

مقدمه مترجم:
نگارمن که به مکتب نرفت و خط نوشت
به غمزه مسئله آموز صد مدرس شد
«حافظ»

آن‌ها در روزگار کنونی و نوآوری، انعطاف‌پذیری، ابتکار و سرعت عمل و بالاخره سبقت جستن داهیان در گوش سپردن به کلام مشتری و در نهایت جلب رضایت او، تاکید فراوانی کرده است. باید اذعان داشت که جان کلام نیز در همین نکته قرار دارد. دین مبین اسلام در مبحث مقررات ناظر بر روابط اقتصادی و اجتماعی و قراردادهای نانوشته تولیدکننده و مصرف‌کننده، بر وجود جلب رضایت خاطر مشتری و حرمت حقوق او، چه مکرر سفارش فرموده است.

به نظر می‌رسد در آستانه تدوین دومین برنامه پنجساله (۷۷-۷۳) جمهوری اسلامی ایران و سپری شدن ایام آغازین دوران انتقال اقتصاد کشور، از عصر دخالت‌های اجتناب‌ناپذیر دولت در امور اقتصادی و تحمیل موجه و غیرموجه شرایط تولیدکننده به مصرف‌کننده، به عصر رعایت حقوق مشتری و اهتمام گماشتن در جلب رضایت او، باید به تجارب بزرگترین غول‌های صنعتی جهان از جنرال موتورز تا تویوتا و از ماتسوشیتا تا آی، بی، ام، با دقتی بیشتر و به قصد تلمذ و ناپیمودن خطاهای تجربه شده، نگرست. باشد که چنین افتد.

محققا، اگر به تحولات سیاسی و اقتصادی جهان در آستانه ورود بشریت به قرن بیست‌ویکم، به دیده انصاف و تعمق بنگریم، درمی‌یابیم که وجه مشترک و اساسی در این تحولات تاریخ‌ساز، رجعت دوباره بشر به فرامینی است که خدای متعال در ۱۴ قرن قبل به وسیله اشرف موجودات و خاتم‌انبیاء پیامبر بزرگوار اسلام (ص) و برای سعادت انسان‌ها در همیشه تاریخ نازل فرمود. تحولات بلوک شوروی سابق از یک سو و تغییرات چشمگیر در استراتژی تجاری شرکتهای فراملیتی از سوی دیگر، از مصادیق بارز نیاز انسان‌ها به تبعیت از آیات مقدس قرآن می‌باشد.

در مقاله‌ای که برگردان آن از نظر خواننده گرامی می‌گذرد، نویسنده محترم از مقوله‌ای چون ضرورت گوش فرادادن به خواست مشتری و جلب رضایت او برای کسب موفقیت در رقابت‌های جهانشمول کنونی، سخن به میان آورده است. او با استناد به تغییرات دائمی جهان، بر ضرورت دگرگون ساختن شیوه‌های سنتی تجارت، به دلیل کارساز نبودن

نوآوری؛

گوش دل سپردن

به نوای مشتری

نویسنده: DR. FERNANDO FLORES
مأخذ: LONG RANGE PLANNING JUNE
1993
مترجم: عبدالعلی شلالوند

همراه با کاروان زمان، جهان دائما تغییراتی را فرا روی خود می‌یابد که راه و روش ما را برای همیشه دگرگون می‌سازد. دستیابی بشر به الکتریسیته، راه او را به سوی تکنولوژی‌هایی کاملاً بی‌سابقه و غیرقابل پیش‌بینی در زمینه‌های گوناگونی چون نیرو، روشنایی، آبادانی، اسکان جمعیت، حمل‌ونقل و ارتباطات و هرچیز دیگری گشود و اینک ما از گستره وسیع دنیایی که در آن قرار داریم، تنها به عنوان یک دهکده جهانی^(۱) سخن به میان می‌آوریم. ایدئولوژی و مذهب، مسافت و زمان و بالاخره نژاد و زبان، دیگر همچون گذشته مانعی برای پیشبرد تجارت به شمار نمی‌روند و در شهرهای روسیه، مردم به لباس‌ها و رفتارهایی روی آورده‌اند که در نیویورک رواج دارد.

با به پای این تغییرات که از سرعتی دائماً فزاینده^(۲) برخوردار است، بسیاری از مردم تمایل دارند که علیرغم تفاوت‌های موجود، در یک سازش متقابل زندگی کنند و یا یکدیگر دادوستد و خریدوفروش داشته باشند و با نزدیک شدن هرچه بیشتر به آخرین سال‌های پایانی قرن بیستم،

با اتخاذ شیوه‌های نوین، فعالانه، متعهدانه و هشیارانه^(۳) به کلام همدیگر گوش بسپارند. امروزه دولتمردان می‌کوشند تا خود را با این شرایط وفق دهند و شرکت‌هایی هم که سودای رقابت در بازارهای جهانشمول - که انتخاب‌های متنوع و چندگانه‌ای را اقتضا می‌کند - در سر می‌پرورانند، باید همین راه را برگزینند.

امروز، شیوه‌های سنتی تجارت دیگر کاری از پیش نخواهد بود. تولید محصول به صورت ژنریک^(۴) و برای بازاری که از قبل قابل پیش‌بینی باشد، فقط شیوه‌ای است که به دوران گذشته تعلق دارد. گردآوری اطلاعات آماری به منظور شناخت بهترین و محتمل‌ترین بازار^(۵) و سپس برنامه‌ریزی برای تولید محصول با کمترین هزینه ممکن^(۶) برای آن بازار، دیگر کفایت نمی‌کند، زیرا در عصر حاضر، موتور محرکه تجارت جهانشمول را نه محصول و بازار، بلکه خواسته‌های مشتری تشکیل می‌دهد که به صورت آشکار یا ضمنی بیان می‌شود.

مشتریان امروز توقع دارند که محصول یک شرکت برای تأمین نیازهای معین و ناظر بر شرایط

و شیوه‌های مشخص زندگی، تولید و عرضه شود. آنان انتظار دارند که محصولات و خدمات مورد نیاز خود را با عالی‌ترین کیفیت و بدون درنگ به دست آورند. البته باید پذیرفت که هرگز چنین مسئولیتی متوجه مدیران نبوده است. نوآوری، انعطاف‌پذیری، ابتکار و سرعت عمل، و از همه بالاتر، سبقت جستن داهیان^(۷) در گوش سپردن به کلام مشتری به منظور پی بردن به منویات او، از مقتضیات کار مدیران امروز به شمار می‌آید و دستیافتن به این مقتضیات، بی‌شک ایجاب می‌کند که شرکت‌ها به کسب صلاحیت‌ها و شایستگی‌های عملی همت گمارند و شیوه‌های کاری در فرآیندهای تجاری خود را از نو طراحی کنند و در راستای خواست مشتری، به سیاقی جدید گام بردارند.

گوش کردن، چیزی بیش از شنیدن است. (۸)

در فرهنگ جوان آمریکا در دوران معاصر، این جمله دائماً شنیده می‌شود که: «آیا شما می‌دانید من از کجا آمده‌ام؟» به نظر می‌رسد برای پی بردن به تغییرات عمیقی که در جهان متغیر امروز در کار تجارت به وجود آمده، باید از این عبارت استفاده کنیم.

در روزگار کنونی، دیگر کافی نیست که بدانیم خود ما از کجا آمده‌ایم، از چه پیشینه و تحصیلاتی برخورداریم، فرهنگ، زمینه، عادات و علائق ما چیست. بلکه باید بیشتر به این نکته پردازیم که مشتریان ما از کجا می‌آیند؟ آیا ما واقعاً فراتر از تجارب خودمان می‌توانیم آنچه را که آنان

● امروزه شیوه‌های سنتی تجارت دیگر کاری از پیش نخواهد برد، تولید محصول به صورت ژنریک و برای بازاری که از قبل قابل پیش‌بینی باشد، فقط شیوه‌ای است که به دوران گذشته تعلق دارد.

می‌گویند، بشنویم؟ آیا ما به ندای آنان با رعایت فرهنگ، تحصیلات و پیشینه‌های خود آنها گوش فرا می‌دهیم؟ یا اینکه بی‌التفات نسبت به کلام مشتری، به چیزی گوش می‌کنیم که خود می‌گوئیم و کاری نداریم که «او» از کجا می‌آید.

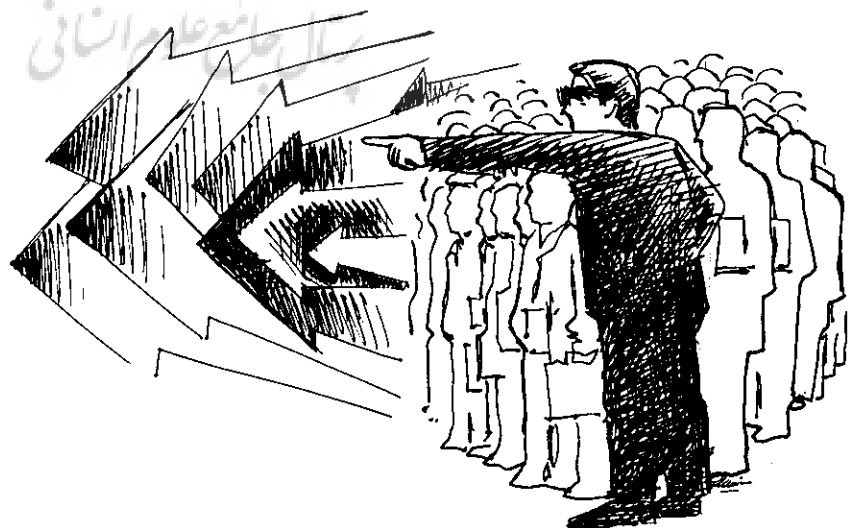
گوش دادن به کلام مشتری به منظور نیل به تفاهمی واقعی با او، ممکن است برای بسیاری از افراد، در حکم چالش و مهارتی کاملاً دشوار جلوه‌گر شود. زیرا این امر مستلزم بذل توجه به سایر جنبه‌های محاوره، یعنی زبان، حالات چهره، اشارات و کنایات، و آهنگ کلام است. پی بردن به احساس طرف مقابل و نیز راه یافتن به افکار و شیوه‌ها و مفروضات او برای روشن شدن بسیاری ناگفته‌ها، از اهمیتی به مراتب بیشتر برخوردار است، زیرا بعضاً بیشترین ارزش در ناگفته‌ها نهفته است. برای روشن‌تر شدن موضوع اجازه دهید مثالی بیاوریم: فرض کنید دو نفر در یک قطار شهری در کلکته نشسته و از فرط گرما به شدت

عرق می‌ریزند، هر یک از این دو نفر می‌تواند به راحتی طرف مقابل را ببیند که مانند خود او در اثر گرما کلافه شده و در سکوت فرو رفته است. در اینجا یکی از آنها به دیگری می‌گوید: «واقعاً اینجا خیلی گرم است». و دیگری زیر لب پاسخ می‌دهد: «بله، واقعاً». در این گفتگو هیچ مطلب جدیدی که حاوی اطلاعات خاصی باشد، ردوبدل نمی‌شود ولی نوع دیگری از پاسخ می‌توانست اتفاق مهمی را به دنبال داشته باشد. در واقع نفر دوم با اندکی گذشت، از بروز برخی مسائل جلوگیری کرده زیرا او می‌توانست چنین پاسخ دهد: «البته که هوا گرم است، مگر شما احمق هستید؟» و بدین ترتیب فضایی کاملاً متفاوت به وجود می‌آمد.

از این‌رو، گوش دادن، چیزی فراتر از گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های سنتی درباره بازارها است که اساساً با هدف ایجاد و برقرار ساختن روابط انجام می‌پذیرد و هر گونه بی‌دقتی و سهل‌انگاری در این راه، موجب ناکامی خواهد بود. شکست زیانبار شرکت فورد در سال ۱۹۵۷ در بازاریابی برای مدل EDSEL نمونه‌ای مشخص از اینگونه ناکامی‌ها به شمار می‌آید. این اتوموبیل که تبلیغات فراوانی نیز برای آن به عمل آمده بود، به فروش نرسید و در سال ۱۹۶۰ از بازار خارج گردید «بارابا» (BARABBA) و «زایتمن» (ZAITMAN) در کتاب اخیر خود به نام «گوش دادن به ندای بازار» درباره این رویداد می‌نویسند: «گرچه مبلغان اتوموبیل EDSEL مدعی بودند که تحقیقات گسترده‌ای پیرامون کلیه جنبه‌های ناظر بر ورود این اتوموبیل به بازار، انجام داده‌اند، ولی واقعیت این بود که اطلاعات گردآوری شده را به سختی می‌شد مورد استفاده قرار داد.» در همین کتاب به نمونه‌ای موفق در این راه چنین اشاره شده است: «آکیوموریتا» (AKIO MORITA) بنیانگذار سونی، این شرکت همیشه موفق و معجزه‌گر، مسئله پژوهش‌های بازار را به باد ریشخند گرفته و گفته است: «ما به جای اینکه از مردم سؤال کنیم که چه چیزی می‌خواهند، آنها را به سمت محصولاتی جدید هدایت می‌کنیم، زیرا مردم نمی‌دانند که تولید چه محصولی امکان‌پذیر است. ولی ما می‌دانیم و خود ما به آن جامه عمل می‌پوشانیم.»

برخی گوش می‌دهند و برخی گوش فرو می‌بندند

استفاده و کاربرد تعبیر موردنظر ما از گوش کردن یعنی بذل توجه به شوق و سلیقه افراد در کار



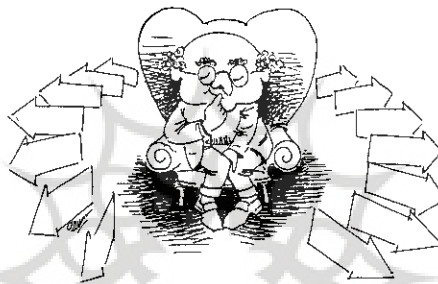
پژوهش‌های بازار، یقیناً می‌توانست شرکت فورد را از گرفتار شدن در مشکل اتوموبیل EDSEL نجات دهد و احتمالاً همین طرز برخورد توجه تجار آمریکایی را نسبت به ضرورت اصلاح روابط میان مشتری، فروشنده و تولیدکننده جلب می‌کرد و آنها را به سمت استفاده از روش «موجودی صفر» یا تولید به موقع * (JIT)^(۱۱) سوق دهد، روش موجودی صفر توسط ژاپنی‌ها در دهه ۱۹۵۰ ابداع شد و امروزه در همه جا به کار می‌رود. اینک بسیاری از تولیدکنندگان آمریکایی از موفقیت ژاپنی‌ها حیران مانده‌اند ولی با این حال هنوز بسیاری دیگر در پذیرش روش موجودی صفر که در تقابل با سنت تولید شرکت‌های آمریکایی قرار دارد، دچار تردید بوده و به دشواری حاضر می‌شوند به آن تن در دهند.

این روش سنتی تولید ایجاب می‌کند که همواره به منظور حصول اطمینان از فعالیت دائمی ماشین‌های تولید، مقدار زیادی از موجودی در اختیار قرار داشته باشد. در سیستم آمریکایی برای تضمین بهره‌برداری کامل از تجهیزات تولیدی، حجم عظیمی از کالاها نگاهداری می‌شود. اما در ژاپن بعد از جنگ دوم جهانی، قناعت پیشگی - و نه ریخت و پاش در تولید - یک ضرورت به حساب می‌آمد. به عنوان مثال نخستین وظیفه و مأموریت مهندسين تولید در شرکت تویوتا، جلوگیری از اتلاف منابع بود و همین تکاپوی آنان منجر به ابداع روش موجودی صفر گردید.

موفقیت تویوتا در گوش دادن به پیشینه‌ها، سنت‌ها و عادات به هیچ وجه منحصر به آن نیست. ABN/AMRO بزرگترین بانک هلند حساسیت مشابهی را به خرج داد تا بتواند با ۱۴۷۰ شعبه خود - که ۴۱۷ واحد آن در خارج از هلند فعالیت می‌کنند - در رده‌بندی بزرگترین بانک‌های جهان، در مکان سیزدهم قرار گیرد. شرکت ماتسوشیتا که به حق یکی از غول‌های صنایع الکترونیک ژاپن به شمار می‌آید، برای گوش سپردن به هر آنچه که مدیران شعبات خارجی آن برای گفتن داشته باشند، ابتکار جالبی به خرج داده است. این شرکت همه ساله حدود یکصد نفر از این مدیران را برای کار به مدت یکسال در دفاتر و کارخانجات داخلی شرکت، به ژاپن دعوت می‌کند تا از این طریق تجارب آنها به سایر مدیران نیز منتقل شود. ماتسوشیتا در پیکار با حریف خود یعنی سونی (SONY) - که سال‌های سال با برخی روش‌های مشابه، به

پرورش مدیران ژاپنی و خارجی شرکت همت گماشته است - سعی می‌کند از این ترفند بهره برد.

در میان شرکت‌های آمریکایی تعداد قلیلی توانسته‌اند همانند مک دونالد در راستای علائق مشتریان خود گام بردارند. این شرکت غول‌آسای تهیه و توزیع غذاهای ساندویچی، اینک به منظور سرگرم ساختن مشتریان خود با برنامه‌های تفریحی و پخش آگهی، به کمک شبکه تلویزیونی CNN یک برنامه خصوصی تلویزیونی را در ۸۶۰۰ رستوران در سراسر آمریکا به نمایش گذاشته است. علاوه بر این، مک دونالد که به تغییر ذائقه و سلیقه مشتریان خود به خوبی پی برده است، می‌کوشد تا لیست غذاهایش را بیش از پیش



● در عصر حاضر، موتور محرکه تجارت جهانشمول را نه محصول و بازار، بلکه خواسته‌های مشتری تشکیل می‌دهد.

متنوع سازد. پافشاری مک دونالد در مورد تصحیح جهت‌گیری‌ها در مسایل محیطی را می‌توان یکی دیگر از مصادیق بارز مساعی جدید این شرکت در گوش دادن به نوای مشتری به حساب آورد. مک دونالد اخیراً در نزدیکی شهر شیکاگو مرکزی را افتتاح کرده که شاید اولین نوع از سلسله مراکز تفریحی جدیدی می‌باشد که قرار است علاوه بر رستوران‌های قبلی شرکت تأسیس شود. در این مرکز جدید، والدین کودکان می‌توانند از درون یک اتاق ساکت بادل‌ای آرام، بازی عزیزان خود را که در از هرگونه خطر انجام می‌شود، تماشا کنند. آن دسته از مدیرانی که شرکت‌های خود را به ترفندهایی چون گوش فرادادن و هماهنگ عمل کردن، مجهز ساخته‌اند به طرق مختلف قرین

موفقیت بوده‌اند. به عنوان مثال توشیبا در بررسی‌های خود به این نتیجه دست پیدا کرد که شعبات آن در سایر نقاط جهان در پاسخ گفتن به نیاز بازار از طریق طراحی و ساخت محصولات مورد نظر بازار، کارآیی به مراتب بیشتری داشته‌اند. به همین دلیل این شرکت در شهر «سان خوزه» واقع در ایالت کالیفرنیا کارخانه‌ای با یکصد شغل جدید تأسیس کرد تا در آن «درايوهای کامپیوتری» (دیسک‌برگردان) با ظرفیت بالا - که کار طراحی و مهندسی آن در دفاتر مستقر در ایروین انجام شده بود - را تولید کند.

به عنوان مثالی دیگر در این زمینه، شایسته است از شرکت سوئدی IKEA یاد شود که موفقیت‌های آن همچون یک پدیده به حساب می‌آید. این شرکت که به دلیل فروش سالیانه متجاوز از ۳ میلیارد دلار درحال حاضر به عنوان بزرگترین عرضه‌کننده تجهیزات اداری و خانگی جهان شناخته می‌شود، تمامی سیستم نرم‌افزاری خود را توسعه داد تا بتواند با دو مرکز عمده توزیع محصولات شرکت، ارتباط الکترونیک^(۱۲) برقرار نماید و ضمن تکمیل موجودی انبار در مواقع لزوم، سفارش‌های واصله را انجام دهد. به منظور حصول اطمینان از تحویل به موقع محصول به نمایندگی‌های فروش شرکت - از جمله ۱۴ نمایندگی آن در آمریکا - تمامی حلقه‌های ارتباطی IKEA در زنجیره توزیع تحت نظارت دائمی قرار دارد.

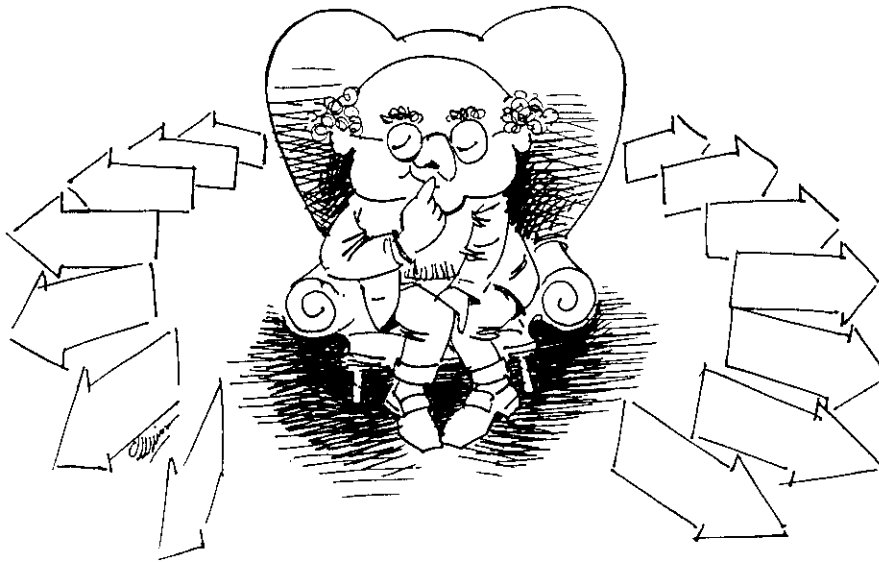
امروزه بسیاری از شرکت‌ها در کندوکاو و تلاش برای دستیابی به مفاهیمی جدید از مشارکت و مدیریت زنجیره‌ای^(۱۱) می‌باشند که تحقق این تلاش‌ها در گرو گوش فرادادن به ندای مشتری، استفاده از روش موجودی صفر و کاربرد خلاقانه تکنولوژی جدید در فضایی خواهد بود که «هامبل» (HUMBLE) و «جونز» (JONES) آنرا فضایی برای نوآوری^(۱۲) نامیده‌اند. موفقیت شرکت «کانون» (CANON) در تولید و عرضه نوع جدیدی از دوربین‌های خودکار بدنام EOS که از کیفیت عالی و شهرتی خارق‌العاده برخوردار است، را می‌توان یکی از مصادیق آشکار مشارکت و اختلاط برشمرد. این شرکت در سال ۱۹۸۷ قابلیت‌های ساخت و مهندسی خود را با تکنولوژی میکروکنترل شرکت «موتورولا» (MOTOROLA) در هم آمیخت و در نتیجه توانست چنین محصولی را به بازار عرضه کند و تا به امروز این مشارکت خوش یمن را ادامه دهد.

گوش فرادادن در عرصه عمل

در دوران گذشته، شرکت‌ها قادر بودند از طریق تاثیر گذاران بر شرایط بازار، سرنوشت و عاقبت کار را در کنترل خود داشته باشند و تفسیر وقایع و رویدادهای قبلی می‌توانست به آنها در فهم شرایط روز بازار کمک کرده و به همین ترتیب آینده را نیز در «جام حال» مشاهده می‌کردند. اما اینک روزگار متحول شده و مشتری می‌کوشد تا آینده را مطابق با امیال خود ترسیم کند و در اختیار بگیرد. از این رو دیگر باید هشیارانه به مقاصد و منویات آتی مشتری دست پیدا کرد و این وظیفه همچون سکه‌ای است دورو: هم چالش، هم فرصت. به منظور کام گرفتن از این فرصت باید با روشی جدید به تغییرات چشم دوخت و از دریچه نگاه مشتری، به جهان نظر افکند تا از این طریق نه تنها نیازها بلکه دنیای مشتری، دل خواسته‌ها و علائق او در آینده آشکار و روشن شود.

گوش فرادادن به خواست مشتریان با تعبیر فوق‌الذکر، به معنی بذل توجه و عنایتی دقیق و اکید نسبت به تمایلات و استعدادهای آنان می‌باشد و باید دید که پیشینه‌ها و سوابق مشتریان از چه ساختاری تشکیل شده و از نظر آنها عباراتی چون «دوست داشتن»، «امکان‌پذیر» و «ضروری» از چه مفهومی برخوردار است. قریحه و ذوق همگی ما در دوران طفولیت شکل می‌گیرد و از شرایط اجتماعی و فرهنگی محیطی که در آن زاده می‌شویم تاثیر می‌پذیرد. بعضی از تمایلات پایه پای رشد یافتن و پیچیده شدن شخصیت و دستیابی فرد به مهارت‌ها و تخصص‌ها، از بین می‌رود و برخی دیگر برای همیشه در او باقی می‌ماند. به عنوان مثال کودکان روسی نمی‌توانند درک کنند که می‌توانند با فروش نوشابه در کنار خیابان درآمدی داشته باشند، ولی برعکس آنان، کودکان آمریکایی ذهنیت دیگری نسبت به آن احساس می‌کنند. امروزه بسیاری از مردم روسیه در جریان انتقال از نظام کمونیستی تمرکزگرا به دموکراسی مبتنی بر اقتصاد بازار، به دوران جدیدی گام می‌نهند و در مخیله اغلب آنها پیشینه‌ای از خرید و فروش و تحصیل سود تعریف نشده است. این مردم با مسئله صف و منتظر ایستادن کاملاً آشنا هستند، ولی درباره خرید از روی میل و انتخاب^(۱۳)، چیز زیادی نمی‌دانند.

هر شرکتی که بتواند به ندای چنین تمایلاتی گوش دل بسپارد، بی‌شک از یک برتری و امتیاز تعیین کننده برخوردار خواهد بود، زیرا این تمایلات در واقع، کانون تشکیل‌دهنده نیازهای



● آن دسته از مدیرانی که شرکت‌های خود را به ترفندهایی چون گوش فرادادن و هماهنگ عمل کردن مجهز ساخته‌اند به طرق مختلف قرین موفقیت بوده‌اند.

شیوه‌ای جدید یعنی ماشینی کردن عملیات تکراری مانند تنظیم لیست حقوق، همت گماشتن و بدین ترتیب IBM دست به انقلابی زد که به واسطه آن کاربردهای دائماً فزاینده‌ای برای کامپیوتر ابداع گردید. نیاز به سیستم جدید صوتی موسوم به واکن (WALK MAN) هرگز توسط هیچیک از مشتریان شرکت سونی اعلام نشده بود، ولی با اینحال به محض اینکه سونی چنین دستگاهی را به بازار عرضه کرد، وسیعاً مورد استقبال قرار گرفت.

سازمان‌هایی چون آی.بی.ام و سونی، با گوش فرا دادن به نیاز مشتری و طراحی خط مشی‌های آینده، منابع خود را برای بهره‌گیری از امکانات آتی و تحقق بخشیدن به اهداف، سازمان داده و به حرکت درآوردند. شرکت‌هایی که در دنیای امروز، عملکردی جهانشمول دارند باید فعالیت گروه‌های کاری و نقرات خود را در سراسر عالم منسجم و یکپارچه نمایند. به منظور انطباق سریع و به موقع با تغییرات بازار شایسته است این یکپارچه‌سازی و هماهنگی از سرعت عمل و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد و این امر در گرو مدیریت دقیق و نظارت اکید بر فرآیند جلب رضایت مشتری خواهد بود.

آموزش، ضرورتی برای بهینه گوش کردن

هشیارترین شرکت‌ها نیز علیرغم مساعی موکدی که برای رعایت خواسته‌های مشتری، به خرج می‌دهند، ممکن است عاقبت نتوانند

مشتری بوده و رعایت آنها منجر به ارائه محصولات و خدماتی می‌شود که بیش از حد انتظار و باور مشتریان، رضایت آنان را تامین میکند. به عنوان مثال در نظر بگیرید که شخصی به یک فروشگاه لباس وارد شده و از فروشنده می‌خواهد که برایش یک پیراهن بیاورد. ولی فروشنده با تعمق در حالات خریدار، حدس می‌زند که او به کالاهای دیگری از قبیل جوراب، کراوات، کلاه و کت نیز احتیاج داشته باشد. در فرآیند مشارکت و اختلاط خریدار و فروشنده با یکدیگر، صحت چنین احتیاجاتی آشکار می‌شود.

تقاضای مشتریان شرکت «ای.بی.ام» (IBM) در ابتدای امر فقط ماشینی بود که بتواند عملیات ریاضی را به سرعت انجام دهد. ولی این شرکت در همان موقع، حوزه‌ای فراتر از نیاز اعلام شده مشتریان خود را مورد توجه قرار داد و به امکان‌پذیر ساختن انجام امور شرکت‌ها به

رضایت او را تامین کنند. در واقع باید گفت که بازارهای جهانشمول در حال تکوین، امروزه اقتضاء می‌کنند که شرکت‌ها در کسب صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای گوش فرادادن به مشتری، از طریق اختلاط و مشارکت با او همت گمارند. نمایندگانی که در حکم چشم و گوش شرکت‌ها در بازار عمل می‌کنند، باید از آموزشهای لازم برخوردار شوند تا بتوانند علاوه بر آن چیزی که مشتری به عنوان نیازهای خود، صریحاً اعلام می‌دارد، خواسته‌هایی را نیز که کمتر ابراز می‌شود، تشخیص دهند تا از این طریق، راه به سوی ترسیم و ایجاد امکانات مورد نیاز در آینده هموار گردد. علو درجات در تامین رضایت خاطر مشتری^(۱۴)، در گرو توانایی شرکت‌ها برای ادراک و حساسیت نسبت به ذوق و شوق و منویات او و دریافتن ماهرانه زمان می‌باشد. برای نیل به چنین درجاتی شایسته است که شرکت‌ها پایه‌های خواست و سلیقه مشتری، کارکردها و عملیات خود را به‌طور مستمر مورد بازنگری قرار دهند. از سوی دیگر به‌منظور ایجاد مهارت‌ها و تخصص‌های سطح بالا و احاطه اختیارات مکفی به کارکنان، باید به جای اجرای برنامه‌های بازارآموزی در مقاطع زمانی مختلف، آموزش‌های جامع و مستمر برای آنان در نظر گرفته شود تا بتوانند به عنوان مبلغانی دلسوز، در خدمت توسعه و ارتقای شایستگی‌های لازم در سراسر سازمان قرار گیرند.

کاشتن نهال مهارت و تخصص در وجود افرادی که همچوی چشم‌وگوش مسئولیت رصد کردن تحولات بازار را برعهده دارند، سبب می‌شود تا آن‌ها به جهان مشتری از زاویه دیگری بنگرند و کار دشوار اختلاط و مشارکت با حوائج او را بهتر انجام دهند. در یک ارزیابی کلی، می‌توان سئوالاتی که در برابر این افراد قرار دارد را به شرح ذیل برشمرد:

۱ - تبلیغ برای مشتری در گستره‌ای جهانشمول:

- کدامیک از خواسته‌های مشتری را می‌توان میراثی از گذشته و دارای جنبه‌های تاریخی تلقی کرد؟
- خواسته‌های فعلی و در حال تکوین مشتری چیست؟
- چگونه می‌خواهیم هویت و رخسار آتی بازار را تبیین کنیم؟

۲ - نوآوری:

- بستر تکنولوژیک ما و مشتری کدام است؟
- تکنولوژی پایه‌ای و محوری مشتری کدام است و تصویر بالقوه این تکنولوژی در آینده چگونه خواهد بود؟
- چگونه می‌توانیم از تجارب موجود برای ترسیم حوائج مشتریان جدید شرکت در آینده بهره‌برداری کنیم؟

۳ - جلب رضایت دائمی مشتری:

- واحدهای متعلق به مشتری چه کاری انجام می‌دهند و چگونه عمل می‌کنند؟
- استانداردهای تولیدی مشتری چیست؟
- پیشنهادهایی را که مشتری تعقیب خواهد کرد چیست؟
- چگونه می‌توانیم از تجارب موجود برای ایجاد و حفظ هماهنگی با مشتری در آینده، استفاده کنیم؟
- امروز، در سراسر عالم بسیاری از شرکت‌ها، اینگونه گوش فرادادن به نوای مشتری را همچون ضرورتی محتوم برای توفیق در رقابت‌ها^(۱۵) به حساب می‌آورند و آن را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند. خودروسازان آمریکایی شیوه برخورد با مشتری و خریداران خود را مجدانه مورد بازنگری قرار داده و نگرشی عمیق‌تر و صنعتی

دقیق‌تر از حد معمول را در پیش گرفته‌اند. به‌عنوان مثال جنرال موتورز، در پاسخ به شکایات واصله از خریداران خود در اواخر سال ۱۹۹۱ تصمیم گرفت که بدون دریافت هزینه، موتورهای قبلی را با موتورهای جدید تعویض کند. در صنایع داروسازی نیز شرکت «الی لیلی» (Eli Lilly) خط مشی «نیل به موفقیت از طریق جلب رضایت مردم»^(۱۶) را به عنوان فلسفه و زیربنای کار فروش محصول اتخاذ کرده است. معاون اداره فروش شرکت در این ارتباط چنین اظهار داشته است:

«ما، جداً خود را در مقابل مشتری مسئول می‌دانیم و هر یک از کارکنان ما، مشتاقانه در چارچوب اهداف و مأموریت‌های شرکت، تمامی فعالیت‌های خود را تعالی جویانه و با رعایت بهترین استانداردهای اخلاقی و البته در راستای خواست مشتری، انجام می‌دهد.»

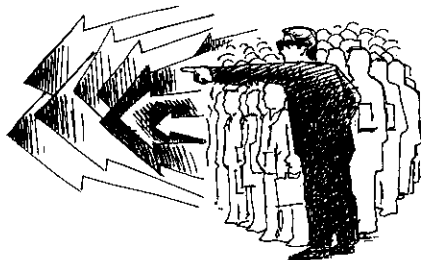
نتیجه‌گیری

امروز جهان دائماً در انتقالی حیرت‌انگیز^(۱۷) به‌سر می‌برد و بازارهای جهانشمول به دلیل تغییر پذیری همیشگی خود، دیگر نمی‌توانند بیش از این در خدمت محصولات و خدماتی باشند که به‌صورت ژنریک طراحی و تولید می‌شوند. آن دوران که گردآوری اطلاعات آماری برای شناخت محتمل‌ترین بازار و تولید محصول با کمترین هزینه کفایت می‌کرد، دیگر سپری شده است. امروز تجارت جهانی را نه محصول و نه بازار، بلکه آن چیزی به حرکت درمی‌آورد که بتواند رضایت مشتری را جلب کند و به سهولت نمی‌توان از کلام مشتری به نیاز او پی برد. در این میان گرایش‌های آتی امیال مشتری، از بیشترین اهمیت برخوردار است و این امر تولیدکننده موفق را می‌طلبد که قادر باشد به این گرایش‌ها پی ببرد.

امروز، شرکت‌ها باید متاعی را به بازار عرضه کنند که، برای شیوه‌های زندگی، موقعیت‌ها و نیازهای مشخص، تولید شده باشد. مشتری محصولات و خدماتی را می‌پسندد که از کیفیتی عالی برخوردار باشد و به سرعت در اختیار او قرار گیرد. موفقیت در این راه مستلزم نوآوری، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل و از همه مهمتر، ایجاد فرصت‌های جدید و پیشقدم شدن در تشریک مساعی و اختلاط فعال با مشتری است. گوش فرادادن مسئولانه به ندای مشتری و توفیق در عمل کردن به یافته‌های حاصل از آن در

بقیه در صفحه ۸۳

● امروز جهان در انتقالی حیرت‌انگیز به‌سر می‌برد و بازارهای جهانشمول به دلیل تغییرپذیری همیشگی خود، دیگر نمی‌توانند بیش از این در خدمت محصولات و خدماتی باشند که به‌صورت ژنریک طراحی و تولید می‌شوند.



10- TO COMMUNICATE
ELECTRONICALLY

11- PARTNERING AND CATEGORY
MANAGEMENT

12- A CLIMATE FOR INNOVATION.

13- COMPARISON SHOPPING.

14- EXCELLENCE IN PRODUCING
SATISFACTION

15- A COMPETITIVE NECESSITY

16- SUCCESS THROUGH PEOPLE

17- DIZING TRANSITIONID

* ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳ تیر ۱۳۷۰ صفحه ۵۹.

نوآوری؛ گوش دل سپردن به نوای مشتری

بقیه از صفحه ۲۵

3- ACTIVE, ENGAGED AND HEEDFUL
LISTENING.

4- GENERICALLY DESIGNED
PRODUCT.

5- THE LARGEST POSSIBLE MARKET.

6- THE LOWEST FEASIBLE COST.

7- THOUGHTFUL ANTICIPATION.

8- LISTENING IS MORE THAN HEARING

9- JUST - IN - TIME

گروه طراحی مجدد و بازسازی دائمی فرآیندهای
تجاری، ایجاد مهارت‌های جدید و جهت‌گیری
اساسی به سوی مشتری خواهد بود.

بی شک، شرکت‌هایی که سازماندهی خود را
براساس گوش فرادادن، آموختن و جلب رضایت
استوار می‌نمایند، به یک برتری مسلم رقابتی در
قرن آینده دست خواهند یافت. این قبیل شرکت‌ها
پیشقراولان وادی ادراک شرایط جدید و استفاده
از روش‌های نوین تجارت در جهان فردا
می‌باشند. جهانی که تا چند صباح دیگر، انوار
خورشیدش همه روزه پیش از همه ما، شروع به
تابیدن خواهد کرد.

پانوشته‌ها

1- A SINGLE GLOBAL VILLAGE

2- EVER - ACCELERATING CHANGE.

○ عبدالعلی شلالوند: فارغ‌التحصیل رشته برنامه‌ریزی و دارای سابقه و
تجارب مفیدی در این زمینه در وزارتخانه‌های کار، صنایع و صنایع سنگین
است.

از وی تاکنون مقالات زیادی در چند نشریه معتبر علمی و نیز مجله تدبیر
به چاپ رسیده است.

وی از سال ۱۳۶۲ تاکنون کارشناس مسئول برنامه‌ریزی دفتر برنامه‌ریزی
وزارت صنایع سنگین است.


NKKK

یک شرکت مطمئن

برای بازرسی و برآورد مطمئن

با تأیید بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

International Inspection And Surveying Organization

 Nippon Kaiji Kentei Kyokai

N.K.K.K.

سازمان ژاپنی بازرسی و برآورد بین‌المللی کالا

شرکت راهبانان
مدیران و مهندسان

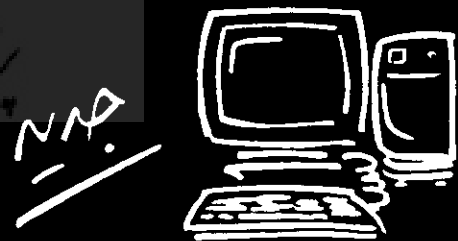


مهندس رسمی در ایران

تهران منطقه ۵، خیابان کریمخانلری، حرم‌مندانمائی، شماره ۱۳۵ طبقه چهارم
تلفن ۸۸۲۵۹۰۱۳ فکس ۲۲۶۳۴۷۷ و ۲۱۳۳۱۹ از آج ای ان الگرافتی ترنت تیر
سدوق سسی ۴۵۸۴ ۱۴۱۵۵ فاکس ۸۸۲۰۳۷۶

CADStation

کامپیوترهای پر قدرت از آلفا افزار



ابید آل برای سیستم‌های CAD/CAM/CAI
کرافتیک، انیمیشن، نشر و میزی، شبکه و ...

شرکت آلفا افزار

پیشرو بکارگیری تکنولوژی طراحی، مهندسی و تولید به کمک کامپیوتر در ایران

تهران ۱۵۸۸۹، ابتدای بزرگراه مدرس، نیش زهره، شماره ۵۹

تلفن: ۸۸۰۹۲۱۶ - ۸۸۰۵۲۶۰ - ۸۳۱۹۲۰ - ۸۸۲۱۱۰۹ فاکس: ۸۸۰۹۲۱۹