

منابع

- 1) The Economist/ 1999/ Du Pont's green vision/P.81/ 8th Oct.
- ۲) خیرگزاری جمهوری اسلامی / فروش شش میلیاردی یک شرکت آمریکایی به مدیریت یک ایرانی / اخبار اقتصادی / ۱۱ آبان ۱۳۷۸.
- 3) Turner, R. Kerry/ Environmental Economics/ ترجمه دهقانیان، سیاوش و... / انتشارات دانشگاه فردوسی / مشهد / ۱۳۷۴.
- 4) The Economist/ 1999/Renault gets to grips with Nissan/P.88/23-29th Oct.
- 5) The Economist/ 1999/ The Economics of fine art/ P.108/ 9-15th Oct.
- 6) The Economist/ 1999/ Who likes their Job?/ P.84/ 4-10th Sep.
- 7) Poster, Mark/1996/ The second media age/ ترجمه صالحیار، غلامحسین / انتشارات مؤسسه ایران / ۱۳۷۷.

نتیجه‌گیری

بدین ترتیب، ملاحظه می‌شود که غرب، غرب است و شرق، شرق. آنچه در دنیای فراضعتی اتفاق می‌افتد، در تمامی ابعاد ظرافت خود را داشته و الگویی مناسب برای بهبود شرایط اقتصادی آنان محسوب می‌شود، در حالیکه در مشرق زمین، ساختارها پیچیدگی‌های درون ساختاری خود را دارند و توسعه نیافتگی نه تنها در ساختار، بلکه در بهره‌وری مدیریت و نیروی کار به خوبی قابل مشاهده است. مقایسه و شکاف بین درآمد سرانه کشورهای صنعتی و در حال توسعه آنقدر زیاد است که نمی‌توان این مقایسه را حتی منطقی دانست، زیرا ما بستر زمانی تاریخ تحولات جوامع صنعتی را ثابت فرض کرده‌ایم، در حالیکه در این بستر تاریخی این تحولات به وقوع پیوسته و جامعه فراضعتی امروز را پدید آورده است، جامعه‌ای که از محل فروش امواج به اندازه کل صادرات یک کشور در حال رشد درآمد به دست می‌آورد.

بنابراین، دستیابی به بهره‌وری، بدون توجه به تغییرات اساسی در حوزه مدیریت، اقتصاد و سرمایه‌های انسانی میسر نبوده و این تغییرات می‌بایست پیوستگی خود را هم حفظ کنند، به طوری که زمینه حذف شرایط و عوامل توسعه نیافتگی به تدریج فراهم آید.

سنجش بهره‌وری خدمات و رضامندی مشتری

مترجم: مصطفی مشتاق

نویسنده: Sharon Wei- Phin Chang

را نیز مورد ارزیابی قرار دهد. کیفیت هم با چیزی جز مشتری تعریف نمی‌شود. پس شاخص رضامندی مشتری باید عنصری اساسی برای ارزیابی نظام ارائه خدمات باشد. این گزارش، نگاهی است به برخی از ابزارهای سنجش بهره‌وری خدمات و رضامندی مشتری. بنابراین، ابتدا پدیده مبهم بهره‌وری مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس، در مورد راه‌های سنجش بهره‌وری خدمات بحث می‌شود و قسمت بعد حاوی نکاتی درباره نقش و سنجش رضامندی مشتری است و قسمت آخر هم نتیجه‌گیری.

درصد بود، از آغاز دهه ۱۹۷۰ رشد سالیانه آن به ۱ درصد محدود شد. نوجیبی که پیشاپیش برای چنین بازده پایینی از سرمایه‌گذاری‌های فن‌آوری اطلاعات می‌شود، این است که سنجش‌ها درست نبوده است. تحلیل‌گران معتقدند که بازده خدمات اغلب کم برآورد می‌شود، چون طبیعت خدمات ناهمگن است و بازارهای گوناگونی دارند. با اینهمه، سنجش بهره‌وری گامی اساسی در مدیریت و بهبود بهره‌وری است. بنابراین، لازم است نظام‌هایی از سنجش بوجود آید که نه تنها کمیت، بلکه کیفیت خدمت

انتظار زیادی می‌رفت که رایانه‌ها و فن‌آوری اطلاعات (Computers and Information Technology-IT) به همان اندازه که برق و راه‌آهن در اقتصاد نیمه قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تحول ایجاد کردند، در اقتصاد نوین هم تحول ایجاد کنند، ولی علیرغم سرمایه‌گذاری وسیعی که در IT به‌ویژه در بخش خدمات شد، بهره‌وری رشد چندانی نیافت. چنین پدیده‌ای به‌خصوص در ایالات متحده مشهود بود. در حالی که رشد سالیانه بهره‌وری در دهه‌های بعد از جنگ جهانی دوم ۳

□ اتحادیه اروپایی به کشورهای عضو این اتحادیه توصیه کرده است که شاخص‌های ملی رضامندی مشتری را بکار گیرند.

عموماً به نام تولید ناخالص داخلی با GDP گفته می‌شود. در مورد صنایع یا شرکت‌ها، ممکن است ارزش افزوده، فروش یا منافع را بکار برد. معیارهای معمول داده‌ها شامل تعداد کارگران، ساعات کار یا میزان سرمایه است.

این معیارهای داده و ستانده ممکن است از دو طریق وسیع با هم ترکیب شوند. اگر ستانده به نوعی از داده مربوط باشد، شاخص حاصله به‌عنوان شاخص ضمنی بهره‌وری در نظر گرفته می‌شود (مثلاً بهره‌وری کار مساوی است با ارزش افزوده هر کارگر و بهره‌وری سرمایه مساوی است با ارزش افزوده واحد پول صرف شده نسبت به دارایی‌های ثابت). از سویی دیگر، اگر ستانده مربوط به همه انواع داده‌ها باشد، شاخص را بهره‌وری چند عاملی یا بهره‌وری کسل می‌نامند (Total Factor-TFP یا Productivity یا Multi Factor Productivity-MFP). TFP نشاندهنده پیشرفت‌های کیفی در استفاده از منابع است. این عاملی خطیر است، چون هیچ اقتصاد یا سازمانی قادر نیست بی‌نهایت مقدار فیزیکی منابعی را که بکار می‌برد، افزایش دهد. بنابراین، TFP تنها موتور یا دوام رشد، منبع استانداردهای بالاتر زندگی یا سودآوری است.

در حالی که این شاخص‌ها که به صورت پولی و مالی هستند، نمایانگر خوبی از عملکرد یک کشور یا یک شرکتند، سنجش عملکرد وظیفه یا بخش‌هایی خاص هم ممکن است مورد نیاز باشد. مثلاً در یک بانک، در حالیکه ارزش افزوده نسبت به هر کارکن نشانگر آن است که هر کارمند بانک به‌طور خاص چقدر بازده دارد، ممکن است مدیریت بخواهد بداند که تولیداران بانک تا چه اندازه موثرند و بهره‌وری دارند، یا در حالی که رقابت در هزینه کار (ارزش افزوده نسبت به هر ریالی که برای نیروی کار هزینه شده) به خرده فروش می‌گوید که هر کارمند بابت هر ریالی که مزد می‌گیرد، چقدر بازده دارد. شاید صاحب کار بخواهد بداند که بخش حسابداری چه عملکردی دارد؛ یا برای یک صاحب رستوران مهم است که بداند آیا کارکنان آشپزخانه‌اش در تهیه غذای خوب مؤثر هستند یا نه؟ این شاخص‌ها باید در همه شرکت‌ها قابل مقایسه باشند، والا سنجش غیرممکن می‌شود.

مضافاً، در حالی که معیارهای مالی به مدیران و دیگران، نتیجه عملکرد را می‌شناسانند، مستقیماً به مدیران داخلی نمی‌گویند که بخش‌های کلیدی مانند خدمات مشتری، کارگزینی، یا بخش بهبود و توسعه محصول، چه عملکردی داشته‌اند. معیارهای مالی در ارتباط با هر عملیاتی نشان داده نمی‌شوند و به نظر نمی‌رسد که بتوانند به روند نتیجه‌های پیش‌بینی شده یا توان سازمان کمک چندانی بکنند. مثلاً نتایج مالی کوتاه مدت ممکن نیست بتواند روشن کند که آیا سازمان در بخش آموزش کارکنانش به‌طور کافی سرمایه‌گذاری کرده است یا نه؟ و زمانی که میزان فروش به‌عنوان نشانه

ابهام بهره‌وری

هزینه‌های صرف شده در مورد کالاهای مربوط به فن‌آوری اطلاعات در اغلب کشورهای صنعتی و تازه‌صنعتی شده، به شدت افزایش یافته است. گسترش بیش از حد و استفاده از IT به‌نحوی اساسی راه‌های تولید و توزیع و تحویل کالا و خدمات را در تمام بخش‌های اقتصاد تغییر داده است، به‌ویژه بخش‌هایی از خدمات مانند اعتبارات، بیمه و مستغلات، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی و مخابرات و خدمات بازرگانی، به‌صورت استفاده‌کنندگان عمده این فن‌آوری درآمده‌اند. با این حال، پدیده‌ای که به موازات آن تحت بررسی قرار داشته، کاهش عمده‌ای است که در رشد بهره‌وری در کشورهای عضو OECD از اوایل دهه ۱۹۷۰ بوجود آمده است. این کاهش، به‌خصوص در بخش خدمات که در واقع، مشتری بیش از ۸۰ درصد کالاهای IT بوده، قابل توجه است.

تاکنون، توضیحات گوناگونی درباره این «ابهام بهره‌وری» ارائه شده است. در واقع، بنظر می‌رسد که سرمایه‌ی IT سهم عمده‌ای در افزایش درآمد و رشد بهره‌وری نداشته است. توضیحات مزبور را می‌توان تحت چهار عنوان طبقه‌بندی کرد:

الف) سنجش داده‌ها و ستانده‌ها: روش‌های سنتی سنجش رابطه بین داده‌ها و ستانده‌ها نمی‌تواند منابع غیرسنجی ارزش را به حساب آورد، بهبود در کیفیت ستانده‌ها مورد توجه قرار نگرفته و فقدان متعادل‌کننده مناسب قیمت در آن محسوس است.

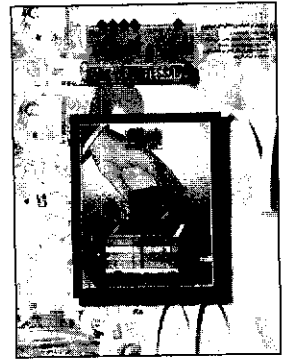
ب) تأخیر زمانی در اثر یادگیری و تطبیق: یادگیری گسترده، به صورت انفرادی و سازمانی لازم است تا به طور کامل IT و اغلب فن‌آوری‌های نوین را گسترش دهد، چون گرچه نتایج کوتاه‌مدت ممکن است ضعیف باشد، ولی نهایتاً، بازده آن به طور نسبی بزرگتر خواهد بود.

پ) توزیع و پراکندگی منافع: سرمایه‌گذاری‌هایی که در این فن‌آوری سودش به صورت خصوصی حاصل شده، ولی هزینه‌اش به‌عهده دیگران است، بنابراین هیچ سود خالصی در سطح کلی نشان داده نمی‌شود.

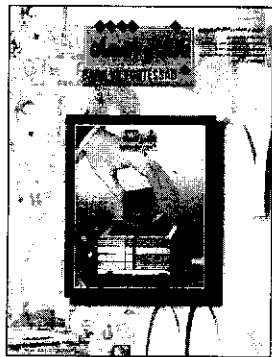
ت) بدی مدیریت اطلاعات و فن‌آوری: IT واقعاً در سطح شرکت‌ها بهره‌وری ندارد. با وجود این، سرمایه‌گذاری در IT ادامه می‌یابد، چون تصمیم‌گیرندگان در جهت علاقه شرکت عمل نمی‌کنند. تخصیص IT ناصحیح و به جای بهره‌وری موجب کندی کار می‌شود.

مفاهیم بهره‌وری و سنجش

بهره‌وری، رابطه‌ای است بین بازده کالا و خدمات و داده‌های منابع (هم انسانی و هم غیر انسانی). سنجش بهره‌وری اساساً به شناسایی و برآورد میزان مناسب داده و ستانده می‌پردازد. در سطح ملی یا بخش‌های اقتصادی، سنجش معمول ستانده عبارتست از کل ارزش افزوده که



□ سنجش بهره‌وری گامی اساسی در مدیریت و بهبود بهره‌وری است. بنابراین، لازم است نظام‌هایی از سنجش بوجود آید که نه تنها کمیت، بلکه کیفیت خدمات را نیز مورد ارزیابی قرار دهد. شاخص رضامندی مشتری، باید عنصری اساسی برای ارزیابی نظام ارائه خدمات باشد.



دارند، به آنها وزن داده می‌شود. این وزن‌ها، همچنین به کارکنان این امکان را می‌دهد تا بدانند مدیریت روی چه چیزهایی تأکید بیشتری دارد.

گرچه معیارهای تازه در ابتدا به نظر می‌رسد که شاخص‌های خوبی برای بهره‌وری باشند، هزینه جمع‌آوری اطلاعات ممکن است زیاد باشد، یا ممکن است معلوم شود که اطلاعات مزبور معیار نامناسبی برای عملکرد می‌باشد. به این دلیل، باید اطلاعات نمونه‌ای جمع‌آوری و وزن‌های آنها به نسبت متعادل شود. استراتژی سازمان نیز ممکن است در طول زمان تغییر کند، لذا بررسی دوره‌ای و تجدید نظر در مورد معیارها این اطمینان را می‌دهد که خانواده این معیارها بیشترین ارتباط را داشته و منعکس‌کننده وضعیت جاری است.

به عبارت دیگر، اصل مهم در یک نظام سنجش خوب این است که نشان دهد تا چه اندازه معرف اهداف بوده و از آن گذشته، این اهداف به چه شکل تعریف شده‌اند. یک آغاز خوب عبارت است از برقراری معیارهای معقولی که در طول زمان بتوان با استفاده از بازخورد آن را بهبود بخشید.

۲- لوح ثبت امتیازات متوازن: لوح ثبت امتیازات متوازن توسط پرفسور رابرت کاپلان (Robert Kaplan) از دانشکده بازرگانی هاروارد و دیوید نورتون (David Norton) از گروه رنسانس ایجاد شد. این نام برایش برگزیده شد، چون نرازنامه‌ای است که هم معیارهای مالی و هم اجرایی را بررسی می‌کند. ضمناً می‌توان آن را به داشبورد اتومبیل یا به دستگاه کنترل‌کننده کابین خلبان هواپیما تشبیه کرد. این لوح چیزهای زیادی را پیگیری می‌کند - چه مالی و چه غیر مالی - که برای رسیدن به رشد سودمند لازم است. گام‌هایی که برای ساختن یک لوح ثبت امتیاز لازم است، عبارتند از:

گام اول: اهداف تعیین شده بر مبنای دید و استراتژی سازمان
ابتدا، اهداف استراتژیک طوری تعیین می‌شوند که به مدیران امکان نگاه کردن به کار از چهار نقطه نظر مهم را می‌دهد:

- * نسبت به سهامدارانمان چه نظری داریم؟ از چشم‌انداز مالی
- * مشتریان ما نسبت به ما چه نظری دارند؟ از چشم‌انداز مشتری.
- * چه محوری را باید انتخاب کنیم؟ از چشم‌انداز عملیات داخلی و فرآیند کار.

* چگونه می‌توانیم به بهتر شدن و افزودن ارزش ادامه دهیم؟ از چشم‌انداز توان رشد (نوآوری و یادگیری).

گام دوم: ایجاد معیارها

پس از تعیین اهداف، شرکت معیارهایی را برمی‌گزیند تا بتوان تعیین کرد که آیا به اهداف رسیده‌اند. این معیارها

نارضایتی مشتری از کیفیت خدمات افت می‌کند، دیگر دبر شده است.

در تلاش برای غالب شدن بر این وابستگی زیاد به معیارهای مالی، برخی شرکت‌ها معیارهای عملکرد اساسی دیگری را بر مبنایی منظم پیگیری می‌کنند، ولی این اغلب به منظوری خاص و دوستانه انجام می‌شود و نه به شکل منسجم و همه جانبه.

نظام‌های سنجش محترمانه

۱- خانواده معیارها: یک روش محترمانه برای ارزیابی بهره‌وری کارکنان خدماتی، خانواده معیارها (Family of Measures-FOM) است که توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا پیشنهاد شده است. اصولاً این دیدگاه چهار مرحله را شامل می‌شود: استتار، تشخیص، توسعه و ترمیم.

یکی از نقاط ضعف نظام‌های سنتی سنجش برای پیگیری بهره‌وری خدمات، کمبود داده‌های افرادی است که به صورتی مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرند. کارکنان نسبت به نظام سنجشی که در آن درگیرند، علاقمندی بیشتری نشان می‌دهند. در روش FOM، یک کارگروهی ایجاد می‌شود. این گروه متشکل از افرادی از سطوح مختلف است که خدمات مورد آزمایش را ارزیابی می‌کنند و نیز کسانی از بخش‌هایی که عرضه‌کننده یا مشتریان گروه قبلی هستند.

اولین وظیفه گروه، شناسایی خدمات اصلی ارزیابی شده، کالاهای تولید شده و مشتریانی است که خدمت به آنها داده شده است. این کار ایجاد اهداف بهره‌وری برای هر یک از خدمات و بازده گروهی را آسان می‌کند. این اهداف انتظارات اعضای گروه را - هم از نظر بازده و هم از لحاظ مؤثر بودن ارزیابی خدمات - منعکس می‌کند. دقت در تعیین اهداف موجب می‌شود که گروه مزبور بتواند کارش را در جهتی مشترک هماهنگ کند.

زمانی که اهداف به روشنی مشخص شد، گروه آنگاه دست به کار تهیه شاخص‌های مؤثر بودن خدمات و بازده‌ها می‌شود (مثلاً با استفاده از تکنیک گروه اسمی (Nominal Group Technique) هدف، ایجاد خانواده‌ای از معیارهاست که بتوان با آن جنبه‌های گوناگون بهره‌وری را پیگیری کرد، مانند استفاده منابع، کیفیت و به موقع بودن ارزیابی خدمات. معیارهای انتخاب شده باید تأثیری درست روی خط مشی شرکت داشته باشند، بدین معنی که آنها باید در کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و غیره مشارکت داشته باشند.

پس از شناسایی معیارها توسط کارکنان، مدیریت آنها را جهت تعیین اینکه کدامیک باید در فهرست نهایی قرار گیرد، بررسی می‌کند. در میان این معیارها، برخی پیگیری استراتژی مشترک جهت رسیدن به اهداف خدمات اهمیت بیشتری دارند. بنابراین، بر حسب اولویتی که

رضامندی کلی مشتری سه منبع دارد: کیفیت ملموس، ارزش ملموس، انتظارات مشتری.

سنجش‌های منسجمی و با مدیریت خوب، درآمد شرکت «آنالوگ» دو برابر شد و از ۵۳۸ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱، به ۱/۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۶ افزایش یافت. سودهای عملکرد هم به آزمی از ۳ درصد، به ۱۹ درصد فروش طی همان دوره بالا رفت.

رضایت مشتریان - نقش و سنجش آن

در این نظام‌های سنجش بهره‌وری، پی‌گیری رضامندی مشتری فرآیندی بسیار پر اهمیت است. به‌خاطر اینکه بهره‌وری تنها مربوط به بازده تولید نیست، بلکه به کیفیت و خدمت در آمیخته با بازار قیمت‌ها نیز مربوط می‌شود. بنابراین، تاکید روی کیفیت در سنجش‌ها بسیار مهم است، به‌ویژه در اقتصاد نوین که اغلب کالا و خدمات مستلزم دانش‌بیمیلار است و کالا و خدمات بسیار گوناگونند. متأسفانه، ارزش کیفیت بهبود یا کاهش یافته به آسانی قابل اندازه‌گیری نیست.

۱- شاخص رضامندی مشتریان آمریکایی: یکی از تلاش‌هایی که برای اندازه‌گیری کیفیت بازده اقتصادی، به غیر از کمیت آن انجام شده، شاخص رضامندی مشتریان آمریکایی (ACSI) است. این نظام، نظام سنجشی بر مبنای مشتری است جهت ارزیابی - تشدید - عملکرد شرکت‌ها، صنایع، بخش‌های اقتصاد و اقتصادهای ملی. این شاخص که به شکلی طراحی شده که معرف کل اقتصاد باشد، مجموعه‌ای مشتمل بر ۲۰۰ شرکت از میان ۴۰ صنعت در هفت بخش عمده مشتریان اقتصاد آمریکا را در برمی‌گیرد. هر ساله، نظام ACSI برای رضامندی مشتریان در سطح شرکت برای هر شرکتی که در نمونه قرار دارد، شاخص تهیه می‌کند و بعد این شاخص‌های موزون شده در سطح شرکت را به کل صنعت، بخش و شاخص‌های ملی تعمیم می‌دهد.

ACSI کیفیت کالا و خدمات را براساس تجربه مشتریانی که آنها را مصرف می‌کنند، اندازه می‌گیرد. یک شاخص انفرادی ACSI برای یک شرکت معرف آن است که آن شرکت در مورد تجربه مصرف چه احساسی دارد. به‌طور کلی، شاخص ACSI معرف ارزیابی کلی مشتریان از آن بخش است و یک شاخص ملی ACSI کل تجربه مصرف ملی را می‌سنجد.

بنابراین، ACSI معرف ارزیابی متراکم یک نقل و انتقال خاص است، گرچه معیارهای رضامندی که مربوط به بخش خاصی می‌شود، ممکن است اطلاعاتی آسیب‌شناسانه و خاص درباره آن کالا یا خدمت ارائه دهد، ولی رضامندی کلی مشتری معیاری اساسی‌تر درباره گذشته، حال و آینده عملکرد آن شرکت است.

دستیابی به تصویری همه جانبه از تجربه مشتری با استفاده از یک معیار تنها دشوار است. بنابراین، ACSI از یک شاخص چندگانه برای رضامندی کلی مشتری به‌عنوان یک متغیر پنهان استفاده می‌کند. لذا این شاخصی

ممکن است بر مبنای اولویت‌های سازمانی موزون شده باشند. واحد بازرگانی و اهداف اجرایی و معیارها با اهداف مهنخوانی دارند و همگی با هم واحدها را حمایت می‌کنند. از طریق چنین هماهنگی، هر معیاری که برگزیده شد، می‌تواند نهایتاً به نتایج مالی مربوط باشد. منظور نه تنها هماهنگ کردن استراتژی و معیارها، بلکه به‌ویژه تعیین معیارها توسط استراتژی‌کار است، نه اینکه استراتژی را به قد و قواره‌ای که اطلاعات و داده‌ها به دست می‌دهند، بدوزیم.

پیچیده‌ترین بخش ساختن لوح ثبت امتیاز، تعیین معیارهای درست است. تعیین معیارهایی که خط پیشرفت به‌سوی اهداف را دنبال کند، اغلب دشوارتر از تعیین خود اهداف است. معیارها باید هم بتوانند منعکس‌کننده اهداف باشند هم سنجشی قابل اعتماد و آسان به دست دهند. سه معیار در تعیین شاخص‌ها به ما کمک می‌کنند.

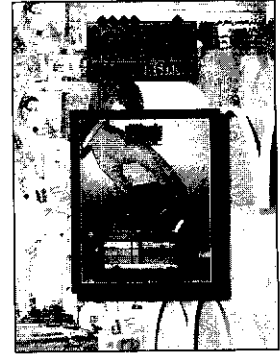
* روابط علت و معلولی - هر معیاری که برای لوح ثبت امتیازات برگزیده می‌شود، باید بخشی از زنجیره رابطه علت و معلولی باشد که معرف استراتژی است.

* محرک‌های اجرایی - معیارهای معمول برای اغلب شرکت‌ها در داخل یک صنعت را «شاخص‌های تأخیری» (Lag indicators) می‌نامند (مثل سهم بازار). معیارهایی که برای یک شرکت حالت خاص دارند و منعکس‌کننده آن است که تا چه اندازه استراتژی آن متفاوت است «شاخص‌های راهنما» (Lead indicators) می‌نامند و همه آنها را محرک‌های اجرایی گویند. لوح ثبت امتیاز باید ترکیبی از هر دو شاخص مزبور را داشته باشد.

* ارتباط با امور مالی - معیارهای اهداف باید همیشه شاخص‌های مالی مربوط باشند.

سازمانی که با موفقیت از «لوح ثبت امتیاز متوازن» استفاده کرده است، شرکت «آنالوگ دیوایسز» (Analog Devices) است که سازنده نیمه‌هادی‌هاست.

آنها در دهه ۱۹۸۰ وضعیت خوبی نداشتند. بنابراین، مشتریان خود را مورد بررسی قرار دادند و مطالعات معیاری انجام دادند. این مطالعات نشان داد که ۱۵ معیار غیر مالی در عملکرد شرکت مؤثر بوده است، مثل میزان تحویل به موقع، چرخه‌های زمانی تولید محصول و تعداد محصولات تازه. بنابراین، آنها مدلی را ساختند که معیارهای غیرمالی را به شاخص‌های مالی مرتبط می‌کرد، مثل درصد فروشی که ناشی از ارایه محصولات جدید بود و سودهای ناخالص حاصل از محصولات تازه. از طریق ارقام لوح ثبت امتیاز، قلمی که «نسبت‌های کالای تازه» نام داشت، مشخص شد که گرچه وضع مالی در کوتاه‌مدت به نظر خوب می‌آمد، ولی یکی از بخش‌ها در تولید محصول تازه تأخیر داشت. بنابراین، مدیر آن بخش پول بیشتری را در قسمت تحقیق و توسعه گذاشت و روی بخش‌های بازار تازه، فروش محصولات تازه و استراتژی‌های بازار تأکید ورزید. در نتیجه چنین



سیاستگذاران در حوزه‌های ملی و مدیران شرکت‌ها باید به فکر استفاده از شاخص‌های رضامندی باشند.



قبلی آنها در مورد پیشنهاد آن شرکت است (شامل راه‌هایی چون تبلیغات و تعریف و تمجید زبانی) و هم معرف پیش‌بینی توانایی عرضه‌کننده در عرضه آن کیفیت در آینده. انتظارات مشتری همبستگی مثبتی با کیفیت ملموس و در نتیجه، با ارزش ملموس دارد.

نتایج فوری افزایش رضامندی مشتری، در کاهش شکایات مشتری و افزایش وفاداری مشتری منعکس می‌شود. هر افزایشی در میزان رضامندی کلی مشتری باید میزان شکایات را کاهش داده و وفاداری مشتریان را افزایش دهد. وفاداری نیز عامل مفید برای بهره‌وری است.

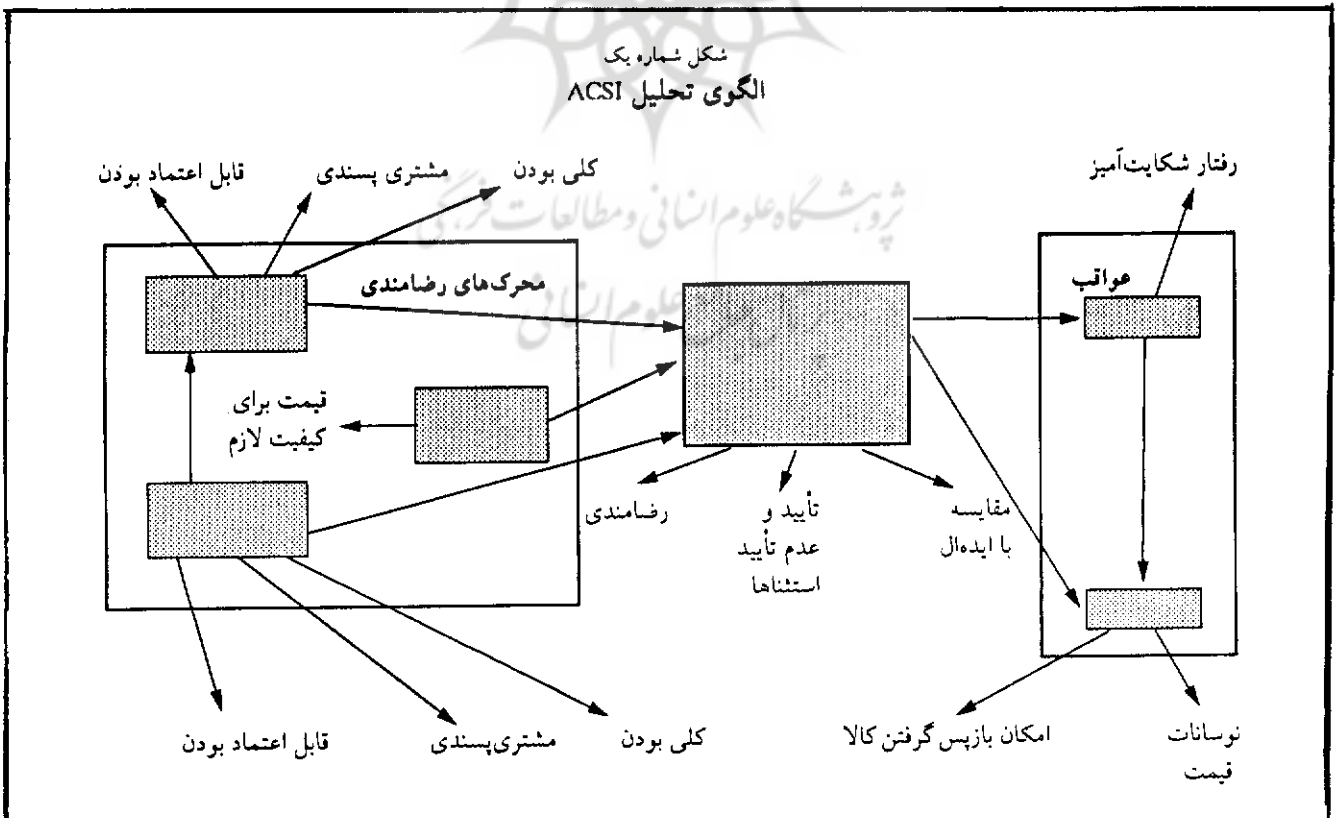
ACSI برای این طراحی شد تا نمایانگر اقتصاد ملی به‌طور کلی باشد. بنابراین، نمونه شامل شرکت‌هایی از هر هفت بخش عمده اقتصاد در ایالات متحده انتخاب شده است: کالاهای با دوام، کالاهای بی‌دوام، حمل و نقل و ارتباطات، خرده‌فروشی، اعتبارات و بیمه، خدمات و مدیریت عمومی و دولت. در درون هر بخش، گروه‌های صنعتی عمده در نظر گرفته شده بر مبنای میزان سهمشان در تولید ناخالص داخلی (GDP) بوده، در درون هر گروه صنعتی، چندین نماینده صنایع زیر مجموعه را بر مبنای کل فروش انتخاب کردند، در درون هر زیرمجموعه صنعتی، بزرگترین شرکت‌هایی که انتخاب شدند، بر مبنای سهمشان در میزان فروش آن صنعت بوده است.

برای هر شرکتی، تقریباً ۲۵۰ مصاحبه با مشتریان فعلی شرکت انجام شد. هر پرسشنامه حاوی ۱۷ سؤال ساختاری و ۸ سؤال جمعیت‌شناسی بود. شکل شماره دو

است که به اندازه کافی در مورد شرکت‌ها، صنایع و بخش‌های ملل قابل مقایسه است. چون منظور از سنجش، جمع‌آوری اطلاعات برای بهبود انجام کارها است، این ضروری است که نه تنها داده‌های تاریخی جمع‌آوری شوند، بلکه باید به پیش‌بینی‌ها یا انتظاراتی که از آینده داریم، برسیم. بنابراین، ACSI نیز به‌نحوی اندازه‌گیری می‌شود که نه تنها به تجربه مصرف‌کننده داشته باشد، بلکه به آینده نیز می‌نگرد. بدین منظور، ACSI در سیستم رابطه‌های علت و معلولی از منابع سراسری رضامندی مشتری تشکیل می‌شود که عبارتند از: انتظارات، کیفیت مورد نظر و ارزش - که به عواقب کلی رضامندی مشتری می‌انجامد و عبارتند از: اظهارنظر و وفاداری (شکل شماره یک).

رضامندی کلی مشتری سه منبع دارد: کیفیت ملموس، ارزش ملموس و انتظارات مشتری. کیفیت ملموس یا عملکرد که تجربه مصرف‌کننده اخیر و ارزیابی مشتری است، توسط دو عنصر عمده داده شده است: (۱) مشتری‌پسندی - میزان پیشنهاد شرکت که با نیازهای چندگانه مشتریان همخوانی دارد، (۲) قابلیت اعتماد - آن مقدار از پیشنهاد شرکت که قابل اعتماد، استاندارد شده و بی‌نقص است. ارزش ملموس عبارتست از سطح ملموسی از کیفیت محصول نسبت به قیمت پرداخت شده. در مورد کیفیت ملموس، بایستی همبستگی مثبتی بین افزایش ارزش ملموس و رضامندی مشتری وجود داشته باشد. انتظارات مشتریان هم معرف تجربه مصرف

شکل شماره یک
الگوی تحلیل ACSI



نشان دهنده متغیرهای سنجش از بررسی ACSI و معرفی شد و از سال ۱۹۹۴ نیز ۳۱ صفت عمده سوئد را در برگرفت. زلاندنو و تایوان هم اخیراً ساخت متغیرهای پنهان مربوط به آنهاست.



شکل شماره دو
متغیرهای سنجش بکار رفته در ACSI

متغیر پنهان	متغیر سنجش	ردیف
انتظارات مشتری	انتظارات کلی در مورد کیفیت (پیش از خرید)	۱
انتظارات مشتری	انتظارات در مورد مشتری‌پسندی، یا میزان مناسب بودن محصول با نیازهای شخصی مشتری (قبل از خرید)	۲
انتظارات مشتری	انتظارات کلی در مورد قابل اعتماد بودن، یا چند بار کاری به صورت اشتباهی انجام می‌شود (قبل از خرید)	۳
کیفیت ملموس	ارزیابی کلی تجربه کیفیت (قبل از خرید)	۴
کیفیت ملموس	ارزیابی تجربه مشتری‌پسندی، یا اینکه تا چه اندازه کالا با نیازهای شخصی مشتری مطابقت دارد؟ (بعد از خرید)	۵
کیفیت ملموس	ارزیابی تجربه قابل اعتماد بودن یا اینکه چند بار کاری به صورت اشتباهی انجام می‌شود؟ (بعد از خرید)	۶
ارزش ملموس	درجه‌بندی کیفیت با قیمت مشخص	۷
ارزش ملموس	درجه‌بندی قیمت با کیفیت مشخص	۸
ACSI	رضامندی کلی	۹
ACSI	عدم تأیید انتظارات (عملکردی که از انتظارات عقب‌تر یا جلوتر است)	۱۰
ACSI	عملکرد در مقابل کالا یا خدمات ایده‌آل مشتری	۱۱
شکایت مشتری	آیا مشتری شکایتی رسمی یا غیررسمی درباره کالا یا خدمت داشته است؟	۱۲
وفاداری مشتری	میزان امکان باز پس گرفتن	۱۳
وفاداری مشتری	نوسان قیمت (افزایش) با امکان باز پس گرفتن	۱۴
وفاداری مشتری	نوسان قیمت (کاهش) برای امکان دادن به پس گرفتن	۱۵

مأخذ: Fornell et al (1996)

شاخص‌هایی را برای رضامندی مشتری آغاز کرده‌اند. اتحادیه اروپا نیز به کشورهای عضو خود توصیه کرده است تا چنین کاری را انجام دهند.

۳- الگوی شکاف کیفیت خدمات: روش ساده دیگری که برای ارزیابی میزان رضامندی مشتری وجود دارد، عبارتست از بررسی شکاف بین انتظارات مشتریان (آنچه انتظار دارند که بدست آورند یا به آنها ارایه شود) و آنچه نصیبشان می‌شود. مثلاً اگر انتظار این باشد که یک دسته گل ۷ روز نازه بماند و آن دسته گل عملاً ۱۰ روز نازه ماند، این فاصله (۳-۷=۱۰) خواهد بود. اگر گل‌ها ۵ روز دوام آورد، فاصله (۲-۷=۵) است و این تحلیل تفاوت به پنج بعد کیفیت خدمت انلاق می‌شود:

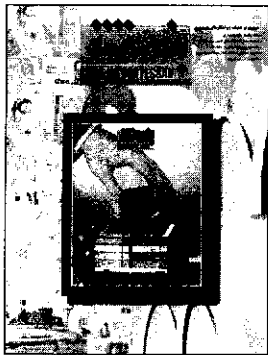
* قابل لمس‌ها: الف) ظاهر فیزیکی، ب) ظاهر شخصی، پ) ظاهر مواد ارتباطی.

* قابل اعتماد بودن: توانایی برآورده کردن قول‌های داده شده مطمئن و دقیق.

ACSI از مقیاس درجه‌بندی ده امتیازی استفاده می‌کند تا مشتریان بتوانند بهتر انتقاد کنند. مقادیر ACSI برای صنایع و بخش‌ها به‌طور انفرادی، و نیز برای کل اقتصاد، با تلفیق نتایج در سطح شرکت‌ها بدست می‌آید. یک ACSI در سطح صنعت عبارتست از مجموعه نتایج شرکت‌ها که براساس میزان فروش آنها موزون شده است. یک ACSI بخش صنعت عبارتست از مجموعه نتایج صنعت موزون شده بر حسب فروش آن صنعت. ACSI کل میانگین از نتایج موزون شده بخش‌ها بر حسب سهمشان در تولید ناخالص داخلی است.

۲- سایر شاخص‌های ملی: سایر شاخص‌های رضامندی مشتری عبارتند از درجه رضامندی مشتری سوئدی (Swedish Customer Satisfaction Barometer-SCSB) که در سال ۱۹۸۹ ایجاد شده است. این شاخص ۳۱ صنعت عمده سوئد را در برمی‌گیرد. در آلمان، شاخص (Deutsche Kundenbraometer-DK) در سال ۱۹۹۲

⊠ شاخص رضامندی مشتری باید عنصر اساسی برای ارزیابی نظام آرایه خدمات باشد.



چند جنبه و فراگیر داشته باشد. مضافاً، نظام‌های سنجش اغلب با علاقه بسیار ایجاد می‌شوند، ولی متأسفانه آن شور و اشتیاق معمولاً ادامه نمی‌یابد، به خاطر این که بسیاری از داده‌هایی که جمع‌آوری شده‌اند، مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. به طور طبیعی وقتی کارکنان می‌بینند که تلاششان در طراحی معیارها و در بررسی بازده و کارایی تغییری را در سازمان بوجود نمی‌آورد، علاقه‌شان را نسبت به نظام سنجش از دست می‌دهند. شاخص‌های رضامندی می‌تواند در مورد اینکه کدام منطقه از کشور، بخش، صنعت یا نیازهای شرکت دچار مشکل است، ایده کلی ارائه کند. بنابراین، سیاست‌گذاران ملی یا شرکت‌ها باید به فکر این باشند که چگونه اطلاعات این نظام‌های سنجشی را می‌توان به طور مؤثری در برنامه پیشرفت بکار برد.

* میزان پاسخگویی: الف) تمایل کمک به مشتریان، ب) تمایل به ارائه سریع خدمت. * اطمینان: الف) دانش کارکنان، ب) ادب کارکنان، پ) توانایی کارکنان در جلب اعتماد و اطمینان. * دلسوزی: مراقبت، توجه فردی ارائه شده به مشتریان.

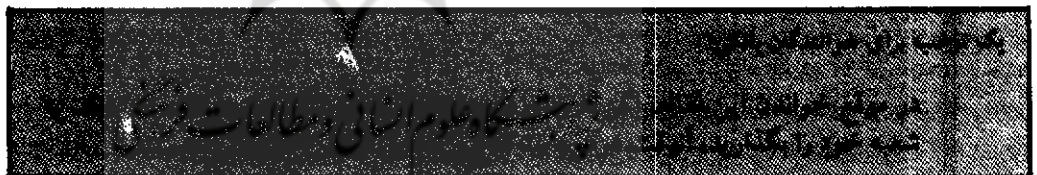
نتیجه

به طور کلی، سنجش بسیار اهمیت دارد. به قول تام پترز (Tom Peters) استاد کیفیت: «آنچه سنجیده می‌شود، انجام‌پذیر است.» با این حال، بسیار اهمیت دارد که نکات زیر را به خاطر بسپاریم: سنجش بهره‌وری خدمات و رضامندی مشتری دو موضوع جدا از همند. سنجش نباید یک بعدی باشد، برعکس، باید دیدگاهی

نگاهی به تجربیات شرکت مک‌دونالد در زمینه کسب رضایت مشتری

مدیریت کیفیت جامع در جهت کسب رضایت مشتری در صنایع خدماتی

ترجمه: فریبا رستم‌پور



واقعیت بی‌برده‌اند که مدیریت کیفیت جامع یک استراتژی موفق است که توانسته کیفیت، بهره‌وری، سوددهی و سهم بازار را بهبود بخشد.

در این مقاله بیشتر به نظریه مدیریت کیفیت جامع به عنوان روشی توجه می‌شود که می‌تواند رضایت مشتری را به طور قابل ملاحظه‌ای فراهم کند و بهترین نمونه برای اثبات این موضوع هم شرکت مک‌دونالد می‌باشد.

سیستم‌های متنوع بهره‌وری و سیستم‌های بهبود کیفیت استفاده کرده و می‌توان گفت که یکی از مؤثرترین و مهمترین روش‌های بهبود کیفیت، مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. مسطالعات سازمان بهره‌وری آسیا (APO) نشان می‌دهد که در میان بسیاری از کشورهای عضو، بخش صنعت، در بکارگیری مدیریت کیفیت جامع، پیشکسوت‌تر از صنایع خدماتی می‌باشد. هم‌چنین، شرکت‌های خدماتی نیز به این

بخش خدمات، بسیار سریع در حال گسترش می‌باشد و مشارکت این بخش در اقتصادهای ملی نیز به نوبه خود رو به افزایش است. در پنج سال اخیر، رشد این بخش در فیلیپین نسبت به شاخص‌های رشد اقتصادی ملی قدم فراتر گذاشته و نهایتاً این تغییر، موجب شده است که با یک سری واقعیت‌های جدید روبه رو شویم. از نظر بهبود کیفیت، بخش صنعت از

☐ مشتریان بیش از هر چیز، به نوع رفتاری که با آنها می‌شود، توجه می‌کنند.