

مدل خانه استراتژی توسعه کارکردی کیفیت ابزاری نو برای پیوند استراتژی های تولید و بازاریابی

نویسندگان:

ماروین ای گونزالس، جیو کوندا کوئه سادا اورنه مولر*
بخش مدیریت و بازاریابی، کالج چارلستون، چارلستون
کارولینای جنوبی، ایالات متحد آمریکا

و کارلو آمورا-مونگه**

سیستم های کامپیوتری کسب و کار و حسابداری، دانشگاه دولتی نیو مکزیکو
لاس کروسس، نیو مکزیکو، ایالات متحد آمریکا

ترجمه و تلخیص: مجید شمس آبادی***

◀ چکیده: از دهه ۱۹۶۰، توسعه کارکردی کیفیت (QFD)، در سطح جهان به عنوان یک ابزار طراحی مناسب برای ارتباط دادن نیازهای مشتری به ویژگیهای محصول شناخته شده است. روشهای QFD که در مقابل رویکردهای سنتی کیفیت قرار دارند، برای پیشبرد مزیت رقابتی سازمان، عوامل بسیار ضروری به شمار می روند. این مقاله رویکردی اصلاح شده از QFD را به عنوان مدل "خانه استراتژی QFD" معرفی می نماید. این رویکرد استراتژی های بازاریابی و تولید را با ایجاد یک استراتژی بهبود مستمر، به یکدیگر ربط می دهد. همسویی این دو استراتژی سازنده (استراتژی بازاریابی و استراتژی تولید) باعث فراهم شدن یک مزیت رقابتی در بازار برای سازمان می شود.

◀ واژگان کلیدی: استراتژی بازاریابی، استراتژی رقابتی، توسعه کارکردی کیفیت (QFD)، مدیریت کیفیت.

* Marvin E. Gonzalez, Gioconda Quesada and Rene Mueller: Management and Marketing Department, College of Charleston, Charleston, South Carolina, USA, and

** Carlo A. mora-mongo Accounting and Business Computer Systems, New Mexico State University, Quality Management

پیشینه موضوع

رابطه مهم میان تولید و بازاریابی از اواخر دهه ۱۹۶۰ شناخته شده است. یعنی هنگامی که ژاپنی‌ها، QFD را برای طراحی محصولات با ویژگیهای دلخواه مشتریان به کار گرفتند. اما با این وجود طبق نظرات مدیران و پژوهشگران هنوز توافق چندانی میان مدیران بازاریابی و مدیران تولید در مسائل مهم استراتژیک وجود ندارد. در واقع، بنا به گفته سوآمیداس^۱ (۲۰۰۱)، بیشتر کتابها و مقالات نوشته شده در مورد این دو استراتژی به صورت پراکنده اند و در این آثار، از تحقیقات تجربی و عملی برای اثبات ضرورت ارتباط بازاریابی و تولید، کمتر استفاده شده است. اما، کمبود شواهد عملی، از اهمیت نیاز به ارتباط بازاریابی و تولید نمی‌کاهد. همچنانکه کراو و چائو^۲ (۱۹۹۶) گفته اند، ارتباط موثر بین این دو واحد به گونه‌ای که بتوانند با یک زبان مشترک با هم ارتباط برقرار کنند، برای دستیابی به هدف اساسی که همان افزایش رضایت مشتری است، کاملاً ضرورت دارد.

با ایجاد و اجرای یک سیستم که بر انتظارات مشتریان و ویژگیهای محصول تمرکز دارد، سازمان می‌تواند وضعیت رقابتی بهتر پیدا کند. اسکینر^۳ (۱۹۸۶) می‌گوید: «دست یافتن به مزیت رقابتی نیاز به ارتباط درونی بین استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های تولید دارد و هر دوی اینها باید از بخشهای اصلی و مهم استراتژی کلی سازمان باشند. وقتی سازمانها نتوانند رابطه بین استراتژی تولید و

استراتژی کلی سازمان را درک کنند، ممکن است متحمل خسارتهای ناشی از سیستم‌های تولید غیر رقابتی و اغلب گران و ناموثر شوند.

انتظارات بازار کنونی و شیوه‌های رقابتی آن، ارتباطات هوشمندانه سریعتر و بیشتری را در میان تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و مشتریان می‌طلبد. برای گریختن از این دامها، لازم است که سازمانها استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های تولید قابل اعتماد و بی‌عیب و نقص که براساس اهداف سازمان طراحی شده اند، داشته باشند. تغییرات مداوم ناشی از فراگرد جهانی سازی و نوآوری در فناوری که محیط تجاری را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد، سازمانها را وادار به ایجاد مزیت‌های رقابتی جدیدی می‌کند تا بتوانند موقعیت خود را در بازار حفظ کنند. شرایط اقتصادی امروز تمام واحدهای سازمانی را در جنگ تصاحب بهبود کیفیت درگیر می‌کند.

سازمانها باید استراتژی‌های یکپارچه‌ای را ایجاد کنند که بخشهای مختلف سازمان را به یکدیگر متصل کند؛ به گونه‌ای که این بخشهای مرتبط به عنوان یک واحد مجزا و قویتر بتواند در برابر عدم اطمینان‌های بازار واکنش نشان دهد. اما در بیشتر سازمانها، هر بخش و واحدی تلاش می‌کند تا به اهداف خود دست یابد. نادیده گرفتن این مساله تاثیر منفی بر رضایت مشتریان دارد؛ زیرا با این وجود همراه خواسته‌های مشتریان به طور اثر بخش برای طراحی و تولید محصول تبیین نمی‌شود.

به گونه‌ای که طراحی جدید برای بخش تولید انعطاف پذیر باشد.

ویل رایت و کلارک^۲ (۱۹۹۲) اثبات کردند روابط تنگاتنگ بین تولید و بازاریابی نه تنها طراحی محصولات را بهبود می بخشد، بلکه کارایی در تولید آن محصولات را نیز افزایش می دهد، که در نهایت باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود.

آنچه که در فراگرد رضایت مشتریان وجود ندارد، رویکردی استراتژیک است که بتواند در سطح تمامی بخشهای کارکردی در یک محیط یکپارچه، مورد استفاده قرار گیرد.

به هر حال همپوشانی منافع بخشهای مختلف سازمان پدیده جدیدی نیست، بعد از جنگ جهانی دوم، کنترل کنندگان کیفیت به برآوردن نیازهای مشتریان پرداختند و برای بازار یابان نیز مسائل پر اهمیت مشتریان، جز و ورودیهای ایجاد دانش طراحی محصولات قرار گرفت. در این هنگام، همگرایی بین این دو بخش ضروری شد و اهمیت ایجاد چارچوبی برای استراتژیهای بازاریابی و تولید، بیش از پیش آشکار گشت.

به منظور پیوند این دو بخش، راهکارهای زیادی توسط بخش تولید پیشنهاد شد، اما با این وجود روشهای نظام مند کمی به وجود آمد. این مقاله به فرآیندها، مواد اولیه، منابع انسانی و تکنیک های مختلف به همراه خواسته های مشتری، با استفاده از QFD که ساز و کاری برای یکپارچه کردن استراتژی های بازاریابی و تولید فراهم می کند، می پردازد. از این گذشته از آنجا که

طبق نظر هاسر و شوگان^۱ (۱۹۸۳)، برای رسیدن به رضایت مشتری، وجود چهار بخش در سازمان که به طور مستقیم در تولید و توسعه خدمات دخالت دارند ضروری است، این بخشها عبارتند از:

۱- بازاریابی

۲- فروش

۳- طراحی

۴- تولید.

این بخشها باید به منظور تولید محصولات و خدمات دلخواه مشتریان با یکدیگر مرتبط باشند. فرایند تولید محصولات و خدمات از مشتری آغاز و به مشتری ختم می شود. این فرایند باید به صورت کامل و مطلوب طراحی شود و توسط یک تیم کارکردی بین بخشی که افراد بخشهای مختلف سازمان در آن حضور دارند، به اجرا درآید. همچنین سازمان همواره باید از مشتریان در مورد خواسته ها و نیازهایشان بازخورد بگیرد و از طریق یک سیستم جمع آوری اطلاعات، نیازها و خواسته های جدید مشتریان را شناسایی کند. بنابراین بخش بازاریابی و فروش می تواند اطلاعات واقعی و بهنگام، از مشتریان کسب کند و آن را در اختیار سایر بخشها قرار دهد.

بخش طراحی محصول و خدمات نیز به نوبه خود باید از این اطلاعات در طراحی محصولات و خدماتی که می تواند خواسته های مشتریان را برآورده کند، استفاده نماید. بخش طراحی باید قابلیت های تولید را نیز در نظر داشته باشد؛

به طور ساده بر جنبه های فنی کیفیت محصول تمرکز کند، بر افزایش اثر بخشی سازمان یا تیم و برنامه ریزی کیفیت و توسعه تمرکز دارد.

◀ چشم انداز بازاریابی

در ادبیات بازاریابی، فعالیتهایی برای بهبود کیفیت خدمات ارائه شده است. اما، تعداد کمی از آنها ابزارهای کیفیت جامع را مدنظر قرار داده اند (هیل^۶ ۱۹۹۴). مطالعات نشان داده است هر چه ارتباط بین بازاریابی، مهندسی و تولید بیشتر باشد، توسعه محصول افزایش می یابد (گریفین و هاس^۷ ۱۹۹۲). اما اطلاعات مربوط مشتری اغلب در داخل این سیستم گم می شود که اگر چنین حالتی پیش بیاید، تبدیل نیازهای مشتریان به معیارهای تولید، با مشکل مواجه خواهد شد. شناخت انتظارات مشتریان بسیار مهم است و بازاریابی برای انجام این کار، ابزارهای زیادی در اختیار دارد (گونزالز^۸ ۲۰۰۱، کومارو سودارشان^۹ ۱۹۸۸، بین^{۱۰} ۱۹۶۵، ویلیامسون^{۱۱} ۱۹۶۳). بازاریابی اطلاعات مشتریان را می گیرد و آنها را به شاخصهای تولید مرتبط می کند. (گونزالز ۲۰۰۱، آکائو^{۱۲} ۱۹۹۰، کوهن ۱۹۸۸).

برای توضیح اینکه بازاریابی چگونه در مورد مشتری، دانش تولید می کند؟ کوهلی و جاورسکی^{۱۳} (۱۹۹۰) مفهوم بازار محوری را ارائه کرده اند و با ایجاد گسترده دانش بازار، نحوه

QFD به عنوان بخش مهمی از فرایند برنامه ریزی و توسعه محصول شناخته شده است (گریفین^۱ ۱۹۹۲)، می تواند با کمک به برنامه ریزی و توسعه مجموعه ای از محصولات که برای مشتریان کنونی و جدید جذاب است، باعث رشد و رونق سازمان شود. (آکائو^۲ ۱۹۹۰، کوهن^۳ ۱۹۸۸، هالس^۴ ۱۹۹۴).

◀ توسعه کار کردی کیفیت (QFD)

آکائو (۱۹۹۰)، QFD را این گونه تعریف می کند: QFD سیستمی است که خواسته های مشتری را از زبان بخشهای مختلف یک سازمان بازگو می کند. QFD را می توان به عنوان یک پیوند طبیعی بین فعالیتهای تولید و بازاریابی مشاهده کرد؛ زیرا این سیستم از طریق تجزیه و تحلیل جنبه های بسیار مهم محصول، تبدیل نیازها و خواسته های مشتریان را به مشخصات فنی محصول یا خدمت، تسهیل می کند. QFD پلی است که مراحل مختلف چرخه محصول را به یکدیگر متصل می کند. هر مرحله ای از این فرایند، احتیاج به هدفگذاری توسعه و اعتبار بخشی دارد. یک عامل مهم موفقیت این است که "صدای مشتری" سازمان (شرکت) را در طراحی خدمت یا محصول راهنمایی می کند. (آکائو ۱۹۹۰، پولمن^۵ ۲۰۰۲). وجه تمایز QFD از دیگر فلسفه های کیفیت این است که QFD به جای اینکه

6-Hill
7-Gonzalez
8-Kummar sudarhan
9-Bain
10-Williamson
11-Kohli jaworsky

1-Griffin
2-Akao
3-Cohen
4-Hales
5-Pullman

مواد اولیه جدید و ایجاد فرایندهای نو باشد. بنابراین سازمان باید بر این نیازهای پیشی بگیرد و به منظور ارضای اقتصادی این درخواستها، بهترین استراتژی تولید را تدوین و محصولاتی با کیفیتی بالا و قیمتی رقابتی تولید کرده و در کوتاهترین زمان توزیع کند. به منظور تلفیق دانش درباره مشتری و بازار، در فرایند برنامه ریزی و توسعه محصول، لازم است که یک برنامه نظام مند طراحی شود.

استراتژیهای بازاریابی باید با شناخت مأموریت و اهداف سازمان آغاز شوند. این شناخت مسیر بازاریابی را مشخص می کند. این شناخت اگر با فرایندهای مناسب تولید همراه شود، انتظار می رود محصول بسیار موفق تولید شود. نمودار ۱، مهمترین عوامل بازاریابی را که باید مورد توجه قرار گیرند معرفی می کند. همان طور که در نمودار ۱ می بینید، ترکیبی از عوامل نظیر خدمت، فرایند و مدیریت در کنار آمیخته بازاریابی، منجر به پیوند تمامی عوامل یک محصول یا فرایند می شود. وقتی مدیران عالی و میانی، یک استراتژی بازاریابی را طراحی و ایجاد کردند، برای دستیابی به بهره‌وری باید تصمیمات خود را مبتنی رضایت مشتریان، اتخاذ نمایند. این نمودار بر اهمیت داشتن الگوی مناسب برای ایجاد بازخورد مشتری تاکید می کند. بازخورد از مشتری باید بهترین ترکیب ویژگیهای کیفیت مطلوب مثل شکل، رنگ، اندازه، قیمت، ارزش و حتی محصول نهایی را نمایان کند.

عامل مهمی که باید مد نظر قرار گیرد این است

انتشار این دانش در بخشهای مختلف سازمان و واکنش سازمان در مقابل آن را توضیح داده اند. آنها ۳ جزء تبیین کننده حوزه بازار محوری را مشخص کرده اند:

۱- مشتری گرایی، که شناخت خریداران هدف کنونی و آینده [بالتوجه] به منظور ایجاد ارزش بیشتری برای آنان را شامل می شود.

۲- رقیب محوری، که شامل جمع آوری اطلاعات در مورد رقبای موجود و رقبای بالقوه شناخت نقاط ضعف و قوت کوتاه مدت و قابلیت‌های درازمدت رقبای باشد.

۳- همکاری بین بخشی، که همان استفاده هماهنگ شده از منابع در ایجاد بیشترین ارزش برای مشتریان هدف است.

حاصل آنکه بازار محوری یک فرایند یادگیری را توصیف می کند و از طریق آن، محیط سازمانی خود را از تمامی ابعاد که شامل مشتریان و رقبا می شود و می شناسد و هدفهای سازمانی کوتاه مدت و درازمدت را نیز در نظر می گیرد. (کوهلی و جاورسکی ۱۹۹۰). طبق مطالعات لینگز^۱ (۲۰۰۰)، نقطه ضعف عمده استراتژی بازار محوری این است که این استراتژی بیش از حد بر عوامل خارجی که بر نیازهای مشتریان تاثیر می گذارد، تاکید می کند و به اندازه کافی به عوامل داخلی که می تواند در رضایت مشتریان موثر باشند، توجه ندارد.

به خاطر پویایی بازار، تقاضای مشتریان نیز در طراحی محصولات مدام تغییر می کند؛ به صورتی که شاید این تغییرات مستلزم استفاده از

فعالیت‌های مربوط به بازاریابی را طراحی و مدیریت کنند، ناگزیرند با دو مجموعه گسترده از متغیرها روبرو شوند:

۱- متغیرهایی که به آمیخته بازاریابی مربوط می‌شود؛

۲- متغیرهایی که در ارتباط با تولید است.

عناصر استراتژی بازاریابی عبارتند از:

۱- برنامه ریزی استراتژی.

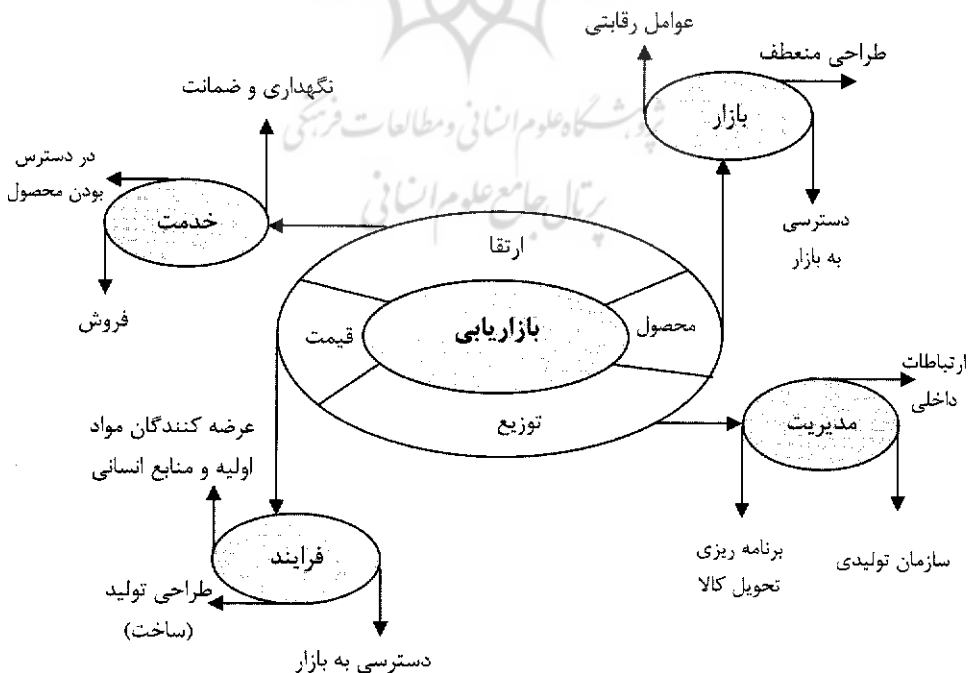
۲- توسعه استراتژیک.

۳- کنترل استراتژی.

یک برنامه استراتژیک بین اینکه: چه باید تولید کنیم؟ چگونه تولید کنیم؟ و چه زمانی تولید کنیم؟ که به انتظارات مشتری مربوط می‌شود،

که در یک فرایند توسعه محصول و تولید، بخش‌های مختلفی از سازمان درگیر هستند و به عنوان یک زنجیره تامین کننده داخلی فعالیت می‌کنند. این زنجیره به وسیله مراحل مختلف توسعه محصول طراحی، تولید، فروش، عرضه و بهره برداری، شناسایی می‌شود. این مصرف کننده نهایی است که در مورد ارزش محصولات جدید یا بهبود یافته، قضاوت می‌کند. به همین دلیل استراتژی بازاریابی باید مجموعه وسیعی از منابع هوشمند را که انتخاب و تحلیل داده‌های بازار هدف را افزایش می‌دهد و یک آمیخته بازاریابی مناسب را ایجاد می‌کند، در بر می‌گیرد. وقتی مدیران بازاریابی تلاش می‌کنند که

نمودار ۱- عوامل تولید



برنامه ریزی و بازار هدف دارد.

مکبث^۱ (۱۹۸۹) بیان می کند که هدف یک استراتژی تولید باید کسب مزیت رقابتی باشد. هدف تمامی سنجشهای استراتژیک، شناسایی آن دسته از عوامل و متغیرهایی است که از نظر مشتری، تأثیری مثبت بر یک سازمان می گذارند (گونزالز). از این رو، بین تولید و انتظارات مشتری باید رابطه وجود داشته باشد. در این صورت جایگاه صدای مشتری حفظ می شود و دیگران نیز در داخل سازمان با ما فهمیم فرایند تولید تصمیمات اساسی در سازمان، آشنا خواهند شد. کار مهم دیگری که باید انجام شود این است که عوامل متغیرهایی که به محصول امکان برنده شدن در بازار را می دهد، شناسایی شوند. در هر یک از شرکتهای تولیدی، شناسایی این عوامل مزیت مهمی را برای شرکت به ارمغان می آورد؛ زیرا ویژگیهای کیفیت، در بسیاری از موارد، به طور دائم تغییر می کنند و تولید کنندگان، نیاز به ابزاری برای پیگیری این تغییرات دارند.

در ایجاد و اجرای یک استراتژی تولید، ابعاد مختلفی وجود دارند که باید مد نظر قرار گیرند. موضوعات استراتژیک و مسائل مالی از جمله آنها هستند. از لحاظ مسائل مالی، استراتژی باید تحلیل کند چه منابع مالی از تولید پشتیبانی می کنند. بعد ضروری دیگر در ایجاد استراتژی تولید، ارتباط با اهداف بلندمدت، اهداف میانی و برنامه ریزی عمومی سازمان است. نمودار ۲، فعالیتهای لازم برای ایجاد یک استراتژی تولید را نشان می دهد که ابعاد بازاریابی و تولید را لحاظ

همخوانی ایجاد می کند. قبل از ایجاد یک برنامه استراتژی، لازم است به استراتژی کسب و کار، اهداف و مأموریت سازمان توجه شود. وقتی که تمام کارکنان سازمانی می دانند مأموریت سازمان چیست و اهداف سازمان کدامند، کانال ارتباطی بهتری بین بخشهای مختلف سازمانی به وجود خواهد آمد.

توسعه استراتژیک، بازاریابی و اهداف سازمان را در راستای طراحی یک نقشه بازاریابی به هم پیوند می زند که این برنامه بازاریابی مبنای تصمیمهای عملیاتی در چهار حوزه عناصر آمیخته بازاریابی می شود و بالاخره اینکه، بخش بازاریابی سازمان باید یک تجزیه و تحلیل داخل انجام دهد و نتیجه آن را با رقبای خود مقایسه کند. لازم است که یک الگو برای بهبود مستمر فعالیتهای بازاریابی نیز انتخاب شود. مبنای این الگوبرداری باید اطلاعات دقیق باشد که اطلاعات مالی، بازاریابی، و کیفیت را شامل می شود تا بتوان آنها را با رقبا مورد مقایسه قرار داد و وضعیت فعلی سازمان را ارزیابی کرد.

آخرین عنصر مهم استراتژی بازاریابی، کنترل استراتژیک است. ساز و کارهای کنترل برای تحلیل اهداف سازمان و دستیابی به آنها و اینکه سازمان بدانند آیا توانسته است انتظارات مشتریانش را برآورده کند یا خیر، لازم و ضروری است.

◀ چشم انداز تولید

ایجاد و اجرای یک استراتژی تولید نیاز به تعریفی روشن از اهداف سازمان، رویه های

کرده است (هیل ۱۹۹۴).

و تولید، برنامه ریزی کیفیت و مدیریت انبار را لحاظ می کند. در نتیجه فعالیتهای هزینه های عملیاتی، نیازهای استاندارد، کنترل و فنی، یکی از عناصری است که به موفقیت سازمان در بازار کمک می کند. حمایت تلاشهای فنی دو عنصر مهم را شامل می شود: زیر ساخت و آموزش.

هر دو عنصر اهمیت بالایی در طراحی و دانش تولید یک محصول دارند.

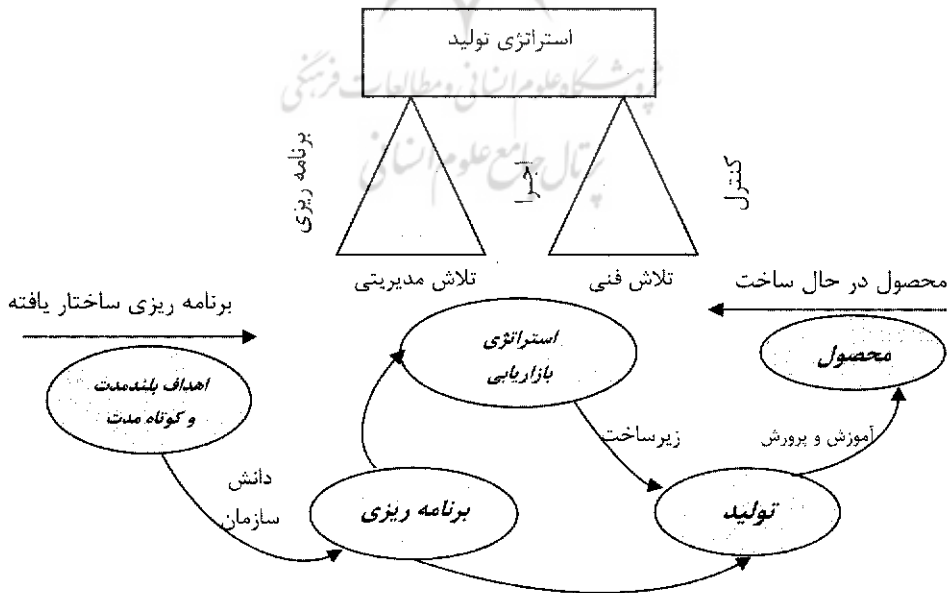
مشارکت مدیریت، منبعی مهم برای حمایت از تولید محسوب می شود؛ چرا که مدیران هدفگذاری می کنند تا در نهایت انتظارات مشتری برآورده شود و استانداردهای تولید محصول و فرایندها نیز حاصل شود.

مدیران همچنین آگاهی از شرایط بازار، موقعیت رقبا و نیازهای مشتریان را با فرایندهای تولید تلفیق

نمودار ۲، بر اهمیت استراتژی بازاریابی به عنوان ورودی برای طراحی استراتژی تولید تاکید می کند. بری^۱ (۱۹۹۹) توضیح داده است که این مدل با تحلیل هدفهای شرکت برای استراتژی بازاریابی آغاز می شود و در ادامه به توصیف بازار و نیازهای مشتری می پردازد و با تحلیل استراتژی تولید بر حسب سرمایه گذاری های زیر بنایی پایان می یابد. در نمودار ۲، پژوهشگران به روشنی رابطه بین بازاریابی و تولید برای برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژی تولید را نشان داده اند.

همان طور که در نمودار ۲ می بینیم، یک استراتژی تولید باید بر پایه تلاشهای مدیریتی و فنی استوار باشد؛ چرا که این امر باعث ایجاد استراتژی مناسب تر می شود. فعالیتهای فنی جنبه هایی مانند برنامه ریزی

نمودار ۲- استراتژی تولید بر اساس ورودی های بازاریابی



می کنند.

این نمودار بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا اهمیت هر بخش را در اجرای عملیات تولید نشان می دهد. به عنوان مثال اجرای استراتژی تولید بهنگام، فقط برای بخش تولید و مهندسی مهم نیست. بلکه برای بخشهای دیگر سازمان نیز اهمیت دارد. برای بخش توزیع نیز طراحی و توسعه محصول مهم است؛ زیرا این بخش رویه های خود را بر طبق جدول زمانی و برنامه ریزی تولید تنظیم می کند تا بتواند محصولات را به موقع به دست مشتری برساند.

نمودار ۲، استراتژی تولید را در سه مرحله نشان می دهد: برنامه ریزی، اجرا و کنترل. مرحله نخست (برنامه ریزی) شناخت و تعریف اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و محدودیتهایی را که ممکن است یک سازمان با آنها روبرو شود، شامل می شود. در این مرحله باید حمایتهای مدیریتی و فنی با یکدیگر تلفیق شوند. همچنین منابع (مواد اولیه، ماشین آلات و کارگران) انتخاب می شوند تا یک خدمت یا محصول خاص، تولید و دست متقاضی برسد. فرایندهای اجرای برنامه و کنترل نیز کمک می کنند تا ویژگیهایی که روابط بین بخشهای مختلف نظیر فروش، بازاریابی، هزینه های مالی، توزیع و خدمات مشتری را تسهیل می کنند، شناسایی شوند.

نمودار ۳ میزان دخالت بخشهای مختلف را در اجرای فنون تولید نشان می دهد.

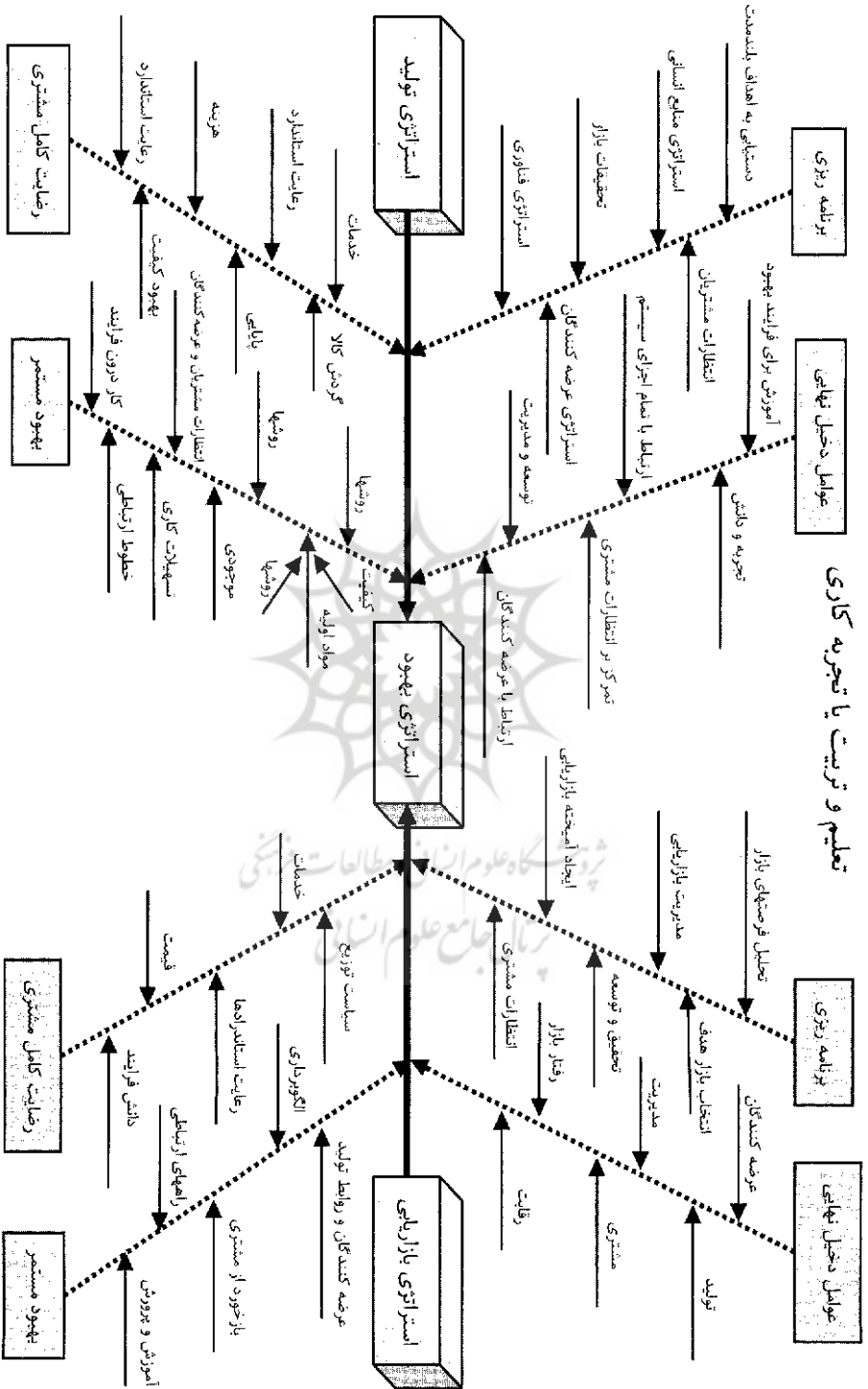
◀ خانه استراتژی QFD: پیوند بین استراتژی های تولید و بازاریابی

صاحب نظران بر این نکته اذعان دارند که باید ارتباط نزدیکی بین برنامه استراتژیک، استراتژی تولید و استراتژی بازاریابی وجود داشته باشد؛ زیرا فقط از این طریق است که یک سازمان می تواند رویه های مورد

نمودار ۳- میزان دخالت واحدهای سازمانی در فنون تولید

واحد سازمانی فنون تولید	تولید	توزیع	طراحی	بازاریابی	مالی	فروش	خدمات
تولید بهنگام	•	•	•	•	•	•	■
کانون تولید	•	■	■	■	■	■	■
تضمین کیفیت	•	•	•	•	•	•	■
برنامه ریزی منابع تولید	•	■	•	•	•	•	■
توزیع	•	■	■	•	■	•	•

● مهم ■ خیلی مهم



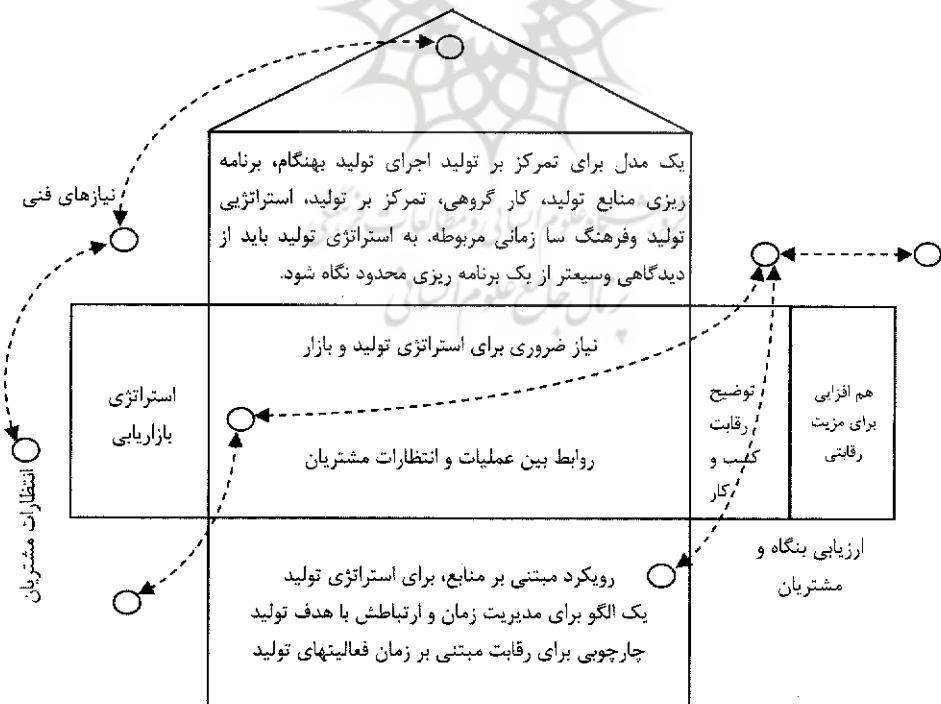
نمودار ۴- استراتژی بهبود

حلقه ای را شکل می دهد که به بهبود مستمر و دستیابی به اهداف سازمانی منجر می شود. این حلقه بهبود تمام عوامل و متغیرهای مربوط به طراحی، برنامه ریزی، اجرا و کنترل هرگونه فرایند و هر نوع محصولی را در نظر می گیرد و در نتیجه سازمان بهتر می تواند انتظارات مشتری را برآورد و به هدفهای خود برسد.

همان گونه که در نمودار ۴ نشان داده شده است، یک استراتژی بهبود مستمر عوامل مربوط به بازاریابی تولید و برنامه ریزی را در نظر می گیرد. نمودار ۴، گام نخست در استراتژی بهبود را نشان می دهد که در آن بازاریابی و تولید نقشی مهم در کسب رضایت مشتریان ایفا می کنند. استراتژی بهبود - گام نخست در پیوند

نیاز برای کسب رضایتمندی مشتری را بیابد و در بازار، مزیت رقابتی کسب کند. یک راه برای انجام این کار استفاده از رویکرد اصلاح شده QFD است.

مدل خانه استراتژی از لحاظ سطح سازمانی با مدل سنتی QFD برای کیفیت تفاوت دارد. مدل QFD کیفیت بیشتر عملیات بود، اما خانه استراتژی QFD بیشتر بر سطح استراتژیک سازمان تمرکز دارد. یعنی به جای اینکه بر آوردن نیازهای عملیاتی فنی تاکید کند، بر دستیابی به برنامه ریزی استراتژیک از طریق ایجاد استراتژی تولید با توجه به استراتژی بازاریابی، تاکید دارد. بدین ترتیب محدودیتهای تولید نیز باید برای دستیابی به انتظارات بازاریابی لحاظ شود. در نتیجه تناسب ایجاد شده بین استراتژی های بازاریابی و تولید،



نمودار ۵- خانه استراتژی QFD

و استراتژی تولید را به یکدیگر مرتبط می کند، و این فرایند در مقایسه با رویکرد سنتی QFD بر موضوعات عملیاتی تمرکز داشته و گامی فراتر می نهد.

هر اتاق از خانه استراتژی QFD ابزاری را برای بهبود مستمر فراهم می کند. انتظارات مشتریان (اتاق ۱) استراتژی و بازاریابی را حمایت می کند و اتاق ۲ (تولید بهنگام، برنامه ریزی منابع تولید، استراتژی برنامه ریزی) استراتژی های تولید را حمایت می کند. اتاقهای دیگر اطلاعات و بینشهای لازم را فراهم می سازند و بین استراتژی های بازاریابی و تولید، تعادل برقرار می کنند. هدف نهایی از این ارتباط، کسب رضایت مصرف کننده نهایی است. خانه استراتژی QFD ابزاری بهبود یافته به مدیران ارائه می دهد تا بدین وسیله مدیران به رضایت مشتری، دست یابند. □

◀ منبع:

Marketing Intelligence & planning
vol. 22, No.3 , 2004

بین دو استراتژی- مبتنی بر همخوانی داشتن دو استراتژی (بازاریابی و تولید) است. این پیوند برای ساختن خانه استراتژی QFD لازم است. مبنای تناسب لازم بین استراتژی های تولید و بازاریابی، تعهد این دو بخش به همکاری با یکدیگر در سازمان است که باید با هدف دستیابی به اهداف و استراتژی های بهبود انجام شود. طراحی نهایی، تحلیل و اجرای یک استراتژی بهبود برای موفقیت، ضرورت دارد.

نمودار ۵، خانه استراتژی QFD را نشان می دهد که طراحی و ایجاد استراتژی تولید را با توجه به استراتژی بازاریابی ممکن می سازد. در وضعیتهای کنونی بازار، سفارش کالا، مه، خدمات، تحویل سریع کالا، تضمین (ضمانت)، هزینه و شکل محصولات عوامل تعیین کننده ای هستند. اطلاعات در مورد این مسائل باید به دقت مورد تحلیل قرار گیرند و به منظور روبرو شدن با چالشها، به نحوی درست کنترل شوند. درک درست استراتژی بازاریابی و بیرون کشیدن استراتژی تولید از درون آن، کلید موفقیت است.

◀ نتیجه گیری

بازار آشفته امروز نیاز به درکی عمیق از تقاضاهای مشتریان دارد. به منظور رقابت اثر بخش، تقاضای مشتری باید با تمام فرایندهای سازمان، ترکیب شود.

برای دستیابی به موفقیت یاد شده ناگزیر باید بین استراتژی بازاریابی و استراتژی تولید پیوند عمیق برقرار شود. رویکرد خانه استراتژی QFD ابزاری گرافیکی است که بین استراتژی بازاریابی