ما عرضه کننده چه محصولاتی به سایر واحدها، بخش ها و قسمت های سازمان هستیم؟
- چه کسانی واقعاً مشتریان داخلی ما هستند؟

- مشتریان داخلی ما به چه نوع محصولاتی نیاز دارند ؟
 - آیا ما این محصولات را به خوبی به آنها عرضه می کنیم ؟
 - آیا مشتریان داخلی از ما رضایت دارند ؟ آیا میزان رضایت آنها اندازه گیری شده است ؟
 - در صورتیکه محصولات مطابق نیازهای اعلام شده به آنها عرضه نمی شوند ؛ دلایل چیست ؟
 - چگونه می توانیم محصولات منطبق بر نیازها را به آنها ارائه کنیم ؟
 - چه جنبه هایی از محصولات ما برای آنها اولویت دارد ؟
- تیم مسئول می تواند از فنون و ابزارهای زیر برای دستیابی به پاسخ های دقیق استفاده نماید .

- توفان اندیشه ها

- ترکیب آرا

- جدول معیارها

- ملاقات رو در رو با مشتریان داخلی

- ارسال پرسشنامه برای مشتریان درونی

هرگونه بی توجهی به شناسایی مشتریان درون سازمانی و نیازهای آنها ، به نهادینه کردن مشتری گرابی خدشه جبران ناپذیری وارد می کند . در حقیقت سازمانی می تواند مشتریان برون سازمانی را واقعاً راضی کند ؛ که مشتریان درون سازمانی آن راضی و دارای انگیزه های بسیار قوی برای انجام فعالیت های بهبود مستمر باشند .

شناسایی مشتریان برون سازمانی و نیازهای آنها

شناسایی دقیق مشتریان برون سازمانی و خواسته ها و نیازهای آنها ، برای بهبود مستمر محصولات شرکت از اهمیت درجه اول برخوردار است . برای دستیابی به این مهم می توان سؤالات زیر را در تیم مسئول مطرح نمود و برای آن ها پاسخ های دقیق تهیه کرد .

- ما عرضه کننده چه محصولاتی به خارج از سازمان شرکت خود هستیم ؟
- چه کسانی دریافت کننده این محصولات هستند ؟
- مشتریان ما چه خواسته ها و نیازهایی دارند ؟
- آیا سازمان ما این خواسته ها و نیازها را برآورده می کند ؟
- آیا روشی برای مدیریت و اندازه گیری رضایت مشتریان برون سازمانی وجود دارد ؟

- آیا مشتریان برون سازمانی از ما رضایت کامل دارند؟
 - چه ویژگی هایی از محصولات ما برای مشتریان برون سازمانی اهمیت دارد؟ اولویت ها چه هستند؟
 - در صورتیکه محصولات مطابق نیازها نمی باشند؛ کاستی های آنها چیست؟
 - چگونه می توانیم محصولات منطبق بر نیازها را به آنها ارائه کنیم؟
- تیم مسئول می تواند از فنون و ابزارهای زیر برای دستیابی به پاسخ های دقیق استفاده نماید.
- توفان اندیشه ها
 - ترکیب آراء
 - جدول معیارها
 - ملاقات رو در رو با مشتریان
 - ارسال پرسشنامه برای مشتریان
 - نمونه گیری

ملاقات رو در رو با مشتریان و اهمیت آن

از میان فنون و ابزارهای ذکر شده، ملاقات رو در رو مؤثرترین و کارا ترین روش است. اصول مهمی که در ملاقات حضوری باید مد نظر قرار گیرند؛ توسط جورج فیشر (George Fisher) مدیر عامل وقت شرکت موتورولا به شرح زیر بیان شده اند:

- ملاقات با مشتری باید از مدیر عامل آغاز شود. ملاقات های مدیر عامل با مشتریان، بیانگر توجه عمیق به مشتریان و عملی است برای ترویج و تبلیغ اهمیت مشتریان نزد کارکنان شرکت
- ملاقات را برای فروش محصول انجام ندهید؛ ملاقات را صرفاً جهت گوش دادن به حرف های مشتری سازمان دهید.
- از مشتری سنوالات کلیدی بپرسید. نظیر: چه عواملی باعث شده که مشتری شما را انتخاب کند؟ چه عواملی باعث شده که مشتری شما را انتخاب نکند؟
- سخت ترین مشتریان را ملاقات کنید.

• مشتریانی را که درک آنها برای سازمان لازم است؛ ملاقات کنید. نظیر:

✓ مصرف کنندگان نهایی محصول

✓ توزیع کنندگان

✓ نصب کنندگان

✓ فروشندگان

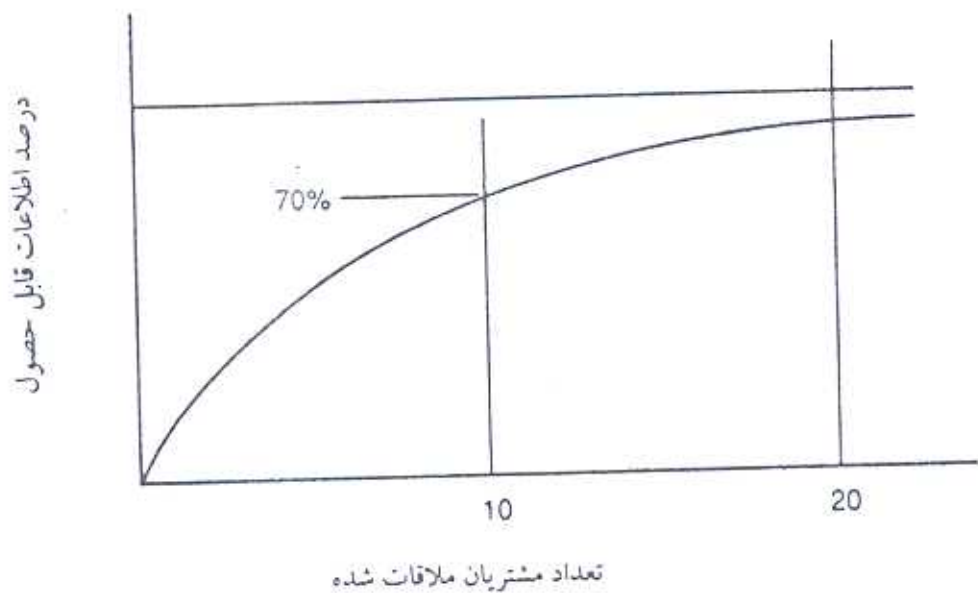
علاوه بر این، ملاقات گروه های زیر می تواند برای درک نیازها و خواسته های مشتریان مفید واقع گردد:

✓ مشتریانی که سازمان از دست داده است.

✓ مشتریان ناراضی که با شرکت ارتباط دارند.

✓ مشتریانی که با شرکت ارتباط دارند و راضی هستند.

آموزش دقیق کارکنانی که مشتریان را ملاقات می کنند؛ از اهمیت ویژه ای برخوردار است. چگونگی ملاقات، پرسش سوال ها و ثبت پاسخ ها، آموزش هایی هستند؛ که مورد نیاز مجریان این برنامه ها می باشند. ملاقات با مشتریان درون سازمانی می تواند به عنوان یک تمرین بسیار خوب تلقی گردد. در مورد میزان ملاقات ها تحقیقات جالبی که توسط دانشگاه MIT انجام شده، نشان می دهد که با انجام حدود ده ملاقات می توان حدود ۷۰ درصد اطلاعات قابل حصول را به دست آورد. حاصل این پژوهش در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳ - رابطه بین تعداد مشتریان ملاقات شده و درصد اطلاعات قابل حصول

فرایند ملاقات حضوری و سایر فنون ، ابزارهایی برای شنیدن صدای مشتری هستند که برای درک نیازها و خواسته های واقعی از زبان آنها و با اصطلاحات و تعاریف عامیانه ، مورد استفاده قرار می گیرند .

پردازش نیازها و خواسته های مشتریان

در فرایند شنیدن صدای مشتری و پردازش این صداها ، سرفصل هایی نظیر :

- قیمت مناسب
- ثبات کیفیت محصول
- تحویل به موقع
- بسته بندی مناسب و زیبا
- صحیح و کامل بودن اقلام تحویلی
- حمایت های فنی و خدمات پس از فروش
- ارتباطات و اطلاع رسانی به موقع به مشتری
- توانایی نو آوری
- نحوه برخورد کارکنان با مشتریان

در سازمان ایجاد می شود .

در این فرایند مسئله محوری ، طبقه بندی خواسته ها و نیازهای مشتریان بر اساس اهمیت و اولویت آنها از دیدگاه مشتری است .

تبدیل نیازمندی ها و خواسته های مشتریان به نیازمندی های محصول

پس از درک نیازها و خواسته های مشتریان ، لازم است که پردازش های مناسب روی آنها انجام شود و مورد تحلیل قرار گیرند . حاصل این تحلیل ها باید به صورت هدف های روشنی برای سازمان تصویر شوند . استفاده از ابزار QFD (Quality Function Deployment) در این مرحله و مراحل بعدی بسیار مفید واقع می شود .

تحلیل فاصله و مشخص نمودن کاستی ها

پس از تدوین هدف های روشن ، لازم است ؛ سازمان فاصله خود را با این اهداف که بیانگر خواسته ها و نیازهای پردازش شده مشتریان هستند ؛ در هر مورد مشخص نماید . در واقع مقایسه ای بین خواسته ها و نیازهای مشتری و سطح رضایت تأمین شده توسط سازمان ، صورت می پذیرد و مواردی را که سازمان توانایی پاسخگویی کامل به نیازمندی های مشتریان را ندارد ؛ مشخص می نماید .

در این مرحله لازم است که اولویت های بهبود مشخص شوند . در انتخاب اولویت ها مهمترین مسئله تأثیر آنها بر فرایند کسب و کار سازمان است . برای انتخاب صحیح می توان از فئونی نظیر :

- جدول معیارها
 - تحلیل سود - هزینه
 - تحلیل میدان نیرو
- و سایر فنون مشابه استفاده کرد .

طرح ریزی برای رفع کاستی ها و تخصیص منابع

پس از تعیین اولویت ها ، باید تدوین طرح های عملیاتی روشن و مشخص ، برای رفع کاستی ها و بهبود مستمر فرایند ها در دستور کار سازمان قرار گیرد . در این طرح های عملیاتی باید مواردی چون : عملیات مورد نظر ، مجری یا مجریان ، منابع لازم ، تاریخ شروع و پایان هر عملیات ، نحوه کنترل و نظارت بر عملیات ، نحوه تصدیق ستانده ها و سایر موارد لازم ، مشخص شوند .

اجرای طرح های بهبود ، ثبت و نمایش نتایج

برنامه ریزی و اجرای طرح های عملیاتی بهبود بر اساس اولویت های تعیین شده و ایجاد نظامی برای کنترل پیشرفت آنها ، ثبت و نمایش نتایج ، مرحله بعدی است . در این مرحله استفاده از فنون آماری از ضرورت های مهم است .

کسب بازخور از مشتریان و اندازه گیری میزان رضایت مشتریان

پس از اجرای طرح های بهبود ، لازم است ، مطابق روش های اجرایی مدیریت و اندازه گیری رضایت مشتریان ، تأثیر فعالیت های انجام شده را بر میزان رضایت مشتریان اندازه گیری کرد . این اندازه گیری باید بر اساس الگوها و معیارهای از قبل تعیین شده صورت پذیرد . حاصل این بازخورها و اولویت بندی آنها ، برای برنامه های بهبود مستمر از اهمیت ویژه ای برخوردار است .

بهبود مستمر

برای تبدیل رضایت مشتریان به وفاداری و هواداری مشتریان ، به کار گیری اصل بهبود مستمر در سازمان الزامی است . آموزش مدیران و کارکنان شرکت برای آشنایی با ابزارهای بهبود مستمر نظیر :

- چرخه PDCA
- فرایند حل مسئله
- مهندسی مجدد فرایندها
- نوآوری در فرایندها
- اقدامات پیشگیرانه

و سایر ابزارهای متداول ، باعث خلق فضای نوآوری ، بویایی و خلاقیت در سازمان شده و محصولاتی فراتر از نیاز مشتریان را خلق خواهد کرد .

نتیجه گیری

حیات سازمان ها بستگی تام به مشتریان آنان دارد . بنابراین درک نیاز های آتی و آتی مشتریان ، طرح ریزی و برنامه ریزی برای ارضای این نیازها و تلاش برای ارائه محصولات فراتر از خواست مشتری ، رمز بقا و موفقیت سازمان های پیشتاز قرن بیست و یکم است . تنها با به کار گیری عمیق اصل مشتری گرایی و سایر اصول مدیریت کیفیت و نهادینه کردن آنها ، این سازمان ها در عرصه پر تلاطم عصر حاضر به کسب و کار خود تعالی می بخشند .

References

منابع

1. Draft International Standard ISO / DIS 9001
2. <http://www.efqm.org>
3. <http://www.quality.nist.gov>
4. ISO / TC176 / SC2 / WG15 / N130
5. William Fonvielle , "How to Know What Customers Really Want" , Training & Development , September 1997
6. Dennis G. McCarthy , "The Loyalty Link" , 1997 , John Wiley & Sons Inc.
7. Frederick F. Reichheld , "The Loyalty Effect" , 1996 , Bain & Company Inc.
8. Richard Whiteley and Diane Hessian , "Customer-Centered Growthn" , 1996 , Addison-Wesley Inc.
9. Christopher W.L.Hart , "The Power of Internal Guarantees" , HBR , Jan - Feb 1995
10. Shoji Shiba , Alan Graham , David Walden , "A New American TQM" , Productivity Press , 1993
11. Abbie Griffin and John Hauser , "The Voice of the Customer" , MIT Marketing Center Working Paper no.91-2 (Cambridge , January 1991)
12. Christopher WL.Hart , "The Power of Unconditional Service Gurantees" , HBR , July - August 1988