

چکیده

با وجود آنکه دیدگاههای متفاوتی از سوی صاحبانظران در زمینه ساخت در کلاس جهانی ارائه شده و پارامترهای مختلفی برای آن در نظر گرفته شده است و در مورد میزان تأثیر هر یک از این پارامترها هم نظرات متفاوت است، اما یک غایت کلی در تمام این دیدگاه ها وجود دارد و آن سرآمدی در عرصه کسب و کار جهانی است. شرایط امروز به صورتی است که هر شرکتی ناگزیر است خود را در این وضعیت مورد ارزیابی قرار دهد و جایگاه خود را مشخص کند. برای رسیدن به سطح تولید در بازار جهانی مهمترین مسئله بازاریابی و بازراداری است. یک شرکت برای رسیدن به سطح جهانی تولید باید مشتری مدار باشد. این الگویی است که در چشم انداز و رسالت بسیاری از شرکتهای بزرگ بین المللی وجود دارد. این مقاله به بررسی یکی از مدل‌های ساخت در کلاس جهانی (WCM) که بر اساس مدل جلیناس طراحی شده پرداخته، اصلاحاتی را پیشنهاد کرد. و متدولوژی مشتری مداری برای شناخت و تبیین عوامل این مدل ارائه کرده است.

ساخت

در کلاس جهانی
از منظر مشتری

سیامک نوری
محسن رضایی

مقدمه

شرایط پرشتاب و پراشوب کسب و کار در دنیای امروز باعث شده است که بسیاری از مؤسسات تجاری که در بازار حیظه فعالیت خود دارای جایگاه ویژه ای بودند، در شرایطی قرار گیرند که رقبایی از دورترین نقاط دنیا موجودیت آنان را تهدید کند؛ درحالی که با رشد فناوری اطلاعات به سختی می‌توان حیظه‌ای برای عملکرد یک سازمان متصور شد. کارشناسان علوم مدیریت و تجارت در پی یافتن توضیح و تفسیر شرایط کسب و کار در این محیط متحول و ارائه راهکارهایی برای بهبود موقعیت رقابتی سازمانها هستند و به این منظور دست به خلق ایده‌های جدید، تلفیق و بهبود مفاهیم موجود می‌زنند. از جمله این مفاهیم جدید مدیریت "ساخت در کلاس جهانی" است که با دیدگاههای متفاوتی از سوی دانشمندان مختلف ارائه شده است. این مقاله حاصل مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای یک گروه تحقیقاتی در یک شرکت تولیدی است.

الگوهای ساختاری WCM از دیدگاه مشتری مداری

گسترش بازارها و پراکندگی آنها در سطح جهان موجب افزایش بخشهای بازار و تفاوت بیشتر آنها شده است و این عامل به همراه افزایش رقبا و تنوع محصولات و خواسته‌های مشتریان، نیاز به شناخت بیشتر بازار و ارتباط نزدیکتر به مشتری را روشن می‌کند. در این میان توجه به مدیریت ارتباط

با مشتری و بازاریابی فرد به فرد راهگشای بسیاری از سازمانهای جهانی بوده و آنان را از خطر سقوط نجات داده است. این مقاله بنادار تا با توسعه یکی از مدل‌های تولید در کلاس جهانی، راهکاری مشتری‌مدار برای تعیین شاخص و مقادیر مناسب عوامل رقابتی این مدل ارائه دهد. یکی از معتبرترین مدل‌های ساخت در کلاس جهانی مدل مری جلیناس و راجر جیمز است که در سال ۱۹۹۰ میلادی ارائه و در آن عوامل مؤثر بر سازمان برای تولید در کلاس جهانی در داخل و خارج سازمان مشخص شده است.

مدل جلیناس و جیمز توسط یک گروه تحقیقاتی مبنای مطالعاتی در داخل ایران قرار گرفته و با ارزیابی آن مدل جدیدی بر اساس متدولوژی SSM برای یک شرکت داخلی (به عنوان مورد مطالعه) طراحی شده است.

متدولوژی SSM می‌تواند در ایجاد یک مدل برای دسترسی به WCM مفید باشد. از آنجا که این متدولوژی (SSM)، دارای ابعاد گوناگون است و تمامی ابعاد سازمان و انواع گوناگون مسائل از جمله مسائل سخت و مسائل نرم را مورد توجه قرار می‌دهد و نیز از آنجا که به تعامل بین مسائل گوناگون درون سازمان و نیز به تعامل بین شرایط درونی و محیطی سازمان توجه کافی دارد، پس اصولاً این متدولوژی توانایی کمک به ارائه چهارچوب و یا مدلی را برای سازمانها جهت دسترسی به تولید در کلاس جهانی داراست. نکته مهمی که در این دو مدل وجود دارد،

عدم تفکیک بین محیط‌های خارجی سازمان و نحوه تعامل محیط داخلی و خارجی است. با نگاهی دقیق به مدل جلیناس می‌توان برخی از عوامل رقابت را در میان پارامترهای محیط خارجی یافت و در مدل اولیه ارائه شده برای باتریساز نیرو نیز عوامل محیطی تفکیک نشده‌اند و فقط پارامترهای رقابت به عنوان عوامل خارجی معرفی شده‌اند.

برای رفع این کمبودها می‌توان مدلی اقماری از WCM در نظر گرفت. در این مدل ارزشهای کلیدی سازمان به عنوان مهمترین و پایدارترین پارامتر در مرکز محیط داخلی قرار گرفته است و محیط خارجی به دو قسمت محیط عمومی و محیط رقابتی (صنعت) تفکیک می‌شود. سهامداران، رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان، فروشندگان و واسطه‌ها مهمترین ذی‌نفعان شرکت هستند که در محیط رقابتی شرکت فعالیت می‌کنند. از سوی دیگر پنج عامل کیفیت، قیمت، سرعت، خدمات، انعطاف پذیری عوامل خارجی هستند که ارتباط بین محیط داخلی و خارجی شرکت را برقرار کرده و موقعیت سازمان را در محیط رقابت مشخص می‌کنند. سنوالی که مطرح می‌شود این است که بهترین روش برای انتخاب پارامترهای این عوامل خارجی و مقادیر آنها چیست؟

تعریف شاخصها و مقادیر مناسب عوامل رقابتی

در مدل WCM ارائه شده اولیه برای شرکت تولیدی با وجود تأکید بر پارامترهای

و خارجی)

* مشتریان عمده

* مشتریان بالقوه (بازارهای آینده و توسعه صادراتی)

گروه چهارمی را نیز می توان به این لیست اضافه کرد و آن توزیع کنندگان محصولات، واسطه ها، فروشندگان، نمایندگان و تعمیرکاران هستند که به نوعی با مشتریان در ارتباط بوده و می توانند نظرات آنان را به سازمان منتقل کنند. در مورد صادرات می توان ماتریس ارزش مشتری را برای بررسی شرایط بازار بین المللی و منطقه ای و یافتن فضای خالی و راهکارهای ورود به بازار و یافتن مزایای رقابتی استفاده کرد. این بررسی کمک می کند که حتی در صورت محدود بودن بحث صادرات، شرکت وضعیت آینده خود را در صورت ورود محصولات خارجی و رقابتی شدن بازار داخلی بسنجد.

ماتریس ارزش مشتری

ماتریس ارزش مشتری ابزاری مهم برای بررسی جایگاه یک سازمان بین رقبای براساس دو پارامتر مهم "مطلوبیت" و "قیمت" از دیدگاه مشتری است. این ماتریس که در ارزیابی های استراتژیک بنگاه های اقتصادی کاربرد دارد، جایگاه شرکت را در محیط صنعت مشخص می کند. میزان مطلوبیت با نظرخواهی از مشتریان و قیمت در بازار تعیین می شود.

مراحل تعیین ماتریس ارزش مشتری:

- ۱- شناخت عوامل مطلوبیت از نظر مشتری (کیفیت، سرعت، قیمت، انعطاف و نوع آوری)
- ۲- بررسی عوامل مطلوبیت از نظر کارشناسان
- ۳- تعیین امتیاز این عوامل توسط مشتریان برای محصول شرکت و محصولات رقبا
- ۴- تعیین وزن هر عامل توسط مشتریان
- ۵- تهیه ماتریس ارزش مشتری و تعیین جایگاه شرکت نسبت به رقبای

برای شناخت بازار و مشتری باید پاسخ

سوالات زیر مشخص شود:

* چه کسی مشتری است؟ (تقسیمات بازار، بازارهای هدف و...)

می شناسند و حق تعیین پارامترهای مطلوبیت و مقدار آن را دارد.

در نتیجه کارشناسان شرکت به جای تعیین عوامل رقابت در WCM باید سعی کنند این عوامل را به نحو مطلوب از مشتری دریافت کرده به زبان فنی و تکنیکی ترجمه کنند، در صورت لزوم دست به تحقیق و بررسی بزنند و در این راه با تأکید بر خلاقیت و نوآوری، عوامل کلیدی داخلی WCM را با آینده نگری تنظیم کنند.

مدلوژی شناخت و اعمال نظرات مشتری در WCM

با توجه به مطالب ذکر شده، برای بررسی شاخصهای عوامل رقابتی WCM از دیدگاه مشتریان فعلی (داخلی) و بالقوه (صادرات) و تفاوت آن با دیدگاه کارشناسان سازمان (که عموماً این تفاوت وجود دارد) از ماتریس ارزش مشتری استفاده می کنیم تا جایگاه سازمان را بین رقبای (از دیدگاه مشتری) بسنجیم و عامل موفقیت و عدم موفقیت آن را بررسی کنیم. در این راستا سه گروه مشتری را در نظر می گیریم که باید نظر آنان بررسی شود.

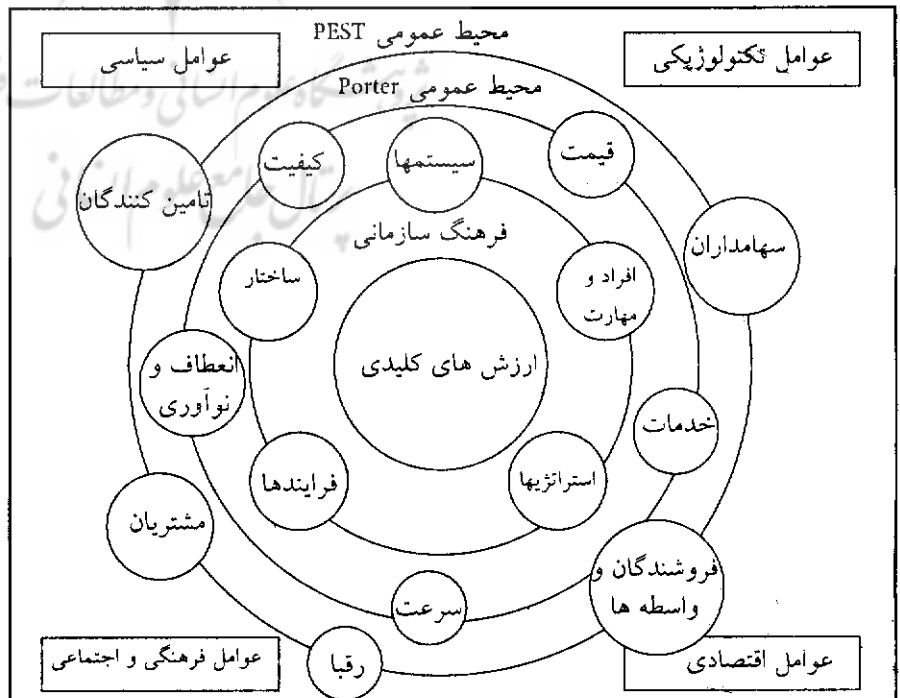
* مشتریان فعلی (مصرف کنندگان داخلی

مورد انتظار مشتری (عوامل رقابتی) هیچ اشاره ای به بحث مشتری مداری و نحوه تحقق اهداف در این زمینه نشده است. واقعیت این است که نوع شاخصهای عوامل رقابتی و مقدار مورد انتظار و مطلوب آنها باید توسط مشتریان تعیین شود. دلایل این امر این به صورت زیر است:

اول: درگیر شدن پرسنل شرکت با مسائل داخلی باعث غفلت از اهداف اولیه تولید شده و آنان دچار خودشیفتگی، تأکید شدید بر پارامترهای علمی و فنی، درگیری با مسائل حاشیه ای محیط کار و روزمره گی می شوند. طراحی براساس نظر کارشناسان موجب می شود که تغییراتی در محصول ایجاد شود که مورد تأیید مشتری نیست و ارزش اضافه ای را برای او ایجاد نمی کند و در عوض موجب افزایش هزینه های تولید شده و قیمت کالا را بالایی برد، در صورتی که این امر موجب افزایش مطلوبیت کالا نمی شود.

دوم: روند تغییرات محیط و بازار بسیار زیاد است و پارامترهای موقعیت سریع تر از فرایندهای طراحی تغییر می کند.

سوم: در نهایت این مشتری است که با خرید محصول برای شرکت ارزش افزوده ایجاد می کند، ویژگیهای آن را در عمل بیشتر



شکل ۱- مدل اقماری WCM

عوامل کلیدی داخلی WCM

مطلوبیت

* شرکت "الف"

* شرکت "ب"

* شرکت "ج"

قیمت

شکل ۲- ماتریس ارزش مشتری

* چرا می خرد؟ (نیازها، خواسته ها و...)
 * چه چیزی می خرد؟ (مشخصات محصول و...)
 * چه موقع می خرد؟ (ترفع، ترویج و تبلیغ و...)
 * کجا می خرد؟ (موقعیت بازار و...)
 * چگونه می خرد؟ (انجام معامله، روشهای پرداخت و...)

همچنین باید پاسخ سوالات مربوط به آمیخته بازاریابی مشخص شود:

* محصول: نوع، کیفیت، اندازه، رنگ، وزن، بسته بندی، ضمانت، نام و نشان، مدل، تاریخ تولید، برجسب، نشان، جنس، تناسب، دوام
 * قیمت: سطح عمومی قیمتها، دامنه قیمتها، رابطه قیمت و کیفیت، واکنش رقبا، روش محاسبه قیمت تمام شده، شرایط پرداخت
 * ترفیع و ترویج: خدمات مشتری، تبلیغات، زمانبندی، جوایز و تخفیف، فروش مستقیم، فروش مستقیم، روابط عمومی، نمایشگاه
 * توزیع: انواع کانالهای توزیع، جایگاههای توزیع، وظایف، شرایط رقبا، امکانات و تسهیلات انبارها، حمل و نقل، موجودی کالا، نمایندگیها

برای شناخت بازار فرایند ممیزی مشتری را به صورت زیر به کار می گیریم:

* گردآوری اسناد
 * تصمیم گیری در مورد موضوعات لازم جهت بررسی
 * طراحی یا استفاده از چک لیست
 * حذف تمام سوالات غیر مفید
 * پاسخ ممیز به همه پرسشها در محدوده توانمندیهایش و توصیه و پیشنهادها را اجرایی
 * فهرست اسامی کسانی که لازم است تا با آنها مشاوره و همکاری شود تا ممیزی کامل

۱) افراد و مهارتها		
* مهارتهای شغلی (فنی) * اطلاعات مربوط به کار * حل مسئله (مدیران) * ایجاد و حفظ ارتباط * سطوح تحصیلی	* برنامه های آموزشی * خلاقیت و نوآوری * ارتقای عمودی * چرخش شغلی * انضباط شغلی	* حل بحران و تعارض * ایجاد و گسترش ارزش های سازمانی * مهارت های عمومی * تناسب مشاغل و مدیریتها
۲) ارزشها و اهداف کلیدی		
* افزایش ارزش افزوده برای ذی نفعان شرکت * تامین نیاز و تقاضای جامعه * پرورش پرسنل	* حفظ و گسترش توان فنی و مهندسی * بهینه سازی نسبت های مالی	* بهبود مستمر * کاهش ضایعات * ایجاد اشتغال
۳) فرایندهای کاری		
* فرایندهای تحقیق و توسعه R&D * کاهش ضایعات * کاهش زمان نصب * طراحی مجدد قید و بستها	* مهندسی مجدد * طراحی ساخت یافته فرایندها * چیدمان و جریان مواد * تنظیم بودن سخت افزار و ماشین آلات	* ورود و توزیع انرژی در فرایندها * سهولت و ارگونومی * گلوگاه ها و روان بودن فرایندها اتوماسیون و یکپارچگی فرایندها * کانبان
۴) استراتژی		
* نفوذ در بازار * حفظ سهم بازار * گسترش فعالیت ها * رهبری هزینه	* تمرکز بر بازار * اتحاد با رقبا و یا حذف آنان * تمایز شرکت در بازار	* رهبری طراحی و توسعه * برنامه ریزی استراتژیک * کاهش فعالیت ها و خروج از بازار
۵) سیستمها		
* سیستم زنجیره تامین SCM * سیستم برنامه ریزی تولید * سیستم کنترل پروژه * سیستم ایمنی	* سیستم های موجودی * سیستم حمل و نقل * سیستم های مالی * سیستم های انگیزشی	* BSC, EFQM مالکوم بالدريج * سیستم بازاریابی * سیستم های تولید FMS, CAD/CAM * سیستم های کنترل و ارزیابی عملکرد
۶) فرهنگ		
* فرهنگ مشارکتی * فرهنگ بهره وری * تعهد سازمانی و اعتبار ملل	* تشویق * نوآوری و خلاقیت * پاسخگویی مدیران	* تکاپوی مداوم و تحولات همه جانبه (کابرن) * همکاری و ممدلی و نعلق سازمانی

جدول زمانی

به منظور تشخیص و ارزیابی نیازهای مشتری علاوه بر روش فوق می توان از "متد کانو" نیز استفاده کرد. پس از مشخص شدن عوامل رقابتی توسط مشتری اکنون نوبت مدیران و کارشناسان شرکت است که مفاهیم آن را به زبان مدیریتی و فنی ترجمه کرده و عوامل کلیدی داخلی را براساس آن تنظیم کنند. به طور مثال اگر مشتری در مورد سرعت نظری داشت و اولویت و اهمیت آن از نظر کارشناسان تأیید شد، سیستم زنجیره تأمین شرکت طوری طراحی و اجرا شود که به انتظارات مشتری جواب صحیح بدهد.

با انعکاس نظر مشتریان در "ماتریس ارزش مشتری" جایگاه شرکت در بین رقبا و جهت گیری و اهداف آن مشخص خواهد شد. در اینجا است که "عوامل کلیدی داخلی" مدل ساخت در کلاس جهانی باید در راستای این جهت گیری مطابقت پیدا کند که البته قسمت "ارزشها و اهداف کلیدی شرکت" از این مقوله جداست. این عامل ماهیت شرکت را مشخص می کند و ابتدائی ترین و اساسی ترین عامل بین تمام عوامل بوده و انگیزه و تعهد سازمانی و علت به وجود آمدن آن را مشخص می کند.

نکته آخر اینکه این رویکرد به مدل عرضه شده ساخت در کلاس جهانی و توجه به ماهیت عوامل کلیدی داخلی و رقابتی ساخت در کلاس جهانی این مزیت عمده را دارد که پارامترهایی که از سوی مشتریان برای عوامل رقابتی مطرح شده و اولویت بندی می شوند محدودند (یا براساس آنالیز پارتو می توانند محدود شوند) و ضمن اینکه جهت مناسب مطالعات را مشخص می کنند و از انفجار اطلاعات و سردرگمی تحلیل گران در بررسی همه جانبه محیط داخلی و خارجی شرکت می کاهند. □

منابع و ماخذ

- نوری، سیامک، علی، عسکری عبدالعلی، "نگرش ها، تعاریف و ویژگیهای تولید در کلاس جهانی و ارائه یک مدل مفهومی"، مقاله منتشر نشده.
- سیامک نوری: عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران
 - محسن رضایی: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت

۷) ساختار		
* ایجاد ساختارهای جدید با تلفیق و مشارکت	* امکان ایجاد مجازی در برخی قسمتها	* هماهنگی بین قسمتها و سطوح مختلف مدیریت
* ایجاد دفاتر فروش و نمایندگی ها در داخل و خارج	* بهره گیری از منابع تامین خارج از سازمان	* استفاده از فناوری برای اندازه سازی ساختار
	* انعطاف پذیری و بروز بودن ساختار	

عوامل کلیدی داخلی WCM

۱) خدمات		
* ایجاد شبکه های خدمات رسانی مناسب	* آموزش های مداوم برای تعمیرکاران و نمایندگان	* اطلاع رسانی فنی برای مصرف کنندگان

۲) قیمت		
* کاهش قیمت تمام شده برای رقابت	* حسابداری قیمت تمام شده	* قیمت گذاری نفوذی (دمینگ)
* استفاده از سیستم های اعتباری برای مشتریان	* قیمت گذاری بالا (در بازار انحصاری)	

۳) کیفیت		
* مدیریت ارتباط با مشتری CRM	* ایمنی محصول	* راحتی حمل و نقل
* مرغوبیت (کیفیت طراحی)	* شکل ظاهری	* ابعاد و وزن
* دوام (طول عمر محصول)	* پاسخگویی به نیازهای مشتری	* گارانتی و وارانستی محصولات

۴) سرعت		
* تحول به موقع محصول JIT	* دریافت سریع خواسته های مشتریان	* مدیریت زنجیره تامین SCM

۵) انعطاف پذیری		
* کاربرد آسان و متنوع محصول	* قابلیت های جدید برای محصول	

- شود.
- * تصمیم گیری در مورد اینکه پاسخها به طور انفرادی دریافت گردد یا به صورت یک گروه
 - * شناسایی اینکه سؤال از چه کسی (در شرایطی که انفرادی عمل می شود) پرسیده شود.
 - * تصمیم در مورد واکنشهای احتمالی
 - * انجام مصاحبه
 - * تحلیل داده ها
 - * پیشنهاد و اقدامات لازم با توجه به واکنشهای صورت گرفته
 - * جداسازی نقاط عملیات و اجرای طبقه بندی آنها بر اساس ضرورت، هزینه های احتمالی، راحتی انجام کار
 - * تخصیص هر یک از امور با نام مشخص،