

## چکیده

ضمن اینکه نگاهی به نحوه عملکرد سایر سازمانها و نحوه ارائه خدماتشان دارد که این امر طبعاً باعث ایجاد شناخت نسبت به بازار و رقبا می‌شود و سازمان را در پیشی گرفتن از رقبا یاری می‌کند. به این طریق در سازمانی با خدمات غیرقابل لمس و اندازه‌گیری، QFD، توضیح، برنامه‌ریزی و طراحی خدمات پیشنهاد شده و راهبری کنترل کیفیت خدمات را ممکن می‌سازد.

## توسعه تابع کیفیت در بانکها

بانکها به عنوان یکی از سازمانهای خدماتی که حیانتشان درگرو حضور مداوم و مستمر مشتریان است، به کارگیری چنین رویکردهایی را بیش از پیش ضروری می‌دانند. ارائه خدمات سریعتر و وسیعتر به مشتریانی که زمان مهمترین مسئله آنان است، سبب می‌شود که تعداد بیشتری از افراد به جمع مشتریان بانک ملحق شوند.

در این روش، مراحل طراحی خدمات در جهت عکس طی کرده و به آینده‌های اولیه طرح‌ریزی خدمات می‌رسیم. به عبارتی، برخلاف آنکه همیشه خدمات موردنظر را براساس فرضیات و تجربیات کارشناسان طراحی کرده و پس از آن از مشتری نظرخواهی می‌کردیم، این بار ابتدا خواسته‌های مشتری را معین کرده و پس از آن به سمت تطبیق این خواسته‌ها با مسائل و فرضیات اولیه طراحی خدمات می‌پردازیم و به این ترتیب در بسیاری از هزینه‌های طراحی مجدد خدمات صرفه‌جویی شده و درعین حال از اثرات سوء خدمات نامناسب جلوگیری می‌شود. ازجمله این اثرات سوء، از دست دادن تعدادی از مشتریان، متنوع نبودن سبد مشتریان، نداشتن کیفیت مناسب در ارائه خدمات، عدم ایجاد کیفیت در تمام مراحل ارائه خدمات (از ابتدای طراحی تا زمان ارائه) و مسلط نبودن مدیران شرکت بر بازار موجود است.

یکی دیگر از فوائد به‌کارگیری این روش، تعیین ضغفها و مشکلات در مراحل مختلف کار است. به این معنی که، مانند یک صنعت تولیدی، گلوگاهها، نقاط هزینه‌زا و وقت‌گیر را تعیین کرده و درصدد رفع معایب برمی‌آئیم.

شاید بتوان گفت که QFD، در ابعادی دیگر، شکلی از پیاده‌سازی استانداردهای سری ISO 9000 در رابطه با مشتریان یک سازمان است. زیرا هدف اصلی آن مستندکردن علایق و خواسته‌های مشتری و به‌کارگیری آنها مانند یک

## کاربرد توسعه

## تابع کیفیت

## در بانکها

از: مهندس محمدتقی تی تی‌دژ



**هدف کلی پیاده‌کردن طرح توسعه تابع کیفیت توجه خاص به مشتری و سلیقه‌های اوست.**



**در بازار امروز جهانی که تولیدکنندگان خدمات بسیار متنوع شده‌اند، خواست مشتری حرف اول را می‌زند.**



**بیشتر طراحی خدمات بدون نظرخواهی از مشتریان توسط کارشناسان انجام می‌شد ولی امروزه روش کار برعکس شده است.**



**پیاده‌کردن توسعه تابع کیفیت در سازمانهای خدماتی نظیر بانکها و موسسات بیمه، بسیار پیچیده‌تر از سایر صنایع است.**



کیفیت محصولات یا خدمات هر سازمان تابعی از عوامل مختلف است که برای شناخت خصوصیات و ویژگیهای هر یک از این عوامل و ضرایب آنها روشهای مختلفی به کار گرفته می‌شود. یکی از این روشها تابع کیفیت است که دغدغه اصلی مدیران امروز است. افزایش کیفیت نیز به بهبود تک‌تک عوامل به دست آمده، وابسته است. روشهای متعددی در دنیا برای پیدا کردن این تابع و بهبود وضعیت آن به کار گرفته می‌شود. ازجمله جدیدترین و کاربردی‌ترین روشهای ابداع شده، رویکرد توسعه تابع کیفیت (QFD-QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) است. این روش با تکیه بر نقش محوری مشتری و با یاری گرفتن از نظرات کارشناسان و دست‌اندرکاران ارائه خدمت و یا محصول موردنظر، تابع کیفیت را به دست آورده و راههای توسعه و بهبود آن را پیدا می‌کند.

## توسعه تابع کیفیت

توسعه تابع کیفیت یکی از زیرمجموعه‌های مدیریت کسبیت جامع (TQM-TOTAL QUALITY MANAGEMENT) و از مباحث بسیار جدید در جهت توجه سازمانها و صنایع به مشتریان و علایق آنها است. این رویکرد جدید و رویکردهای دیگری از این دست، زمینه را برای مهندسی مجدد ساختارهای قدیمی شرکتهای فراهم می‌کنند.

کیفیت تولیدات یا خدمات ارائه شده و کنترل آنها ازجمله نکات اجتناب‌ناپذیر برای ادامه حیات و توسعه هر سازمان است. چه صنایع تولیدی و چه سازمانهای خدماتی از این امر مستثنی نبوده و باید توجه به علایق مشتریان را سرلوحه کار خود قرار دهند. توجه به این مسئله از ابتدا، به سازمان کمک می‌کند تا تغییرات در هنگام تولید محصول یا ارائه خدمات را به حداقل میزان خود رسانده و زمان تولید یا ارائه خدمات را کاهش دهد.

پیاده‌سازی QFD در سازمانهای خدماتی مانند بانکها، شرکتهای مشاوره‌ای، موسسات بیمه و... بسیار پیچیده‌تر از سایر صنایع است. زیرا تعیین کیفیت خدمات این چنینی که تقریباً غیرقابل لمس و جمع‌ناپذیرند، مشکل به‌نظر می‌رسد. لیکن اجرای آن به‌منظور تعیین اهداف کیفیت و نیز ایجاد یک طرح کیفیت در جهت شفاف کردن کیفیت خدمات ضروری است.

دستورالعمل اجرایی است. به عبارت دیگر QFD می‌تواند سازمان را به سمت دریافت گواهینامه ISO 9001 نیز هدایت کند. زیرا به سازمان امکان طراحی محصولات یا روشهای خدماتی جدید برای جلب رضایت مشتریان را می‌دهد. برای بانکها، طراحی ابزارها و خدمات نوین مالی برای جذب مشتریان بیشتر، ضروری است. درحقیقت این روش به راه‌اندازی و گسترش بخش تحقیق و توسعه (R&D) کمک کرده و امکانات و اطلاعات اولیه آن را فراهم می‌کند.

### پیاده‌سازی توسعه تابع کیفیت در بانکها

به منظور پیاده‌سازی این تفکر، مانند صنایع تولیدی، در ابتدا باید عوامل مهم و درجه اهمیت هر یک از آنها را از دیدگاه مشتریان تعیین کنیم. درجه اهمیت می‌تواند در یک محدوده مشخص شده توسط ما، از نظر مشتری تعیین گردد (به عنوان مثال از یک تا پنج را به ترتیب هم‌تراز با «کم‌اهمیت» تا «پراهمیت» در نظر می‌گیریم). برای دریافت نظرات مشتریان چهار روش وجود دارد:

- طراحی پرسشنامه؛
  - ایجاد سازمان خدماتی ویژه‌ای که خود در جایگاه مشتری قرار گیرد و با نیازهای کیفیت آشنا شود؛
  - مشاهده و تحلیل رفتار مشتریان؛
  - تحلیل نیازهای گذشته و شکایات مشتریان.
- برخورد و ارتباط مستقیم و رودررو با مشتری علاوه بر آنکه می‌تواند اطلاعات فراوان و مفیدی در اختیار ما قرار دهد، باعث می‌شود که مشتری احساس کند در سازمان ما به مشکلات و علایق وی توجه می‌شود. در یک نظرسنجی نمونه‌ای که از مشتریان بانکها صورت گرفته، شاخصها و درجه اهمیت هر کدام مطابق جدول (۱) تعیین شده است. در بررسی این شاخصها، مشاهده می‌کنیم که خواست کلی مشتریان به صورت عمومی به سمت الکترونیکی شدن سیستمهای بانکی و کاهش ارتباط فیزیکی و مستقیم با پرسنل بانک و حضور کمتر در شعبه است. غیرحضوری شدن عملیات بانکی، منشاء افزایش سرعت و نیز جامع شدن خدمات بانکی است. ارائه خدمات ویژه به مشتریان خاص به جهت تسریع امور اینگونه مشتریان است که مراجعان دائمی بانک بوده و کارکرد زیادی با بانک دارند و عموماً گردش نقدینگی شعبه را باعث می‌شوند. انتخاب یک فرد به عنوان مسئول مستقیم، برای انجام کارهای اینگونه مشتریان، به خصوص که اطلاع کافی از کلیه امور جاری وی

داشته باشد، موجب می‌شود حضور فیزیکی مشتری در سیستم اداری و مراجعه وی به افراد متعدد کاهش قابل ملاحظه‌ای یابد.

با توجه به اینکه سیستمهای بانکی درجهان به سمت آن می‌روند که هر فرد از طریق کامپیوتر شخصی، امور بانکی خود را پیگیری کند، لذا هزینه‌های خدمات بانکی نیز کاهش می‌یابد.

پس از تعیین عوامل مهم از دیدگاه مشتریان و درجه اهمیت آنها، از مشتریان می‌خواهیم که به عوامل تعیین شده، امتیاز دهند. به این نکته توجه کنید که باید براساس صلاحدید مدیران

استخراج می‌کنیم. از آنجایی که کیفیت در بخشهای خدماتی به ادراک و عقاید ذهنی، عقلی و حسی وابسته است به کمک تجربیات مدیران بانک و نیز با استفاده از ابتکار و خلاقیت، ویژگیهایی با خاصیت عددی به دست می‌آوریم و یا ویژگیهای موجود را به آن سمت سوق می‌دهیم. از مدیران نیز می‌خواهیم که براساس محدوده تعیین شده برای هر بانک به شاخصهای موردنظر امتیاز دهند.

یکی دیگر از امور مهم در این گام، همانطور که قبلاً اشاره شد، طبقه‌بندی مشتریان از لحاظ

### بانک

عوامل مورد نظر مشتری	D	C	B	A	درجه اهمیت
تنوع خدمات بانکی	۳	۲	۲	۱	۵
سرعت انجام خدمات	۲	۳	۲	۶	۵
ارائه خدمات ویژه به مشتریان خاص	۴	۴	۲	۳	۵
آراستگی ظاهری شعبه و کارکنان	۱	۵	۴	۳	۴
تنوع و جامعیت خدمات یک شعبه	۵	۲	۱	۴	۴
کاهش هزینه خدمات	۶	۱	۵	۲	۲
امتیاز کل	۸۱	۷۵	۶۰	۸۲	-

جدول (۱)

- اعداد جدول فرضی است.
- تعداد بانکها و شاخصها می‌تواند بیشتر باشد. لیکن چهار یا پنج بانک و پنج تا شش شاخص، ما را در انجام دقیقتر پروژه یاری می‌دهد.
- حداکثر امتیاز برای هر شاخص ۷ است.
- محدوده درجه اهمیت از یک تا پنج است.
- امتیاز کل برای هر بانک از مجموع حاصلضرب امتیاز عوامل و درجه اهمیت آنها به دست می‌آید.

سن، جنس و نحوه به کارگیری خدمات است. این امر نیز با توجه به اظهارات کارشناسان و متخصصان بانک صورت می‌پذیرد و در تصمیم‌گیری نهایی و تعیین اهداف بلندمدت بانک بسیار موثر است. حتی امکان دارد براساس نظر مدیریت بانک، برای یک یا چند گروه خاص از مشتریان این تحلیل به صورت جداگانه انجام شود.

از کارشناسان و مدیران بانکی نیز یک نظرخواهی و تحقیق نمونه‌ای در ابعاد کوچک به عمل آمده است. ماحصل این تحقیق، شاخصهای ذکر شده در جدول (۲) است. این نظرسنجی در رابطه با مشتریان عمومی بانک صورت گرفته و گروه خاصی مدنظر نبوده است.

در قدم سوم، جدولی مطابق جدول شماره ۳ تهیه می‌کنیم که ستونهای عمودی آن شامل عوامل موردنظر مشتری و ردیفهای افقی آن خصوصیات مهم از نظر مدیران و کارشناسان بانک است و در هر یک از سلولهای جدول،

بانک و بر مبنای اهداف پروژه، گروه یا گروههایی از مشتریان را برای نظرخواهی و امتیازدهی انتخاب کرد زیرا مشتریان بانک براساس شکل، سن و جنس علایق متفاوتی دارند.

در ادامه، حدود ۱۰۰ مشتری و مخاطب عمومی بانک را که در ارتباط با سایر بانکها نیز باشند انتخاب می‌کنیم به این طریق که با انتخاب چهار یا پنج بانک رقیب، از مشتری می‌خواهیم که در مورد هر یک از عوامل تعیین شده به بانک ما و بانکهای رقیب امتیاز دهد. محدوده این امتیازات را نیز می‌توانیم از قبل تعیین کرده و از مشتری بخواهیم در محدوده تعیین شده، امتیازدهی کند. کل امتیاز هر بانک، از مجموع حاصلضرب امتیاز هر یک از شاخصها در درجه اهمیت آنها حاصل می‌شود. جدول (۱) موارد ذکر شده را نشان می‌دهد.

در دومین گام، با مراجعه به صاحب نظران و مدیران ارشد بانک، خصوصیات عملی و اجرایی و محدودیتهای موجود در ارائه خدمات را

## نتیجه گیری

همانطور که اشاره شد، هدف کلی از پیاده سازی این رویکرد و سایر رویکردهای مشابه، توجه خاص به مشتری و علائق او است. در بازار جهانی که تولیدکننده ها و ارائه کنندگان خدمات بسیار متنوع شده اند، خواست مشتری حرف اول و آخر است. در صورتی که ما زودتر از سایر رقبا خود را با تنوع طلبی و گرایشهای جدید تطبیق ندهیم، از قافله ای که با سرعتی سرسام آور در حال حرکت است، عقب خواهیم ماند. بانکها که نقش محوری در نقل و انتقال پول و سایر اوراق بهادار ایفا می کنند نیز از این قاعده مستثنی نیستند و باید در این راه قدم بگذارند. خصوصاً بانکداری اسلامی که بسیار نوپاتر از بانکداری جهانی است و لزوم توجه به مشتریانی غیر از مشتریان کشورهای اسلامی را برای ادامه حیات خود احساس می کند. به همین دلیل شناخت خصوصیات و علائق دو گروه کلی از مشتریان و مخاطبان بانکها (مشتریان اسلامی و غیراسلامی) و مقایسه بانک موردنظرمان با چند بانک نمونه و موفق اسلامی و در نهایت بانکهای معتبر اروپایی و آمریکایی از طریق QFD و سایر روشهایی از این دست، ما را در پیشرفت سریعتر سیستم بانکی و نیز پایین آوردن هزینه خدمات بانکی یاری می کند. بانکهای ما نیز به خاطر جهانی شدن بازار و خروج از بازار تک قطبی، در نهایت یا مجبور به شرکت در مسابقه جهانی جلب مشتری و یا محکوم به فنا خواهند بود.

حتی در ابعاد کوچکتر، در عرصه بازار داخلی نیز، باتوجه به گسترش تاسیس موسسات اعتباری، رقابت سخت تر و جدی تر شده و حتی رقابت میان بانکها نیز فشرده تر گشته است. بنابراین، نمی توان انتظار داشت که تنها از راه تبلیغات موفق به جذب مشتری شویم. اگر مشتری به علائق و خواسته های خود در سیستم ما دست پیدا نکند، به سمت دیگر رقبا خواهد رفت. بنابراین، به کارگیری ابزارهای متنوع تر برای جذب مشتریان لازم به نظر می رسد. پس بهتر است، قبل از آنکه رقبا در عرصه های داخلی و خارجی از ما فاصله گرفته و یا فاصله خود را افزایش دهند، با به کارگیری دانشها و رویکردهای جدید مدیریتی، خود را با علوم کاربردی روز جهان هماهنگ کرده و جزو پیشنهادان عرصه فعالیت خود باشیم. □

منابع:

- محمدتقی تیتدی: کارشناس شرکت بین المللی مدیریت هوش رو

## بانک

A	B	C	D	خصوصیات مهم از نظر کارشناسان و مدیران بانک
۱	۱	۲	۳	انطباق فرهنگ و آداب و رسوم محیط
۵	۲	۲	۵	شفافیت روشها و دستورالعملهای اجرایی بانک و هماهنگی آنها با نیاز جامعه و مشتری
۳	۲	۴	۳	افزایش سرعت سرویس دهی و آسایش مشتری
۴	۳	۱	۱	آزادی عمل در انتخاب و ارزشیابی کارمند
۴	۴	۵	۴	نحوه برخورد با مشتری و نظم و انضباط کارمند
۳	۳	۷	۲	خصوصیات شعبه

جدول (۲)

- اعداد جدول فرضی است.
- حداکثر امتیاز برای هر شاخص ۷ است.
- خصوصیات شعبه عبارتند از موقعیت جغرافیایی، مساحت، وضعیت گیشه بندی و امکانات رفاهی.

## خصوصیات مهم از نظر مدیران و کارشناسان بانک

cc	dd	cc	bb	aa	عوامل مورد نظر مشتری
					a
					b
					c
					d
					e
					f

جدول (۳)

- مشتریان برای هر شاخص مثلاً aa با یک سری امتیاز در نظر گرفته اند.
- به عنوان مثال در نظرخواهی از ۱۰۰ مشتری برای بانک ۳ با یک سری ۴۰۰ نابی از اعداد برای شاخص aa به دست می آید. همین تعداد برای aa نیز تکرار می شود.
- ضریب همبستگی این دو سری در سلولهای جدول خواهد آمد.

در آخرین قدم، سازمان با مقایسه امتیاز خود نسبت به امتیاز سایر رقبا، در مورد هر یک از شاخصهای مورد نظر مشتریان، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و نسبت به تقویت و رفع آنها اقدام می کند. به عنوان مثال بانک A در مورد شاخص کاهش هزینه خدمات، از حداکثر امتیاز ممکن، ۵ امتیاز کمتر دارد. بالاترین امتیاز را بانک D با ۶ امتیاز کسب کرده است. طرح این سوال که راهکارهای بانک D در بهبود وضعیت چه بوده است، می تواند بانک ما را در رسیدن به رقبا یاری دهد. رسیدن به حداکثر امتیاز ممکن، نیازمند توجه بیشتر به علائق مشتریان است. اقدامات بعدی برای به کارگیری نتایج حاصل از این تحلیلها و ارزیابیها عبارتند از:

- شناخت و ترمیم دقیق مشکلات؛
- تعیین استراتژیها و اقدامات موثر؛
- پیاده سازی اقدامات موثر؛
- ارزیابی مجدد (بررسی و تایید نتایج حاصل - دریافت بازخورد).

ضریب همبستگی عوامل و خصوصیات ذکر شده، قرار می گیرد. به این ترتیب میزان وابستگی میان خصوصیات عملی و اجرایی خدمات بانکی و خواسته های مشتریان در مورد هر یک از شاخصها به دست می آید. با انجام یک تحلیل کارشناسانه در مورد ضرایب به دست آمده در جدول (۳) می توان علائق مشتری و محدودیتهای ارائه خدمات را با یکدیگر تطبیق داد و به این ترتیب تفاهمی اجرایی بین سازمان و کارفرما که همان مشتری است، ایجاد کرد. به عبارت دیگر، زبان مشترکی برای بیان صورت مسئله و خواسته ها به دست می آید که هر طرف را در درک بهتر مشکلات طرف مقابل یاری می کند. ضمن اینکه سازمان تغییراتی را که خواسته یا ناخواسته در طول زمان و باتوجه به پیشرفت و گسترش فعالیتهایش درگیر آنها می شود، در جهت نیل به اهداف مشتریان سوق می دهد.

مشاورین سیستم های کیفیت ISO-9000 و QS 9000

مدیریت زیست محیطی ISO-14000

سلامت و ایمنی غذا HACCP

شرکت تکتاز آتیه

شرکت پیشبران کیفیت



( دارای مجوز از وزارت صنایع )

تاکنون بیش از ۲۰ شرکت ایرانی شناخته شده ما را به عنوان مشاور خود انتخاب کرده اند

و موفق به دریافت گواهینامه شده اند.

مأمومه ارتباطات در مدیریت

فعالیت های فرهنگی انتشاراتی

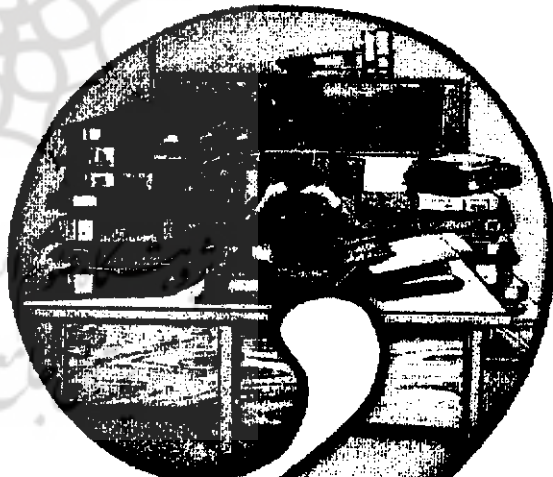
دو مأمومه ISO 9000 و استانداردهای بین المللی

نشانی: خیابان استاد مطهری - پلاک ۱۸۰ - طبقه اول کد پستی: ۱۵۷۵۹

تلفن: ۸۳۳۲۹۶ - ۸۳۰۶۲۴ فکس

**لیست محصولات**

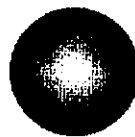
- زونکن دبرخانه
- ظاهر رسان
- پنکله
- زونکن آرشو
- جدول
- مجموعه
- حصاندار
- ادبار فنی و مهری
- ادبار فولد
- چرخوان
- حقوق و دستمزد
- اموال



صدها سالین نه!

فقط یک

**زونکن**



فرامگاه

شرکت فرامگاه (تاسیس ۱۳۳۸)

تهران ۱۴۳۸ - خیابان ولیعصر - مقابل

پارک ساسی - شماره ۱۰۵/۶ - واحد ۳۰۸

تلفن: ۷-۰۴-۸۷۱ ۴۷

دورنگار: ۷-۰۴-۸۷۱ ۴۷

با سیستم

نگهداری و تعمیرات

چارچشمی

تیمار

سنا

◀ دیروز:

پرس و جو

◀ امروز:

تحقیقات بازاریابی

تولیدکنندگان و تاجران قدیمی تلاش می کردند با روش پرس و جو بازار مصرف را بشناسند، اما تولیدکنندگان و بازرگانان امروزی از روش علمی تحقیقات بازاریابی استفاده می کنند.

تحقیقات بازاریابی به شما نشان می دهد:

- ◀ کالاها یا خدمات شما چه جایگاهی در بازار دارند.
- ◀ چگونه می توانید سهم بازار خود را افزایش دهید.
- ◀ چگونه برای تولیدات یا خدمات جدید برنامه ریزی کنید.
- ◀ روش کار و اثربخش برای معرفی کالا و خدمات شما (تبلیغات مناسب) چیست.
- ◀ افکار عمومی راجع به نام و نشانه کالاها (Brand) و خدمات شما چیست.
- ◀ بخش تحقیقات بازاریابی شرکت مبلغان آماده مشاوره با شماست.

سنا