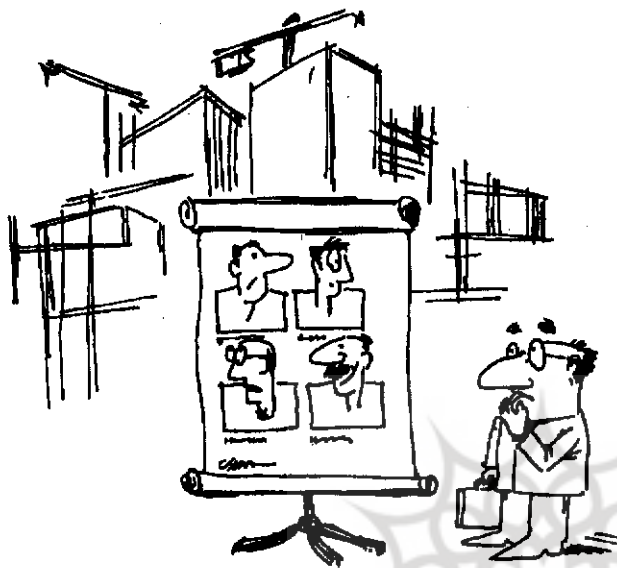


# تحلیل نیاز

## مشتری



از: دکتر محمدجواد اصفهانی و وفا طفاریان

### چکیده

### ۱- معرفی

رقابتی شدید، تنها در پناه این اعتماد و وفاداری است که امکان ادامه بقا و رشد می‌یابند. دکتر ارنل نامان (E. NAUMANN) مدیرعامل و بنیانگذار شرکت مشاوران «نامان و همکاران» طی مقاله‌ای در این خصوص می‌گوید: «سازمانهایی که نسبت به رقبای خود ارزش بیشتری برای مشتری بیافرینند به موفقیت و کامیابی دست یافته و در مقابل سازمانهایی که در این خصوص بد عمل کنند محکوم به شکست خواهند بود.»<sup>(۱)</sup> وی در ادامه می‌افزاید: «بنابراین درک و مدیریت ارزشهای مورد نظر مشتری یک مقوله مهم استراتژیک به‌شمار می‌آید. در این نگرش، هدف استراتژی رقابتی سازمانها، تولید ارزش بیشتر برای مشتری است و فرصتها و تهدیدات استراتژیک در این راستاست که معنا می‌گیرند. شناخت «ارزش» گذرنامه ورود به این دیدگاه است.

### ۲- ارزش از دیدگاه مشتری

در فرهنگ لغات، معنای متعددی برای واژه «ارزش» (VALUE) ذکر شده است. در این میان آنچه با بحث ما نزدیکی زیادی دارد از ارزش با مفهوم «میزان مفید بودن» یاد می‌کند.<sup>(۲)</sup> مفهوم دیگر ارزش، «میزان برابری با بهای آن» قید شده

اغلب ما مدیران در مورد آنچه باید برای مشتریان خود تولید کنیم در اشتباه هستیم. در نگرش سنتی، کسب‌وکار، فرایند خرید و فروش کالا و خدمات در مقابل پول تلقی می‌شود، ولی این تغییر تدریجاً کارایی خود را در پشتیبانی از رویکردهای جدید مدیریتی از دست داده است. طی دهه گذشته، در سایه رویکردهای جدید مدیریتی (که در آن حلی برای مشتری‌مداری وجود ندارد)، یک تغییر اساسی در مفهوم کسب‌وکار پدید آمده است. در بستر این مفهوم، فرایند اصلی کسب‌وکار تولید «ارزش» است که در مقابل «رضایت و وفاداری» به مشتری فروخته می‌شود و تبادل «کالا» با «پول» تنها محمولی نمادین برای این فرایند به‌شمار می‌آید. مشتری امروز «پول» خود را برای فرآورده شما نمی‌پردازد، بلکه آنچه او متقاضی (و مستحق) دریافت آن است «ارزش» است که از دریافت کالا و یا خدمات مورد نظر نصیب وی می‌گردد. در مقابل، آنچه تولیدکننده (کالا و خدمات) برای فرآورده خود دریافت می‌کند، رضایت و وفاداری مشتری است و میزان پول دریافتی (بها) صرفاً شاخصی برای نشان دادن میزان اعتماد مشتری به حساب می‌آید. واحدهای کسب‌وکار در فضای

امروز مدیران برای اداره سازمانهای خود با لشکری از محققان و دانشمندان پشتیبانی می‌شوند. این محققان اگرچه مستقیماً در میدانهای رقابتی حضور ندارند ولی نقش آنها طراحی و دراختیار گذاشتن ابزار است که مدیران را برای پیروزی در این رقابتها مجهز می‌کند. در عصری که رویکرد «مشتری‌مداری» (MASS-CUSTOMIZATION) جای «تولید انبوه» (MASS-PRODUCTION) را در ایجاد مزایای رقابتی گرفته است، شناخت «نیاز بازار» یک مدخل اصولی برای ورود به «استراتژی رقابتی» به‌شمار می‌آید.

این مقاله، ضمن طرح نگرشهای جدید به این موضوع، یک روش کاربردی برای «تحلیل نیاز بازار» ارائه می‌کند. نتایج این روش که بر نظریه «بسازی استاندارد» جان نیومن (J. NEUMAN) منکی است، اطلاعات ذیقیمتی برای تدوین «استراتژی محصول» دراختیار گذاشته و مکملی برای روش QFD به‌شمار می‌آید. مقاله به‌منظور بررسی نحوه کارکرد روش پیشنهادی، نتایج به‌کارگیری آن در مقیاس محدود را ارائه می‌کند. این نتایج به روشنی کارایی روش پیشنهادی را نشان می‌دهند.

### ۳ - روانشناسی تصمیم

خرید (یا عدم خرید) مشتری ماهیتاً یک «تصمیم‌گیری» است. خریدار فردی است که برای انتخاب خود «تصمیم» می‌گیرد و بنابراین برای پس‌بردن به آنچه عملاً در ذهن مشتری به «انتخاب» منجر می‌شود می‌بایستی قدری به اصول روانشناسی تصمیم‌گیری توجه شود.

الگوی تصمیم‌گیری انسان به ماهیت ادراکی او بازمی‌گردد. بسیاری از محققان بر این باورند که فرایند تصمیم‌گیری در انسان بر مبنای «نزدیکی نتایج مورد انتظار تصمیم» با اهداف وی صورت می‌پذیرد. جسون سانگ (J.A. TSANG) تصمیم‌گیری را «فرایند انتخاب از میان گزینه‌ها و یا اقدامات متعدده» تعریف می‌کند. (۵) دکتر جانان بارون (J. BARON) استاد روانشناسی دانشگاه پنسیلوانیا نیز مکانیسم زیربنایی تصمیم‌گیری را «نتیجه‌گرایی» (CONSEQUENTIALISM) می‌داند و مبنای این فرایند را «قضایات تصمیم‌گیر در مورد تاثیر نتایج تصمیم بر اهداف وی» ذکر می‌کند. (۶) این مفاهیم امکان قضایات مدیران و مهندسان سازمانهای تولیدی در مورد «مطلوبیتهای مشتری» را مستقیماً می‌سازد، زیرا مهندسان و مدیران به دلیل تعلق به گروههای سنی، درآمدی و فرهنگی متفاوتی با مشتریان، به خودی خود نمی‌توانند شناخت کاملی از اهداف و معیارهای گروه خریداران مورد نظر داشته باشند. آنان به تدریج می‌پذیرند که تنها خریدار است که معیارها را می‌داند و «مطلوبیتهای خود» را می‌شناسد. بدین‌گونه «تحلیل نیاز مشتری» از یک فرایند نظری (SUBJECTIVE) به یک فرایند عملی (OBJECTIVE) تبدیل می‌شود و «تحلیل گران بازار» به حریم تصمیم‌گیرهای استراتژیک سازمانها راه می‌یابند.

### ۴ - مطالعات بازار

تحلیل گران بازار به مدیران کمک می‌کنند تا «مطلوبیتهای اصلی مشتریان» مورد نظر را بشناسند و براساس آن استراتژی رقابتی خود را بنا کنند. این کار اهمیت بسیار زیادی دارد و در صورت تشخیص ناصواب ممکن است حتی به نابودی شرکت بیانجامد. شرکت کنسپتوسازی «دیجیتال» (DEC) با انجام یک سرمایه‌گذاری سنگین برای طراحی ریزپردازنده قدرتمند آلفا (ALPHA) امیدوار بود تا نقش عمده‌ای در تأمین نیاز بازار ریزپردازنده‌ها ایفا کند، ولی آنچه در

است. این تعابیر نمایانگر یک رابطه مستقیم مابین «ارزش» و «رضایت» مشتری بوده و اگر به‌درستی به آن توجه شود ماهیت «کارساز» بودن آن در محیط رقابتی آشکار می‌شود. دکتر بیکن (L. BACON) الگویی برای نشان دادن ساختار مفهوم «ارزش» ارائه کرده است. (۳) در این الگو «قیمت» و «مرغوبیت» به‌عنوان اجزای اساسی (متغیرهای اصلی) مدل معرفی شده‌اند

(شکل ۱). همچنین نتایج تحقیقی که اخیراً انجام گرفته است، نشان می‌دهد که وابستگی زیادی مابین بهای سهام و میزان رضایت مشتری وجود دارد. (۴) این تجربه نیز سودمندی و کارایی عملی نظریه «ارزش» را نشان می‌دهد.

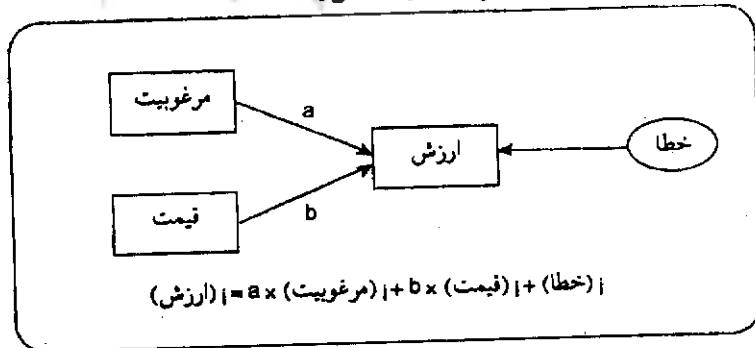
### برای تحلیل نیاز بازار می‌بایستی مطلوبیتهای اصلی خریداران به خوبی شناخته شوند



### خرید مشتری ماهیتاً یک تصمیم‌گیری است ولذا می‌بایستی قدری به اصول روانشناسی تصمیم‌گیری توجه شود.

سادگی نسبت. «ارزش» یک فسرآورده از «مطلوبیتهای» خریدار برمی‌خیزد. هنگامی که شما در مورد معیارهای ارزشی یک «تولیزون» بررسی می‌کنید، «مطلوبیتهای خریداران» در آمریکا، هندوستان و ایران کاملاً با یکدیگر متفاوت است. تفاوت گروه سنی و گروه درآمدی خریداران مجموعه‌های متفاوتی از «مطلوبیتهای» را شکل می‌دهد. برای تحلیل نیاز بازار می‌بایستی «مطلوبیتهای اصلی خریداران» به خوبی شناخته شود. این «مطلوبیتهای» مهمترین عامل تعیین‌کننده در «تصمیم‌گیری» و «انتخاب» خریدار به‌شمار می‌آید.

«معیارهای ارزشی»، مولفه‌های جزئی‌تر «مرغوبیت» هستند. هر فسرآورده‌ای واجد مجموعه‌ای از معیارهای ارزشی است. تعداد این معیارها بر حسب نوع فسرآورده و بازار متفاوت است و بالغ بر ۵۰ تا ۱۰۰ مشخصه (و گاهی بیشتر) می‌شود. برای مثال «ارزش» یک فروشگاه زنجیره‌ای، تابعی از محل، نوع محصولات، میزان خدمات، کارکنان و البته قیمتهاست و هر یک از این معیارهای کلی نیز به نوبه خود به چندین معیار جزئی‌تر توسعه می‌یابند. بدیهی است همه این معیارها به یک نسبت در ایجاد رضایت مشتری نقش ندارند. تشخیص «معیارهای اصلی» و انگشت‌شماری که عوامل اصلی ایجاد ارزش را تشکیل می‌دهند امری بسیار مهم و ارزشمند است و جایگاه سازمان در محیط رقابتی را رقم می‌زند. همه این تلاشها برای این است که مشتری در مقابل «انتخاب» خود بالاترین «ارزش» ممکن را دریافت کند و با این امر، سیاست حفظ مشتری فعلی و جذب مشتری جدید محقق گردد. ولی در عمل کار بدین



شکل ۱ - الگوی ساختاری ارزش از دیدگاه مشتری

این تلاش برجای می‌گذارد.

### ۵ - تحلیل نیاز مشتری با روش «پده-بستان»

این روش براساس روش «بازی استاندارد» جان نیومن طراحی شده است.<sup>(۱۰)</sup> در این روش، «خسریداران نسومی» با استفاده از یک درخت تصمیم‌گیری، گام به گام موردسوال قرار می‌گیرند. انجام این کار به نحوی است که همواره نظر دهنده تنها در میان دو گزینه قرار گرفته و بدین ترتیب محدودیتهای ذهنی ناشی از چندگزینه‌ی مرتفع می‌گردد. علاوه بر این، روش مذکور در فضای «خرید» اجرا می‌شود و چنانچه این فضا از نظر روشی به نحو مطلوبی ایجاد شود، احتمال بروز خطا کاهش می‌یابد. در این روش، سوال و جواب ماهیتی دینامیک دارد و هر سوال بر مبنای پاسخهای قبلی مصاحبه‌شونده شکل می‌گیرد و از این جهت با پرسشنامه‌های از پیش تنظیم شده متفاوت است. روش «پده-بستان» طی چهار مرحله انجام می‌گیرد و در هر مرحله تلاش می‌شود، تسا نقطه نظرات (درهم‌ریخته) پاسخ‌دهندگان به سمت یک «ترتیب اولویت» پیش برده شود. فهرست نهایی کار براساس این منطق مرتب شده و «مطلوبیتهای» را به ترتیب «اصلی بودن» آنها ارائه می‌کند.

گام اول: آف‌سهرست اولیه - در این گام از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شود تا مطلوبیتهای موردنظر خود را به ترتیب اولویت (اگرچه او نمی‌تواند اولویتها را به‌طور کامل لحاظ کند) با مراجعه به ذهن خود و یا با انتخاب از یک فهرست راهنما انتخاب و اعلام کند  $f_1(F=1fn)$  آنچه در این مرحله مهم است جامع بودن

### انطباق مدیران در مورد آنچه که باید برای مشتریان خود تولید کنند، در اشتباهند.



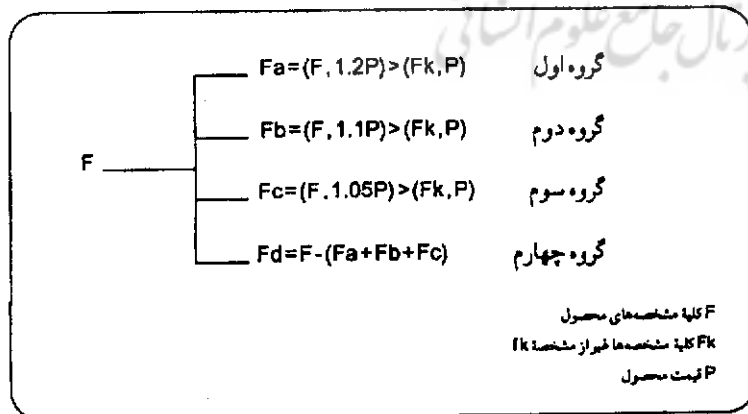
### در سایه رویکردهای جدید مدیریتی، یک تغییر اساسی در مفهوم کسب‌وکار پدید آمده است.

تصمیم‌گیران بدون استفاده از روشها و متدولوژیهای معتبر، خطرناک است و می‌تواند به جای «هدایت»، «گمراه» کننده باشد. این واقعیتها روشهای اثربخش نظری از «تصمیم‌گیران» را به‌عنوان یکی از مطرح‌ترین زمینه‌های تحقیق و نوآوریهای علمی قرار داده است. تلاش محققان این است که موثرترین شیوه‌ها برای ارتباط با ذهن انسان و تشخیص «مطلوبیتهای» او را شناسایی کنند. هر دستاورد جدیدی، ردهایی از

عمل حاصل شد تنها دستیابی به ۰/۲ درصد سهم بازار ریزپردازنده در مقابل ۹۱ درصد سهم رقیب پرقدت خود یعنی شرکت اینتل (INTEL) بود.<sup>(۱۱)</sup> این شکست استراتژیک، شرکت پرسابقه و نام‌آور «دیجیتال» را به حاشیه بازار و سپس ورشکستگی سوق داد.<sup>(۱۲)</sup>

برای مطالعه بازار، روشهای متعددی وجود دارد. فنون آماری نیز تحلیلهای گوناگونی را در اختیار می‌گذارد، ولی همواره مهم‌ترین دستاورد، مشخص کردن تعداد محدود و درعین حال موثری از «مطلوبیتهای اصلی» خریدار و تعیین ضرایب ارجحیت مابین آنهاست. در مطالعات بازار به سراغ مشتری (نوعی) می‌روند، زیرا معتقدند که تنها اوست که معیارها را می‌داند و مطلوبیتهای را می‌شناسد. در اینجا پای مصاحبه‌ها و فرمهای نظرسنجی به میان می‌آید و ابزار سریع و کارآمدی همچون اینترنت به کار گرفته می‌شود. بدین ترتیب نظرسنجی گسترده‌ای در سطح جهان مابین مشتریان، توزیع‌کنندگان و واسطه‌ها امکان‌پذیر می‌گردد، ولی آیا این روشها قادر هستند تا با سوال از «تصمیم‌گیران» انتخاب‌گر به مطلوبیتهای آنان پی‌برند؟ متأسفانه این کار چندان ساده نیست.

«خریدار» بهترین کسی است که مطلوبیتهای خود را می‌داند ولی این بدین مفهوم نیست که او می‌تواند آنها را به سادگی بیان کند. فرایندی که هنگام تصمیم‌گیری و انتخاب، به‌صورت ناخودآگاه در مغز انسان انجام می‌گیرد حتی توسط خود او نیز به‌سادگی قابل ارائه نیست. دلیل این امر به محدودیتهای ذهنی انسان بازمی‌گردد. انسان قادر نیست معیارهای متعدد تصمیم‌گیری را به صورت ذهنی بر مبنای ارجحیت مرتب کرده و بازگویی کند. این کار مانند ضرب کردن ذهنی دو عدد چندرقمی، پیچیده است. واقعیت این است که ظرفیت ذهن انسان در انجام فرایندهای حجیم و پیچیده محدود است.<sup>(۱۳)</sup> ذهن انسان در اینگونه موارد معمولاً از قواعد ساده‌کننده‌ای (قواعد سرانگشتی) بهره می‌جوید و بدین ترتیب با توجه به «شرایط خاص» به طرز اعجاب‌آوری بار محاسباتی را کاهش داده و آن را متوجه قواعد اصلی می‌سازد. ولی شرایط «مصاحبه» با شرایط «خرید» کاملاً متفاوت است و مصاحبه‌شونده نمی‌تواند از این قابلیت‌های ذهنی در پاسخ به پرسشنامه‌ها و تحلیل‌گران بازار استفاده کند. این امر به ما هشدار می‌دهد که نظرسنجی از



شکل ۲ - طبقه‌بندی مطلوبیتهای در چهار گروه ارجحیت

انجام گامهای دوم و سوم به نتایج مذکور در جدول شکل ۵ انجامید. اجرای این گامها در مطلوبیت مشترک در ۵ ردیف اول ایجاد کرده است که این نتیجه نمایانگر اثربخشی روش است. (معیار سوم هم در ۳ مورد از ۲ مورد به اشتراک نظر رسیده است). کارگروه این گامها، جایجایی معیارها درجهت مطلوبیت پاسخ دهندگان، به منظور دستیابی به معیارهای اصلی تر است.

در گام چهارم با انجام سوال و جواب در مورد ویژگیهای راحتی خودرو، کولر و مصرف کم (معیارهای اصلی تر) به ترتیب ضرایب ۰.۴۵، ۰.۳۵ و ۰.۲۰ برای آنها حاصل شد.

همانگونه که توضیح داده شد هدف این بررسی به دست آوردن معیارهای مطلوبیت خودرو نبوده است، چرا که برای این منظور، قطعاً فهرست گسترده تری از معیارهای اولیه (برای جامعیت مطالعه) و تعداد بیشتری از افراد مصاحبه شونده (برای ایجاد شرایط جامعه آماری) ضرورت می یافت، بلکه دو این بررسی، مطالعه اثربخشی روش پیشنهادی مورد نظر قرار داشت. یافته های ما نشان داد که نظرسنجی آزاد مصاحبه شونده ها نمی تواند به نتایج معتبری بیانجامد (نتایج گام اول) ولیکن انجام گامهای «بده-بستان»، رفته رفته با جایجایی معیارها در مقیاس ترتیبی آنها را به وضوح صحیح خود (مطلوبیت های مشابه) نزدیک می کند.

شاید در ابتدا، انجام این مراحل برای دستیابی به مطلوبیتهای اصلی مشتری قدری دشوار به نظر برسد ولی توجه به اهمیت موضوع و اثراتی که دستیابی به یافته های صحیح و عوامل ایجاد رضایت مشتری در بلندمدت



چهار نفر که خودرو مشابهی را خریداری کرده بودند (مطلوبیت مشابه) مراحل مذکور اجرا گردید. هدف از انجام این کار صرفاً مطالعه عملکرد روش بود و نتایج حاصل مورد نظر قرار نداشت. ابتدا از هر کدام این افراد خواسته شد تا مشخصات خودرو مطلوب خود (در محدوده قیمتی معین) را فهرست کنند. این فهرست نمایانگر پراکندگی نظر آنها نسبت به موضوع است (شکل ۴) به طوری که در ۵ مطلوبیت اول هیچ مورد مشترکی مابین نظرات وجود ندارد.

معیارهاست، اگرچه باید توجه داشت که افزایش تعداد این فهرست، حجم کار مراحل بعدی را افزایش خواهد داد.

گام دوم: دسته بندی - در این مرحله از مصاحبه شونده درخصوص انتخاب یکی از دو محصول کاملاً مشابه، اولی دارای مشخصه  $F_1$  ولی با قیمت بالاتر و دومی بدون مشخصه  $F_1$  ولی با قیمت پایین تر سوال می شود. این سوال برای کلیه مشخصات براساس تفاوت قیمت گرفته و بر این اساس مشخصات در چهار گروه اولی جای می گیرند (شکل ۲).

گام سوم: رده بندی - در این مرحله برای مطلوبیتهای قرار گرفته در هر گروه، سوال دیگری از مصاحبه شونده پرسیده و طی آن خواسته می شود تا درخصوص انتخاب یکی از دو محصول با قیمت مشابه، اولی دارای مشخصه  $F_2$  و دومی که فاقد این مشخصه ولی دارای مشخصه  $F_1$  است نظر خود را اعلام کند. این انتخاب به صورت دویه دو مابین همه مطلوبیتهای انجام می گیرد و هر بار برای مطلوبیت انتخاب شده یک علامت «+» منظور می شود. تعداد بیشتر این علائم مبین اولویت آن نسبت به سایر مطلوبیتهای خواهد بود (شکل ۳). این مرحله صرفاً برای گروه اول و در صورت نیاز برای گروه دوم انجام خواهد شد و نهایتاً با شمارش تعداد علائم «+» اولویت بندی انجام می شود.

$$F_1 < (F_1, P) < (F_2, P) \text{ اگر } F_2 = 0$$

به ازای کلیه  $F_1$  ها  
 $F_1 < F_2$  کلی مشخصات در هر مشخصه  $F_1$   
 $F_1 < F_2$  کلی مشخصات به جزء مشخصه  $F_1$

شکل ۳ - رده بندی مطلوبیتهای در فضای هر گروه

گام چهارم: ضرایب ارجحیت - در این مرحله از مصاحبه شونده خواسته می شود تا اظهار کند در مقابل چه میزان کاهش از قیمت محصول آماده است تا از مطلوبیت بخصوصی صرف نظر کند. این سوال به ازای مطلوبیتهای برتر گروه اول (و در صورت ضرورت ضرورت گروه دوم) انجام می شود و سپس با نرمالیزه کردن میزان کاهشهای قیمت (di)، ضرایب ارجحیت هر مطلوبیت محاسبه می شود.

### ۶ - روش «بده-بستان» در عمل

برای مشاهده کارکرد این روش در عمل، با

مصاحبه شونده اول	مصاحبه شونده دوم	مصاحبه شونده سوم	مصاحبه شونده چهارم
مصرف کم	راحتی داخلی خودرو	هزینه تعمیر و نگهداری	زیبایی ظاهری
راحتی داخلی خودرو	راحتی فضای پای صندلی عقب	قابلیت اطمینان خودرو	کولر
آیزوله بودن در مقابل صدای بیرونی	شیشه برقی	ایمنی	قتل اثر ترمزیک
کودس فرمان	سیستمهای هشدار دهنده	راحتی داخلی خودرو	مصرف کم
کولر	کمربندهای ایمنی	زیبایی ظاهری	شباب خودرو
بروم بودن	کولر	کولر	سرعت خودرو
کم بودن صدای خودرو	سطح عملکرد بولساکن	سهولت رانندگی	راحتی داخلی خودرو
سهولت رانندگی	کنجایش صندوق عقب	کم بودن صدای خودرو	کم بودن صدای خودرو
	زیبایی ظاهری	فرم بودن در حرکت	کنجایش صندوق عقب
	مصرف کم	شباب خودرو	شیشه برقی
	شباب خودرو	سرعت خودرو	

شکل ۴ - معیارهای مطلوبیت یک خودرو در مرحله اول

3 - BACAN LYND D, USING AMOS FOR STRUCTURAL EQUATION MODELING IN MARKET RESEARCH, HTTP://WWW.SYSTAT.COM/PAPERS/AMOS MKTRESEARCH. HTM, SPSS INC, 1999

۲ - همان مرجع ردیف اول، صفحه ۱۵

5 - TSANG JO-ANN, COGNITIONS: DECISION MAKING AND PROBLEM SOLVING, HTTP://WWW.FALCON.CC.UKANS. EDU / LUTHIEN / PSYCH / COG. HTML, 1999.

6 - BARON JONATHAN, NONCONSEQUENTIALIST DECISIONS, HTTP://WWW. COOCSLSON. AC.UK/BBS/ARCHIVES/BBS. BAR. BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES, 1994.

7 - CHIPPING AWAY, BUSINESS WEEK, JUNE 13, 1997, HTTP://WWW.BUSINESSWEEK. COM/1996/ 53/B3508136, 1996.

8 - DIGITAL STRUGGLE TO SAVE ITS ALPHA CHIP, HTTP://WWW.BUSINESSWEEK. COM/1996/53/B3508135. HTM, 1996.

9 - THE PSYCHOLOGY OF INVESTOR DECISION MAKING, HTTP://MSLLAKEHEADU.CA/HARTVIKSEN/4059/ MARKET/INDEX.HTM.

۱۰ - اصغرپور محمدجواد، تصمیم‌گیری و تحلیل عملیات در مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۷، صفحه ۵۱

11 - DILLON KAREN, HOW TO MAKE BETTER DECISIONS, HTTP : // WWW. VENTURE - CONCEPT.COM/ARTICLES. WSL.HTM, 1998.

دکتر محمدجواد اصغرپور، عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران وفا حفاریان، مدیرعامل صاپیران

**تحلیل گران بازار به مدد توان کمک می‌کنند تا مطلوبیت‌های اصلی مشتریان مورد نظر را بشناسند و بر اساس آن استراتژی رقابتی خود را بنا کنند.**



**تحلیل نیاز بازار امکان شناخت مطلوبیت‌های اصلی و کسب بالاترین ارزش ممکن برای مشتری را فراهم می‌سازد.**

مشتریان را به ارمغان خواهد آورد. ارمغانی که شایسته مدیران ارزشمند است. □

منابع:

- 1 - NAUMANN EARL, CREATING CUSTOMER VALUE, HTTP://WWW.NAUMANN. COM/WHITEPAPER/OUTLINE. HTM, NAUMANN & ASSOCIATES.
- 2 - CROWTHER JONATHAN, OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 9TH EDITION, 1995, PAGE 1319.

خواهد داشت، هرگونه بذل توجه در این خصوص را موجه می‌سازد. «هووارد ریفا» در مصاحبه‌ای که با وی انجام گرفته است در پاسخ به اینکه چرا مردم ذاتاً برای تصمیم‌گیری خوب مجهز نشده‌اند؟ می‌گوید: «زیرا ساده‌ترین کار این است که هر چیزی که پیش آمد انجام دهیم بدون اینکه تلاش کنیم تا قدری جامع‌تر به موضوع نگاه کنیم و نفع و ضرر آن را متعادل سازیم.»<sup>(۱۱)</sup>

۷ - جمع‌بندی

ما در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کنیم. در محیط کسب‌وکار این واقعیت در قالب محدودیت منابع تجلی می‌کند. محدودیت سرمایه، محدودیت‌های زمانی و محدودیت نیروی انسانی نمونه‌های بارزی از این مفهوم هستند. این محدودیتها تخصیص منابع محدود به موضوعهای «اصلی» کسب‌وکار را یک رویکرد مسزیت‌آورد ساخته است. صرف منابع پر روی موضوعهای غیراصلی، جریه‌اش واگذاری بازار

به رقیبی است که با هزینه‌های مساوی محصول بهتری (مطلوبیت‌های اصلی مشتری) عرضه می‌کند. این مفهوم را می‌توان نوعی اقتصاد مدیریت به‌شمار آورد که هدف آن به حداکثر رساندن «منافع» در مقابل «هزینه‌ها» است.

تحلیل نیاز مشتری این امکان را ایجاد می‌کند تا با شناخت مطلوبیت‌های اصلی و تمرکز منابع (محدود) بر تحقق آنها به بالاترین ارزش ممکن برای مشتری دست یافت. این ارزش فراتر از مشخصه‌های محصول است و ابعادی چون خدمات جانبی، روابط عمومی و راه‌نمایی‌های فنی را در بر می‌گیرد. هر یک از این ابعاد در جای خود برای مشتری ارزش‌آفرین است. موفقیت در این رویکرد، برای سازمان رضایت و وفاداری

مصاحبه شونده اول	مصاحبه شونده دوم	مصاحبه شونده سوم	مصاحبه شونده چهارم
این‌ها بودن در مقابل فضای بیرون	قابلیت اطمینان	راحتی داخل خودرو	سرعت خودرو
راحتی داخل خودرو	راحتی داخل خودرو	کولر	نشان خودرو
سهولت رانندگی	صرف کم	نشان خودرو	زیبایی ظاهری
کولر	سهولت رانندگی	زیبایی ظاهری	راحتی داخل خودرو
صرف کم	کولر	صرف کم	کولر

شکل ۵ - معیارهای مطلوبیت یک خودرو در پایان مرحله سوم