

نگرشها و شیوه‌های ژاپنی جهت رضایت مشتری

می‌گردد. مدیر شرکت ماتسوشیتا در این خصوص می‌گوید: «در گذشته ما خوشحال بودیم که می‌توانیم هر گونه پیشرفتی در کار رقبا را فقط در عرض چند ماه و به کمک عرضه فراوان محصولات جدید در بازار، مهار کنیم و هم و غم ما بیشتر این بود که از انعطاف لازم برای ساخت و تولید طیف وسیعی از محصولات متنوع، البته در مقادیری نسبتاً کمتر، برخوردار باشیم. ولی امروز دیگر، مسأله «کیفیت محصول» امری مفروض و بدون بحث به حساب می‌آید و نوبت آن رسیده که تعالی جویی در ارائه خدمات،^(۵) به عنوان قانون و قاعده بازی، ایفای نقش کند.»

طی دهه ۱۹۸۰ کیفیت محصول و سرعت عمل، به شرکتهای ژاپنی کمک کرد تا در بازارهای بین‌المللی سهم عمده را از آن خود نمایند. ژاپنی‌ها در این دهه به جای جلب رضایت مشتری، در واقع تعالی در کیفیت را مد نظر قرار می‌دادند. امروز نیز که شرکتهای پیشرو غربی، به گونه‌ای فزاینده، در صنایع مختلف - از صنعت نیمه‌هادی‌ها گرفته تا صنعت خودرو سازی، از نظر کیفیت محصول، خود را به سطح رقابتی ژاپنی رسانده‌اند، شرکتهای ژاپنی، گزینه جدیدی را برای برآورده ساختن انتظارات رو به تغییر مشتری^(۶) در دستور کار خود نهاده‌اند.

در خلال دهه ۱۹۸۰ که مردم جهان نظاره‌گر وقوع انقلابی در محصولات الکترونیک و ابداعاتی شگرف در این صنعت بودند، شرکتهای ژاپنی متوجه شدند که تعداد روز افزونی از مشتریان آنها، به خاطر پیچیدگی، تنوع و تفننی بودن این قبیل محصولات، نسبت به آنها بی تفاوت شده‌اند. به عنوان مثال، شرکت Ricoh که یکی از سازندگان عمده لوازم و تجهیزات دفتری به شمار می‌آید به این نکته پی برد که حدود ۹۵ درصد از مشتریان شرکت، سه قلم از محصولات اصلی که به منظور

شرکت «کانو» تولیدکننده بزرگ محصولات خانگی و لوازم آرایشی، در اولین صفحات گزارش سالانه‌اش، دائماً این عبارت را قید می‌کند: «اعتماد و اطمینان مشتری، ارزشمندترین دارایی کانو است. ما معتقدیم که کانویگانه و بی نظیر است، زیرا کسب سود و نبل به موقعیت برتر در رقابت‌ها، اولین هدف ما نیست، بلکه ما برآنیم تا از طریق عرضه محصولات مفید و جدید و تأمین نیازهای واقعی بازار، رضایت مشتری‌هایمان را افزایش دهیم. پایبندی و تعهد ما در برابر مصرف‌کنندگان همچون چراغی فراروی تصمیمات شرکت، مستمراً نورافشانی می‌کند.»

آموزش کارکنان و انگیزش آنان برای مشارکت فعالان و خلاقانه در جلب اعتماد مشتری، می‌داند.

با توجه به این که ژاپن سخت‌ترین افول اقتصادی خود را در دوران بعد از جنگ جهانی دوم تجربه می‌کند، شرکتهای ژاپنی به فکر افتاده‌اند که اولویت‌های خود را از نو تعیین کنند. در حالی که اغلب شرکتهای غربی تدریجاً بر مسأله کیفیت محصول فائق می‌شوند، تولیدکنندگان ژاپنی با افزودن ارزشی بالاتر^(۳) به محصولات خود و سوق دادن مساعی شرکت در جهت ارضای مشتری، می‌خواهند قانون و مقررات بازی رقابت را تغییر دهند. در حال حاضر، در بزرگترین شرکتهای ژاپنی، جلب رضایت مشتری در حکم یک اولویت مدیریتی^(۴) به سرعت جایگزین هدفهای دیگری چون به دست آوردن سهمی بیشتر در بازار و توسعه محصولات جدید

نویسنده: دومینیک تورپین

مترجم: صدراله الرزی

«دکتر دومینیک تورپین» استاد استراتژیهای بین‌المللی در استیتوتوی بین‌المللی توسعه مدیریت در کشور سوئیس^(۱) رمز و راز روی آوردن ژاپنی‌ها به تأمین رضایت مشتریان خود را مورد بررسی قرار داده و عصاره بررسی‌های انجام شده را در قالب هفت دستور طلایی برای دستیابی به رضایت مشتری^(۲) ارائه می‌کند. نویسنده مقاله کسب رضایت مشتری را از نخستین مأموریت‌ها و اولویت‌های مدیریت شرکتهای برشمرده و دخالت و پایبندی دائمی و پایدار مدیران عالی رتبه شرکتهای در مسأله جلب رضایت مشتریان را پیش شرط اصلی موفقیت به حساب آورده است. او مهمترین مرحله در فرآیند دستیابی به رضایت مشتری را

جذاب‌تر کردن ماشین‌های تولیدی ساخته شده‌اند را هرگز مورد استفاده قرار نداده‌اند، زیرا نه از وجود چنین محصولاتی خبر داشتند و نه با طرز کار آنها آشنا بوده‌اند.

در ژاپن، تأمین رضایت مشتری، موضوع جدیدی تلقی نمی‌شود. «پیتر دراکر» (Peter Drucker) در نوشته‌های خود، از شرکت میتسوکوشی Mitsukoshi که قدیمی‌ترین شرکت خرده‌فروشی ژاپن - اگر نگوییم در تمام جهان - شناخته می‌شود، به عنوان پیشگامی در بازار یابی^(۷) نامی برد.^(۸) میتسوکوشی که در اواسط قرن هفدهم تأسیس شد، تا اوایل سال ۱۹۵۰ جزوای تحت عنوان راهنما و خودآموز شاگردان میتسوکوشی را در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهد که علاوه بر تقسیم بندی مشتریان شرکت در ۱۰ مقوله عمده، رهنمودهایی را نیز برای دستیابی به رضایت آنان ارائه می‌کرد. بطوریکه این

جزوات هنوز هم دارای اعتبار است. به عنوان مثال به یکی از اعتبارات مندرج در این خودآموز اشاره می‌شود: «ضرر و زیان یک مشتری در حکم فرار یکصد مشتری دیگر است.» ایمن عبارت گفته مشهور «تئودور لویث (Theodor Levit)» را تداعی می‌کند که کسب و کار را به معنی به وجود آوردن مشتریان و از دست ندادن آن تعریف می‌کرد.

گرچه شرکت‌هایی چون «تویوتا»، «کانو» و «سونی» در همین اواخر برای بهبود بخشیدن به خدمات خود به مشتریان کار زیادی انجام داده‌اند، ولی به طور کلی رکود اوایل دهه ۱۹۹۰ سبب شده تا شرکت‌های ژاپنی در صدد یافتن راه‌هایی باشند که قابلیت رقابتی آنها را افزایش دهد.

بسیاری از این شرکتها تمام هوش و حواس خود را روی خدمت به مشتری متمرکز کرده‌اند تا از این طریق کار، «مدیریت کیفیت»^(۹) را با سرعت لازم قرین سازند.



آقای «ایسانوماکینو» رئیس سابق تویوتا در ایالات متحده، به سمت رئیس شعبه توکیو (در سال ۱۹۸۶) - دپارتمانی به نام رضایت مشتری را به وجود آورد.

استنباط ژاپنی‌ها از مفهوم رضایت مشتری

بر اساس نوشته‌های آقای «می‌زوجچی» رئیس هیأت مدیره شرکت SDE در توکیو، استنباط ژاپنی‌ها از مسأله رضایت مشتری بر پنج مفهوم اساسی استوار است:

- ۱- جلب رضایت مشتری باید نخستین هدف مدیریتی^(۱۰) تلقی شود؛
- ۲- استراتژی جلب رضایت مشتری باید اساساً ملهم از ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با مشتری باشد؛
- ۳- میزان رضایت مشتری باید مرتباً مورد ارزیابی و سنجش واقع شود؛
- ۴- تأمین رضایت مشتری در گرو تلاش‌های دائمی و مستمر است؛

بی تردید توجه به رضایت مشتریان امری نیست که فقط به ژاپنی‌ها اختصاص داشته باشد. شرکت‌های غربی نظیر شرکت خطوط هوایی بریتانیا «بریتیش ایرویز» British Airways، «اناکس» FEDEX و «آمریکن اکسپرس» American Express، از جمله پیشگامان مهمی بوده‌اند که اهمیت رضایت مشتری را مورد عنایت و تأکید قرار داده‌اند. ولی روی آوردن ژاپنی‌ها به مفهوم غربی رضایت مشتری، تا حد زیادی مانند توسل آنها به مسأله کنترل کیفیت، در سالهای بعد از جنگ جهانی دوم است. بسیاری از مفاهیم و روش‌هایی که امروزه توسط شرکت‌های ژاپنی، برای نیل به رضایت مشتری به کار گرفته می‌شود، در دهه ۱۹۵۰ در آمریکا ابداع شده است. به همین دلیل که شرکت‌های ژاپنی با چند سال تأخیر نسبت به رقبای آمریکایی خود، بخش‌های ویژه‌ای را به جلب مشتری اختصاص داده‌اند. مثلاً شرکت تویوتا طرف همین ده سال گذشته - یعنی پس از انتصاب



۵- دستیابی به رضایت مشتری باید تویط مدیریت پیکیری و دنبال شود.

گرچه این مفاهیم با آن چه که در غرب پرورش پیدا کرده است، تفاوت چندانی زیادی ندارد، ولی با این حال در ژاپن با شور و علاقه و جدیت بیشتری دنبال می‌شود. به یاد داشته باشیم که چگونه شرکتهای بزرگ و موفق ژاپنی مسأله مدیریت کیفیت را تعقیب کردند. به همین دلیل ما انتظار داریم که ژاپنی‌ها در دهه کنونی نیز مسأله خدمت به مشتری و جلب رضایت وی را با همان جدیت و علاقه مطمح نظر قرار دهند.

هفت دستور طلایی برای خدمت

بهتر به مشتری

- نتایج پژوهشهایی که اخیراً در مورد کار شرکتهای ژاپنی از جمله مزدا، ماتسوشیتا، کائو، کائو، فوجی، زیراکس، سونی، توشیبا، شارپ، سومیتوشوجی، تویوتا و یوکوگاوا انجام شده است، نشان می‌دهد که برای بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتری، هفت اقدام ضروری و لازم است. البته ما می‌دانیم که بسیاری از شرکتهای غربی، این فعالیتها را بعضاً مورد توجه قرار داده‌اند، ولی برتری ژاپنی‌ها در این راه، از دقت و اشراف عمیق‌تر آنان نسبت به این مسائل ناشی می‌شود.

هفت گام مورد نظر ما از این قرار است:

۱- تعیین و تبیین مأموریت شرکت در راستای منافع و خواسته‌های مشتری

بسیاری از بازاریاب‌های ژاپنی بر این باورند که جلب رضایت مشتری، نخستین هدف مدیریت است. آقای ماتسوشیتا بنیانگذار شرکت ماتسوشیتا الکترونیک در دهه ۱۹۵۰، که در ژاپن به طور قطع شبه

عنوان بهترین کارآفرین شناخته می‌شود، گفته است: «اگر شما محصول را دریابید، سود به خودی خود فراهم خواهد شد.»

امروزه مجتمع‌های عظیم تجاری و صنعتی غالباً چنین مفهومی را در لابلای کلمات و عبارات ناظر بر مأموریت خود بیان می‌دارند. به عنوان مثال شرکت «کائو» تولید کننده بزرگ محصولات خانگی و لوازم آرایشی، در اولین صفحات گزارش سالانه‌اش، دائماً این عبارت را قید می‌کند:

«اعتماد و اطمینان مشتری، ارزشمندترین دارایی کائو است. ما معتقدیم که کائو یگانه و بی نظیر است، زیرا کسب سود و نیل به موقعیت برتر در رقابت‌ها، اولین هدف ما نیست، بلکه ما برآنیم تا از طریق عرضه محصولات مفید و جدید و تأمین نیازهای واقعی بازار، رضایت مشتری‌هایمان را افزایش دهیم. پایبندی و تعهد ما در برابر مصرف کنندگان همچون چراغی فراروی تصمیمات شرکت، مستمراً نورافشانی می‌کند.»

تبیین مأموریت شرکت در جهت تأمین منافع مشتری، از جمله مسئولیتها و وظایف اصلی استراتژیست‌های ژاپنی به شمار می‌آید، زیرا هم تاکتیک و روشها هم ترتیب دادن اقدامات مدیریتی ناظر بر تحقق مأموریت و هدف‌های شرکت را استراتژی آن تعیین می‌کند. اگر مأموریت و هدفهای شرکتها در راستای مسائل مربوط به فروش و ارزش سهام تعیین و تعریف شود، این خطر وجود دارد که تمام برنامه‌ها و اقدامات آنها با قلمداد کردن رضایت مشتری به عنوان یک امر ثانویه^(۱۱) به اجرا در آید.

خلاصه کلام این که، برنامه‌ها و اقدامات

برنامه‌ها و اقدامات شرکتها به شرطی می‌تواند با قطعیتی بیشتر، قرین توفیق شود که از روش کار خیاطان تک دوز که به سفارش مشتریان خود لباس را می‌دوزند، پیروی کنند و همچون او با حداقل هزینه‌های اداری و برزبان آوردن کلمان دلنشین و مثبت، رضایت مشتری را به دست آورند.

شرکتها به شرطی می‌تواند با قطعیتی بیشتر، قرین توفیق شود که از روش کار خیاطان تک دوز که به سفارش مشتریان خود لباس را می‌دوزند، پیروی کنند و همچون او با حداقل هزینه‌های اداری و برزبان آوردن کلمان دلنشین و مثبت، رضایت مشتری را به دست آورند.

۲- درگیر ساختن و متعهد کردن دائمی مدیریت ارشد در پیشبرد کارها

برای تبدیل یک شرکت به سازمانی مشتری گرا،^(۱۲) نمی‌توان به گنجاندن عبارت «رضایت مشتری» در مأموریت آن اکتفا کرد. شرکتهای پیشرو ژاپنی بر این باورند که همانند تجارب قبلی آنها در اجرای برنامه‌های «مدیریت کیفیت»، متعهد بودن مدیریت ارشد در برابر مسأله رضایت مشتری، نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌نماید. آقای «یوتارو کوبایاشی» رئیس شرکت فوجی زیراکس که معتقد است مدیران ارشد باید شخصاً به عنوان الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری تلقی شوند، نیمی از اوقاتش را به مسائل کیفیت و رضایت مشتری اختصاص می‌دهد. یکی از مدیران اروپایی که مدت‌ها برای یک شرکت آمریکایی - ژاپنی کار می‌کرده، چنین گفته است: «نخستین مسأله مورد علاقه رئیس آمریکایی من، اوضاع مالی شرکت بود، حال آن که رئیس ژاپنی شرکت قبل از هر چیز به مسائل مربوط به فروشگاه و مشتری فکر می‌کرد. باید تأکید شود که در توکیو، مدیران شرکتها درباره رضایت مشتری بیشتر از آن که حرف می‌زنند، اهل عمل هستند.» مدیرانی که در مصاحبه‌های ما شرکت داشته‌اند گفته‌اند که تفاوت اصلی و چشمگیر مدیران ژاپنی با هم‌تایان غربی آنها در برخورد با مسأله خدمت به مشتری، تعهد مداوم و پایبندی همیشگی و مشارکت دائمی آنها در جلب رضایت مشتری است. این مدیران خاطر نشان

می‌کنند که عدم ثبات و تغییر پذیری اولویت‌های یک شرکت، غالباً به محدود شدن تحرک سازمان منجر می‌شود.

البته باید گفت که شرکت‌های بزرگ ژاپنی نیز از قاعده فوق مستثنی نبوده‌اند. مدیر ارشد یک شرکت عظیم الکترونیک در ژاپن چنین اظهار می‌دارد: «در سال گذشته، رئیس هیأت مدیره شرکت ما هنگام نطق سالانه خود، لزوم به حداکثر رساندن رضایت مشتری را به عنوان یک هدف غایی و خیلی مهم مورد تأکید قرار داد و سازمان بی‌درنگ این بیان را در حکم رهنمودی کاملاً مقبول، به اجرا درآورد. ولی امسال رئیس ما در نطق خودش خاطر نشان نمود که به دلیل کاهش صادرات شرکت که از نرخ نامطلوب برابری ین ژاپن و دلار آمریکا ناشی می‌شود، به ناگزیر باید هدفهای مالی را به مثابه اولویت نخستین به حساب آوریم. او در این نطق به موضوع رضایت مشتری هیچ اشاره‌ای نکرد. به همین دلیل همگی ما خط مشی کاری خود را تغییر دادیم و اینک مسأله رضایت مشتری به سوژه‌ای برای شوخی‌های کارکنان تبدیل شده است.»

۳- گزینش کارکنان مناسب

شرکت‌های ژاپنی که در مصاحبه‌ای ما شرکت کردند، نشان می‌دادند که تلاش چشمگیری به خرج داده‌اند تا افرادی را استخدام کنند که با مشتری برخوردی مناسب داشته باشند. موفقیت‌آمیز بودن اجرای برنامه‌های ناظر بر تأمین رضایت مشتری، دقیقاً همانند موفقیت دواثر کنترل کیفیت در شرکت‌های ژاپنی، تنها در گرو استفاده از کارکنانی است که برای این کار از انگیزه‌های لازم برخوردار باشند. شرکت‌های بزرگ ژاپنی نه تنها می‌کوشند که کارکنان خود را از میان فارغ‌التحصیلان بهترین دانشگاهها انتخاب کنند، بلکه از طریق مصاحبه با متقاضیان استخدام، تلاش می‌کنند از وجود انگیزه‌های کافی و

کار در چه رشته‌ای است، بلکه میزان انطباق و تناسب آنان با کارها و حال و هوای شرکت، مد نظر واقع می‌شود. در هر حال، به دلیل برخورداری شرکت‌های بزرگ ژاپنی از شبکه‌های رسمی و غیر رسمی در بهترین دانشگاه‌های ژاپن، این شرکتها قادرند، شایسته‌ترین، قابل‌اعتمادترین و مسئولیت‌پذیرترین فارغ‌التحصیلان این دانشگاهها را برای کار دست چین نمایند.

۴- آموزش و بازآموزی کارکنان

در ژاپن تأمین رضایت مشتری همانند روش موسوم به «کایزن» (بهبود مستمر)، یک فرآیند پیچ در پیچ و زنجیره‌ای (۱۵) است که با «آموزش» آغاز می‌شود. هدف از آموزش در این فرآیند ایجاد تلقی مثبت از خدمت و القای انگیزه‌های لازم در کارکنان کاستن از میزان چرخش نیروی انسانی ارتقای کیفیت ارائه خدمات به مشتری و جلب رضایت اوست. به عنوان مثال بد نیست که به چند نمونه اشاره کنیم: شعار شرکت ماتسوشیتا این است که «ما در وهله اول، کارکنان خود را پرورش می‌دهیم و سپس به سراغ ساخت محصولات برقی می‌رویم». و در مجتمع صنعتی کائن (CANON) کارکنان جدید ابتدا می‌بایست در یک برنامه آموزشی جامع و گسترده شرکت نمایند تا با مسائلی چون تاریخچه، فلسفه کار و آداب و اصول همکاری با کائن به خوبی آشنا شوند. این برنامه مشتمل بر روش‌های سهل و آسان برای بهبود کار، اصول اساسی کنترل کیفیت و آموزش‌های مقدماتی است. در توشیبا نیز قبل از این که کارکنان روانه کارگاههای تولیدی و یا آموزشگاهها شوند، باید در یک دوره آموزشی همانند برنامه‌های شرکت کائن حضور به هم رسانند. شرکت گاز توکیو، علی‌رغم انحصاری کار کردن آن در توکیو و نداشتن رقیب، برای این موضوع اهمیت زیادی قائل است که مدیران و کارکنان خود را از طریق اعزام و به کار گماردن آنها به

آقای «هیرویوکی سوزوکی»، Hiruyoki Suzuki رئیس بخش روابط با مشتریان خود در شرکت تویوتا، اظهارات تلفنی مشتریان شرکت و شکایات، پیشنهادات و سوالات آنها را دوباره به دقت گوش می‌کند، زیرا در تویوتا گوش دادن دقیق به صدای مشتری، تقریباً در حکم یک آیین مذهبی تلقی می‌شود.

شرایط لازم در آنان، اطمینان حاصل کنند. با توجه به رقابت فشرده‌ای که برای ورود به بهترین دانشگاه‌های ژاپن وجود دارد، شرکت‌های ژاپنی صرف موفقیت افراد در آزمون‌های ورودی دانشگاه را نخستین معیار و نشانه توانمندی آنها به حساب می‌آورند. این شرکتها در مصاحبه‌های طولانی و سختی که هنگام استخدام کارکنان جدید، برگزار می‌کنند، در صدد بر می‌آیند تا تواضع و فروتنی این متقاضیان در برابر مشتریان شرکت را مورد تأمل قرار دهند. البته این وسواس‌ها بیشتر در مورد دانشجویانی اعمال می‌شود که در رشته‌های علوم اجتماعی، انسان‌شناسی و حقوق تحصیل کرده و یا می‌خواهند در واحدهایی چون فروش، امور پرسنلی، برنامه ریزی و مسائل اداری، در آینده عهده‌دار مسئولیت شوند. در استخدام متقاضیان کار، علاوه بر قابلیت و توانمندی، برخورداری از شخصیتی متعادل (۱۴)، معیار مهم دیگری به حساب می‌آید.

کارفرمایان ژاپنی علی‌القاعده به شخصیت، منش و رفتار کارکنان آتی خود به مراتب بیشتر از زمینه‌ها و سوابق تحصیلی آنان توجه می‌کنند. به عبارت دیگر باید گفت که برای این کارفرمایان خیلی مهم نیست که تحصیلات متقاضیان

مدت چندین ماه در بخش‌ها و واحدهایی که در سطح کشور، مستقیماً با مشتری سر و کار دارند، به صورت متناوب بازآموزی کند.

در شرکت تویوتا که تا حد زیادی از الگوی شرکت‌هایی چون «مک دونالد» McDonald و «دیسنی» Disney پیروی می‌کند، به کارکنان فروش، جزوهای خود آموز در ۱۵۰ صفحه داده می‌شود تا به کمک آن با آداب و اصول خوشامدگویی و استقبال از مشتری، چگونگی و میزان گفتگو و مذاکره، نحوه نشستن در کنار مشتری و آداب و زمان تعارف چای، نحوه مراقبت از فرزندان مشتری و سرگرم‌ساختن آنها، آداب مربوط به پیشکش کردن هدایا و بسال‌آخره زمان و چگونگی بدرقه و خداحافظی را بیاموزند. در این شرکت به طور کلی برای هر گونه اختلال و رفتار با مشتری، قبلاً پیش بینی‌های لازم به عمل آمده است. به عنوان مثال بر اساس آموزش‌های این جزوه، کارکنان واحد فروش باید پنج دقیقه بعد از ورود مشتری به سالن نمایشگاه، گفتگو با او را آغاز نمایند و در صورتی که بخواهد در اتومبیل مورد نظرش بنشیند، سه دقیقه پس از نشستن او، سر صحبت را باز کنند. همچنین در صورت بارش برف و باران، کارکنان فروش باید مشتریان شرکت را با چتر تا نزدیکی اتومبیل آنها همراهی کنند و اگر مشتری اهل سیگار نباشد، اکیداً از استعمال دخانیات خودداری ورزند و همواره نیز فاصله خود را با مشتری، حداقل ۱۲۰ سانتیمتر حفظ کند. خودآموز شرکت تویوتا توصیه می‌کند که کارکنان شرکت برای حفظ چالاکی و همیشه سر حال بودن خود، ورزش و تمرینات صبحگاهی را فراموش نکنند. اگرچه این قبیل توصیه‌ها و ریزه کاریها ممکن است مسخره به نظر برسد، اما برای تویوتا جداً اهمیت دارد.

۵- رایج ساختن استانداردهای

کیفیت و ارزیابی دائمی میزان رعایت آنها

در عالم تجارت و کسب و کار، مهم‌ترین اتفاق در همان ۶۰ ثانیه اول ملاقات و گفتگو با مشتری رخ می‌دهد. با توجه به این واقعیت، باید دید آیا کارکنان شرکت، تأثیر درست و مطلوبی در ذهن مشتری خود بر جای می‌گذارند؟ آیا شرکت همه اوضاع و احوال را زیر نظر دارد؟ اطلاع و وقوف کارکنان شرکتها از مسئولیت و نقشی که می‌بایست ایفا نمایند، و نیز اشراف آنان بر توقعات مشتری، از اهمیتی بسیار زیاد برخوردار است. مشتریان شرکت، به احتمال زیاد تحت تأثیر ملاقاتها و برخوردهای شخصی با کارکنان و مستقل از تلاشها و برنامه‌های پرهزینه تبلیغاتی شرکت، در اره وضعیت آن به قضاوت می‌نشینند.

همراه با گذشت زمان و تغییر انتظارات و خواسته‌های مشتری، رضایت و نارضایتی او می‌بایست به طور مرتب و منظم ارزیابی شود. البته فرهنگ حاکم بر شرکت نیز باید تسهیلات مناسب برای ابزار و انتقال نظرات مشتریان را فراهم آورد و از نقطه نظرهای مشتری به خوبی استقبال کند. متأسفانه حتی در ژاپن نیز برخی شرکتها نتایج تحقیقاتی را که پیرامون بازار انجام می‌دهند، آن طور که باید و شاید، به کارکنان خود منتقل نمی‌کنند. گفتمنی است که تمامی شرکت‌هایی که در مصاحبه‌های ما حضور یافته‌اند، معتقدند که اگر نتایج تحقیقات انجام شده توسط شرکتها پیرامون قضاوت مشتریان آنها، هم در داخل و هم در خارج شرکتها منتشر گردد، این اطمینان به وجود می‌آید که این شرکتها نسبت به مسائل رضایت مشتری کاملاً حساس و پایبند هستند.

در این ارتباط بهتر است که نگاهی به اقدامات شرکت تاکسیرانی «دوشین کوتسو» (DOSHIN KOTSU) داشته

باشیم: علی‌رغم نارضایتی بسیاری از ژاپنی‌ها درباره رفتار رانندگان تاکسی و برخوردهای خشن آنها، غربی‌ها غالباً از درب‌های اتوماتیک، جعبه‌های رایگان دستمال کاغذی درون تاکسی‌ها، دستکش‌های تمیز و سفید رانندگان و درستکاری آنان در محاسبه و دریافت کرایه در شرکت دوشین کوتسو، اظهار رضایت می‌کنند. این شرکت دائماً استانداردهای کیفیت مورد نظرش را برای کلیه رانندگان تاکسی شرکت که به تازگی استخدام شده‌اند، تشریح و گوشزد می‌نماید و برای حصول اطمینان از رعایت این استانداردها، به وسیله پرسشنامه‌هایی که درون تاکسی وجود دارد، میزان رضایت مشتریان خود را ارزیابی می‌کنند. برخی سئوالات این پرسشنامه‌ها از قرار زیر است: آیا راننده تاکسی با ادب و نزاکت از شما استقبال کرد؟ آیا او مسیر واقعاً دلخواه شما را جویا شد؟ آیا او به شما یادآوری کرد که چیزی را در تاکسی جا نگذارید؟ آیا او با شما خداحافظی کرد؟ دوشین کوتسو نتایج این بررسی‌ها را با ذکر جزئیات مربوط به انتظارات مشتری، در سطح شرکت منتشر می‌کند و به رانندگانی که برای جلب رضایت مشتریان شرکت، بیشترین التفات را از خود نشان داده باشند، پاداش مناسبی پرداخت می‌کند.

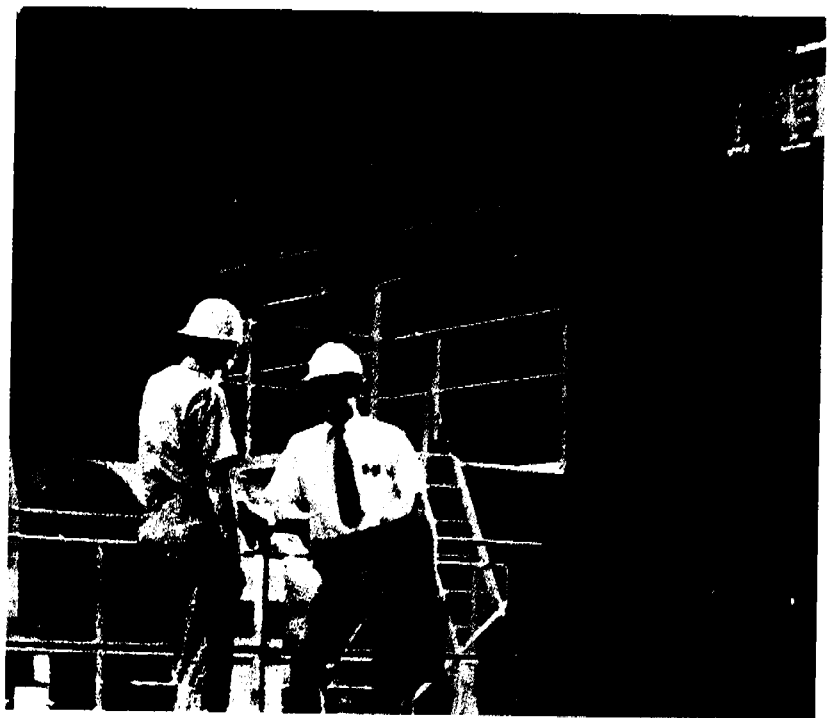
۶- استفاده از تکنولوژی برای دستیابی به رضایت مشتری

شمار فزاینده‌ای از شرکت‌های ژاپنی به منظور ارائه خدمات به مشتری و جلب رضایت او، روز به روز استفاده‌های به مراتب بهتری از تکنولوژی به عمل می‌آورند. به عنوان مثال شرکت کاتو که از سال ۱۹۲۴ به برقراری ارتباط با مشتری همت گماشته و در این راه پیشقدم بوده است از یک سیستم تلفنی برای ارائه خدمات مشاوره‌ای به مشتریان خود استفاده

کنندگان اتوموبیل، نه تنها تا انقضای مهلت، بلکه تا آخر عمر اتوموبیل چنین خدماتی را عرضه می‌دارند.

تلاشهای خلاقانه برای تأمین رضایت مشتری، با روشهای گوناگونی انجام می‌پذیرد. به عنوان مثال، شرکت تویوتا در حال حاضر می‌کوشد تا اتوموبیل سفارشی مشتری را ظرف یک هفته به او تحویل دهد و از این طرز خدماتی فراتر از انتظار مشتری را به او ارائه می‌کند. البته باید توجه داشت که حرکت کردن به فراسوی توقعات مشتری نباید به قیمت چشم پوشیدن از سود دهی شرکت تمام شود. غالباً شنیده می‌شود که برخی مدیران می‌گویند: «اگر ما انتظارات مشتری را جویا شویم، او می‌خواهد برایش شق القمر کنیم و در این صورت شرکت به سمت ورشکستگی سوق می‌یابد.» در این خصوص باید اشاره کنیم که شرکت مزدا به این نتیجه رسیده که خواسته‌ها و انتظارات اکثریت مشتریان این شرکت، کاملاً مقبول و منطقی است. مدیر عامل این شرکت می‌گوید: «گرچه بعید است که مشتری از ما بخواهد اتوموبیل سفارشی وی را ظرف یک هفته به او تحویل دهیم، ولی با این وجود اگر مشتری چنین انتظاری را داشته باشد، می‌توانیم خواسته او را تأمین کنیم.»

با توجه به این واقعیت که با گذشت زمان، انتظارات مشتری نیز تغییر می‌کند، باید میزان رضایت و خشنودی او منظمأ ارزیابی گردد، زیرا عدم حساسیت در قبال انتظارات مشتری و عدم شناخت بازار، هزینه‌ها و عوارض سنگینی را برای شرکت‌ها به بار می‌آورد و حتی بهترین شرکتهای ژاپنی نیز در چنین دامهایی گرفتار شده‌اند. به عنوان مثال، شرکت تویوتا تا همین اواخر اتوموبیل هایی را با سقف‌های آفتابگیر^(۱۷) تولید می‌کرد که هزار مرتبه در دمای ۳۵- درجه سانتیگراد مورد آزمایش قرار می‌داد. ولی به مرور



خود توانسته است بازار دوچرخه را قبضه کند.

۷- خلاقیت برای حرکت به فراسوی انتظارات

مطمئن‌ترین راه جلب اعتماد مشتری و تضمین آینده شرکتها، ارائه خدماتی به مراتب فراتر از محدوده خواسته‌ها و توقعات مشتری است. شرکتها فقط به شرطی می‌توانند به فراسوی انتظارات مشتریان خود راه پیدا کنند که قبل از هر چیز قادر به درک و فهم این انتظارات باشند. آقای «هیرویوکی سوزوکی» Hiruyoki Suzuki رئیس بخش روابط با مشتریان خود در شرکت تویوتا، اظهارات تلفنی مشتریان شرکت و شکایات، پیشنهادات و سئوالات آنها را دوباره به دقت گوش می‌کند، زیرا در تویوتا گوش دادن دقیق به صدای مشتری، تقریباً در حکم یک آیین مذهبی^(۱۶) تلقی می‌شود. گرچه در ژاپن، دارندگان اتوموبیل عموماً انتظار دارند که فروشندگان اتوموبیل فقط تا پایان مهلت قید شده در ضمانت نامه فروش، هر گونه عیب و ایراد اتوموبیل آنها را به رایگان بر طرف نمایند، ولی با این حال تمام تولید

می‌کند که به عنوان پیشرفته‌ترین سیستم الکترونیکی خدمات مشاوره‌ای شناخته می‌شود. «کانو» که روزانه ۱۲۰ تا ۱۳۰ مورد تماس تلفنی مشتریانش را می‌بایست پاسخ دهد، از اپراتورهای شرکت خواسته است که با استفاده از سیستم کامپیوتری برای دسترسی به ۸۰۰۰ صفحه اطلاعات، پرسش‌های مشتری را به نحوی مناسب و ارضاء کننده پاسخ گویند.

نمونه خوب دیگری که می‌توان در مورد توسل به نکتولوژی برای جلب رضایت مشتری از آن نام برد، شرکت صنعتی «ناسیونال»، تولید کننده دوچرخه است که به یمن استفاده از سیستم هایی که ابداع کرده، می‌تواند متناسب با نیاز میلیونها مصرف کننده با خواسته‌هایی کاملاً متفاوت، دوچرخه‌های پر طرفداری را تولید و عرضه بدارد. جالب اینجاست که مشتریان این شرکت وقتی از فروشنده می‌شنوند که مدل سفارشی آنها ظرف ۲۴ ساعت تحویل خواهد شد، کمتر حاضرند صحت چنین ادعایی را بپذیرند. ولی در هر حال ناسیونال به واسطه سرعت در تحویل محصول و انعطاف پذیری خارق العاده



فراز و نشیب‌های صنعت خرده‌فروشی تعاونی در جنوب آسیا

نوشته: و. هرات مشاور منطقه‌ای دفتر توسعه
تعاونیهای مصرف، وابسته به دفتر منطقه آسیا
اقیانوسیه ایکا

مأخذ: گزارش مدیریت تعاونیهای مصرف از
انتشارات ایکا، سمینار خبری، هند، ۱۹۹۷
مترجم: مرجانه سلطانی

عوامل برونی مؤثر بر خرده‌فروشی تعاونی

۱- اقتصاد کلان و بازار

کشورهای آسیای جنوبی برنامه زمان
بندی شده اصلاح اقتصادی به سوی اقتصاد
آزاد را در مقابله با حرکت سریع اقتصادی
اتحاد شوروی سابق بر گزیدند. سریلانکا
اولین اقدامات ابتکاری را در اواخر دهه
۱۹۷۰ آغاز نمود و پس از آن کشورهای
پاکستان، نیپال، بنگلادش و هند نیز در دهه
۱۹۸۰ دنباله رو این حرکت بودند. این
اصلاحات اقتصادی عبارت بودند از خارج
ساختن موسسات دولتی از نظارت دولت،
کشودین بازارها بر روی مؤسسات
خصوصی، آزاد سازی قیمت و تجارت، غیر

انحصاری نمودن صنعت به مدد اصلاح
استانداردهای حسابداری، بازبینی
سیستمهای مالیاتی و نظامهای حقوقی و
استخدام کشوری.

آن چه موجب تحکیم هر چه بیشتر این
اصلاحات شد، اصلاحات موسوم به گات^(۱)
بود که در نتیجه توافقنامه‌های سازمان
تجارت جهانی^(۲) از سوی تمامی دولت‌ها
موجب تأیید قرار گرفت.

این دستاورد به عملکردهای افراطی در
بازار منتج شد که چندان نتایج رضایتبخش
برای کشورهای رو به توسعه رقم نزد.

حال تأثیر این دستاورد بر تعاونیهای
مصرف به طور دائم و صنعت خرده
فروشی به طور اخص چه بود؟

نخست آن که، دولت‌ها مجبور به برداشتن

یارانه از کالاهای مصرفی اساسی و حذف
سیستمهای نرخ ثابت شدند. پیامد این تغییر
شیوه، تعیین نرخها در بازار آزاد بود.

دوم آن که دولت‌ها کالاهای سهمیه بندی
شده برای اقشار مستضعف جامعه را
کاهش داده و یا حذف نمودند. این گونه اقدام
اساساً در تعاونیهای مصرف توزیع می‌شد
و نوعی تجارت با ثبات را برای آنان
تضمین می‌نمود. این اقدام، تجارت خرده
فروشی سریلانکا و هند را بسیار تحت
تأثیر قرار داد. شرکتهای دولتی بیشتر
سیستم توزیع پاکستان را به کار بستند.
مشارکت تعاونیها در تأمین امنیت مواد
غذایی قابل توجه بود. تمامی کشورهای
منطقه جنوب آسیا با تعاونیها توافق
نمودند تا آنها به نیابت از طرف دولت

دانه‌های خوراکی را خریداری کرده و توزیع آن را نیز عهده دار شوند. علاوه بر این، اعتبار کشاورزی و عرضه مواد غذایی نیز در تعاونیها انجام می‌شد. با وجود ترتیبات جدید در زمینه تضمین امنیت غذایی از طریق تأثیر متقابل در بازار آزاد، لطماتی به تجارت تعاونی وارد آمد. فرهنگ مدیریت با گرایش توزیع یا همان تعاونیها، جامه‌ای مناسب به قامت بازار رقابتی اضطراری به نظر نمی‌رسید.

سوم آن که خرده فروشان تعاونی حق انحصاری بسیاری نمایندگیهای صنایع دولتی تولید کننده کالا و یا دیگر مؤسسات را از دست دادند. این تعاونیها ناگهان دریافتند که دیگر نماینده توزیع کننده محسوب نمی‌شوند.

در این دوره، شرکت‌های چند ملیتی فرصت را برای ورود به جرگه بازارهای آسیای جنوبی مناسب دیدند. نقش این شرکتها در دوران اقتصاد بسته یا مختلط چشمگیر نبود. برای نمونه در هند، شرکت‌هایی چون کوکاکولا^(۳)، لوورز^(۴)، نستله^(۵) حضور داشتند، اما این حضور یا به صورت عرضه محصولات هندی شده بود یا همچون کوکاکولا غیر فعال بودند. طبق مقررات «FERA»، خروج درآمدها به صورت ارزهای قوی ممنوع بود. برخی شرکت‌های چند ملیتی در بازار محلی فعالیت داشتند و نسبت به تازه واردان به بازار، دارای مزیت رقابتی بودند.

با تصویب سیاستهای جدید اقتصادی دهه ۱۹۸۰ در هند، شرکت‌های چند ملیتی با حق انحصاری همچون «سوورز» که انحصار مواد شوینده را در اختیار داشتند، به تحکیم موقعیت خود پرداخته و روشهای انحصار طلبانه در پیش گرفتند. این سیاست به شکل‌گیری فروش مشروط و

سیستمهای انحصاری عرضه کالا منجر شد که اکنون بر خرده فروشان تعاونی نیز تأثیر گذارده است.

گذشته از این موارد، با انتقال صنایع نوشابه سازی محلی و تعدادی از شرکت‌های تولید کننده محصولات لبنی، تأمین ضروریات تعاونی در معرض تهدید قرار گرفت.

تمهیدات دولت برای مهار فعالیت‌های تجاری انحصار گرانه و بازدارنده تاکنون بی ثمر بوده است. با شکل‌گیری کارتلها، امر تولید و بازاریابی در یک نقطه مجتمع شد. تنوع صاحبان حرف تجاری با آمدن شرکت‌های چند ملیتی و شرکت‌های فرامیلتی به بازار جنوب آسیا امری عادی شد. این



شرکتها بیشتر از ترفندهای تلخیص پولی (سپرده‌های نقدی چند گانه، دستکاری در فاکتور نویسی، معامله تهاتری، معاملات اعتباری موازی، نقل و انتقالات پولی در داخل سیستم بانکی و...) برای برتری رقابتی بر سایر شرکتها استفاده می‌کنند.

صنعت کیتینگ^(۶) در هند، رفته رفته با ورود «پیترزاهات مک دونالد»^(۷) و «جوجه سوخاری کنتاکی»^(۸) (یکی از شرکت‌های پیپسی کولا) مورد تجاوز قرار گرفت که خود هر گونه فرصتی را برای ایجاد تعاونی‌هایی از این دست در آینده سلب خواهد کرد.

دولتهای هند، سریلانکا و پاکستان، تدریجاً انحصار معمول ناشی از ارتباط دوربرد و حمل و نقل عمومی را به بخش خصوصی واگذار می‌کنند. تعدادی از تعاونیهای حمل و نقل در سریلانکا نیز سهم خود را در بازار به سرعت در حال انتقال از دست می‌دهند.

بخش کشاورزی هند و سریلانکا در صدد صنفی نمودن کامل این بخش تا سال ۲۰۰۱ هستند. بدین ترتیب تعاونیهای مصرف باید در مورد تأمین اقلام غذایی خود فکر تازه‌ای بیندیشند.

داستان موفقیت تاریخی ژاپن در سیاست حمایتی این کشور از صنایع و کشاورزی داخلی و پرهیز از سرمایه گذاری مؤسسات بین المللی حکایتی ریشه دار است. با اسارت کشورهای جنوب آسیا در تله دیون و بدهیها، قدرت معامله این کشورها عملاً به صفر رسیده است، وضعیتی که بیشتر یک اقدام سیاسی بین المللی را طلب می‌کند. همکاری جنوب - جنوب و شمال - جنوب از دیگر اقدامات عمده بود.

نتیجه مثبت اقتصاد بازار آزاد، ظهور یک



بازار مصرف شفاف بود. فلسفه حمایت از مصرف کننده، بیش از پیش از طریق رسانه‌ها و شرکت‌های تبلیغاتی مورد استفاده شرکت‌های خصوصی، اشاعه یافته بود. هر چند شکاف بین فقیر و غنی عمیق‌تر می‌شد و در عین حال، طبقه متوسط نیز کوچکتر، اما بازار مصرف به طرز شگفت‌آوری در حال رشد بود. میزان تقاضای غیر طبیعی برای کالاهای سرمایه‌ای و خدمات افزایش یافته بود. موضوع کهنگی اجناس حربه‌ای در دست شرکت‌های تولید کننده کالاهای با دوام مصرفی شد تا از طریق ساخت نمونه‌های جدید، سود حاصله را به حداکثر برسانند.

آیا جو جدید بازار، زمینه‌ای هموار برای فعالیت تعاونیها ایجاد خواهد کرد؟ برای تحقق این مهم به چند پیش شرط نیاز داریم:

- جو قانونی مناسب
- فرصتهایی برای رقابت
- معافیت مالیاتی از خدمات ضروری برای دولت‌ها یا ارائه طرح‌های سازنده تجاری
- کناره‌گیری کامل دولت از مشارکت در امر مدیریت
- انجام اصلاحات مالیاتی
- رعایت اکید قوانین و مکانیسم‌های ضد انحصاری

به رغم برخی تلاش‌های انجام شده در عرصه قانون گذاری، همچنان باید این اقدامات در تمامی کشورها معرفی و اجرا شوند. برای نمونه قانون تعاون هند، هنوز بر اساس قوانین استعماری بریتانیا به مورد اجرا گذارده می‌شود.

۲- تغییر در عملکرد مصرف کننده و شیوه‌های زندگی

مصرف کننده در جوامع موج اول و دوم به پایداری و دوام علاقمند بود. کالاهای سرمایه‌ای آنان و تغییر الگوها به واسطه

نوآوری، گاه پس از چند سال روی می‌داد. بازارها مقتدر نبودند و معاملات پایاپای در منطقه متداول بود. حتی در دوره اقتصاد بسته، این روند بدون تغییرات عمده ادامه داشت.

تحولات اقتصادی دهه ۱۹۸۰، بر ساختار جامعه منطقه تا حد بسیاری تأثیر گذارد. درآمد فزاینده از محل صنایع شهری و مشکل بیکاری در روستا جاذبه‌ای شد برای حرکت خانواده‌های روستایی به سوی شهرها. بهبود نظام آموزش نیز به این روند کمک نمود. اما نتیجه، از هم پاشیدگی تدریجی جامعه سنتی و افول نظام خانوادگی گسترده و ایلی بود و در عوض «خانواده مستقل» حداقل در مناطق شهری و نیمه شهری پدیدار شد.

با برنامه‌های زمان بندی شده و کار نوبتی، شیوه‌های زندگی جامعه به طرز چشمگیری به سمت فرهنگ گذرا متحول شد. مشکلات عدیده مدیریت خانوار، خانواده‌ها را ناگزیر از استفاده غذای آماده و دور انداختن برخی از اجناس نمود. زمان برای انجام امور خانواده بسیار محدود شده بود. رقابت شدید بین مؤسسات تجاری که از سوی رسانه‌ها حمایت می‌شدند، به بروز تغییرات سریع در رفتار مصرف کننده انجامید.

عامل دیگر اثر گذار بر شیوه زندگی سنتی، مهاجرت مستمر نیروی کار در داخل کشور و مهاجرت موقتی آنان به سایر کشورها بود. کارگر غیر ماهر بیشتر از مناطق روستایی به شهرها می‌رفت. مهاجرت کنندگان همواره با کوله باری از روش‌های جدید و الگوهای رفتاری تازه به جامعه روستا یا کشور خود بازمی‌گشتند که اساساً تحت نفوذ تبلیغات مصرف گرای شرکتها قرار داشت این فرهنگ جدید

تهدیدی برای ارزشهای بنیادینی چون، عقل معاش، صرفه جویی و پس انداز به حساب می‌آمد که مدافع آن تعاون بود. رواج مصرف به طور مستقیم با آن دسته از مؤسسات مالی در ارتباط بود که برگردش بیشتر سرمایه پولی چشم دوخته بود.

کیفیت در زندگی برای نسل جدید مصرف کننده یک الزام شده بود. توجه به تنوع کالاهای با دوام مصرفی و خدمات بیش از پیش معمول شد و مصرف کنندگان قطع نظر از سطح درآمدها، سودای داشتن چنین تسهیلاتی را در سر می‌پروراندند. خطر مصرف گرایمی همراه با ترفندهای تهاجمی بازاریابی شرکتها به زندگی مصرف کننده نفوذ کرد و امروز استفاده از کارتهای اعتباری به یکی از ویژگیهای معمول هر خانواده تبدیل شده است.

روزگاری، تولید اتوبه یکی از راهبرد های صنایع به شمار می‌رفت. اما این دیگر راهبردی موجه نیست چرا که از طریق رقابت، نیازهای فردی مصرف کننده به نحوی تأمین می‌شود که گردش سرمایه نسیز رقابتی‌تر انجام شود. از این رو، شرکت‌های فراملیتی و چند ملیتی به تولید محصولات و ارائه خدمات مطلوب از نظر مردم محلی و نه طبق نائقه فردی، مبادرت نموده‌اند. بازارهایی که دارای موقعیتی محکم هستند نیز سهم ویژه هر شرکت را در بازار تضمین می‌نمودند.

۳- ساختارهای شسراکتی و راهبردهایی برای صنعت خرده فروشی

اولین خرده فروشان به صورت انفرادی و بدون ارتباط نزدیک با دیگر تجار فعالیت می‌نمودند. آنان عمدتاً صاحبان تجارت به شکل فردی یا خانوادگی بودند. عرضه کالا در دوران جنگ جهانی دوم و بلافاصله پس

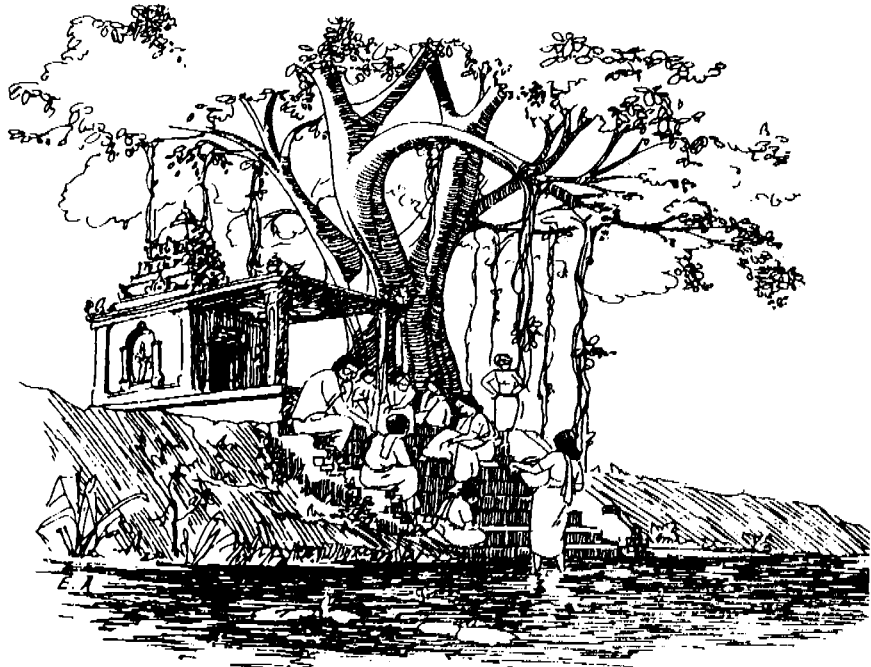
برای تنوع و نوگرایی صنعت خرده فروشی به شمار می‌رفت. سیستمهای پیشرفته حمل و نقل و ارتباطات نیز به تحکیم این روند کمک نمودند.

سیستم فرانشین، حداقل در سریلانکا تدبیر تازه‌ای در جهت تقویت موقعیت در بازار بود. گردش بیشتر سرمایه سهامی و فله فروشی از تدابیر جدید برتری جویی بر رقبا به شمار می‌رفت. تخفیف نیز یکی از ویژگیهای متداول در این شیوه است.

فروشگاههای زنجیره‌ای چند ملیتی همچون سون ایلون^(۱۱) یا ماکرو^(۱۲)، به استثنای حضوری قابل اغماض در هند، هنوز وارد بازارهای جنوب آسیا نشده‌اند. خدمات بازاریابی از جمله در این بین فعالیتهای مختص به معدودی شرکتهای چند ملیتی نظیر پراکتور^(۱۳) و گمبل^(۱۴) بود. بنابراین به شرط داشتن همبستگی، موقعیت برای تعاونیها مساعدتر بود.

۴- رویکردهای جدید خرده فروشی

با اشیاع شدن بازار خرید، خرده فروشان نیز رقابت را به خود بسیار نزدیکتر از هر زمان دیگر احساس می‌کنند. در راهبردهای جدید، باید جهت‌گیری بیش از پیش به طرف مصرف کننده باشد. اما در حالی که تعاونیها شکل توزیع سنتی را حفظ می‌نمودند، صنعت خرده فروشی خصوصی طی دهه گذشته متحول شد. حداقل در مناطق شهری، سوپر مارکتها از سیستمهای دقیق کنترل و صندوق پول استفاده نمودند. و برخی نیز برگه‌های پرداخت پول و سیستمهای کنترل موجودی رایانه‌ای را به کار گرفتند با وجودی که هنوز روش بارکد برای بسیاری کالاها استفاده نمی‌شود در عین حال زمانی را که مصرف کننده در پای صندوق صرف می‌کند نیز بسیار کاهش یافته است.



شبکه عمده فروشی کارآمدتری را تحت حمایت سیستم خرده‌فروشی خصوصی به وجود آورد. هر چند تعدادی فروشگاه زنجیره‌ای پس از دهه ۱۹۶۰ ایجاد شد، اما این فروشگاهها کمابیش در تملک خانوادگی بودند. سیستم زنجیره‌ای غذای آماده در این میان، بهتر شکل گرفته بود.

شبکه فروشگاههای بزرگ در آسیای جنوبی، به ویژه در هند و سریلانکا، در سال ۱۹۷۰ ایجاد شد. در این تحول تعاونیها پیشگام بودند. در این دوره، اقتصاد کشورها از دست اندازی شرکتهای فراملیتی و چند ملیتی در امان نگاه داشته شد بازار نیز به دلیل کمبودها، بیشتر یک بازار فروشنده بود تا یک بازار خریدار.

اما در دهه ۱۹۸۰ به دلیل مدیریت مدبرانه عرضه محصولات، سیستم فروشگاههای سلف سرویس به بازار آمد. این حرکت جدید، بازار را از صنعت خرده فروشی با گرایش توزیع دور می‌نمود و نقطه عطفی

از آن محدود بود. با رونق گرفتن صنایع و تولید، توزیع کالا نیز رشد یافت. در آغاز، فروشندگی مجاز دولتی متداول بود و شبکه اصلی توزیع در سطح روستا به شمار می‌رفت. عمده فروش از خرده فروش متمایز بود. این سیستم هنوز در بسیاری کشورهای جنوب آسیا شایع می‌باشد و در عین حال فروشگاههای زنجیره‌ای خرده فروشی و سیستم سوپرمارکت نیز در حال توسعه می‌باشد.

در این دوره، تعدادی فروشگاه بزرگ اختصاصی نیز به مدیریت شرکتهای بریتانیایی ایجاد شده که در واقع در خدمت مصرف کننده طبقه مرفه هستند. این سیستم از نخستین سالهای قرن اخیر آغاز به کار نموده و همچنان با تغییراتی در حال فعالیت است. شرکتهای کارجیلز^(۱۵) و میلرز^(۱۶) نمونه هایی از این دست در سریلانکا هستند. روند سریع صنعتی سازی در هند،



پسیدیده دیگر جایگزینی کالاهایی به صورت توزین شده و فروش باز با احتیاس بسته بندی شده بود. کارمندان در مناطق شهری، خرید این نوع کالا را حتی به رغم افزایش هزینه، ترجیح می‌دهند.

علاوه بر سوپر مارکتها، چند فروشگاه بزرگ (هایپر مارکت)^(۱۵) نیز در هند و سریلانکا ایجاد شده‌اند. وجود این گونه بازارها، دست آورد جدیدی در کاهش قیمت خرید فله محسوب می‌شود. بدین ترتیب، خرده فروشان بازگشت بیشتر سرمایه را از طریق قیمت کمتر تجربه می‌نمودند.

برخی خرده فروشان خصوصی، سیستم سفارش پستی و تحویل در منزل را آغاز کردند. این روش در بین شرکت‌های صاحب نام که از کاتالوگهای فروش پستی استفاده می‌کنند، متداول است. دستگاههای فروش خودکار نیز راه اندازی شد.

فرانشیز به عنوان جایگزینی برای خرده فروشی در سریلانکا عامه پسند می‌شود. با استفاده از ایسن روش، یک شبکه خرده فروشی ایجاد خواهد شد. این فروشگاهها نیز با بسیاری از تعاونیهای خرده فروش در مناطق روستایی به رقابت بر می‌خیزند.

عامل درونی مؤثر بر صنعت خرده فروشی تعاونی

۱- روشهای جدید در ارزشها و اصول تعاون

بسیاری از سازمانهای بزرگ تعاونی مصرف در شمال از سوی رقبای خود با رقابت شدیدی روبرو شدند و به تدریج سر تسلیم فرود آوردند. تعدادی از آنها در فرانسه، آلمان، ایالات متحده آمریکا و ایتالیا از هم فروپاشیدند. مطالعات انجام شده در مورد تعاونیهایی که در سرایشی افتاده‌اند، نشان داده است که این گونه تعاونیها دارای بحران هویت هستند. اما این خود آغازی

در سالهای اخیر، ثابت شده که، فعالیت مشترک مراکز تولید و مصرف به نفع هر دو طرف است. در حالی که تولیدکننده از قیمت و بازار محصول خود اطمینان دارد، تعاونی مصرف نیز محصول کیفی مورد نظر خود را دریافت می‌کند. مزیت عمده دیگر، حذف واسطه و سهم شدن تولیدکننده و مصرف کننده در سود حاصله است.

برای روند احیاء تعاونیها گردیده است. تشویق قرار گرفتند.

اما در نقطه مقابل، تعاونیهای مصرف در ژاپن نشان داده‌اند که حتی در صورت عدم بازگشت به تعاونیهای سنتی، می‌توانند جایگزین موفقی را معرفی نمایند. آنان در واقع شالوده اصلی تعاونی با مالکیت عضو را حفظ نموده‌اند و از نظام سرمایه گذاری اقتصادی نیز استفاده می‌کنند. این تعاونیها، به اجبار قانون، موظف بودند تنها با اعضاء خود داد و ستد کنند. هر چند رهبران بین المللی تعاون می‌بایست ارزشها و اصول بنیادین تعاون را تشخیص داده و برای انطباق در یک تعاونی مدرن آن را تفسیر نمایند.

کنگره اتحادیه بین المللی تعاون در بیانیه جدید هویت تعاون، بر ارزشهای خود یاری، مسئولیت پذیری، دهمکراسی، برابری، انصاف و همبستگی، تأکید می‌کند.

تفسیر یک تعاونی به عنوان اجتماع مستقلی از افراد، دلالت بر یک تعاونی غیر وابسته به دولت یا هر قدرت دیگری دارد.

این تفسیر لزوماً به کناره‌گیری دولت از خرده فروشی تعاونی می‌انجامد. بر اساس تفسیر جدیدی که از مشارکت اقتصادی اعضاء ارائه شده، تعاونیها مجبور به اندوختن ذخائر غیر قابل تقسیم می‌باشند. اساساً، مازاد ناشی از معاملات تجاری افراد غیر عضو که تاکنون از طریق اعضاء تعاونی اختصاص می‌یافت، از آن پس مورد تأیید نبود. بلکه سهامدارانی که مسئولیت تعاونی خود را عهده دار می‌شدند، مورد

در بیانیه جدید هویت تعاون، اصل جداگانه‌ای برای توجه بیشتر به جامعه در نظر گرفته شد. این اصل بر نقش تعاونی به عنوان یک مؤسسه عهده‌دار اقتصاد اجتماعی تأکید می‌کند. این اصل، تعاونی را به طور اخص از مؤسسات خصوصی متمایز می‌سازد، چرا که تعاونی تنها درگیر فعالیتهای کارآفرینی است که به توسعه پایدار جوامع منتهی می‌شود.

در بیانیه هویت تعاون، بازار درخور و شایسته‌ای برای حضور تعاونیها پیش بینی شده است. این بنگاههای اقتصادی در عمل دارای اهداف، اصول اخلاقی و ارزشهای اجتماعی خواهند بود. توسعه پایداری که در این بیانیه به آن اشاره شد، سرفصل مباحثی است که هم اکنون بشر، محیط زیست و اقلیم طبیعی با آن روبروست.

۲- رگودساختارها و راهبردهای مشارکتی

از سیستم مغازه‌هایی که به سبک راچدیل گرفته تا تشکل مدرن سوپر مارکتها که در منطقه مورد نظر ما (جنوب آسیا) شایع شده، بی نهایت تنوع وجود دارد. در مورد بنگلادش و نپال، ویژگیهای داوطلبان مدیریت فروشگاههای خرده فروشی تعاونی مشخص است. اما، در آپنا بازار^(۱۶) هند، از ساختار جدید مدیریت سوپر مارکتها استفاده می‌شود. فروشگاههای بزرگ و سوپر مارکتها در

کلان شهرها، سیستم سود محوری را برای اداره بخشهای مختلف فروشگاه خود برگزیده و عنان تصمیم‌گیری را بیشتر به مدیران شعب داده‌اند. برای کارکنان، بر اساس عملکرد آنان در شعب، روشهای تشویقی در نظر گرفته شده است. تحرک پذیری کارکنان در بنگاههای اقتصادی خصوصی امری عادی است. معیارهای بهره‌وری برای کارکنان از سوی خرده فروشان بزرگ، به خصوص در سوپر مارکتها انتخاب می‌شود.

ساختارهای مشارکتی تعاونیهای چند منظوره در سریلانکا که به طور میانگین حدود ۲۵ فروشگاه خرده فروشی و حداقل یک انبار عمده فروشی دارند، ساختار مشارکتی سنتی را با مدیریت، نظارت و سطوح عملکرد چند لایه برگزیده‌اند. سلسله مراتب مدیریتی و حوزه نظارتی از اصول کلیدی مورد استفاده در قلمرو فعالیت مدیریت بوده است. سیستمهای اطلاع رسانی در سطوح مختلف دارای برنامه‌های درونساخت بررسی و بازبینی هستند. سیستم حسابرسی نیز بسیار گسترده و نگهداری از آن پر هزینه است. این سیستم پیش از هماهنگی با نظام بازار برای تناسب با یک نظام توزیعی به وجود آمده است.

روند تصمیم‌گیری در بسیاری از تعاونیهای مصرف تا حدودی به ساختار شرکتی شباهت دارد که در آن سهامداران نقش منفعلی ایفا می‌کنند. تصمیم‌گیری در مورد کسب و کار بر عهده مدیران است و کمیته‌های فرعی بیشتر به عنوان گروههای مشاوره‌ای عمل می‌کنند تا گروههای تصمیم‌گیرنده.

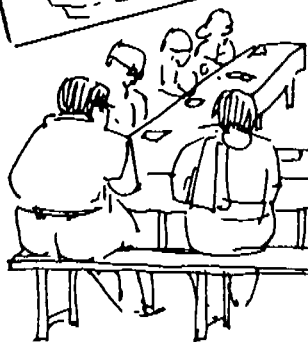
فرآیندهای برنامه ریزی در بسیاری تعاونیها فاقد کارایی بوده یا اصولاً خبری از آنها نیست. در بسیاری موارد طرح ریزی

به زعم مدیران یک عمل بسیار دقیق است. ارزیابیهای دقیق بازار یا نظر سنجی از اعضاء به ندرت صورت می‌گیرد.

۳- مسائل اعضاء و مشتریان

تعاونیها به مؤسساتی موسوم هستند که توسط اشخاص دارای نیازهای مشترک تشکیل و اداره می‌شوند. این خود مصرف کنندگان بودند که اولین بار تعاونیهای مصرف را معرفی نمودند. در آسیای جنوبی، ویژگی مشترک، ترویج تعاونیهای مصرف از سوی دولت برای اداره سیستم توزیع عمومی برای اقشار محروم‌تر جامعه است. این یکی از راهکارهای معمول در جنگ جهانی دوم بود. هر چند این تعاونیها برای توزیع کارآتر توسط خود افراد استفاده کننده از آنها اداره می‌شد، اما تصمیم‌گیرنده اصلی، دولت بود.

موارد استثنایی در بین تعاونیهای مصرف در مؤسساتی چون اداره‌ها و کارخانه‌ها به چشم می‌خورد. وانگهی تعداد استفاده کنندگان غیر عضو از این خدمات بیش از اعضاء است. با آزاد شدن تدریجی بازار، این پرسش مطرح شد که نقش تعاونی مصرف در بازار



چيست، هر چند بسیاری از کشورها همچنان قادر به حفظ اکثر تعاونیهای مصرف خودکفا بوده‌اند. تعاونی مصرف ثابت نمود که برای مصرف کننده، حتی در اقتصاد بازار، تعاونی جایگزین بهتری است. برای نمونه مشکلات مطرح در تعاونیهای مصرف تایلند در منطقه قابل مشاهده نیست.

خرید مشترک، آغازی برای تعاونی مصرف بود. اینکار با شروع حمایتی دولت از تعاونی ناکام ماند. اما زمانی که ادغام تعاونیها در سریلانکا انجام شد، این عمل به طور کامل از میان رفت. در عوض، راهکاری که مدیران برای تأمین منافع مشتری دنبال می‌کنند به شیوه خرده فروشان خصوصی شباهت دارد. مشاوره با مشتری تنها کلیدی است که برای گشودن این در استفاده می‌شود.

آموزش مصرف کننده یکی از فعالیتهای اصلی مورد انتظار از تعاونیهای مصرف است. امروزه این روش به طور نادر به کار می‌رود. اقتصاد خانوار، بودجه بندی منزل و الگوهای پایدار مصرف از زمینه‌های مربوط به تعاونی می‌باشند. در نقطه مقابل، بسیاری از عرضه کنندگان خصوصی کالا هستند که از تعاونیها برای ترویج رفتارهای مصرف‌گرایی در بین اعضاء تعاونی بهره‌برداری می‌کنند.

امنیت غذایی یکی از موارد مربوط به اعضاء تعاونیهاست. تعاونیها باید از فروش مواد غذایی، بازخورد لازم را کسب نمایند. سابقاً به دلیل کمبود کالاهای مصرفی، این کار ممکن نبود. اما امروزه، به دلیل آن که محصولات زیانبخش برای سلامتی مصرف کنندگان در بازار، زیر قیمت واقعی فروخته می‌شود، امنیت غذایی اهمیت بیشتری می‌یابد.

نهیضت تعاون در کشور مالزی

از: نورواپتم حاج عبدالطیف
استادیار دانشکده تعاون مالزی

ترجمه: محمود زارع زاده
منبع: مدیریت نوین تعاونی مصرف ۱۹۹۵ - علی بگ - هند

بخش اول

بدون شک اعضاء نیز باید مطمئن شوند که سیاست گذاران و افرادی که سر نوشت تعاونی آنان را در دست دارند افرادی امین و دارای صلاحیت می باشند و این از جمله حقوقی است که اعضاء نسبت به شرکت دارا می باشند، حال، برای دسترسی به این حق اعضاء باید بدانند که جز از طریق مشارکت فعال خود نمی توانند به این حقوق دست یابند و تنها از طریق مشارکت است که می توان افراد صالح و امین را برای اداره شرکت تعاونی انتخاب نمود، یعنی افرادی که توانایی توسعه تعاونی را داشته و منافع بیشتر اعضاء را تأمین نمایند. رهبران و مدیران شرکت تعاونی باید نسبت به تأمین نیاز مندیهای اعضاء توجه فوق العاده ای را مبذول داشته. از انتقاد سازنده آنان استقبال نمایند.

جمعیت:

جمعیت مالزی در سال ۱۹۹۴ بالغ بر ۱۹ میلیون و ۴۹۸ هزار نفر بوده و دارای نژادهای مختلف و با فرهنگها و مذاهب گوناگون و زبانهای متفاوت می باشد که علی رغم تنوع و ترکیب جمعیتی، مردم این کشور در وحدت، حسن خلق و هماهنگی در کنار یکدیگر زندگی می کنند. نژادهای مالایی، چینی و هندی نژادهای سه گانه و جمعیت عمده این کشور را شامل می شود.

قانون اساسی و تفکیک قوا:

حکومت مالزی دارای پارلمان و سیستم حکومتی آن پادشاهی است و پادشاه «یانگ

کانو، پاهانگ و سرزمین فدرال صبا و ساراواک می باشد.

آب و هوا:

مالزی در نزدیکی استوا قرار دارد و آب و هوای این کشور عمدتاً تحت تأثیر شرایط دریایی و سیستمهای بادی برخاسته از اقیانوس هند و دریای جنوبی چین می باشد. این کشور دارای دو فصل آب و هوایی با بادهای موسمی در جنوب و شمال شرقی بوده و متوسط درجه حرارت آن از ۲۱ درجه تا ۲۲ درجه سانتیگراد متغیر و با رطوبت هوای بالا می باشد.

مالزی کشوریست در جنوب شرقی آسیا با مساحتی معادل ۳۲۹۷۵۸ کیلومتر مربع که از دو بخش مجزا شامل شبه جزیره مالای و ایالت های صبا و ساراواک در شمال غربی جزیره بورنئو تشکیل شده است. دو بخش مالزی از یکدیگر به فاصله ۵۲۱/۱ کیلومتر توسط دریای جنوبی چین جدا می شوند. شبه جزیره مالای با تایلند و ایالت های صبا و ساراواک با سرزمین کالی منتان اندونزی هم مرز می باشند.

فدراسیون مالزی شامل ایالت های پریس، کدا، یولانونپانگ، پراک، سلانگور، نجری سمیلان، ملاکا، جوهور، کلانتان، ترنگ

سال ۱۹۹۴			سال ۱۹۹۳			
سهم رشد	GDP در سهم رشد	رشد	سهم رشد	GDP در سهم رشد	رشد	
۰/۹	۱۲/۸	۰/۵	۷/۸	۱۵/۹	۳/۹	کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری
۰/۷	۶/۲	۰/۹	(-۱/۵)	۶/۷	(۱/۷)	معدن (به انضمام نفت)
۲۸/۵	۳۱/۵	۱۳/۶	۲۴/۶	۳۰/۱	۱۲/۹	صنایع
۶/۱	۴/۲	۱۳	۵۲/۲	۴	۱۱/۲	ساختمان
۲۷/۴	۲۴/۶	۹	۵۲/۲	۴۲/۴	۱۰	خدمات
۹/۸	۶/۶	۱۳	۱۳/۳	۶/۴	۱۹/۳	هزینه‌های جانبی خدمات بانکی
۵/۲	۲/۱	۱۱	۴/۱	۴	۸/۴	حقوق و عوارض گمرکی
۱۰۰	۱۰۰	۸/۵	۱۰۰	۱۰۰	۸/۳	تولید ناخالص داخلی GDP

تعاونی توسعه منطقه‌ای (KPD) مالزی
روستائیان را ترغیب می‌نماید تا در مناطق
روستایی طرح‌های توسعه را بر محور
هماریهای متقابل روستائیان به اجرا درآورد

۵۱

وضعیت صادرات کالاهای صنعتی

(جدول شماره ۳)

عناوین کالاهای صنعتی	۱۹۹۳ - درصد سهام	درصد تغییرات (ژانویه - ژوئن) ۱۹۹۳	۱۹۹۴ (ژانویه - ژوئن)
فرآورده‌های الکتریکی و الکترونیکی	۶۱/۵	۳۲/۲	۳۹/۴
منسوجات، پوشاک و کفش	۶/۱	۷/۱	۹/۵
مواد غذایی، نوشابه و تنباکو	۲/۸	۳/۳	۲۰/۸
محصولات چربی و چوب	۵/۳	۷۳/۷	۴۱/۹
فرآورده‌های لاستیکی	۲/۷	۲۴/۸	۱۳/۳
فرآورده‌های نفتی	۱/۹	۵۳/۱	-۸/۵
فرآورده‌های شیمیایی و مواد شیمیایی	۳/۹	۱۳/۹	۳۵/۶
فرآورده‌های معدنی غیر فلزی	۱/۲	۱۳/۷	۳۶/۹
آهن، فولاد و صنایع فلزی	۳/۵	۴۸/۳	۱۱/۹
تجهیزات حمل و نقل	۴/۱	۶۸/۹	۵۶/۷
جمع	۱۰۰	۳۱/۳	۳۲/۶

(جدول شماره ۲)

کالای صادر شده	سال ۱۹۸۹	سال ۱۹۹۴
مجموع صادرات (میلیارد RM)	۶۷/۸	۱۲۸
کالاهای الکتریکی و الکترونیکی	۳۰/۷	۲۸/۶
منسوجات، پوشاک و کفش	۴/۷	۳/۹
سایر فرآورده‌های صنعتی	۱۸/۵	۲۵/۱
نفت خام	۱۱/۶	۴/۲
قلع	۱	۰/۳
LNG	۱/۶	۳
چوب	۱۰/۷	۴/۸
روغن نخل	۶/۹	۵/۳
لاستیک	۵/۸	۱/۶
سایر	۵/۸	۴/۷

سال یک بار برگزار می‌شود.

مجلس ایالتی عمدتاً در زمینه‌هایی مانند مسائل مربوط به اراضی، کشاورزی، بودجه، و قانون اسلامی و... قانونگذاری می‌نماید و چنانچه بین قانون فدرال و قانون ایالتی مغایرت و تناقضی وجود داشته باشد، قانون فدرال حاکمیت خواهد داشت.

کشور را بر عهده دارد. قوه مقننه در سطح فدرال دارای دو مجلس، نمایندگان و سنا می‌باشد که ریاست قوه مقننه را پادشاه به عهده دارد. موضوعات اصلی در زمینه‌های امور خارجه، دفاع، امنیت داخلی، قوانین مربوط به جرم و جنایت توسط مجلس فدرال قانونگذاری می‌شوند و هر یک از ایالت‌های این کشور نیز دارای یک مجلس قانونگذاری می‌باشد که انتخابات آن هر پنج

دبیر توآن» رئیس کشور می‌باشد. قوه مجریه این کشور شامل هیأت وزیران به ریاست نخست وزیر است که نخست وزیر در اجرای کلیه موارد دولت در مقابل پادشاه مسئول است. نخست وزیر حکومت مالزی از طرف رهبر حزبی که دارای اکثریت در مجلس نمایندگان می‌باشد برگزیده می‌شود. قوه مقننه نیز در این کشور مسئولیت قانونگذاری و تصویب بودجه



جدول زیر عملکرد بخش خدمات را در مالزی نشان می‌دهد

زیر بخش	سهم			
	رشد سالیانه			
	۱۹۹۴	۱۹۹۳	۱۹۹۲	۱۹۹۱
آب، برق، گاز	۴/۹	۵	۱۲/۵	۱۳
ارتباطات، حمل و نقل و خدمات انباری	۱۵/۶	۸	۱۵/۶	۹
عمده فروشی، خرده فروشی و هتلداری و رستورانها	۲۷/۵	۱۰	۲۷/۸	۱۰/۵
خدمات بازرگانی، دارایی بیمه، مالی	۲۴	۱۱/۴	۲۴/۵	۱۱
خدمات دولتی	۲۳/۲	۹/۶	۲۲/۳	۴/۷
سایر خدمات	۴/۸	۸/۲	۴/۸	۸

جدول شماره ۴ - مهمترین کشورهای

که مالزی به آنها کالا صادر می‌کند

نام کشورها	۱۹۹۳	۱۹۹۴
آمریکا	۲۷/۳	۲۶/۹
هر یک از کشورهای اتحادیه اروپا	۱۶/۳	۱۵/۱
انگلستان	۵/۲	۴/۲
آلمان	۴/۶	۳/۹
ژاپن	۸/۶	۸/۸
سنگاپور	۲۴/۶	۲۵/۱
جمع	۱۰۰	۱۰۰

اوضاع اقتصادی مالزی:

اقتصاد مالزی با رشدی معادل ۸/۵ درصد، تولید ناخالص داخلی (GDP) در سال ۱۹۹۴ همچنان به توسعه نیرومند و پر قوت خود ادامه می‌دهد. رشد اقتصادی این کشور از سال ۱۹۸۸ تا سال ۱۹۹۲ به طور متوسط ۸ درصد بوده که انتظار می‌رفت شتاب این رشد در سال ۱۹۹۵ به ۹/۵ درصد تولید ناخالص داخلی بالغ گردد. در این کشور رشد سریع اقتصادی همراه با ثبات قیمت‌ها و افزایش شاخص قیمت‌های مصرف (CPI) در حدود ۲/۸ درصد بوده است. به علاوه رشد اقتصادی سبب ارتقاء درآمد سرانه ملی شده و به RM ۸۸۵۶ (واحد پول مالزی) رسیده که کلیه افراد مالزیایی از این رشد بهره‌مند شده‌اند.

بخش صنعت با ۳۸/۵ درصد تولید ناخالص داخلی بزرگترین سهم و پس از آن بخش خدمات با ۴۷/۴ درصد برجسته‌ترین سهم را در تولید ناخالص داخلی کشور کشور دارد. (جدول شماره ۱ سهم هر یک از بخش‌ها را در اقتصاد کشور نشان می‌دهد): ترکیب صادرات کالاها صنعتی عمدتاً به سه گروه کالاهای الکتریکی و الکترونیکی، منسوجات و فرآورده‌های چوبی محدود می‌شود. این سه گروه کالا تقریباً دو سوم کالاهای صنعتی صادراتی را در برمی‌گیرد.

کالاهای صنعتی بزرگترین سبب را در صادرات کشور به خود اختصاص می‌دهد و سهم آن در سال ۱۹۹۲ معادل ۷۷/۵ درصد از کل صادرات بوده است.

جدول شماره ۲ بخش عمده کالاهای صادراتی و درصد سهم آن را در سال ۱۹۸۹ و ۱۹۹۴ نشان می‌دهد.

کشورهای آمریکا، اتحادیه اروپا، ژاپن و سنگاپور عمده‌ترین واردکنندگان کالای مالزیایی می‌باشند.

سهم بخش خدمات در سال ۱۹۹۴ معادل ۴۴/۶ درصد تولید ناخالص داخلی بوده و پیش بینی می‌شد که این سهم در سال ۱۹۹۵ به ۴۶/۸ درصد برسد. بخش خدمات عمدتاً زمینه‌هایی نظیر بازرگانی، جهانگردی، خدمات مالی و سایر زیر بخش‌ها را شامل می‌شود. میزان سهم خدمات در مالزی موجب شده است تا مالزی به سرعت به سمت یک کشور صنعتی در حرکت باشد. سهم خدمات در کشورهای پیشرفته بیش از ۶۰ درصد و تا ۷۰ درصد کل تولید ناخالص داخلی می‌باشد.

چالش‌های جاری در مواجهه با رشد

سریع اقتصادی

ا- کمبود نیروی کار:

رشد سریع اقتصادی در شش سال

گذشته در نتیجه بهره برداری بالا از منابع اقتصادی بویژه در بخش صنایع بوده است. با توجه به وضعیت و شتاب اقتصادی اشتغال کامل نیروی کار به وجود آمده و هم اکنون بازار نیروی کار به خصوص در مورد افراد نیمه ماهر و ماهر با دشواری مواجه می‌باشد. عملکرد نیرومند و مداوم اقتصادی در درون خود فرصت‌های اشتغال را نیز افزایش خواهد داد و از این روی انتظار می‌رود که اشتغال با نرخ رشد ۲ درصد در سال ۱۹۹۴ (نرخ رشد اشتغال در سال ۱۹۹۳، ۴/۲ درصد بوده است) ۲۲۲ هزار فرصت شغلی مازاد به وجود آورد (مقدار فرصت شغلی مازاد در سال ۱۹۹۳، ۲۰۰ هزار نفر بوده است). با توجه به نیروی کار در کشور مالزی پیش بینی می‌شود که رشد اشتغال با سرعت نرخ کمتری یعنی ۲/۹ درصد (در سال ۱۹۹۳ این مقدار ۲/۵ درصد بوده است) در سال ۱۹۹۴ صورت گیرد که در این صورت نرخ بیکاری از کاهش کمتری برخوردار می‌شود و به ۲/۹ درصد خواهد رسید (نرخ کاهش بیکاری در سال ۱۹۹۳، سه درصد بوده است) این امر نشان می‌دهد که اقتصاد کشور به سطح کامل اشتغال رسیده است و لذا نیروی کار در بازار کار با دشواری یافت خواهد شد و

در نتیجه بخش اقتصاد کشور با کمبود نیروی کار مواجه می‌باشد.

دولت در جهت تسریع در رفع این مشکل موقتاً مجوز اشتغال کارکنان خارجی را بر پایه نیازهای ویژه صادر نموده است و پیرو آن نیز خواستار عدم ورودی کارگران نیمه ماهر و غیره ماهر به کشور شده است اما علی‌رغم این تصمیم باز هم ورودی نیروی کار نیمه ماهر و غیر ماهر خارجی خود را در اوایل سال ۱۹۹۴ تحمیل نمود.

گرچه دولت استخدام نیروی کار خارجی را به عنوان یک اقدام موقت و در جهت حل مشکل کمبود نیروی کار مجاز شمرده است اما لازم است راه حل دراز مدت نیز برنامه ریزی شود. برای دسترسی به این هدف باید از فن‌آوری‌های اتوماسیون در جهت صرفه جویی نیروی کار بهره‌مند شد و ضمن آن بهره‌وری نیروی کار موجود را افزایش داد و در این خصوص از نیروی کار زنان که ۴۶ درصد نیروی کار را تشکیل می‌دهد باید حداکثر استفاده را بعمل آورد. ضمناً از نیروی کار افراد معلول و افراد

معتادی که خود را از چنگال اعتیاد رها نکرده‌اند نیز باید استفاده شود. از آن گذشته صندوق توسعه آموزش مهارت‌های منابع انسانی که در سال ۱۹۹۲ تأسیس شده است می‌تواند با کمک مالی به بخش صنعت به جای این که این بخش کارکنان و شاغلین خود را به محلهای آموزشی و خارج از کارخانه اعزام نماید ترتیبی اتخاذ نماید تا آنها در محل کار آموزشهای مهارتی لازم را فراگیرند.

دولت همچنین می‌تواند از تأسیس مؤسسات آموزشی و فنی و حرفه‌ای و مراکز آموزشی توسعه مهارت‌های پیشرفته که متضمن عرضه نیروی کار متخصص

مشارکت فعالانه اعضاء شرکتهای تعاونی در رابطه با توسعه تعاونی و رفع نارسائیهای لازم و ضروری می‌باشد. اعضاء باید با صرف وقت مسئولیت خود را در قبال حقوق و آرمانهای تعاونی به اثبات رسانند. اعضاء باید بدانند صرفاً با همدلی کامل و متعهدانه و مشارکت فعال می‌توانند به اصول تعاون و حقوقی که بر آنان در جهت تأمین نیازها و دریافت خدمات مرتبط است دسترسی یافته و موفقیت شرکت تعاونی خود را تضمین نمایند.



۵۳

می‌باشد به ویژه توسط بخش خصوصی حمایت کند.

۲- دستمزدها بالا و بهره‌وری پایین:

رشد سریع اقتصادی علاوه بر آن که کمبود نیروی کار را در بازار کار مشهود ساخته است موجب شده است تا واحدهای صنعتی در جهت جذب نیروی کار لازم به ویژه نیروی کار ماهر و نیمه ماهر با یکدیگر به رقابت برخیزند و دستمزدهای بیشتری را پیشنهاد نمایند. بررسی انجام شده توسط مرکز آمار بررسی‌های صنعتی نشان می‌دهد که در هفت ماهه اول سال ۱۹۹۴ در مقایسه با مدت مشابه سال قبل سطح دستمزدها به طور متوسط ۶/۷ درصد افزایش داشته است. (این بررسی در

مورد ۶۶۰ هزار نیروی کار در تمام سطوح انجام گرفته است).

در هر حال، افزایش دستمزدها با ارتقاء بهره‌وری توأم نیست. مطالعه انجام شده نشان می‌دهد که بهره‌وری نیروی کار طی مدت ژانویه تا جولای ۱۹۹۴ نسبت به مدت مشابه سال قبل از ۲/۲ درصد افزایش همراه بوده است.

افزایش دستمزدها نه تنها موجب تورم خواهد شد بلکه سبب خواهد شد تا میدان رقابت تولیدات صنعتی مالزی در بازارهای بین‌المللی تنگتر شده و از آن گذشته جذابیت مالزی به عنوان مرکز سرمایه‌گذاری خارجی کاهش یابد.



۳- کسری در حساب خدمات:

کسری در تراز پرداخت حساب خدمات یکی از مشکلات عمده‌ای است که در حال حاضر در اقتصاد کشور وجود دارد. کسری در تراز پرداخت‌ها دارای دامنه‌ای وسیع و از ۹/۷ میلیارد RM در سال ۱۹۹۰ به ۱۵ میلیارد RM در سال ۱۹۹۲ و ۱۷/۷ میلیارد RM در سال ۱۹۹۲ بالغ گشته است. کسری تراز پرداخت در سال ۱۹۹۴ نسبت به جریان درآمد سرمایه‌گذاری ۵۱ درصد و نسبت به کرایه حمل کالا و بیمه ۲۵ و ۱۸ درصد و نیز در سایر خدمات مثل قرار دادها و مقاطعه کاریها و خدمات حرفه‌ای بوده است. تصحیح کسری تراز پرداخت ضرورتی است که باید به آن پرداخت زیرا که در غیر این صورت نرخ واردات بر صادرات پیشی خواهد گرفت.

به منظور تصحیح تراز پرداخت دولت اقداماتی را معمول داشته که موارد ذیل از جمله آنان می‌باشند.

الف - ترغیب شرکت‌های مالزیایی به سرمایه‌گذاری در خارج از کشور و برگشت سود سرمایه به داخل کشور.

ب - متناسب نمودن جریان درآمد سرمایه‌گذاری به نحوی که شرکتها سود حاصله را در مالزی سرمایه‌گذاری مجدد نمایند. این امر با افزایش ذخیره سرمایه‌گذاری به میزان ۵ درصد در یک دوره مشخص مواجه خواهد شد.

ج - عزم ملی در صادرات کالا به صورت سیف (IF - قیمت کالا به اضافه هزینه بیمه و کرایه آن در داخل) و واردات به صورت خوب (F.O.B) - تحویل کالا روی کشتی در نقطه بارگیری). در این زمینه تلاش‌های لازم در جهت تقویت ناوگان کشتیرانی ملی و نیز تدوین قوانین و مقررات مبنی بر استانداردهای قابل قبول باید صورت گیرد.

د - افزایش وثیقه حسن پایان کار و نیز افزایش حقوق و جوایز بیمه در داخل کشور از طریق صدور مجوز به منظور فعالیت شرکت‌های بیمه خارجی در داخل کشور.

ه - ترغیب صادرات سایر خدمات که موجب ارز آوری ناشی از حق الامتیاز قراردادهای خدمات فنی می‌شود.

و - افزایش درآمدهای ارزی از طریق توریسم.

ز - کاهش خروج ارز آموزشی از طریق ترغیب خانواده‌ها به اشتغال به تحصیل فرزندان خود در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در داخل کشور و عدم اعزام آنان به خارج از کشور به منظور تحصیل.

۴- مبارزه با تورم:

اولویت برنامه اقتصادی دولت در این راستاست که ضمن حفظ تداوم و رشد نیرومند فضای اقتصادی مانع از افزایش نیز تورم نیز شود.

شاخص قیمت مصرف در ماه فوریه سال ۱۹۹۴ به اوج خود یعنی به ۵ درصد رشد رسید و در ماه مارس همین سال نیز این شاخص ۴/۴۷ درصد افزایش نشان می‌دهد و این در حالی است که متوسط افزایش شاخص قیمت مصرف ۳/۶ درصد در سال ۱۹۹۲ بوده است. افزایش شاخص قیمت مواد غذایی طی سال ۱۹۹۴ از جمله قابل توجه‌ترین شاخص افزایش قیمت‌های مصرف بوده که به ۵/۶ درصد بالغ گشته است. این شاخص در دوره مشابه سال قبل ۱/۸ درصد بوده است. با توجه به عملکرد شناور اقتصادی همراه با افزایش تقاضای مصرف ملی انتظار می‌رفت که در سال ۱۹۹۵ قیمت‌ها فشار بیشتری را بر اقتصاد وارد آورند. از آن گذشته پیش بینی می‌شد در همین سال دستمزدها به دلیل کمبود

نیروی کار با افزایش بی‌رویه‌تری مواجه شوند.

دولت نگران این مطالب است که تورم بالا ضمن آن که میزان پس انداز ملی را کاهش می‌دهد موجب آن نیز خواهد شد تا عموم مردم در جهت مبارزه با آن تلاش‌های جدی را به عمل نیاورند و نسبت به آن بی‌توجه شوند. از این روی و به منظور مهار تورم دولت ضمن اقدامات سیاست محتاطانه مالی سیاست انقباض پولی را نیز اتخاذ نموده است و بدین وسیله ضمن رفع محدودیت برای واردات، استفاده از حداکثر منابع را برای تولید مواد غذایی در داخل کشور نیز به عمل می‌آورد. آنگاه نمودن اذهان عمومی مردم از تبعات منفی تورم نیز از جمله اقداماتی است که باید به سرعت اعمال شود.

۴- افزایش ارتباطات صنعتی بین

صنایع:

بخش صنعت به ویژه صنایع صادراتی طی دوره رشد سریع اقتصادی از رشد قابل توجهی برخوردار بوده و لذا این امر مانع آن شده است که سایر بخش‌های اقتصادی از رشد چشمگیر بهره‌مند شوند و در نتیجه میزان رشد آنها نامحدود بوده است. از این روی دولت به منظور جبران این نقص استراتژی‌های لازم را در زمینه گسترش و تعمق آن در جهت دستیابی به ارزش افزوده و روابط صنعتی اتخاذ نموده است. پیوستگی صنایع بالا دست به ویژه در زمینه صنعت الکترونیک، حمل و نقل، صنایع پایه و صنایع فلزی از جمله زمینه‌هایی می‌باشند که پیوستگی و روابط صنعتی بین آنان ترغیب می‌شود و بر آن تأکید می‌گردد. در عین حال در مورد فعالیت‌های پایین دست به ویژه در مورد

صنایع چوب و لاستیک و صنایع وابسته به آنها نیز تأکید می‌شود.

دولت در جهت تقویت روابط صنعتی بین صنایع از برنامه توسعه سرمایه گذاری کشورهای خارجی حمایت می‌نماید و این امر را در جهت تقویت روابط صنعتی در داخل کشور می‌داند و معتقد است که طبق این برنامه می‌توان وابستگی صنعتی را به خارج از کشور کاهش داد و در نتیجه عمده نیازهای صنایع بالا دستی و پایین دستی را در کشور تولید نمود. پیرو چنین برنامه‌ای در جولای ۱۹۹۳ حدود ۱۷۷/۴ میلیون RM بین شرکت‌های مالزیایی و شرکت‌های خارجی قرار داد سرمایه گذاری در جهت تقویت روابط صنعتی قرار داد منعقد شده است.

نتیجه‌گیری:

با توجه به رشد سریع اقتصادی در کشور مالزی طی سالهای اخیر، لازم است ضمن حفظ آن اقدامات لازم در زمینه‌هایی از قبیل ثبات قیمت‌ها، رفع مشکلات ناشی از کمبود نیروی کار ماهر و سایر تنگناهای زیربنایی به عمل آید. همچنین می‌بایست در جهت ارتقاء بهره‌وری پیرو افزایش دستمزدها تلاشهای لازم صورت پذیرد و در جهت حفظ رقابت ملی در بازارهای نامطمئن بین‌المللی از طریق افزایش انگیزه‌ها، وضع مقررات لازم و غیره کوشش شود.

از طرف دیگر سیاست‌های مالی و پولی دولت نشان داده است که پیرو چنین سیاست‌هایی (سیاست انقباض پولی و محتاطانه مالی) فشار قیمت‌ها تحت کنترل قرار گرفته لذا باید ضمن تداوم آن نسبت به قابلیت‌های تولید در کشور توجه‌ای خاص نمود تا اقتصاد مالزی همچنان رو به رشد و باثبات باقی بماند و همراه خود افزایش کیفیت زندگی و رفاه بیشتر مردم تضمین شود.

فراز و نشیب‌ها.....

بقیه از صفحه ۴۹

در تساوینیهای مصرف ژاپن، اعضاء سعی در توسعه محصولات تعاونیهای خود و به ویژه کالاهایی با برچسب تعاونی دارند، اما مسئله در این است که اعضاء در بطن فعالیت مشارکت نمی‌کنند. از این رو، تعاونیها مجبورند برای معرفی این کالاها در بین اعضاء و سایر مصرف کنندگان، تلاشهای خاصی را به کار بندند.

یکی دیگر از فعالیتهای حاشیه‌ای تعدادی از تعاونیها، خرید مستقیم محصولات کشاورزی و صنایع دستی اعضاء است. برخی از تعاونیهای چند منظوره در سریلانکا، برای فروش خارج از سیستم تعاونی، با اعضاء برای تولید کالاها قرار داد می‌بندند. این یکی از فعالیتهای موفق تعاونیها بوده است. اما به نظر می‌رسد انعقاد قرار داد با تولید کنندگان سایر تعاونیها برای تأمین محصولات تعاونیهای مصرف در ناحیه‌ای دیگر اقدامی شتابزده باشد.

اهمیت توسعه.....

بقیه از صفحه ۲۵

سرنوشت استخدامی و ارتقاء شغلی و حقوق و مزایای کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی در فصلها و زمانهای مناسب، تدارک امکانات و وسائل آموزشی، بازنگری محتوای درسی دوره‌های آموزشی می‌تواند در ترغیب و تشویق اعضاء، کارکنان و مدیران تعاونیها به شرکت در دوره‌های آموزشی مؤثر باشد. استفاده از روشهای نوین آموزشی و

برگزاری دوره‌های آموزشی غیر کلاسیک، اجرای برنامه‌های آموزشی کارگاهی با استفاده از فیلم و ویدئو در دوره‌های آموزشی، آموزش مکاتباتی و هدایت مسئولان تعاونی در اداره تعاونیها، انتشار متون آموزشی و مجلات رایگان برای تعاونیها در ارتقاء سطح دانش و اطلاعات اعضاء کارکنان و مدیران تعاونی بسیار مؤثر خواهد بود.

بنابراین در استقرار نظام اقتصادی تعاون و امکان بهره‌گیری صحیح از استعدادهاى کشور در مسیر سازندگی و توسعه و پیشرفت و خودکفائی باید برای امر آموزش در تمامی ابعاد آن اولویت و اهمیت بنیادین قائل بود و از تمامی وسائل و شیوه‌های علمی برای استحکام این بخش استفاده نمود.

نگاهی دوباره.....

بقیه از صفحه ۲۲

۵- ایجاد هماهنگی و ارتباط مابین بخشهای مربوط به زنان در سازمان‌ها و مؤسسات مختلف که در عرصه اشتغال زنان فعالیت می‌کنند یا دارای بخشهای مستقل مربوط به مسائل زنان می‌باشند و برگزاری کمیسیون‌ها و نشست‌های مشترک به طور مرتب.

۶- تشویق و ترغیب اندیشه تعاونی و تلاش در تقویت اعتقاد و ایمان به فعالیت‌های تعاونی و تأکید بر اندیشه تعاونی به عنوان یکی از عوامل استقلال اقتصادی و اجتماعی زنان و ارتقاء سطوح کیفی و کمی آموزش تعاون برای ایجاد آگاهی در زنان و متوجه نمودن آنان به نقش حساسی که در بخش‌های مختلف جامعه دارند.

دهه آینده دهه چالشهای جدی و تفکر برانگیز در مورد حقوق اجتماعی زنان است، حقوقی که می‌توان از امروز در قالب برنامه ریزی‌های لازم، تأمین آن را تسهیل نمود.

زمان متوجه شد که عده بسیار کمی از مشتری‌ها می‌توانند در این دمای خارق العاده، سقف اتوموبیل خود را باز کنند و به همین دلیل انجام چنین آزمایش‌های گران قیمتی را متوقف ساخت و نتیجتاً صرفه جویی‌های هنگفتی برای شرکت فراهم آمد، ضمن این که تاکنون نیز هیچ شکایتی در این مورد وجود نداشته است.

علیرغم شفافیت و صراحتی که در شعار مربوط به لزوم گوش سپردن به ندای مشتری، وجود دارد، بی‌اعتمادی‌ها و عدم حساسیت‌ها در قبال بازار سبب شده تا آن دسته از شرکتها که بی‌دلیل، اوضاع را برای مشتریان خود پیچیده و آزار دهنده ساختند، دچار مشکلات مضاعفی شوند. نمونه بارزی را که می‌توان در این خصوص ارائه کرد، دستگاههای ضبط ویدئویی است: استفاده از این دستگاهها برای ژاپنی‌ها به حدی دشوار بوده که آنها برای این دستگاهها طنزها و لطیفه‌هایی را ابداع کرده‌اند. البته شکایات و نارضایتی‌هایی که در خصوص کاربرد دستگاههای ویدئو ابراز گردیده سبب شده تا سازندگان دستگاههای برقی و الکترونیکی، برای سهولت و راحتی استفاده از آنها مجدداً به کار طراحی محصول رو بیاورند.

شرکتهای صنعتی بعضاً به این نکته پی برده‌اند که ممکن است روش‌های مورد قبول و انتظار مهندسین شرکت از یک سو و مشتریان آن از سوی دیگر، یکسان نباشند و به همین دلیل استراتژی جلب رضایت مشتری، لزوم برقراری تماس و ارتباط با مشتری را قویاً مورد تأکید قرار می‌دهد.

دمیدن روح مشتری‌گرایی در شرکتها بزرگ، در پاره‌ای موارد، زحمات زیاد و دشواری را برای بهبود ارتباطات شرکتها با بازار در پی دارد. مثلاً شرکت ماتسو شیتا را در نظر بگیرید که به منظور بالا بردن میزان حساسیت شرکت در قبال بازار، در سال ۱۹۹۲ گام مهمی برداشت و تمام

سازمان خود را وادار کرد تا با ۱۰ میلیون خانوار ژاپنی ملاقات کنند و از این طریق خواسته‌های واقعی مشتریان ماتسو شیتا در دهه ۱۹۹۰ معلوم شد.

فواید کاربرد هفت دستور طلایی

انجمن مدیریت^(۱۸) ژاپن (JMA) نتایج بررسی‌هایی را که پیرامون موضوع خدمت به مشتری، در سطح کشور انجام می‌دهد، مستظماً منتشر می‌کند. این بررسی‌ها یافته‌های شگفت‌انگیزی را در بر داشته است: بزرگترین شرکت‌های ژاپنی به لحاظ میزان فروش، الزاماً همان شرکت‌هایی نیستند که در جلب و رضایت مشتری، به عنوان بهترین شرکتها شناخته شده‌اند. مثلاً شرکت نیشان گرچه از نظر فروش بعد از تویوتا به شمار می‌آید، ولی به دلیل رعایت خواسته‌های مشتری و دخالت دادن این خواسته‌ها در برنامه ریزی تولید محصولات جدید، به عنوان «بیش‌کسب» شناخته می‌شود. بانک «یوکوهاما» که از نظر کل دارایی در رده بیستمین بانک به حساب می‌آید، به خاطر سرعت بی‌نظیرش در پاسخگویی به مشتریان بانک، به عنوان اولین بانک تلقی می‌گردد. شرکت خطوط هوایی ژاپنی «ALL NIPPON» و «AirWayes» (ANA) گرچه از نظر تعداد مسافر بعد از شرکت خطوط هوایی ژاپنی (JAL) قرار دارد، ولی مسافران شرکت‌های هوایی ژاپنی، با توجه به خدمات عالی و سرویس مناسب داخل هواپیما، شرکت ANA را برتر از JAL می‌شناسند.

آقای ماتسوشیتا بنیانگذار شرکت

ماتسوشیتا الکترونیک در دهه ۱۹۵۰،

که در ژاپن به طور قطع شبیه عنوان

بهترین کارآفرین شناخته می‌شود،

گفته است: «اگر شما محصول را

در یابید، سود به خودی خود

فراهم خواهد شد.»

امروزه تلاش و کوشش برای پیشی جستن از انتظارات و خواسته‌های مشتری، به میزان عمده و جدیدی برای رقابت شرکتها با یکدیگر تبدیل شده است.

تأملی در برخی از جزئیات

بسیاری از شرکت‌های غربی از سالها قبل بر آن بوده‌اند که رقابتی ژاپنی خود را ابدأ به حساب نیاورند. اما امروز دیگر چنین چیزی غیر ممکن است، زیرا شرکت‌های ژاپنی در شمار قابل توجهی از فعالیت‌های صنعتی جایگاه و موقعیت مهمی را در عرضه رقابت‌های جهانی تصرف کرده‌اند. با این حال علیرغم وجود تاریخچه‌ای روشن از پیشرفت‌های ژاپن، برخی مدیران غربی و سوسه می‌شوند که کندی و آهستگی اخیر در روند رشد اقتصادی این کشور را نشانه‌ای از غروب دوران رقابت قدرتمند ژاپنی‌ها تلقی نمایند. ولی بسیاری از مهاجران غربی مقیم ژاپن جملگی اتفاق نظر دارند که شرکت‌های بزرگ ژاپنی، از میان رکود کنونی، قدرتمندتر از همیشه سر برون خواهند آورد و ظهوری دیگر را به نمایش خواهند گذاشت و البته تردیدی نیست که تأکید و فشار فزاینده آنها روی مسئله رضایت مشتری، زمینه‌های چنین ظهوری را به خوبی فراهم خواهد کرد.

اینک در شرایطی که بسیاری از شرکت‌های غربی تدریجاً نسبت به «کیفیت محصول» اقبال نشان می‌دهند، شرکت‌های ژاپنی از طریق دمیدن ارزشهای والا در کالید محصولات خود و تمرکز دوباره مساعی شرکت بر ارائه خدمات بهتر به مشتری، قانون و قاعده بازی رقابت را با تغییری دیگر مواجه می‌کنند. اگر در دهه ۱۹۸۰ برای حذف خطاهای مربوط به صفر کردن عیوب و اشکالات کیفیت محصول، در میان شرکت‌های ژاپنی رقابت در می‌گرفت، در دهه ۱۹۸۰ برای برطرف ساختن خطاهای مربوط به صفر کردن اشکالات و

نارسایی‌های خدمت به مشتری، رقابت خواهد شد.

از آن جا که کنترل دقیق و استراتژیک و ترفندهای مدیریت شرکتها از یک سو و سرعت دسترسی به اطلاعات از سوی دیگر، موجب دشواری حفظ برتری‌ها و مزایای رقابتی شده است. باید راهکارهای جدیدی را در پیش گرفت. برخلاف شرکتهای تولیدی که مکان خاصی را برای بازبینی محصول و بر طرف ساختن اشتباهات کار اختصاص می‌دهند، در کار خدمات امکان چنین بازبینی و تجدید نظری وجود ندارد. زیرا در بسیار موارد، مشتریان ناراضی حتی حاضر نمی‌شوند که زحمت شکایت کردن را نیز قبول کنند و برا اجتناب از بحث و درگیری، ترجیح می‌دهند که از موضوع چشم پوشی نمایند. در مسأله رضایت مشتری، همانند نهضت کیفیت جامع (۱۹) مسائلی چون گزینش صحیح، آموزش و پرورش جامع و انگیزش کارکنان، از جمله عوامل عمده نایل به موفقیت به شمار می‌آیند.

نتیجه‌گیری

شرکتهای غربی برای رقابت با شرکتهای ژاپنی در حوزه خدمات، با هیچ عیب و ایراد محتوایی مواجه نیستند، بلکه در حقیقت بسیاری از شرکتهای اروپایی، نظیر «بریتیش ایرویز» و «نستله» Nestle هنوز هم در صنایع و حوزه‌های کاری مختص به خود، رهبران خدمت به مشتری و کیفیت محصول به حساب می‌آیند. چیزی که بهترین شرکتهای ژاپنی را از شرکتهای غربی ممتاز می‌سازد، آمادگی و اشتیاق بی حد و حصر آنها برای یادگیری و فروتنی است. ژاپنی‌ها از طریق گزینش دقیق و انتخاب صحیح کارکنان خود و منظور کردن آموزش‌های جامع و گسترده برای آنان و مسلط ساختن به فن ارتباط و اختلاط با مشتری، عرصه را بر رقبای خود تنگ کرده‌اند.

مهمترین تفاوت شرکتهای ژاپنی با رقبای غربی آنها در تأکید مصرانه ژاپنی‌ها بر تعهد و پایبندی شخصی کارکنان و مدیران در قبال مسئله تأمین رضایت مشتری نهفته است.

پی‌نوشت‌ها:

- 1: The international institute for management development.
- 2: Seven golden rules for improving customers satisfaction.
- 3: Extra excellence.
- 4: Management priority.
- 5: Service excellence.
- 6: Changing customer expectations.
- 7: Pioneer in marketing.
- 8: Peter drucker, management.P.62 heinemann. LONDON.(1974)
- 9: Quality management.
- 10: Primary management objective.
- 11: Secondary priority.
- 12: Customer _ driven organization.
- 13: Balanced personally.
- 14: Moderate views.
- 15: Spiral process.
- 16: Almost areligion.
- 17: Sunroof.
- 18: The japan management association.
- 19: The total quality movement.

مالکیتی که هم بعد خصوصاً و هم بعد اجتماعی دارد، لذا روش تعاونی در ایجاد گوناگون در تغییرات ساختاری اقتصاد عمومی مؤثر می‌افتد به طوری که مناسبات اجتماعی و تولید منحصر به خود را نیز ایجاد می‌نماید. (۱۴)

پی‌نوشت‌ها:

- ۱- دکتر موجه زنادی حقیقی - اقتصاد سخن تعاونی - انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۶۹ شماره ۲۰۵۸.
- ۲- نگارنده - ماله عمومی و خط مشی مالی دولت، جزوه درسی - دانشکده حسابداری، مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی سال ۱۳۷۸.
- ۳- محمد حسین مسغانی - تأثیر بخش تعاونی در اقتصاد کشور - تعاون شماره ۶۶ ص ۴، اسفند، ماه ۱۳۷۵.
- ۴- دکتر بهروز یغمائیان - بانک جهانی و اقتصاد سیاسی - مجموعه سخنرانیهای علمی - دانشکده اقتصاد - دانشگاه علامه طباطبائی، دیده ۱۳۷۴.
- ۵- فرهاد مؤمنی - دو نوع تعدیل - سمینار بررسی و نقد برنامه دو نوسه - دانشکده اقتصاد - دانشگاه علامه طباطبائی - ۲۶ و ۲۷ مهرماه ۱۳۷۳.
- ۶- دکتر مهدی نقوی - خصوصی سازی در برنامه اول نوسه - سمینار بررسی و نقد برنامه دوم نوسه - دانشکده اقتصاد - دانشگاه علامه طباطبائی، ۲۶ و ۲۷ مهرماه ۱۳۷۳.
- ۷- همان منبع
- ۸- نگارنده - جزوه درسی اقتصاد تعاون - انتشارات دانشکده اقتصاد - دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۸.
- ۹- گفتارهای تعاونی - کتاب چهارم - وزارت تعاون و امور روستاها نشریه شماره ۱۰۴.
- ۱۰- مرجانه سلطانی - تعاونیها الگویی برای توسعه پایدار - تعاون شماره ۸۲، تیر ماه ۱۳۷۷.
- ۱۱- شمس ا... شمسایی - پایان نامه کوشناسی نژاد - دانشکده اقتصاد - دانشگاه علامه طباطبائی - اسفند ۱۳۷۶.
- ۱۲- همان منبع
- ۱۳- محمد حسین مسغانی - تعاون شماره ۸۴ شهربور ۱۳۷۷.
- ۱۴- مؤسسه مطالعات و پژوهشهای وزارت بازرگانی - بررسی جایگاه تعاون - چاپ دوم ۱۳۶۹.

توسعه اقتصاد.....

بقیه از صفحه ۱۹

ابزار اجرایی آن است. همچنین باید اشاره شود که رقابت از اصول اساسی اقتصاد سرمایه داری کلاسیک است که جز در پرتو شیوه تعاونی عملی نمی‌باشد. تلاش تعاون متوجه از بین بردن رقابت خودخواهانه و احیای رقابت بر مبنای همکاری متقابل است، و بدین منظور می‌کوشد تا امکانات رقابت بیشتر و سالمتری را با ساختار اقتصادی خود که بر مبنای مالکیت استوار است فراهم کند.