

# کیفیت و رقابت پذیری

چگونه رویکرد کیفیت می تواند به رقابت پذیری سازمان کمک کند؟

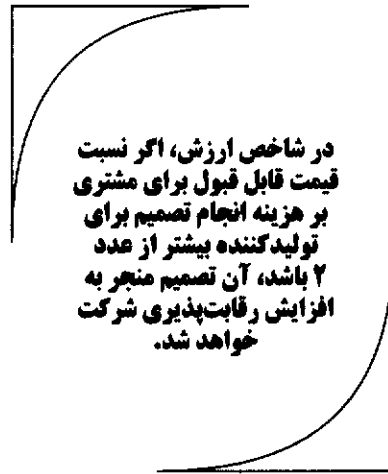
دکتروفا غفاریان  
vgh@isiran.com  
آناهیتا جهانگیری  
ortavahisht@gmail.com

رژیم علمی و مطالعات فرآیندی  
رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

در هشتم ژانویه سال ۱۹۹۱ شرکت پان امریکن (Pan American)، بدون اینکه هیچکس در کیفیت خدمات آن تردیدی داشته باشد، اعلام ورشکستگی کرد. در اکتبر سال ۲۰۰۱ شرکت سوئیس ایر (Swissair) ورشکست شد در حالی که به عنوان پر پرستیزترین خط هوایی دنیا شناخته می شد. تقریباً به گونه‌ای همزمان شرکت هوانوردی ویرجین آتلانتیک (Virgin Atlantic)، یک میلیون نفر به مسافران خود اضافه کرد و ناوگان هوایی خود را توسعه داد، در حالی که اصولاً این شرکت فاقد خدمات درجه یک است. این پدیده به راستی اعجاب آور است که چرا شرکت‌های پرسابقه، با کیفیت خدمات بالا، شکست می‌خورند و شرکت‌های کم سابقه و کوچک، بدون اینکه در کیفیت سرآمد باشند موفقیت را تجربه می‌کنند؟ آیا دیگر کیفیت نمی‌تواند ضمانتی برای موفقیت در کسب و کار باشد؟ آیا مفهوم کیفیت با مصادیق متفاوتی در عمل مواجه است؟ آیا برخی از رویکردهای کیفیت موفقیت سازند در حالی که رویکردهای دیگر این ویژگی را ندارند؟ این مقاله به تشریح و پاسخگویی به این پرسشها می‌پردازد و با استفاده از الگوی رقابت پذیری، نگرش‌های متفاوت به کیفیت و تفاوت آنها را در کسب موفقیت تحلیل می‌کند. این تحلیل نشان می‌دهد که تنها کیفیتی می‌تواند در محیط رقابتی، موفقیت پایدار ایجاد کند که به گونه متوازی منافع و هزینه‌های مشتری و سودآوری سازمان را تامین کند.

مفهوم کیفیت، از سده‌های پیش وجود داشته است، ولی مباحث علمی کیفیت به گونه‌ای که ما امروز آنرا می‌شناسیم به بعد از جنگ جهانی دوم باز می‌گردد. در این مدت، صاحب‌نظران برجسته‌ای در این حوزه پدیدار شدند و الگوها و مفاهیم ارزشمندی را عرضه کردند. مفاهیم و الگوهایی، مانند: کنترل کیفیت آماری، شش زیگما، مدیریت کیفیت جامع، حاصل تلاشهای این دوران است. بسیاری از شرکتهای بزرگ و معتبر، مانند: جنرال الکتریک، ای‌تی‌اند‌تی (AT & T) و موتورولا، کیفیت را به عنوان عامل تمایز خود از رقبایشان برگزیدند و به پیشرفتهای مهمی در این مورد دست یافتند. این شرکتهای با مزیت کیفیت، رقبای خود را در تنگنا قرار داده، سهم بازار و منافع خود را به صورت چشمگیری افزایش دادند. این شرایط در بیشتر دهه‌های سده گذشته میلادی ادامه داشت ولی از اوایل دهه ۱۹۷۰ پدیده‌هایی در دنیای کسب و کار مشاهده شد که باورهای سنتی کیفیت برتر مساوی با موفقیت در بازار است را مورد پرسش قرار داد. در این پدیده، شرکتی مانند پان‌آمریکن با بیش از شصت سال سابقه ارائه خدمات عالی هوانوردی از صحنه کسب و کار خارج می‌شود، شرکتی مانند سوئیس‌ایر که به عنوان با پرستیژترین خط هوایی دنیا شناخته می‌شد ورشکست می‌شود و در نقطه مقابل، شرکت ویرجین آتلانتیک بدون اینکه اصولاً دارای خدمات درجه یک باشد،



در شاخص ارزش، اگر نسبت قیمت قابل قبول برای مشتری بر هزینه انجام تصمیم برای تولیدکننده بیشتر از عدد ۲ باشد، آن تصمیم منجر به افزایش رقابت‌پذیری شرکت خواهد شد.

خصوصیت هستند؟ در این مقاله به تشریح این پدیده پرداخته می‌شود و با تحلیل رقابت‌پذیری نگرشهای مختلف کیفیت، پاسخ‌های معناداری برای این پرسشها ارائه می‌شود.

### ۱. نگرشهای کیفیت

کیفیت چیست؟ مباحث کیفیت در پنجاه سال گذشته، تحولات فراوانی یافته و در این تحولات، نگرشهای متفاوتی به کیفیت، شکل گرفته است. هر یک از این نگرشها از منظر ویژه‌ای به مفهوم کیفیت نگریسته و تعبیر خاصی برای آن بیان کرده است. برای کیفیت، دست کم پنج نگرش متفاوت وجود دارد که ما در اینجا به معرفی آنها می‌پردازیم:

نخستین نگرش به کیفیت، قابلیت پاسخگویی به خواسته مشتری تعریف می‌شود. این تعریف ابتدا در سال ۱۹۶۸ توسط ادواردز (Edwards, 1968) و در سال ۱۹۸۸ توسط جوران (J.M. Juran) بیان شده است. در این نگرش خواسته مشتری و پاسخگویی به آن، محور جهت‌گیری سازمان قرار دارد و از این رو به آن کیفیت مشتری محور گفته می‌شود.

دومین نگرش به کیفیت، از منظر تولید بیان می‌شود. در این نگرش کیفیت با میزان تطابق محصول با یک طرح یا مشخصه محک می‌خورد. تعریف گیل‌مور از کیفیت بیانگر این نگرش است (Gilmore, 1974).

نگرش سومی را که از کیفیت وجود دارد، می‌توان نگرش محصول محور

سهم بازار، سودآوری و نارگان هوایی خود را توسعه می‌دهد. چگونه شرکتهای پرسابقه با کیفیت خدمات عالی در کسب و کار خود شکست می‌خورند و شرکتهای کوچک و کم‌سابقه بدون اینکه در کیفیت سرآمد باشند موفقیت را تجربه می‌کنند؟ این پدیده به شرکتهای هوانوردی محدود نمی‌شود؛ شرکت رولزرویس نیز به عنوان نمادی از کیفیت صنعتی در اوایل دهه هفتاد ورشکست شد و شرکت پولاروید نیز به عنوان مظهر نوآوری و کیفیت سابقه مشابهی را در صنعت عکسبرداری به جای گذاشت.

آیا نگرشهای متفاوتی در مورد کیفیت وجود دارند؟ آیا برخی از این نگرشها موفقیت‌ساز و برخی دیگر فاقد این

منظر نگرشی	مفهوم کیفیت
نگرش مشتری محور	کیفیت، عبارتست از قابلیت پاسخگویی به خواسته مشتری.
نگرش تولید محور	کیفیت، عبارتست از میزان تطابق یک محصول با یک طرح یا مشخصه.
نگرش محصول محور	کیفیت، عبارتست از میزان ویژگی‌های ارزشمند یک محصول.
نگرش انتزاعی	کیفیت، هر جا مشاهده شود شناخته می‌شود.
نگرش ارزش محور	کیفیت، عبارتست از میزان مطلوبیتها و قیمت یک محصول (برای مشتری) و هزینه قابل پذیرش (برای تولیدکننده).

شکل ۱: پنج نگرش به رویکرد کیفیت

دانست. در این نگرش کیفیت عبارت است از میزان ویژگی‌های ارزشمند در یک محصول. لیفلر این تعبیر را در سال ۱۹۸۲ ارائه کرد (Leifler, 1982) و در آن مشخصه‌های محصول را محور کیفیت قرار داد.

نگرش دیگری که برای کیفیت وجود دارد، یک مفهوم انتزاعی از ادراک کیفیت را بیان می‌دارد. پیرسیگ کیفیت را مستقل از ویژگیهای محصول و یا برداشت ذهنی خاص می‌داند ولی بر این باور است که مردم کیفیت را هر کجا که ببینند به راحتی تشخیص می‌دهند (Pirsig, 1982).

پنجمین نگرشی که برای کیفیت توسط بروه ارائه شده است، کیفیت را میزان مطلوبیتهای یک محصول با یک قیمت مناسب (برای مشتری) و هزینه قابل پذیرش (برای تولیدکننده) تعریف می‌کند (Broh, 1982). فیگن بام (A.V. Feigenbaum) نیز تعریف مشابهی را بیان می‌کند.

با این تعبیرها پاسخ پرسش نخست مقاله روشن می‌شود؛ آیا برای کیفیت نگرشهای متفاوتی وجود دارد؟ بلی براساس دسته بندی انجام شده دست کم پنج نگرش برای کیفیت وجود دارد. این پنج نگرش هر یک از منظر خاصی به رویکرد کیفیت نگریسته، از این منظر تعبیر خود را بیان می‌کنند. (شکل ۱)

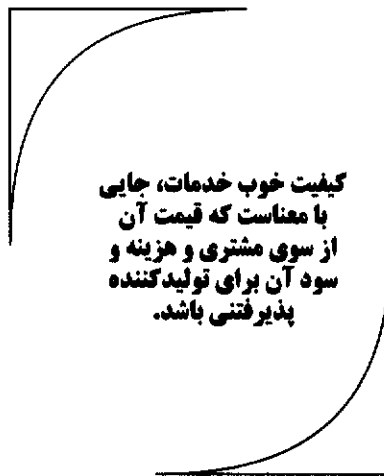
حال به پرسش دوم مقاله می‌پردازیم: کدامیک از این نگرشها بهتر می‌توانند برای سازمان رقابت‌پذیری ایجاد کنند؟ پاسخ به این پرسش تا اندازه‌ای دشوارتر است و ابتدا باید مولفه‌های اصلی رقابت‌پذیری را

مشتری. سرآمدی در هر یک از این دو عامل، سازمان را رقابت‌پذیر می‌سازد.

اگر یک سازمان استراتژی خود را براساس ارائه مطلوبیتهای ویژه و برتر از رقیب به مشتری قرار دهد، استراتژی تمایز را برگزیده است و اگر براساس شرایط موجود، ارائه قیمت غیر قابل رقابت توسط رقیب را استراتژی خود قرار دهد، استراتژی رهبری هزینه را دنبال می‌کند. استراتژی تمایز از راه مطلوبیتهای بیشتر رقابت‌پذیری را بهبود می‌بخشد و استراتژی رهبری هزینه از راه کاهش نامطلوبیتهای (هزینه‌ها) سازمان را نسبت به رقیب رقابت‌پذیر می‌سازد (مانند تولیدکنندگان پوشاک چینی). هر یک از این استراتژیها سازمان را در بازار رقابتی محصول، رقابت‌پذیر خواهد کرد. آیا برای یک کسب و کار موفق این امر کافی است؟ خیر، کافی نیست.

یک سازمان برای موفقیت علاوه بر پاسخگویی مناسب به بازار رقابتی محصول (کالا و خدمات) باید پاسخگویی بازار سرمایه نیز باشد و برای این منظور باید هزینه این استراتژیها برای تولیدکننده و سود عملیاتی شرکت برای سهامداران، قابل پذیرش باشد.

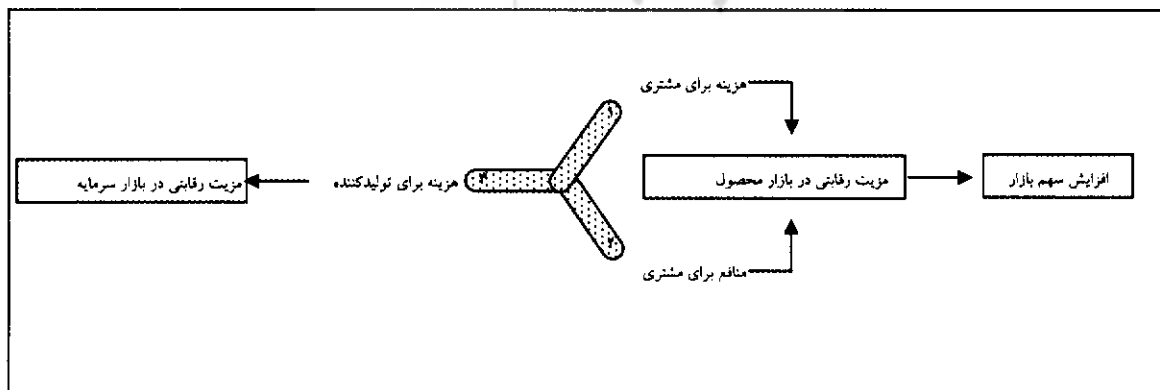
دو عامل اول، به مزیت رقابتی سازمان در بازار محصول و عامل سوم به مزیت رقابتی در بازار سرمایه منجر می‌شود (شکل ۲). نکته بسیار اساسی و مهم این است که بدون توجه به منافع سرمایه‌گذاران، تداوم خلق ارزش برای مشتری نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. این منطقی است که چگونگی



شناخت.

## ۲. رقابت‌پذیری

رقابت‌پذیری با تعبیر توانمندی و تمایل ورود به رقابت تعریف شده است. مایکل پورتر از منظر اقتصادی رقابت‌پذیری را مترادف با بهره‌وری و چگونگی استفاده یک سازمان یا ملت از منابع انسانی، سرمایه و منابع طبیعی خود تعریف می‌کند (Porter, 2005). در مقیاس خرد، رقابت‌پذیری به ارزشی که یک محصول در مقایسه با رقیب برای مشتری می‌آفریند باز می‌گردد و این امر به دو عامل مهم بستگی دارد: میزان مطلوبیتهای برآورده شده از تملک یا تصرف یک محصول برای مشتری (منافع) و، میزان هزینه ایجاد شده از تملک یا تصرف آن محصول برای

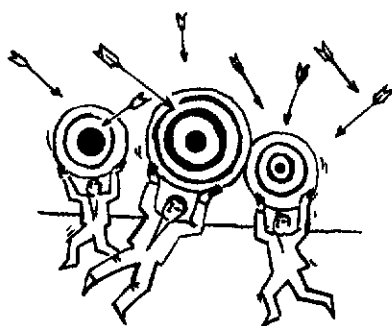


شکل ۲: عوامل ایجاد رقابت‌پذیری پایدار در سازمان

شکست پان امریکن و سوئیس ایر را بیان می کند. برای رقابت پذیری پایدار، سه مولفه اصلی ضروری است. دو مولفه اول رقابت پذیری ایجاد می کند و عامل سوم تداوم آن را امکان پذیر می سازد. حال با توجه به مولفه های رقابت پذیری، نگرش های مختلف به کیفیت را مرور کرده، به پاسخگویی پرسش دوم مقاله می پردازیم.

### ۳. کیفیت و رقابت پذیری

بررسی تحلیل نگرش های کیفیت با الگوی رقابت پذیری، ابعاد ظریف و در عین حال مهمی از رابطه بین نگرش های مختلف کیفیت و موفقیت شرکت را آشکار می سازد. تحلیل تعریف نگرش مشتری محور با الگوی رقابت پذیری، نشان می دهد که این نگرش به خوبی مولفه های منافع مشتری را مورد توجه قرار داده ولی نسبت به منافع سهامدار مسکوت است. (شکل ۳) شرکت پان امریکن با خدمات عالی و قیمت مناسب ولی با زیان سالانه رو به افزایش، مصداق روشنی برای این شرایط است. در این شرایط هر چند مشتری راضی و خشنود باشد، روز به روز توان شرکت برای ادامه مسیر کاهش یافته، سازمان در برابر حوادث غیرمترقبه مانند یازده سپتامبر، آسیب پذیر می شود. نگرش دوم کیفیت، یعنی تولید محوری نیز به گونه بارزی بر ابعاد مهندسی یک محصول



متمرکز است. این نگرش نه تنها هزینه های تولیدکننده، بلکه هزینه هایی را که تامین این ابعاد کیفی برای مشتری خواهد داشت را هم از حوزه توجه خارج کرده است.

این نگرش هر چند به مشخصه های فنی و کاربردی ویژه ای در محصول منجر شود، الزاماً سبب رقابت پذیری و موفقیت شرکت نخواهد شد.

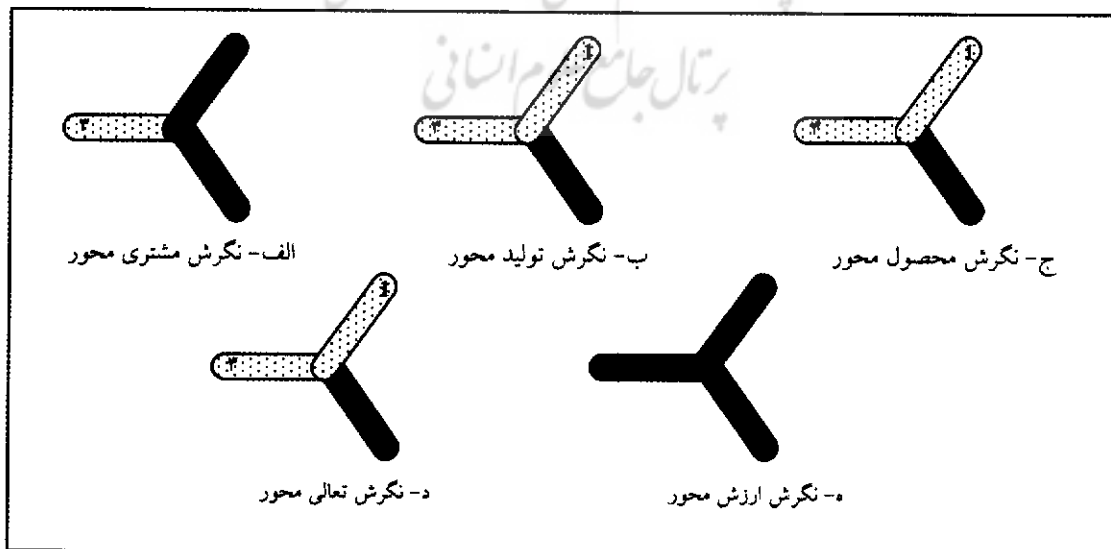
نگرش محصول محور نیز از الگوی رقابت پذیری مشابهی برخوردار است و حاصل آن در بلندمدت مولد رقابت پذیری و موفقیت نخواهد بود. نگرش تعالی محور نیز نوعاً بر ویژگی های محصولات تاکید دارد هر چند ماهیت انتزاعی آن می تواند این برداشت و هر برداشت دیگری را

پرسش برانگیز سازد.

آنچه برره و همفکران او با عنوان نگرش ارزش محور برای کیفیت معرفی کردند، تنها نگرشی است که به گونه ای همزمان به مطلوبیتهای مشتری (فایده)، قیمت و سایر هزینه ها برای مشتری (هزینه مشتری) و هزینه برای تولیدکننده (منافع سهامدار) توجه کرده است. این نگرش نه تنها می تواند برای مشتری ارزش بیافریند (تفاوت فایده و هزینه مشتری) بلکه تا زمانی که منافع سهامدار تامین شود، سازمان را در جهت حفظ و توسعه این ارزش تشویق و هدایت خواهد کرد. رفتار موفقیت ساز شرکت ویرجین آتلانتیک، به گونه بارزی بر این الگو استوار است. چرا شرکت ویرجین خدمات صندلی درجه یک را در خطوط هوایی خود متوقف می کند؟ زیرا این معادله در آن به تعادل نمی رسد. چرا بر خدمات صندلیهای تجاری تاکید می کند و آن را از حد معمول توسعه بیشتری می بخشد؟ زیرا این معادله در این ناحیه، مثبت و پاسخگو ارزیابی می شود. کیفیت خوب خدمات، زمانی با معناست که قیمت آن از سوی مشتری و هزینه و سود آن از سوی تولیدکننده پذیرفتنی باشد. این معنا، تنها در نگرش ارزش محور وجود دارد و این پاسخی برای پرسش دوم مقاله است.

### ۴. شاخص ارزش

الگوی رقابت پذیری، یک الگوی



شکل ۳: الگوی رقابت پذیری و نگرش های کیفیت

خواهد شد، مقایسه شود، توجیه‌پذیر و قابل پذیرش خواهد بود.

یک استراتژی تمایز، هنگامی ارزشمند است که مشتری آماده باشد به ازای نتایج آن در محصول (کالا و خدمات) مبلغی بیش از هزینه تولیدکننده از همان بابت پردازد. این معیار در استراتژی رهبری هزینه بر افزایش ارزش محصول (منافع- هزینه) از دیدگاه مشتری و افزایش سود حاشیه‌ای تولیدکننده تاکید دارد. اینها مصادیق به کارگیری نگرش ارزش محور در ارتقای رقابت‌پذیری سازمان به شمار می‌آیند.

امروزه نگرش درست به مفهوم کیفیت و درک رابطه عمیق آن با استراتژی و رقابت‌پذیری، مهمتر از دانش و مهارت به کارگیری ابزار کیفیت است و امیدواریم که این مقاله در ایجاد این نگرش مفید و مورد استفاده بوده باشد. □

#### منابع

1. Pan American World Airways, [http://en.wikipedia.org/wiki/Pan\\_American\\_world\\_Airways](http://en.wikipedia.org/wiki/Pan_American_world_Airways)
2. Osborne Alistair, Swissair Files for Bankruptcy, <http://www.telegraph.co.uk/finance/2735944/swissair-files-for-bankruptcy.html>
3. Profit jumps at Virgin Atlantic, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4585779.stm>.
4. EDWARDS C.D., "The Meaning of Quality", in Quality Progress Oct, 1968, ISSN: 0033-524X
5. Gilmore, H.L. "Product Conformance Cost," Quality Progress, June 1974, p.16
6. Leifler, K. B. "Ambiguous Changes in Product Quality," American Economic Review, December 1982, p.956
7. Pirsig, R.M. Zen and the Art of Motorcycle Maintenance, pp.185-213
8. Broh, R.A. Managing Quality for Higher Profits, 1982, p.3.
9. TheFreeDictionary, <http://www.thefreedictionary.com/competitiveness>
10. Porter Michael, What Is Competitiveness?, <http://insight.iiese.edu/doc.asp?id=00438&ar=7,2005>

● دکتر وفا غفاریان: دکترای مهندسی صنایع، عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر و سازمان مدیریت صنعتی و رئیس هیئت مدیره شرکت مخابرات ایران.

● آناهیتا جهانگیری: کارشناس ارشد MBA و مدیر بخش مشاوره موسسه مطالعات مدیریت هدایت صادق

$VIX = \frac{\text{قیمت قابل پذیرش اجرای تصمیم برای مشتری}}{\text{هزینه انجام تصمیم برای تولیدکننده (سرانه محصول)}}$	
VIX > 2	افزایش رقابت‌پذیری
2 > VIX > 1	نیاز به مطالعه بیشتر
1 > VIX	کاهش رقابت‌پذیری

شکل ۴: شاخص ارزش یک تصمیم‌گیری مدیریتی

#### نتیجه‌گیری

این مقاله دو پیام اساسی به همراه دارد: اول اینکه تعریف‌های ارائه شده برای کیفیت با نگرش‌های متفاوتی عرضه شده است که هر یک رویکرد ویژه‌ای را بر سازمان مسلط می‌کند. پیام دوم، چگونگی شکل‌گیری رقابت‌پذیری در محیط واقعی را توصیف می‌کند و نشان می‌دهد که هر یک از نگرش‌های کیفیت تا چه اندازه سازمان را برای موفقیت در محیط رقابتی آماده می‌سازد. تلفیق تحلیلی الگوی رقابت‌پذیری با نگرش‌های مختلف کیفیت، نشان داد که همه این نگرش‌ها نمی‌توانند به یک اندازه در خلق مزیت رقابتی نقش داشته باشند. اثربخش‌ترین نگرش، نگرش ارزش محور است که به شیوه موثر و متوازی منافع مشتری و هزینه تولیدکننده را مورد توجه قرار می‌دهد. این چگونگی نگرش، نه تنها در موضوع کیفیت، بلکه در تمام تصمیم‌گیریهای مدیریتی می‌تواند یک شاخص هدایتگر به سوی موفقیت و رقابت‌پذیری بیشتر سازمان باشد. شاخص ارزش، منافع تولیدکننده و مشتری را به مقایسه می‌گذارد. این مقایسه متوجه این مفهوم است که نتیجه یک تصمیم، خواه یک سرمایه‌گذاری باشد، خواه افزایش یا کاهش یک ویژگی به محصول باشد تا چه اندازه برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ تحلیل این معادله باید از راه مطالعه واقعی در بازار مورد نظر و به صورت عینی صورت پذیرد. انجام این کار ممکن است در ابتدا پرهزینه و وقت‌گیر به نظر برسد ولی اگر این هزینه با هزینه‌هایی که از راه یک تصمیم نامطلوب بر سازمان تحمیل

مفهومی است که تعادل بین منافع و هزینه‌های سمت عرضه و تقاضا را برقرار می‌سازد. هرگاه این رابطه در عمل به نقطه بهینه برسد، موفقیت بلند مدت درکسب و کار تضمین می‌شود. این الگو بسیار ارزشمند است و مبنای تحلیلی موثری را برای ارزیابی رویکردهای مختلف مدیریتی و تاثیر آنها در موفقیت سازمان در اختیار می‌گذارد، اما این الگو کلی‌تر از آن است که بتواند به گونه‌ای مستقیم در تصمیم‌گیریهای مدیریتی تاثیرگذار باشد. برای این منظور شاخص ارزش (VIX= Value Index) طراحی شده است. شاخص ارزش، یک نسبت ساده است که ارزشمندی یک تصمیم مدیریتی را از منظر نظریه بروه مشخص می‌کند (شکل ۴). مفهوم شاخص ارزش بسیار روشن است، ولی محاسبه آن نیاز به داده‌های واقعی و بعضاً مطالعه میدانی دارد. این شاخص نشان می‌دهد که تا چه اندازه یک تصمیم مدیریتی در مورد کیفیت (و حتی غیر کیفیت) به رقابت‌پذیرتر کردن سازمان منجر می‌شود.

اگر این الگو و ساز و کارهای آن به صورت مستمر و برای مدت مدیدی زیربنای تصمیم‌گیریهای مدیریتی سازمان قرار گیرد، سازمان توانمندی ورود در رقابت‌های سنگین را به دست آورده، مقتدرانه می‌تواند در برابر پدیده‌های تهدیدزا و غیر قابل اجتناب محیطی ایستادگی کند. شاید اگر مدیران پان‌آمریکن و سونی‌ایر نیز در چند دهه گذشته با این منطق به تصمیمات خود شکل داده بودند، هنوز هم نام تجاری آنها در پرواز بود.