

چگونه با سازمانهای دیگر رقابت می‌کنید؟

● زمان و فاصله مکانی در سیاست قیمت‌گذاری موثر است. در واقع هرگاه مشتری بداند با صرف زمان اندک و طی فاصله کم می‌تواند به کالاهای مورد نظر خود دست یابد، هر قدر برای کالاهای دور از محل سکونت او تبلیغ شود، تقریباً بی‌فایده خواهد بود.

جی. جی. کان G.J. Cahn

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

خودی خود یک تبلیغ رایگان محسوب می‌شود.

الزاماً بهترین نیستند، ولی صرف وجود مهر استاندارد ضامن خوبی برای معرفی آنها محسوب می‌شود. به این دلیل، هرگاه یک سازمان بخواهد با دیگران رقابت کند، از جمله اقدامات مفید، آن است که کالاهای خود را استاندارد کند، یا برای خدمات خود گواهینامه‌هایی تهیه کند که به مفهوم استاندارد شده آن باشد.

از سوی دیگر، استاندارد بر عوامل چندی متکی است که کارآیی، قابلیت اعتماد، سرعت عمل، نگرش کارکنان سازمان و عوامل مشابه از جمله اینها است. در اینجا منظور از کارآیی، میزان رضایت خاطر مشتری از کم و کیف کالاها یا خدماتی است که خواهان دریافت آن بوده است. به عبارت دیگر، هرگاه مشتری به خواسته خود برسد، سازمان عرضه‌کننده آن را کارآمد توصیف خواهد کرد و نسبت به آن اعتمادش زیاده‌تر خواهد شد. سرعت عمل در دنیایی که روی «لحظه‌ها» حساب می‌کنند، بی‌نیاز از توضیح است. مخصوصاً هرگاه پای کالاها یا خدمات «اورژانس» در میان باشد، این سرعت عمل بسیار تعیین‌کننده‌تر خواهد بود. نگرش کارکنان نیز به نوبه خود در عرضه کالاها و خدمات، و در نتیجه در قدرت رقابت سازمان، بسیار موثر است، زیرا نگرش مثبت به

در دنیای متحول امروز تقریباً هر سازمانی گاه و بیگاه ناچار است با دیگر سازمانها رقابت کند. در واقع، این رقابت نه فقط به سازمانهایی مربوط می‌شود که همان کالاها یا خدمات را ارائه می‌دهند، بلکه ممکن است به سازمانهای دیگر و غیر همنام نیز ارتباط پیدا کند. به علاوه، شیوه‌های عرضه کالاها و خدمات نیز در رقابت بسیار تاثیر دارد. به این ترتیب، می‌توان گفت که مشتریان براساس عوامل متعددی به انتخاب سازمانها اقدام می‌کنند و مثلاً فلان کالاها را از این تعاونی مصرف خریداری کرده، بهمان خدمات را به آن شرکت واگذار می‌کنند.

به طور کلی، عواملی که در ذهنیت مشتریان تاثیر دارد و آنها را به انتخاب سازمانهای ارائه‌دهنده کالاها یا خدمات سوق می‌دهد، متعدد است و بررسی آن به نوشتن مقاله‌های متعدد نیاز دارد. اما با اندکی مسامحه می‌توان مهمترین این عوامل را به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- خدمات یا کالاهای استاندارد شده

اگر چه کالاها و خدمات استاندارد شده

۲- شیوه عرضه کالاها و خدمات

طبعاً کالاها یا خدمات را می‌توان به شیوه‌های متفاوت عرضه کرد که دو حالت مشهور آن عرضه «دستی» و «ماشینی» یا خودکار است. البته نمی‌توان گفت کدام روش بهتر است، زیرا این کار به سلیقه مشتری باز می‌گردد. در واقع، هم سلیقه و هم عادات مشتریان از عواملی است که در انتخاب آنان تاثیر می‌گذارد. به همین دلیل، به نظر می‌رسد هر دو روش عرضه کالاها و خدمات تا آینده نامعلوم ادامه داشته باشد. مضافاً اینکه نسل مسن‌تر از لحاظ انطباق خود با روشهای ماشینی مشکلاتی دارند، زیرا با آن بزرگ نشده‌اند، حال آنکه نسل جوانتر همزمان با رشد خود دستگاههای اتوماتیک را تجربه کرده و با آن بزرگ شده‌اند.

به علاوه، معمولاً گفته می‌شود که سرعت حرکت در هر زمان باعث می‌شود که فرزندان آن دوره صبر و حوصله کمتری نسبت به نسل قبل از خود داشته باشند. همچنین، در نزد افراد متعلق به نسل کهن‌تر، رفاقت و دوستی معنای والاتری دارد، در صورتی که هر چه زمان

● چنانچه یک سازمان بطور ناگهانی و بدون دلیل در قیمت کالاها یا خدمات خود تغییراتی ایجاد کند برخلاف انتظارات مشتریان عمل کرده است و بی‌شک چنانچه قیمتها را کاهش دهند چندان مساله ساز نیست و حتی معدودی از افراد ممکن است متوجه شوند، حال آنکه مبلغ مختصری افزایش قیمت با انتظارات تضاد پیدا می‌کند.

● اگر چه کالاها و خدمات استاندارد شده الزاماً بهترین نیستند، ولی صرف وجود مهر استاندارد ضامن خوبی برای معرفی آنها محسوب می‌شود.

نیست و حتی معدودی ممکن است متوجه شوند، حال آنکه مبلغ مختصری افزایش قیمت با انتظارات تضاد پیدا می‌کند.

- نکته دیگر، اینکه سیاست قیمت‌گذاری باید تابع تغییراتی باشد که در کالاها یا خدمات حاصل شده است. در واقع، عرضه کالاها یا خدمات جدید به مشتریان تقریباً با هر قیمتی که باشد در ذهنیت آنان اختلال نمی‌کند، در صورتی که عدول از روش سابق بدون تغییر وضعیت کالا یا خدمات مساله ساز است. در چنین مواردی توصیه می‌شود که اگر یک سازمان ناچار است قیمت‌ها را افزایش دهد، لاف‌ل به بهانه‌هایی نظیر تغییر پوشش یا جلد کالاها متوسل شود تا در ذهن مشتریان اختلال ایجاد نکند.

ج - زمان و فاصله مکانی طی شده در سیاست قیمت‌گذاری موثر است. در واقع، هرگاه مشتری بداند با صرف زمان اندک و طی فاصله کم می‌تواند به کالاها یا خدمات مورد نظر خود دست یابد، هر قدر برای کالاها یا خدمات دور از محل سکونت او تبلیغ شود، تقریباً بی‌فایده خواهد بود. به علاوه، هزینه‌های رفت و برگشت نیز در چنین مواقعی مورد توجه مشتریان قرار می‌گیرد، زیرا در موقعی ممکن است این هزینه‌ها آنقدر زیاد باشد که فی‌المثل ارزان بودن نسبی کالاها را خنثی کند. بنابراین، مشتری کالاها یا خدمات نزدیک به محل زندگی را با قیمت زیادتر ترجیح می‌دهد زیرا در وقت، انرژی و هزینه رفت و برگشت صرفه‌جویی می‌کند.

۴- سهولت دسترسی

انسان به طور طبیعی موجودی راحت‌طلب است. و بطور مثال از وجوه آن می‌توان به راحت‌طلبی در دسترسی به کالاها و خدمات اشاره کرد. اگر دو مغازه و فروشگاه کالاها یا مشابهی را بفروشند، به طور معمول مشتری مغازه‌ای را ترجیح می‌دهد که امکان دسترسی

قیمت می‌تواند در رقابت بسیار تعیین‌کننده باشد.

ب - انتظارات مشتریان از قیمت کالا یا خدمت در استقبال آنها بسیار تاثیر دارد. برای مثال، یک مدیر مرفه حاضر است بهای قابل ملاحظه‌ای برای لباس و کفش خودش، یا لوازم اداری محل خدمتش بپردازد، زیرا پول برای او چندان مساله نیست و «انتظار» دارد قیمت آنچه را می‌خرد از آنچه به او عرضه شده، زیادتر باشد. عکس این حالت در مورد یک انسان کم درآمد صدق می‌کند که اینک یک انسان «غیر مرفه» نیز از بالا بودن قیمت‌ها به شدت یکه می‌خورد و به دنبال جنس یا خدمات ارزانتر می‌گردد.

از طرف دیگر، چنانچه یک سازمان ناگهانی و بدون دلیل در قیمت کالاها یا خدمات خود تغییراتی بدهد، برخلاف انتظارات مشتریان عمل کرده است. بی‌شک چنانچه قیمت‌ها را کاهش دهد چندان مساله‌ساز

جلوتر می‌رود، معنویات کندتر حرکت می‌کند.

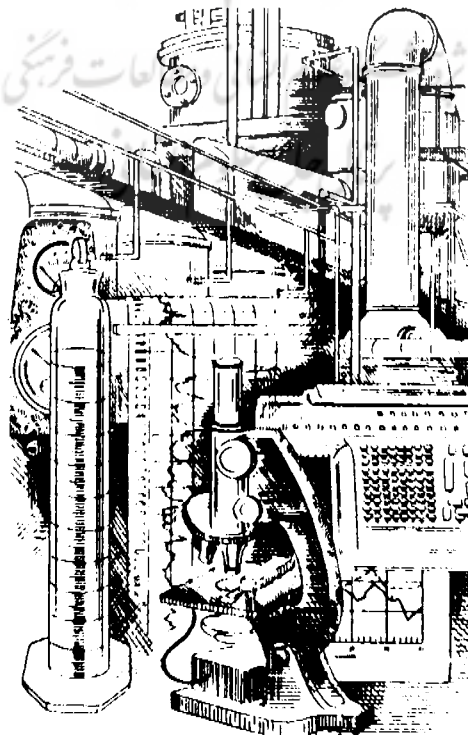
از طرف دیگر، باید به فضا یا محیط یا حال و هوای عرضه کالاها و خدمات اشاره کرد. برای مثال، ممکن است برای مشتریان قدیمی بانک، ایستادن در صف یا نشستن در سالن انتظار کاری بسیار عادی باشد، حال آنکه جوانترها خدمات سریعتر نظیر «اتوبانک» را ترجیح می‌دهند. لباس کارکنان سازمان و عادت افراد به این لباسها، ساعات کار موسسات و دهها عامل دیگر نیز در همین مقوله قرار می‌گیرد.

و بالاخره باید از امکان دسترسی به ریس یا مسوول سازمان نام برد. بعضی از افراد علاقه‌مندند در هر فرصت یا به عبارت دیگر با هر بهانه‌ای مسوول شماره یک سازمان را ببینند، حال آنکه عده فراوانی از افراد به این امر هیچ اهمیتی نمی‌دهند، زیرا انجام کار برای آنها مهم است. با این حال، چون مدیر سازمان از ذهنیت مشتریان خبر ندارد، برای آنکه در رقابت موفق باشد، لازم است نسبت به نکاتی از این قبیل نیز اطلاعات کافی جمع‌آوری نماید.

۳- سیاست قیمت‌گذاری

در مورد سیاست قیمت‌گذاری حداقل باید به سه نکته زیر اشاره کرد:

الف - قیمت کالا یا خدمات الزاماً مهمترین یا تنها عامل مهم نیست، اما به طور معمول می‌توان از آن به عنوان عامل تعیین‌کننده نام برد. این مساله هنگامی با وضوح بیشتر خودنمایی می‌کند که پای کالاها یا خدمات مشابه در میان باشد. در این قبیل موارد، چون مقایسه کیفی بسیار دشوار است،



● در سالهای اخیر به دلایل متعدد تبلیغات مورد توجه قرار گرفته، زیرا تبلیغ یکی از ابزارهای قدرتمند رقابت است. بنابراین، به عنوان یکی از عوامل مهم رقابت، می‌توان به تبلیغ اشاره کرد.

راههای جلب مشتری یا ارائه خدمات با تسهیلات بیشتر است.

۵- سنت شکنی

از یک نظر می‌توان انسانها را به دو گروه تقسیم کرد: محافظه کاران و نوجویان، افراد گروه اول بیشتر اهل پیروی از سنت هستند، حال آنکه گروه دوم آنقدرها به الگوهای رفتاری نسلهای قبل وفادار نمی‌مانند و به دنبال راهها و روشهای تازه می‌گردند. به همین دلیل، طراحان سبکهای جدید، یا آنچه با اصطلاح مد گفته می‌شود، معمولاً روی جوانترها سرمایه‌گذاری می‌کنند و کالاها و خدمات ویژه این نسل را هر چند وقت یک بار با پوشش یا برجسب تازه‌ای عرضه می‌نمایند، زیرا می‌دانند که نسل مسن تر پیش از آنکه نوجو باشد، طرفدار سنت است.

بررسیهای بازاریابی نشان می‌دهد که عده نوجویان در مقایسه با محافظه کاران بسیار کمتر است، اما چون جرأت تجربه‌اندوزی دارند و حاضرند کالاها و خدمات جدید را لاقبل

ساده‌تری به آن دارد و مثلاً می‌تواند از پارکینگ آن مغازه استفاده کند. به همین دلیل، رفته رفته بعضی از موسسات فروش کالا یا خدمات، دفاتر یا محلهای فعالیت خود را از خیابانهای شلوغ به جاهای خلوت منتقل می‌کنند، اگر چه می‌دانند که وجود تابلوهای آنها در خیابانهای شلوغ نوعی تبلیغی است. تجربه نشان داده است که سهولت دسترسی این تبلیغ رایگان را خنثی می‌کند.

نمونه دیگر سهولت دسترسی، تسهیلاتی است که بعضی از شبکه‌های بانکی در اختیار مشتریان خود می‌گذارند. به طوری که می‌دانید، ساعات کار بانکها از صبح تا بعد از ظهر، مشخص است. اما برای جلب زیادتر مشتری بعضی از آنها تمهیداتی مثل باجه‌های سیار شبانه‌روزی یا شعب یا خدماتی نظیر «عابربانک» را که جنبه سنتی ندارد و در هر بار مراجعه خدمات لازم را در اختیار مشتری می‌گذارد، اندیشیده‌اند. همچنین، باز بودن تعدادی از شعبه‌های بانکی در تعطیلات بلندمدت مثل تعطیلات نوروزی و... از جمله

«امتحان کنند»، عملاً به صورت مبلغان رایگان موسسات تولیدی یا خدماتی در می‌آیند. از جمله نمونه‌های بارز این امر، آپارتمان‌سازی را می‌توان نام برد. پدران همچنان در خانه‌های بزرگ سنتی با گرفتاریهای سبک و سنگین خاص این خانه‌ها زندگی می‌کنند، حال آنکه فرزندان آپارتمانهای کوچک را ترجیح می‌دهند تا «راحت» باشند، اگر چه مواردی در مواقعی «دردسر» این راحتی از خانه‌های پدری آنها نیز زیادتر است.

نمونه دیگر، اعطای وام توسط بانکها است. هر چه نسل مسن تر به قناعت روی می‌آورد و کمتر حاضر است از کسی یا سازمانی وام بگیرد، نسل جوانتر هم به دلیل نوجویی و هم ضعف بنیه مالی، مشتری وامسهای نظیر وام مسکن، وام ازدواج، وام تولید، یا وامهای مشابه است. بنابراین، بانکهای رهنی یا مسکن یا تجاری می‌بایست برای رقابت با همتهای خود به عواملی نظیر ترکیب جمعیت منطقه فعالیت خود توجه نمایند.

۶- سایر عوامل

الف - در سالهای اخیر به دلایل متعدد تبلیغات مورد توجه قرار گرفته، زیرا تبلیغ یکی از ابزار قدرتمند رقابت است. بنابراین، به عنوان یکی از عوامل مهم رقابت، می‌توان تبلیغ را نام برد. در اینجا فقط به ذکر عنوان اکتفا می‌شود.

ب - اگر چه اکثر سازمانها برای رقابت با همتهای داخلی کشور خود را تجهیز می‌کنند، اما به دلیل سهولت ارتباطات ضرورت توجه به بازارهای جهانی نیز در سالهای اخیر مطرح شده است. این امر در مورد خدمات کمتر، وکی در خصوص کالاها اهمیت بیشتری دارد و لازم است بیش از پیش بدان توجه شود.

ج - گاه در مجاورت یک سازمان تولیدی یا خدماتی جریانهایی خاصی وجود دارد یا بوجود می‌آید که برای توفیق در کارها باید



متوجه این جریانها بود. برای مثال، صرافى از گذشته‌هاى نامعلوم نقش بانکهاى كئونى را در معيار كوچكتر ايفا مى‌كرده، ولى با توسعه خدمات بانكى نقش صرافىها كم‌رنگ شده است. با اين حال، چنانچه شبكه‌هاى بانكى بخواهند موفق شوند، لازم است متوجه رقبای بالقوه‌اى نظير صرافىها باشند.

مثال ديگر، وجود بازارهاى است كه مخصوصاً در كشورهاى درحال توسعه به صورت موقت تشكيل مى‌شود: شنبه بازار يا جمعه بازار، يعنى بازارهاى كه به نام روزهاى هفته خوانده مى‌شود، از مشخصات اين بازارها است. در اين بازارها معمولاً كالاها به قيمت ارزانتر عرضه مى‌شود، چون در شهرها و مناطق كوچك جنبه «از توليد به مصرف» دارد. حال اگر حتى هفته‌اى يك روز هم چنين بازاری تشكيل شود، ممكن است مردم قسمت قابل توجهى از مايحتاج خود را از آن تهيه كنند.

د - در مساوقى ديده مى‌شود كه سرمايه گذارىهاى سنگين، يا ادغام موسسات كوچك خدماتى يا توليدى، به زبان سازمانهاى منفرد تمام مى‌شود. در اين قبيل موارد، توجه به ظهور موسسات جديد، يا قدرتهاى جديد ناشى از ادغام بسيار حائز اهميت است، زيرا در مواردى بقاى حيات سازمانهاى كوچك به آن بستگى دارد.

ه - توجه به تنوع توليد يا ارائه خدمات از جمله ديگر ابزار رقابت است به شرط آنكه سازمان بتواند كيفيت كلييه كالاها يا خدمات خود را در حد مطلوب و متناسب با سليقه مشتريان حفظ كند.

و - بالاخره بايد از «پشتوانه» سخن گفت. منظور از پشتوانه، موجودى كالاها يا قدرت توليد آن در مدت زمان معين، يا توان ارائه خدمات به ميزانى است كه يك سازمان وعده مى‌دهد. به بيان ديگر، شما ممكن است بتوانيد به روشهاى مختلف عده‌اى را به سازمان خود

جلب كنيد، اما چنانچه نتوانيد كالاها يا خدمات موردنياز آنها را در زمان مقرر ارائه دهيد، نه فقط در ذهنيت مشتريان اخلاص شده، بلكه ممكن است حربه‌اى به دست رقبا بدهيد كه از آن عليه شما بهره‌بردارى كنند.



بقيه از صفحه ۳۷

دوران اوليه زندگى از يك شركت به شركت ديگر، از يك شهر به شهر ديگر رفته‌اند و لذا احتمال اينكه در دوران پيرى با دلتنگى، و احساس بى‌وطنى و عدم دوستان واقعى مواجه شوند زياد است.

شركتهاى ژاپنى چنانچه در حفظ سيستم استخدام مادام‌العمر با مشكلاتى مواجهند مى‌توانند از مدل آلمانى استخدام بلندمدت كه در آن چنانچه كاركنان به مدت ۲۰ الى ۳۰ سال در شركت مشغول به كار باشند و دو الى ۳ مرتبه تغيير شغل را در طى دوره خدمت مى‌پذيرند، استفاده كنند.

شركتهاى ژاپنى همچنين بايستى بهره‌ورى كارگران را بنحوى بالا ببرند كه قادر باشند ساعات كار در هفته را پايين بياورند و در عين حال قابليت رقابت خود را حفظ نمايند.

كاركنان ژاپنى اگر چه ميزان ساعتى را كه در محيط كار بسر مى‌برند طولانى است و غالباً اضافه‌كارى دارند معهدا ميزان كارآيى آنان در اين ساعات ممكن است كمتر از ساعات عادى باشد.

در آلمان شيوه كار بر توليد حداكثر در ساعات معمولى كار متكى است. ژاپن مملو از كاركنانى است كه به «كاركنان پرده‌اى» معروفند. اين اصطلاح كنايه از كارگرانى است

كه معمولاً قبل از ورود رئيس اداره خود به محل كار حاضر شده و پرده را باز مى‌كنند و پس از سپرى شدن مدت معمولى كار و ترك محل توسط رئيس، پرده را مى‌بندند و محيط را ترك مى‌كنند. در آلمان وضعيت كاملاً متفاوت است. اگر چه كارمندان ساعات بيشتري را در ادارات مى‌گذرانند كارگران از اينكه بتوانند كار خود را با موفقيت طى ساعات معمولى كار به پايان برسانند احساس غرور مى‌كنند و در طى روز با تمرکز بر كار و اختصاص بهترين ساعتى كه آمادگى جسمى آنان اجازه مى‌دهد به جد و جهد مشغول مى‌باشند.

بقيه از صفحه ۲۸

بهره‌ورى يك دستگاه كمك خواهد كرد. افزايش سطح بهره‌ورى يكايك دستگاهها نهايتاً به بهبود بهره‌ورى بخشى و ارتقاء بهره‌ورى ملى منجر خواهد شد. به عبارت ديگر يك اقدام سودمند و موثر در سطح خرد در نهايت به يك اثر بخشى كلان منتهى خواهد شد. و بدين لحاظ است كه رشد و توسعه اقتصادى يك اجتماع به كار كرد كارآ و مؤثر نهادهاى سازمانى آن جامعه بستگى دارد و تا ماداميكه سازمانهاى ادارى يك جامعه كه از عمده‌ترين نهادهاى اجتماعى بشمار مى‌روند به نحو اثربخش و كارآمدى بكار خود ادامه ندهند انتظار رشد و توسعه اجتماعى تحت چنين شرايطى رويابى بيش نخواهد بود، حتى اگر پيشرفته‌ترين برنامه‌ها ترسيم و تدوين شده باشند. زيرا نظام ادارى هر دستگاه كه در واقع ماشين اجراى برنامه‌هاست به علت نقص در ساختار و ضعف در كار كرد قادر به اجراى موفق برنامه‌ها نخواهد بود (فاقد اثربخشى) و به تدريج صرفاً به يك عامل مصرف‌كننده منابع (فاقد كارآيى) تبديل خواهد شد.