

بهترین روش

مقاله این بخش:

موج دوم خدمات

و میدان روحی تازه در یک شرکت با اتحاد یک استراتژی مناسب

به حداکثر رساندن شادکامی های استراتژیک جدید

گسترش: ژان کلود لاریشه

تدوین استراتژی

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته هائی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی / فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی، تولید و اثربخشی کارکنان و.... تقدیم خواهد شد.

موج دوم خدمات

کارل آلبرخت

Carl Albrecht

خلاصه

مدیران به این نکته پی برده اند که فن آوری اطلاعات یک رؤیا نیست که آنها باید باور کنند بلکه واقعیتی است که عدم استفاده صحیح از آن باعث اتلاف منابع، از دست دادن تمرکز و حتی نتایجی اسف بار برای کسب و کار می شود.

شرکت های معتبر و موفق، به شکلی کارآمد از فن آوری اطلاعات استفاده می کنند و بر روی اولویت های اصلی استراتژیک تمرکز کرده و فن آوری را به خدمتکار خود تبدیل می سازند نه اربابشان.

تمرکز استراتژیک بر مشتریان و تمرکز بر ارزش مشتری به عنوان اصلی ترین مفهوم، می تواند یک اصل قوی برای احیای شرکت ها در عصر موج سوم باشد.

مقدمه

بسیاری از شرکت ها به ویژه در ایالات متحده، پس از ظهور اینترنت در اواخر دهه ۱۹۹۰، از مسیر استراتژیک خود منحرف شدند. برخی از این شرکت ها، دست به اشتباهاتی استراتژیک زدند که به هیچ وجه قابل بخشش و جبران نبودند. تیم های مدیریتی بسیاری از شرکت های معتبر که می ترسیدند از دیگران عقب بمانند، پول زیادی را صرف استراتژی های اینترنتی خود کردند.

جدا از ضررهای چند میلیارد دلاری سرمایه گذاران و هزینه های هنگفت این شرکت ها، بزرگ ترین قربانی این فرآیند،

مشتریان بودند. در برخی بخش ها، عاملان اینترنتی ۱۰ سال سابقه خوب خدمات یک شرکت را به باد دادند.

یک ارزیابی واقع بینانه تر از نقش فن آوری اطلاعات در کسب و کار، نوعی بازگشت به این اصول اساسی بوده است: مشتری مداری، ارزش آفرینی، فرهنگ سازی، اجرای روش های کیفی و رهبری آگاهانه. این بازگشت به اصول پایه، نمایانگر دومین موج خدمات به مشتریان است.

چه بر سر خدمات آمده است؟

در سال ۱۹۸۵، دنیای کسب و کار مفهوم مدیریت خدمات را با شور و علاقه زیادی دنبال می کرد. کتب، مقالات، کنفرانس ها، سمینارها، برنامه های آموزشی، فیلم های ویدیویی، خبرنامه ها، مؤسسات مشاوره و حتی جوامع حرفه ای و تخصصی و برنامه های تحقیقاتی آکادمیک، مشتری مداری را به عنوان بخشی مهم و دایمی از تفکر مدیریتی غرب معرفی می کردند. حتی اساتید مدیریت نام هایی را برای دیگر عناوین و موضوعات برگزیدند تا بیش از پیش ارزش مشتری را نشان دهند. این موج پایان نیافته است. انقلاب خدمات به اوج رسیده و در جاده موفقیت و بهروری قرار گرفته است. همانند دیگر حرکت های مدیریتی پیش از آن، مدیریت بر اساس اهداف، مدیریت مشارکتی،

یک ارزیابی واقع بینانه تر از نقش فن آوری اطلاعات در کسب و کار، نوعی بازگشت به این اصول اساسی بوده است: مشتری مداری، ارزش آفرینی، فرهنگ سازی، اجرای روش های کیفی و رهبری آگاهانه. این بازگشت به اصول پایه، نمایانگر دومین موج خدمات به مشتریان است.

به سمت رقابت بر منابع مداری به جای رقابت بر ارزش مداری آغاز شد. مؤسسات بزرگ بانکی به این نتیجه رسیدند که جذب مشتری از طریق ایجاد ارزش افزوده یا بازسازی خدمات، کاری بسیار دشوار است اما افزایش سود از طریق خرید رقبای کوچک تر کاری است ساده. چرا بانک های رقیب در مقابل هم قرار گرفته بودند؟ آنها بانک های رقیب و شعب آنها را می خریدند و در نتیجه مشتریان آنها را به فهرست مشتریان خود می افزودند. چرا یک شرکت بزرگ هواپیمایی باید تلاش کند تا خدمات بهتری ارائه دهد در حالی که تمامی خطوط هوایی مشتریان خود را تنها بر اساس قیمت، وادار به پذیرفتن گزینه هایشان می کنند؟ چرا نباید از خرید شرکت های هواپیمایی کوچک تر دست برداشت و در عوض کاری کرد که از فشار قیمت ها رها شد؟ چرا زمان برای تغییر برنامه های ارائه خدمات به مشتریان، تلف می شود؟

منظور ما این نیست که هیچ شرکتی به کیفیت خدمات به عنوان یک عامل رقابتی علاقه مند نیست. مطمئناً شرکت هایی همچون دیسنی^۲ و فدرال اکسپرس^۳ هنوز هم خود را در چنین کلاسی می بینند. البته، کاری که شرکت های بزرگ انجام می دهند یعنی خرید شرکت های رقیب و به چنگ آوردن مشتریان آنها، توجه بسیار زیادی را در سالیان اخیر به خود جلب کرده است.

حرکت های پاندولی

آیا اقتصاد به اصطلاح نوین توانسته به آنچه که تصور می شد، برسد؟ یا آیا این تنها یک خیال واهی بوده است؟ حقیقتاً، هیچ چیزی در اقتصاد نوین (یا حتی اقتصاد قدیم) به اندازه فروشندگان اینترنتی جالب توجه نبوده که توانستند از طریق سرمایه گذاران، سرمایه گذاری های مشترک و مدیران عامل سازمان ها به میلیارد دلار سود دست یابند. آنها مفاهیم هر دو نوع اقتصاد را به صورت یک مفهوم درآوردند که هم اکنون به عنوان مهم ترین مفهوم در تفکر کسب و کار ۵۰ سال گذشته تلقی می شود.

مدیریت بهره وری و مدیریت کیفیت، بسیاری از شرکت ها به شدت شیفته و دلباخته مشتری مداری شدند اما در نهایت این دلباختگی کم رنگ شد. تحولات دیگری همچون مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد و ایزو ۹۰۰۰ نیز به همین سرنوشت دچار شدند. ارزش حقیقی و تاثیر بالقوه الگوی مدیریت خدمات هنوز به طور کامل درک نشده اند. ما در کسب و کار جهانی خود به مرحله ای رسیده ایم که در آن، بیش از هر زمان دیگری نیازمند اصول اساسی کسب و کار هستیم. در سال های اخیر، تفکر مدیریت غربی راه خود را گم کرده است. به ویژه با علاقه ای افراطی که نسبت به دیجیتالی شدن همه چیز، به وجود آمده است، نیاز شدیدی نسبت به بازگشت به اساسی ترین اصول رهبری، مدیریت و تفکر سازمانی احساس می شود.

تغییری تکنیکی^۱ از خدمات

در حدود سال ۱۹۹۵ یعنی وقتی مدیریت کیفیت جامع، ایزو ۹۰۰۰ و جنبش های کیفیت خدمات کم رنگ شدند، کسب و کار ایالات متحده شاهد فشار زیادی برای تغییر این روند بود. شرکت های آمریکایی و به میزان کمتری شرکت های دیگر کشورها، به مرحله بازسازی وارد شدند. دوره پیش بینی نشده ادغام ها، اکتساب ها و رشد شدید شرکت های خرده فروشی، باور شکستگی ها، تعدیل نیروها، تاخیرها، تامین منابع از خارج و مشارکت ها ترکیب شدند. رشد اقتصادی با نرخ پایین استخدام همراه شده بود و انعطاف پذیری نیروی کار، شرکت های آمریکایی را قادر ساخت تا ضمن بازسازی، قدرت خود را به حداکثر برسانند.

عباراتی کلیدی همچون "صلاحیت های محوری"، "مشارکت های استراتژیک" و "مدیریت زنجیره عرضه" جایگزین زبان خدمات، کیفیت و ارزش مشتری شدند. بنابراین، یک تغییر ایدئولوژیکی در تفکر مدیریت آمریکایی

1.tectonic



2. Disney
3. Federal Express
4. Joseph Schumpeter
5. Peter Drucker

USAA برترین ارائه‌دهنده خدمات بیمه به پرسنل نظامی در ایالات متحده است. این شرکت که در سال ۱۹۲۲ و توسط گروهی از افسران ارتش تاسیس شده، هرگز تمرکز خود را بر ارائه خدماتی ارزشمند به مشتریان خاصش که دارای نیازهای خاص هستند از دست نداده است. این سازمان همچنان پیشگام استفاده از فن‌آوری اطلاعات با چهره‌ای انسانی در صنعت بیمه است. با توجه به این که حدود ۹۰ درصد از پرسنل نظامی خریدار خدمات آن هستند و نرخ بازگشت دوباره مشتریان آن ۹۷ درصد است، این شرکت ارزش خود برای مشتریان را به اثبات رسانده است.

شرکت REI (شرکت تولید امکانات تفریحی) یکی از انتخاب‌های اصلی میلیون‌ها نفر طرفدار تیم‌های ورزشی است. این شرکت که در سال ۱۹۳۸ تاسیس شده، توانسته است به تازگی و به کمک ادغام فن‌آوری الکترونیکی با تجربه و فروشگاه‌های خرده‌فروشی خویش، به موفقیت برسد. مشتریان می‌توانند بدون هیچ واسطه‌ای با ۵۵ فروشگاه آن در ۲۳ ایالت مرتبط شده و از طریق وب سایت آن، از منابع، نحوه سفارش دهی، مشاوره و اطلاعات آن مطلع شوند. سلطنت تجاری والت دیسنی، به دلیل جایگاه غیر قابل چالش آن به عنوان یکی از ارائه‌دهندگان خدمات برجسته در زنجیره فعالیت‌های تفریحی آن است. شرکت والت دیسنی که در بوربانک واقع در کالیفرنیا مستقر است، سومین شرکت بزرگ رسانه‌ای و تفریحی در جهان است که در زمینه تولید فیلم، برنامه‌های تلویزیونی، اینترنت و پارک‌های تفریحی فعال است. سالانه ۱۶/۵ میلیون نفر از مگردیسنی در توکیو بازدید می‌کنند. دیسنی لند پاریس توانسته است به یکی از مهم‌ترین مقاصد تفریحی در اروپا تبدیل شود. در همه این موارد، تجارب مشتریان، اساس کار و فعالیت‌های دیسنی را تشکیل می‌دهد.

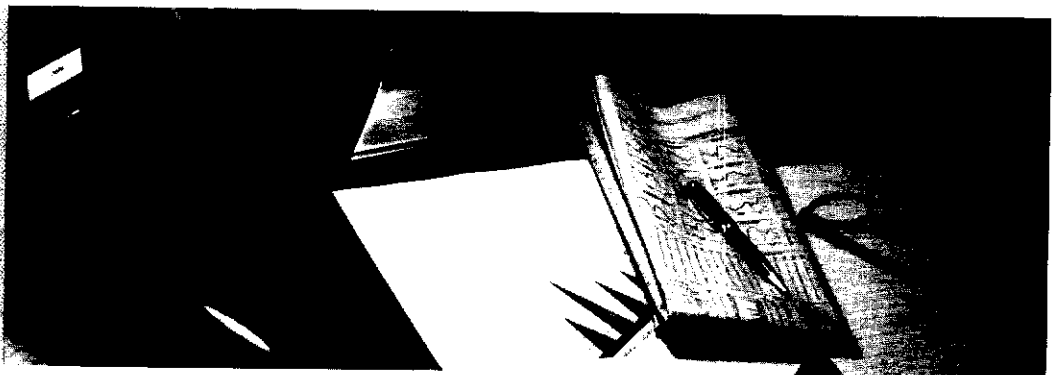
نتیجه

در محیط سردرگم‌کننده و سریعاً در حال تغییر کسب و کار

در سال‌های اخیر، تفکر مدیریت غربی راه خود را گم کرده است. به ویژه با علاقه‌ای افراطی که نسبت به دیجیتالی شدن همه چیز، به وجود آمده است، نیاز شدیدی نسبت به بازگشت به اساسی‌ترین اصول رهبری، مدیریت و تفکر سازمانی احساس می‌شود.

تنها یک اقتصاد وجود دارد: اقتصادی همیشه نوین و همیشه در حال تکامل از فعالیت‌های دایماً خلاقانه که به وسیله نظریه پردازی به نام جوزف شومپتر^۴ مطرح شده است. اطلاعات، منبعی مهم برای توسعه اقتصادی است اما به خودی خود یک اقتصاد نوین نیست. حتی آن گونه که بسیاری از محققان کسب و کار می‌گویند، صنعت فن‌آوری‌های پیشرفته نیز که عامل اصلی رشد اقتصادی است، خود یک اقتصاد نوین نیست. حتی پتر دراکر^۵، شهرت‌ترین متفکر مفهوم مدیریت، به اشتباه اقتصاد ایالات متحده را اطلاعات مدار می‌داند. وقتی این موضوع جذابیت خود را برای اقتصاددانان از دست بدهد، رهبران کسب و کار، نظریه پردازان مدیریت و روزنامه نگاران، شاهد پدیده اطلاعات، در منظری واقع‌بینانه‌تر خواهند بود یعنی به عنوان بخشی جداناپذیر از ساختار اقتصادی اما نه به عنوان موتور جادویی آن. اطلاعات، یکی از پنج عامل رشد و توسعه اقتصادی است: زمین، زیرساخت‌های مالی، انرژی، نیروی کار و اطلاعات. چرا گفته می‌شود که این عامل عمیقاً مهم‌تر از دیگر عوامل است؟ غیرممکن است بتوان بدون اطلاعات، خلق کردن، ساختن، ذخیره کردن، منتقل کردن یا ارائه کردن برای مصرف و بدون انرژی مصرفی معمولاً به صورت نیروی برق، کاری انجام داد. اطلاعات نه تنها رایگان نیست بلکه در معیاری کلان، حتی ارزان هم نیست.

رهبران کسب و کار همچنان که به ایده ارزش مشتری به عنوان عامل اصلی موفقیت کسب و کار باز می‌گردند، صفحه‌ای جدید را در درک توان بالقوه فن‌آوری اطلاعات، فن‌آوری الکترونیکی و انتقال اطلاعات می‌کشایند.



امروز، رهبران شرکت‌ها در تمامی سطوح، باید یاد بگیرند که به جای اصول قدیمی، بر اصول زیر تمرکز کنند که مربوط به زمان خاصی نیستند:

● مطمئن شوید همان چیزی را می‌فروشید که مشتریان می‌خواهند؛

● بر منابع خود در قبال مزایای استراتژیک تمرکز کنید؛

● برای دستیابی به اهداف، سیستم‌ها را بسیج کنید؛

● به بسیج فرهنگی پردازید؛

● فن‌آوری را به خدمتکار خود تبدیل سازید نه اربابان؛

● همیشه مطلع باشید.

شرکت‌های موفق دهه آینده، آنانی نیستند که رهبران‌شان به گذشته توسل می‌جویند بلکه آنانی هستند که می‌توانند دانش جدید و امکانات جدید را با درک خود از حقایق موفقیت در کسب و کار ترکیب کنند.

عملی ساختن آن

- دوباره بر مشتریان تمرکز کنید. آیا به طور منظم به تحقیق در مورد مشتریان خود می‌پردازید؟ آیا کارکنان شما می‌دانند که ارزش مشتری در کسب و کار شما چیست و آیا می‌دانند که چگونه این ارزش را ایجاد کنند؟ آیا شما سیستمی کارآمد برای سنجش نظر مشتریان در قبال این ارزش‌ها در اختیار دارید؟ آیا شما یافته‌هایتان را در اختیار تمامی افراد سازمانتان قرار می‌دهید؟
- استراتژی خدماتی خود را از نو تدوین کنید. مزایای اصلی سازمان شما یعنی جایگاه ارزشی مشتریان در الگوی کسب و کار شما، طراحی خدمات خود و فعالیت سازمانتان چیست؟ آیا همگان در سازمان شما این موضوع را درک می‌کنند و آن را جدی می‌گیرند؟ آیا زمان آن فرا رسیده است که دوباره در مورد الگوی کسب و کار خود بیاندیشید یا اولویت‌هایتان را از نو تدوین کنید؟
- اطلاعات سازمانی خود را تدوین کنید. یک ارزیابی جامع

7. Feargal Quinn
8. Peter Senge
9. Rosabeth Moss Kanter
10. Arthur Levitt

از سیستم‌های عامل و یک ممیزی جامع از توانایی‌های خویش برای تحویل استراتژی کسب و کار خود انجام دهید. به دنبال علل مشکلات سیستمی یا فقدان اطلاعات باشید. سیستم‌ها، فرآیندها و افرادی که جزء عوامل موفقیت کارتان هستند را با هم ترکیب کنید.

● افراد را مجدداً بررسی کنید. بحران‌ها، اولویت‌ها و فشارهای شدید و زیاد می‌تواند رهبران سازمان‌ها را فرسوده کرده و آنها را با فرهنگ سازمانی بیگانه سازند. آیا درک خوبی از کارکنان امروزی خود دارید؟ آنها چه می‌خواهند؟ آنها در شغل خود به دنبال چه هستند؟ چه چیزی آنها را فرسوده می‌کند و مانع از کار آنها می‌شود یا انگیزه آنها را از میان می‌برد؟ آیا آنها فراتر یا کمتر از حد خود عمل می‌کنند یا این که کارشان در حد متوسط است؟ نیرو و انرژی آنها را بالا برده و همه آنها را در یک مسیر قرار دهید.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

جامعه پس از سرمایه‌داری - نوشته پتر دراکر، ۱۹۹۴
رشد مشتریان: چگونه مشتری مدار شویم - نوشته فیرگال کوئین، ۲۰۰۱، ۷
نظم پنجم: هنر و روش یادگیری سازمانی - نوشته پتر سنج، ۱۹۹۵، ۸

میثاق مدیران سرمایه‌گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین: ۸۸۷۷۴۳۰۸

«اجازه دهید این روش نوین کاری را فرهنگ الکترونیک یعنی بعد انسانی عرصه اطلاعات جهانی و روح و قلب اقتصاد نوین بنامیم.»
«ارزش آفرینی چیزی فراتر از یک اصل ساده کسب و کار است. این امر هم یک شاخص مهم است و هم یک مزیت رقابتی.»
آرتور لویت^{۱۰}