



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

مدیریت عملکرد راهبردی با تاکید بر مشتری

چکیده

این مقاله به بررسی مسائل مربوط به مدیریت عملکرد راهبردی در محیط کسب و کار جمهوری چک با تاکید بر مشتری با استفاده از مقایسه نتایج و نتایج جزیی حاصل از تحقیقات انجام شده در شرکت های منتخب می پردازد. نتایج تجزیه تحلیل در پیش زمینه نظری و یافته های مطالعات مشابه ارزیابی می شود. بر اساس این یافته ها، مجموعه ای از توصیه ها برای شرکت های جمهوری چک استفاده می شود که با مدیریت عملکرد راهبردی مشتری محور ارایه می شوند. این مقاله بر اساس تحقیقی در جمهوری چک و منابع خارجی، مصاحبه ها با مدیریت و تحلیل مواد داخلی از شرکت های انتخاب شده می باشد.

لغات کلیدی: عملکرد، اندازه گیری، مدیریت، مشتری، راهبرد

1-مقدمه

پیش نیاز عملکرد بلند مدت موفق یک کسب و کار، یافتن مزیت های رقابتی برای شرکت است که عمدتاً به عملکرد این شرکت مرتبط بوده و می تواند به سایر زمینه های عملیاتی شرکت مرتبط باشد. دست یابی به مزیت رقابتی با استفاده از سطح عملکرد شرکت، یک پیش نیاز مهم برای اداره موفق شرکت ها در بلند مدت می باشد (ماریتیک 2005، ساکودئا 2009). یکی از عوامل کلیدی عملکرد شرکت و متعاقب آن ایجاد ارزش یا ارزش افزینی، قدرت رقابتی شرکت و مزیت رقابتی است. در عین حال، عملکرد شرکت، یک استاندارد اساسی در خصوص قدرت رقابتی محسوب می شود.

عملکرد شرکت بر طبق گفته پورتر (1985)، نشان دهنده قابلیت دست یابی به سود بیشتر، کارایی بالای فرایند های تولید و اهمیت آن ها در تبدیل عوامل ورودی به محصول نهایی می باشد. در بلند مدت، عملکرد شرکت در پایداری بالای شرکت نهفته است و از این روی موجب بهبود قابلیت یادگیری سازگار با تغییرات

می شود. به منظور دست یابی به قدرت رقابتی بیشتر، می توان رابطه دقیق عملکرد و رقابت را در نظر گرفت و در عین حال دارای سطح دانش کافی از تئوری مدیریت مدرن می باشد (اسکودوا 2009).

از این روی عملکرد بر طبق میلوکاس (2012)، یک شکل خاصی از قدرت رقابتی است - یعنی پتانسیل شرکت برای تولید عملکرد. شرکت مسئول از نظر اجتماعی باید عملکرد را به طور جامع نه به صورت دیدگاه اقتصادی یا یک توصیف جامع بلکه می تواند از حیث پتانسیل زیست محیطی و غیره در نظر گرفته شود. در محیط رقابتی امروزی، پایش و اندازه گیری رضایت مشتری نقش کلیدی ایفا می کند و این مقاله توجه دقیقی به مدیریت عملکرد راهبردی با تاکید بر مشتری دارد.

توانایی یافتن مشتری های جدید و حفظ مشتریان موجب برای تعیین درجه موفقیت یک شرکت استفاده می شود (راسیکی و همکاران 2010). در این راستا، شناسایی و راضی نگه داشتن مشتری برای حفظ و وفاداری مشتری لازم است (سیوداس و باکر پرویت 2000، کان و همکاران 2010). بر طبق نظر سنجی فارستر، بیش از 70 درصد شرکت های بنگاه با مشتری، حفظ مشتری یکی از اولویت های اصلی است (باند 2010). گیتمور (1998) بیان می دارد که تولید مشتریان راضی کافی نیست با این حال چالش جدید تولید مشتریان وفادار است.

بسیاری از تئوری ها و شیوه های بازاریابی متاسفانه بر هنر جذب مشتری تاکید دارند تا این که توجه کافی به حفظ مشتریان موجود بکنند (پاریلی 2012). سلدن و کالوین (2003) این ایده را بیان کردند که بررسی دقیق تر رضایت مشتری به مدیران امکان می دهد تا به طور جامع تر فرصت های پیشرفت را بررسی کرده و از این روی نگاهی دقیق بر رضایت مشتری در صورتی مهم تر است که مدیریت شرکت در صدد درک سود آوری مشتری باشد.

2- مسئله مدیریت عملکرد راهبردی در شرکت های جمهوری چک

در سال های اخیر، توجه روز افزونی به مسئله اندازه گیری عملکرد به عنوان ابزاری برای پیاده سازی موثر راهبرد شده است (کاپلان، نورتون 1996، بارن و همکاران 2000، سیمون 2000، شنیر 1991). بر اساس

تحقیقات انجام شده در شرکت های چک، پی برده شد که به طور متوسط 73 درصد شرکت ها در چک، اندازه گیری عملکرد خود را بر اساس راهبرد ها و اهداف شرکتی بینان می دهند و 7 درصد از آن ها اندازه گیری عملکرد را بر مبنای راهبرد ها و اهداف شرکت نمی گذارند و این در حالی است که آن ها در شرکت تعریف می شوند. 20 درصد شرکت ها راهبرد یا هدف تدوین شده نداشته و و اندازه گیری عملکرد تنها برای فعالیت ها و فرایندهای خاص انجام شده است. این تحقیق نشان می دهد که اندازه اثر زیادی بر روی اندازه گیری عملکرد بر اساس راهبرد ها و اهداف شرکتی دارد. 57 درصد کسب و کار های کوچک از راهبرد ها و اهداف تعریف شده استفاده کرده اند و یک سوم این شرکت ها دارای اهداف کسب و کار و راهبرد تعریف شده نبودند. برای شرکت های اندازه متوسط با راهبرد ها و اهداف تعیین شده، تقریباً 75 درصد شرکت ها و 16 درصد شرکت های با اندازه متوسط دارای راهبرد تعریف شده نبوده اند. شرکت های بزرگ در نظر سنجی عملکرد بهتری داشتند. تقریباً 89 درصد شرکت ها از راهبرد و اهداف شرکتی استفاده کردند و تنها 7 درصد فاقد راهبرد های تدوین شده بودند (کانپکال و همکاران 2011). این نتایج توسط استریکاتا و سوبدا 2012 تایید شده است که در 133 شرکت جمهوری چک انجام شد. 87 درصد پاسخ گویان خاطر نشان کردند که سیستم اندازه گیری عملکرد بر اساس دیدگاه و راهبرد است ولی تحلیل های دیگر نشان داد که تنها 26 درصد این شاخص های عملکرد به عنوان ابزاری برای پیاده سازی و اصلاح راهبرد استفاده شده اند.

مفهوم راهبردی بلند مدت نظیر اهداف و روش ها باید از طریق شاخص های عملکرد راهبردی تجزیه تحلیل شده و پیاده سازی آن ها در شرکت اطمینان حاصل شده است. مار و شیما (2003) سه دلیل اصلی را برای اندازه گیری عملکرد شرکت ارائه کرده است: تایید راهبرد شرکت، تاثیر بر رفتار کارکنان و ارتباطات خارجی و مدیریت عملکرد شرکت. بر طبق تحقیقات انجام شده در 2009-2010، که در آن 402 مدیر اجرایی از شرکت های جمهوری چک شرکت کردند، مشهود ترین دلایل برای اندازه گیری و مدیریت عملکرد اقتصاد شناسایی شد از جمله برنامه ریزی راهبردی، نیاز به کنترل و انگیزش و پاداش / سایر شاخص ها و عوامل مهم را می توان بر اساس نظر سنجی ها شناسایی کرد نظیر نیاز به ارتباط، تصمیم گیری روزانه و راهبرد های تایید. عوامل کم اهمیت تر برای مدیریت روابط میان ذی نفعان و نیز ملزومات قانونی استفاده شده است)

ناپوف و همکاران (2011). بر عکس، تحقیقات انجام شده توسط مار(2003) مهم ترین دلایل را نشان داده است. نیاز به مدیریت شرکت، برنامه ریزی راهبردی و راهبرد ها و تصمیمات روزانه باید در نظر گرفته شوند. دلایل کم اهمیت برای اندازه گیری عملکرد و مدیریت شامل ارتباط، انگیزش و پاداش دهی، مدیریت روابط با ذی نفعان و ملزومات قانونی.

عملکرد بر اساس اطلاعات کسب شده از طریق سیستم های اندازه گیری عملکرد مدیریت می شود. بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده توسط مار(2004) در بزرگ ترین شرکت های امریکایی با فعالیت های مختلف کسب و کار، بدیهی است که مهم ترین زمینه های مربوط به شرکت، که در آن عملکرد پایش می شود، در 91 درصد شرکت ها مربوط به زمینه مالی است، و 69 درصد مربوط به مشتری و 63 درصد مربوط به زمینه های پردازشی و فراوری و 52 درصد مربوط به منابع انسانی است. اکثریت شرکت ها اقدام به اندازه گیری عملکرد به خصوص در زمینه مالی می کنند. یک وضعیت مشابه در شرکت های چک دیده می شود که در آن بیشترین توجه به اندازه گیری عملکرد معطوف شده است که بعد از آن زمینه مشتری قرار دارد(استریکا و سوبدا 2012). حقیقت این است که مدیریت عملکرد در شرکت های چک بر اساس شاخص های مالی مطلق توسط فیبروا 2007، هاروا و هاردی 2007، کرال و همکاران 2007 و اسکودوا 2009 تایید می شود. با این حال نتایج نشان می دهد که شرکت ها به طور روز افزونی به اهمیت پایش زمینه های فراوری و مشتری واقف شده اند. آگاهی از اعمیت پایش و اندازه گیری عملکرد در زمینه مشتری توسط تحقیقات هاریکا و جلینکو 2014 در شرکت های تولیدی جمهوری چک تایید شده است که در آن مدیران توانایی بهبود روابط را با مشتریان به صورت یکی از مزیت های سیستم اندازه گیری عملکرد دارند.

مدیران معاصر میانی و فوقانی در شرکت های چینی اغلب آگاهی کامل از اجزا و ویژگی های سیستم های اندازه گیری عملکرد موثر ندارند(استریسکاف سوبدا 2012).

3- پایش و اندازه گیری رضایت مشتری

زمینه پایش رضایت مشتری روز به روز اهمیت پیدا می کند. دلیل اصلی برای پایش رضایت و وفاداری مشتری بر طبق گفته نوندال و همکاران (2004) آرایه اطلاعات کافی در خصوص نیازها و انتظارات مشتریان و سطح رضایت آن ها با استفاده از اصول اساسی سیستم مدیریت کیفیت نظیر بازخورد می باشد.

در این رابطه، رضایت را می توان از نظر زیتال و بیتنر (2000) به صورت ارزیابی مشتری از محصول یا خدمات از حیث متناسب بودن خدمات و محصولات و سرویس ها تعریف کرد. عدم برآورده کردن نیازها و انتظارات منجر به عدم رضایت از محصول و خدمات می شود. رضایت مشتری یک شاخص مناسب عملکرد عملیاتی می باشد و این شاخص عملکرد بازار محور شرکت است نظیر حجم فروش سهام بازاری که از معیارهای اصلی موفقیت شرکت محسوب می شود (بالنکار و همکاران 2004). آن ها نشان داده اند که چگونه شرکت به طور موفق قادر به راضی نگه داشتن بازار و مشتریان است ولی در مورد موفقیت شرکت در مدیریت چیزی را نشان نداده اند. از این روی می توان گفت که یک شرکت می تواند دارای نتایج مالی کوتاه مدت عالی باشد حتی اگر مشتریان نا امید باشند. زیرا اکثریت مشتریان به دنبال راه حل های دیگری هستند و نارضایتی آن ها از طریق کاهش خرید از شرکت صورت می گیرد و بر این اساس خرید می تواند موفقیت آمیز باشد.

به گفته ناندال و همکاران (2004)، روش های پایش و اندازه گیری رضایت مشتری (داخلی و خارجی) را می توان به دو گروه اصلی برای روش های استفاده از ادراک مشتری در شاخص های خروجی و روش های استفاده از شاخص های عملکرد داخلی تقسیم بندی کرد. اولین گروه شامل روش هایی برای استفاده مستقیم از شاخص ها است که نشان دهنده ادراک از محصولات فردی در میان گروه های مشتری است و داده ها از نظر سنجی های منظم جمع اوری شده اند. بر عکس دومین گروه از روش ها بر اساس تحلیل داده های بدست آمده از دیتابیس داخلی سازمان ها بوده است. به این ترتیب این نشان دهنده شیوه توسعه فرایند های سازمانی می باشد که ادراک مثبت و منفی از مشتریان را باعث می شود.

باستون و هافمن (1999) بیان کرده اند که شرکت ها باید سیستم اطلاعات رضایت را توسعه دهند که از شاخص های شکایت مشتری، نظر سنجی های پس از فروش، مصاحبه با گروه های تمرکز، نمرات خرید، نظر

سنجی کارکنان و نیز نظر سنجی رضایت از خدمات بازاری استفاده می کند. روند رو به رشدی در خصوص استفاده از مفاهیمی نظیر داشبورد ها و کار امتیازی متوازن در ارستای ایجاد ارتباط بین آن ها و تاثیر آن ها بر روی سود گزارش شده است. شرکت های استفاده ننده از نظر سنجی های رضایتی باید رابطه بین رضایت و اهداف شرکتی را تعریف کنند (ویلسون 2003).

این اطلاعات به طور سیستمی توسط فرایند عملکرد حاصل می شود که امکان بررسی ملزومات فعلی و پیش بینی شده را می دهد. رویکرد سیستمی برای اطمینان از رضایت مشتری و وفادرای، یک فرایند مهم می باشد که به آن مدیریت ارتباط با مشتری می گویند (بلدی و همکاران 2010، جانسون و همکاران 2012).

مدیریت ارتباط با مشتری ترکیبی از فناوری ها، فرایند های کسب و کار و افراد است که برای رفع نیاز های مشتریان و بهبود روابط با آن ها استفاده می شود (کینارد 2003، فاز و همکاران 2008). اگرچه این موضوع در منابع به خوبی اثبات شده است که مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد موثر برای جمع اوری و تحلیل اطلاعات مفید مشتری برای افزایش رضایت مشتری و بهبود عملکرد شرکت است، بسیاری از گزارشات اکادمیک و کسب و کار نتایج ما امید کننده ای را نشان داده اند.

یک نظر سنجی بر روی 202 پروژه مدیریت ارتباط با مشتری نشان داده است که 30.7 درصد سازمان ها به این نتیجه رسیده اند که پیشرفت های زیادی در فروش و خدمات رسانی به مشتری ها وجود داشته است. نظر سنجی گیگا 2001 نشان داده است که 70 درصد شرکت ها در نهایت با شکست مواجه شده و این نتیجه حاصل شده است که شرکت ها معمولاً پیچیدگی مدیریت ارتباط با مشتری، اهداف کسب و کار را کم تر از مقدار واقعی برآورد کرده و از این روی سرمایه گذاری ناکافی در زمینه نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری می کنند. به این ترتیب تاکید بر مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک راهبرد در مطالعات و منابع دیده می شود (کرامتی و همکاران 2010)، پین و فرو (2005)، مدیریت ارتباط با مشتری را به صورت یک زنجیره توصیف کرده است که از یک طرف به پیاده سازی راه حل های فناوری خاص متصل است و از طرف دیگر راهبردی برای مدیریت روابط مشتری برای ایجاد ارزش سهام دار است. یک تعریف بهتر توسط کیت و ریچارد

2008 ارایه شده است که مجموعه ای از فعالیت های کسب و کار تعریف شده برای بهبود عملکرد کسب و کار در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری است. مدیریت ارتباط با مشتری یک راهبرد مفهومی نمی باشد بلکه ابزاری برای دست یابی به اهداف راهبردی مطلوبی و بهبود روابط مشتری است.

4-اهداف و روش تحقیق

هدف اصلی این مطالعه تعیین این است که آیا شرکت های نظر سنجی شده مفهوم راهبردی بلند مدت از جمله اهداف و فرایندهای مشتری محور را دارند یا نه و این که آیا راهبرد با استفاده از شاخص های عملکرد راهبردی پیاده سازی می شود یا نه. این مقاله به بررسی مسائل مربوط به مدیریت عملکرد راهبردی در محیط کسب و کار جمهوری چک با تاکید بر مشتری با استفاده از مقایسه نتایج و نتایج جزئی حاصل از تحقیقات انجام شده در شرکت های منتخب می پردازد. نتایج تجزیه تحلیل در پیش زمینه نظری و یافته های مطالعات مشابه ارزیابی می شود. بر اساس این یافته ها، مجموعه ای از توصیه ها برای شرکت های جمهوری چک استفاده می شود که با مدیریت عملکرد راهبردی مشتری محور ارایه می شوند. این مقاله بر اساس تحقیقی در جمهوری چک و منابع خارجی، مصاحبه ها با مدیریت و تحلیل مواد داخلی از شرکت های انتخاب شده می باشد. اهداف دیگر این مطالعه بررسی و شناسایی نگرش شرکت ها برای پایش و اندازه گیری رضایت از مشتری، استفاده از اندازه گیری رضایت مشتری به صورت ورودی در فرایند بهبود پیوسته و شناسایی شیوه های تعیین موقعیت رقابتی توسط شرکت ها است. از این روی این تجزیه تحلیل در شرکت بررسی شد. نتایج از نظر پیش زمینه نظری و مطالعات مشابه ارزیابی شد.

این مطالعه در شرکت های منتخب در پایان 2013 در شکل مصاحبه نیمه ساختاری انجام شد و تحلیل اطلاعات داخلی شرکت مربوط به زمینه های مختلف بررسی شد.

مرحله جمع آوری دادهای مطالعاتی با بررسی منابع و مطالعات قبلی برای ایجاد یک پیش زمینه کافی انجام شد. سپس ویژگی های اطلاعات مربوط به شرکت ها، ارزش ها، دیدگاه ها و راهبرد، سیستم مدیریت عملکرد و اندازه گیری رضایت مشتری در شرکت های منتخب بر اساس اسناد داخلی موجود تحلیل شد.

مصاحبه دومین روش مورد استفاده برای جمع اوری داده ها است. مصاحبه نیمه ساختاری بر اساس روش و قواعد ارایه شده توسط الوف 2008 و شارلو 2010 بود. مصاحبه های نیمه ساختاری با 20 مدیر شرکت های منتخب انجام شد. به طور کلی شش سوال اساسی بهطور مفصل با مدیران شرکت مطرح شده است. این سوالات بر تحلیل وضعیت فعلی مدیریت عملکرد در زمینه راهبرد، اندازه گیری رضایت مشتری و استفاده از اطلاعات بدست آمده از این فعالیت ها تاکید کرده اند.

مجموعه اصلی شامل همه سطوح مدیریتی شرکت ها در جمهوری چک است. یک مجموعه غیر تصادفی برای بدست آوردن نمونه پاسخ گویان انجام شد (گاورا 2010، ساریکنگ وهمکاران 1999).

نمونه نهایی مصاحبه شامل 20 مدیر بود که 11 نفر آن ها در بالاترین سطح مدیریتی بودند و 9 مدیر شامل مدیران میانی بودند که فعالیت های آن ها در بخش های مربوط به تولید، فرآیند تولید، فراوری شیمیایی، انرژی، خودرو، فن آوری اطلاعات، حمل و نقل، بهداشت، بانکی، بیمه و سایر خدمات بود. با توجه به مقررات کمیسیون (EC) شماره 2008/800، شرکت های منتخب را می توان به 9 شرکت بزرگ (بیش از 250 کارمند، بیش از 50 میلیون یورو)، 7 شرکت متوسط (51-250 کارکنان، بیش از 10 تا 50 میلیون یورو) و 4 شرکت های کوچک (11-50 کارکنان بیش 2-10000000 یورو) تقسیم کرد. از حیث مالکیت، نمونه شامل 14 شرکت داخلی و 6 شرکت خارجی بودند. از شرکت های مطالعه شده 17 شرکت دفتر خود را در جمهوری چک، یکی در سوئد، یکی در استرالیا و یکی در سوئیس دارند.

همه این شرکت ها با مسئله مطالعه شده یعنی فعالیت کسب و کار، فرض اندازه گیری عملکرد، پایش رضایت مشتری ارتباط داشتند. رابطه شرکت های منتخب با موضوع مورد بررسی با تحلیل ثانویه تعیین شد. روش تحلیل محتوا استفاده شد.

5- یافته ها و بحث

نقطه شروع مدیریت عملکرد راهبردی شرکت ها تعریف یک راهبرد برای بیان اهداف شرکت در آینده می باشد. همه شرکت های نظر سنجی شده دارای مجموعه ای از اهداف راهبردی بلند مدت از جمله اهداف و

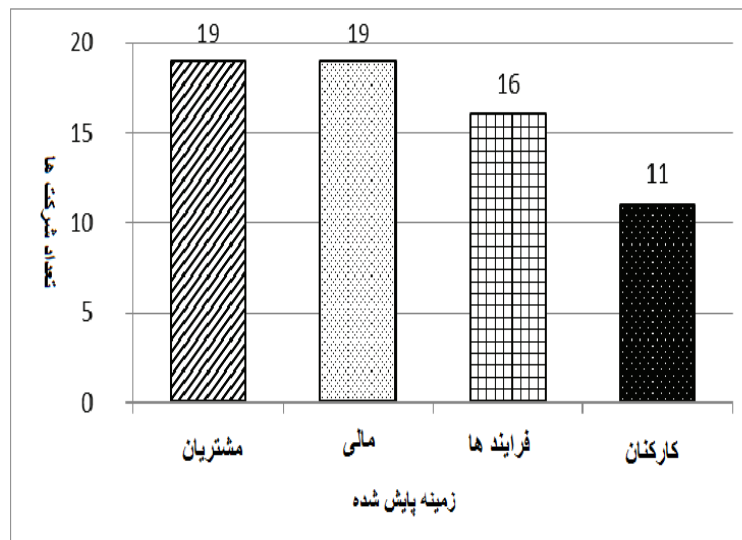
فرایند های مشتری محور هستند. یک نتیجه جامع این است که تنها سه شرکت دارای یک مجموعه اهداف راهبردی در دوره زمانی 10 ساله هستند و هشت شرکت دارای دوره زمانی 5 ساله بودند. نیم دیگر پاسخگویان خاطر نشان کردند که دوره زمانی تنظیم شده برای راهبرد بیش از 3 سال است که از آن ها شش شرکت یک مفهوم راهبردی را برای 1 سال تعریف کرده اند. سوالات دیگر نشان دادند که راهبرد بلند مدت در یک دوره یک ساله تعریف شده است. متأسفانه مدیران دو شرکت در مورد محدودیت های زمانی راهبرد های آن ها در مصاحبه ها بحث نکردند.

این نتایج با مفهوم مدرن راهبرد ارتباط دارند. این مفهوم مربوط به حقایق بحث شده در مدیریت راهبردی با نمایندگان مینتزرگ، پورتر و سایرین است. مفهوم اولیه راهبردی را برای اهداف ارایه می کند. در محیط در حال تغییر امروزی، یک رویکرد مدیرینی باید دینامیک، انعطاف پذیر و نوآور باشد. دست یابی به اهداف نمی تواند یک روش اصلی برای اهداف ساکن باشد. در مفهوم جدید، راهبرد اصلی درک ترکیبی از جهت مناسب بوده و به طور پیوسته و جامع استفاده می شود. جیرسک 2002 به مقایسه راهبرد مدرن تیر اندازی به هدف یا تیر اندازی ضمن حرکت پرداخته است. دیرت 2006 بیان می دارد که طول راهبرد از شرایط خاص محیطی در نظر گرفته می شود تا بتوان توسعه روند تغییرات شرکتی را پیش بینی و تحلیل کرد.

نتیجه مثبت این است که تقریباً همه شرکت ها به جز یکی دارای راهبرد خاص خود است که شاخص های عملکرد راهبردی را برای اطمینان از پیاده سازی تعریف کرده است. این نتایج با روند تغییرات در زمان اندازه گیری عملکرد بر اساس اهداف راهبردی شرکت تایید شده است. در صورتی که نتایج را با مطالعات تحقیقاتی انجام شده در شرکت های چک مقایسه کنیم، می توان گفت که این روند روز به روز در حال افزایش است. در عمل جلسه با شرکت های متوسط یا بزرگ می تواند موثر باشد.

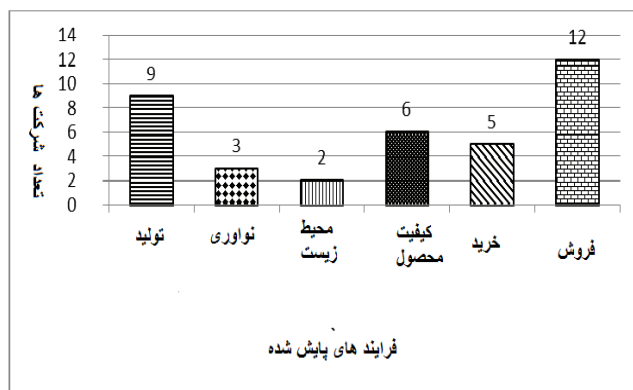
نمودار زیر نشان می دهد که چه تعداد شرکت، یک زمینه خاص را با استفاده از شاخص های عملکرد راهبردی نشان پایش می کنند. لازم به تاکید است که تنها نه شرکت از نمونه پایش شده در تولید نقش داشتند. همه شرکت های نظر سنجی شده که اندازه گیری عملکرد را به راهبرد مرتبط می دانند، از شاخص های عملکرد

اندازه گیری شده در مور مالی و مشتریان استفاده می کنند. تنها یکی از شرکت های نظر سنجی شده اقدام به اندازه گیری عملکرد مالی با استفاده از سود اوری EVA کردند. این به رضایت و سهام بازاری در بازار مربوطه بر می گردد. تنها 4 شرکت نمونه از شاخص های تعریف شده برای حفظ و جذب مشتریان استفاده کردند. یک مثال، شاخص وفاداری مشتری و امتیاز پروموتور خالص است. در این راستا محققان از وفاداری و سود اوری برای مدیریت کارآمد روابط مشتری استفاده کرده اند.



شکل 1: زمینه های یکه در آن شرکت های نظر سنجی شده دارای معیار های عملکرد راهبردی تعریف شده می باشند

حتی تفاوت های بزرگ در زمینه فرایندها مشاهده شد که بیشتر شرکت ها دارای شاخص های مالی و مشتری، تولید، کیفیت و خرید بودند. نتیجه جالب این است که تنها سه شرکت دارای شاخصهای عملکردی از حیث فرایند نوآوری هستند.



شکل 2: معیارهای راهبردی عملکرد فرایند

در زمینه خرید و فروش، بهینه سازی هزینه ها و ارزیابی عرضه کننده ها مهم است. در زمینه تولید، مصرف مطابق با استانداردهای فنی و اقتصادی، اثربخشی هزینه، حصول اطمینان از جریان مواد، حفظ اصول تولید ناب (مدیریت ناب) و مداوم بهبود فرایند تولید می باشد. به عنوان بخشی از فرایند نوآوری، تعداد نوآوری ها و هزینه ها پایش می شوند. تحلیل دقیق اسناد شرکت داخلی نشان داد که تنها ف شرکت قادر به پایش همه فرایندهای کلیدی دست یابی به اهداف مالی و شرکتی هستند.

تعداد کمی از شرکت ها اقدام به تعریف شاخص هایی در زمینه عملکرد کارکنان پرداخته اند. در زمینه های مربوط به کارکنان بیشتر شاخص های تعریف و پایش شده شامل دستمزد مشتری، تعداد کارکنان بازدهی کار و هزینه های آموزش است.

به طور کلی یافته های فوق به صورت زیر خلاصه شده اند. تنها سه شرکت، شاخص های راهبردی را از حیث امور مالی، مشتریان، فرایند و کارکنان تعریف کرده اند و از این روی چهار بعد کارت امتیازی متوازن نیز در نظر رگرفته شده اند. 5 شرکت به پایش زمینه های تامین مالی، مشتری و کارکنان و 10 شرکت به بررسی تامین مالی و مشتریان پرداخته اند. نتایج نشان می دهد که شرکت های نظر سنجی شده قادر به پایش بخش مالی نبوده اند. بر عکس، می توان تایید کرد که تعریف شاخص های عملکرد کارکنان برای شرکت ها می تواند مسئله افزین باشد. اگرچه بسیاری از مطالعات تحقیقاتی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نگرش کارکنان و عملکرد سازمان را بررسی کرده اند. علی رغم این که همه شرکت ها بیان کرده اند اندازه گیری عملکرد بر

اساس راهبرد آن هاست تحلیل دقیق تر نشان داده است که تنها دو مورد از آن ها معیار های عملکردی را برای خود تعریف کرده اند. این تحلیل نشان می دهد که مدیریت فعلی شرکت ها توجه کافی به کشف روابط منطقی بین شاخص های عملکردی ندارد. هیچ رابطه ای بین مهارت و نوآوری کارکنان و فرایندهای کلیدی و توسعه رضایت مشتری مشاهده نشده است. در صورتی که روابط در شرکت بررسی شوند، باید فرضیات در نظر گرفته شوند.

همه شرکت های تحلیل شده بیان کرده اند که آن ها قادر به پایش رضایت مشتری هستند. رایج ترین روش ها برای تعیین رضایت مشتری شامل پرسش نامه ها و بحث با مشتریان به صورت تلفنی یا حضوری است. روش های دیگر اندازه گیری رضایت تنها به ندرت در مصاحبه ها پایش می شوند. تنها سه شرکت شاخص رضایت مشتری را بر اساس نظر سنجی ها طراحی کردند و یک شرکت از روش خرید رمز الود استفاده کرد. روش های دیگر برای اندازه گیری رضایتمشتری شامل موارد زیر هستند: یک شاخص سهم بازار، ارزیابی تامین کنندگان، فرم تماس، تعداد روز خدمات، برقراری ارتباط از طریق فیس بوک، نامه ها از مشتریان، سازماندهی مسابقات مختلف با سوالات کنترل مربوط به رضایت و شکایت و کتاب.

تحقیقات نشان می دهد که تنها 3 درصد مشتریان ناراضی شکایت می کنند (کتر 2001). از این روی شرکت ها نمی توانند از شکایت به عنوان شاخص رضایت استفاده کنند. شرکت های آینده نگر رضایت مشتری را از طریق نظر سنجی های مرتب تعیین می کنند. هیچ یک از این شرکت های نظر سنجی شده از شکایت ها برای پایش رضایت مشتری استفاده نمی کنند ولی همه آن ها از روش های ترکیبی بهره می برند. تحلیل دقیق اسناد داخلی نشان داده است که تنها 9 شرکت به طور منظم رضایت مشتری را تحلیل می کنند. این نتایج مطابق با یافته های مطالعات تحقیقات قبلی است و در آن ها نظر سنجی آنلاین در خصوص وضعیت تعیین و پایش رضایت در محیط کسب و کار چک وجود دارد که 43 درصد شرکت ها اقدام به تحلیل رضایت شرکت می کنند. بر این اساس، رایج ترین روش ها شامل موارد زیر هستند: گزارش از تیم خود (65 درصد)، بررسی مصرف کننده (51٪) و سیستم های شکایت و پیشنهاد برای "راه حل سریع و عیب یابی" (40 درصد).

در صورتی که به تحلیل نتایج در شاخص های دیگر بپردازیم، می توان اقدام به شناسایی درجه برتری اندازه گیری عملکرد نسبت به مشتریان بر اساس ناندال کرد. 16 شرکت را می توان به دومین درجه اندازه گیری رضایت مشتری و 16 شرکت را می توان به چهار درجه از نظر وفاداری مشتری تقسیم بندی کرد. توجه ویژه ای به استفاده از اطلاعات کسب شده از اندازه گیری رضایت مشتری معطوف شده است. این در شرکت به صورت ورودی در بهبود مستمر استفاده شده است. 18 مدیر قادر به پاسخ به این سوال بودند. 14 شرکت با بهبود روابط با مشتریان و 12 شرکت از این اطلاعات برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات استفاده می کنند. تنها 11 مورد از آن ها به طور هم زمان استفاده شده اند. تنها دو شرکت از معیار بندی استفاده می کنند. افزایش تقاضای عرضه کننده ها و نیز بهبود فرایند، نوآوری، رفع نقیصه، کایزن، گسترش طیف وسیعی از خدمات، آموزش کارکنان، بهبود سازمان کار و بهبود روابط با مشتری در نظر گرفته می شود. نوندال و همکاران 2004 خاطر نشان کرده اند که اندازه گیری رضایت مشتری یک اندازه گیری جهت دار می باشد. به این ترتیب تجربه گذشته نشان می دهد که این اندازه گیری ها و نتایج را بتوان تفسیر کرد، فعالیت های بهبود در راستای بهبود محصولات است. بهبود عملکرد فرایند های مختلف مرتبط با آن نادیده گرفته م شود. این حقیقت توسط نتایج فوق تایید شده است.

به منظور ارزیابی و اندازه گیری عملکرد و قدرت رقابتی شرکت ها، ابزار ها و روش هایی برای تعیین موقعیت رقابتی آن ها استفاده شده است. موقعیت رقابتی آن ها در زمینه های مربوطه از طریق تحلیل مالی و معیار بندی ارایه شده است. در میان این روش های اندازه گیری عملکرد، یک شرکت از کارت امتیازی متوازن استفاده می کنند. چهار شرکت گزارش شده، از روش های مربوط به تحلیل راهبردی SWOT استفاده کردند. روش خهای دیگر شامل تحقیقات بازاری و باخورد های نمایندگان فروش با استفاده از وب سایت ها است. یک نتیجه جالب این است که نتایج نظر سنجی متفاوت از نتایج مطالعات انجام شده در جمهوری چک نیست. کارت امتیازی متوازن معمولاً از رایج ترین بازار های مورد استفاده توسط مدیریت راهبردی بوده است.

در پایان مصاحبه مشخص شد که چه اطلاعاتی با استفاده از روش های فوق در شرکت ها بدست آمده است. در عین حال فضایی نیز به مدیران برای ارزیابی این که آیا اطلاعات می تواند دید کافی در خصوص عملکرد و

قدرت رقابتی ارائه کنند یا نه تخصیص داده می شود. این سوال تنها توسط 17 مدیر پاسخ داده شده است. در طی مصاحبه نشان داده شده است که جست و جوی پاسخ به این سوال برای مدیران سخت است. در عین حال مدیران از حیث پاسخ های خود متفاوت بودند و تنها چهار مورد بیان کردند که اطلاعات برای اصلاح راهبرد ها استفاده شده است و آگاهی زایدی در خصوص شرکت وجود دارد. از نظر دو مدیر این اطلاعات برای افزایش فروش محصولات و نوآوری مناسب بود. اطلاعات برای بهبود پیوسته فرایندهای شرکتی، مدیریت و برنامه ریزی، یادگیری از اشتباه، بهبود کیفیت کار، ایجاد پیشنهادات جدید و بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتری ارائه شده است.

شش مدیر گفتند که اطلاعات ناکافی بوده و این که آن ها جایی برای پیشرفت در استفاده از روش ها و ابزار های مدرن نبودند. با این حال مدیران دیگر به این سوال پاسخ نداده اند. سوال این است که آیا مدیران اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد را به صورت کافی تلفی می کنند یا نه. سه مدیر با اطلاعات بدست آمده رضایت داشتند و از این روی این شرکت ها سیستم مدیریت عملکرد را بر اساس اصول نظری ایجاد می کنند.

6- نتیجه گیری

افزایش فشار بر روی قدرت رقابتی شرکت ها در محیط در حال جهانی شدن مدیران را ترغیب به بهبود پیوسته عملکرد شرکت و تقویت موقعیت بازاری خود می کند. عملکرد به خصوص در زمینه مشتریان، یک مسئله اساسی است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که شرکت های نظر سنجی شده از مفهوم راهبرد خود کاملا آگاه هستند که این راهبرد باید پویا و انعطاف پذیر باشد و به تغییرات در محیط رقابتی پاسخ دهند. شرکت ها می دانند که اجرای مفهوم راهبردی باید با استفاده از شاخص های راهبردی تعریف شده در زمینه اندازه گیری کلیدی صورت گیرد.

پایش عملکرد در زمینه های مختلف بیشتر متعادل است. زمینه عملکرد مالی دیگر غالب نیست و با پایش مشتریان و فرایندها مکمل سازی می شود. از این روی مسئله تعریف عملکرد در این کارکنان نشان داده است که یکی از رایج ترین دلایل برای مدیریت عملکرد، تاثیر بر رفتار کارکنان، انگیزش و پاداش آن ها می باشد

این ارتباط نزدیکی با روابط منطقی بین شاخص های عملکرد کلیدی دارد. بزرگ ترین کمبود در اندازه گیری عملکرد در شرکت های انتخاب شده وجود دارد.

پیشرفت و توسعه در اندازه گیری رضایت مشتری نیز رخ داده است به خصوص روش های یکه در پایش این زمینه ها استفاده می کنند. شرکت های نظر سنجی شده نه تنها بر نتایج گذشته بلکه درک نیاز ها و نگرش های مشتریان تاکید دارند. بیش از نیمی از شرکت ها به طور مرتب به اندازه گیری رضایت مشتری نمی پردازند. بستر پیشرفت در رویکرد های مکمل برای اطمینان از رضایت مشتری در شاخص های رضایت وجود درد و از اینر وی امکان تحلیل دقیق رابطه بین مشتری و شرکت وجود دارد. اندازه گیری رضایت مشتری یکی از گام های مشتری محور است. در آینده، استفاده از روش های پیشرفته برای معرفی مدل های میکرو و ماکرو لازم است و از این روی می توان پارامتر های رابطه سازمان و مشتری در شبکه رابطه و تحلیل دقیق رضایت و وفاداری مشتری را بدست آورد (ناندال و همکاران 2004).

این نظر سنجی نشان داد که تعداد روند های مدرن در زمینه مدیریت عملکرد و اندازه گیری رقابت در شرکت ها بررسی شده است. معرفی روش های پیشرفته هنوز با کاستی هایی همراه است.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی