



موضوع مقاله: طراحی استراتژیک با کاربرد (Qfd)

مترجم: اعظم زائری

چکیده

اهداف : این مقاله ترسیم کننده کاربرد استقرار عملی کمی (Qfd) به منظور طراحی استراتژیک است. (Qfd) فرآیندی جامع برای تعریف موضوعات مورد مواجهه با یک سازمان با ملاک های مشتریان و سهام داران است و بخش های طبیعی و فرصت های استراتژیک کلیدی حاصل می شود . روش های طراحی / روش شناسی : تعریف و شرح مختصر از طراحی استراتژیک با استفاده از (Qfd) از طریق ۳ مثال زیر دنبال می شود .

یافته ها - (Qfd) استراتژیک از تحلیل پیچیده ممانعت می کند و در عوض مستقیماً به درک تولید و ارزیابی پرداخته است . یکی از مهم ترین مزایای (Qfd) استراتژیک سطح مسئولیت و حمایت از استراتژی حاصل در کل سازمان است . این مقاله ، نشان می دهد که چطور (Qfd) استراتژیک می تواند برای تعیین و بهینه سازی استعداد های داخلی خوش بینانانه به کار می رود و موقعیت های مشتریان خاص را می یابد و مورد توجه قرار می دهد .

کاربرد های عملی : طراحان استراتژیک دریافته اند که روش هایی بر مبنای (Qfd) ابزاری مناسب برای معیاربندی استراتژی حاصل از مشتریان است .

ارزش / اصل - این مقاله دیدگاهی دانشگاهی و عملی در نحوه ی انتقال سیستماتیک (Qfd) را در عمل بررسی می کند و فرصت ها و روش های جدیدی ایجاد می کند که حتی در محیط هایی با سرعت تغییرات بالا نیز ثابت است .

کلمات کلیدی

استقرار شرایط عملکرد طراحی استراتژیک ، ابداع و نو آوری ، مفاهیم کلیدی .

نوع مقاله

گزارش عمومی

۱. معرفی: استقرار شرایط عملکرد روش تحلیلی همه جانبه را برای درک مشتریان جدید و نیازی آن ها را پیشنهاد می کنند. ابزارهای (Qfd) و اصول آن ها به طور سنتی جهت پیشرفت در تولید استفاده می شوند اما آن ها فقط در جهت پیشرفت در روش های تجاری مناسب است. روش های استراتژیک شامل دو مرحله کلیدی است:

(۱) پیشرفت راهبردهای کلیدی

(۲) پیشرفت راهبردهای اختیار دهنده

این مقاله توضیحات و گزارشی است از دو مرحله ی هسته ای، طراحی استراتژیک با استفاده از (Qfd) از طریق مثال های موردی انجام می دهد. بخش ۲ مطالب مربوط به مرحله ی اول را بیان می کند و پیشرفت استراتژی مشتریان و بخش ۳ خلاصه ای از بخش ۲ و ایجاد و انتخاب استراتژی های اختیار دهنده است. مطالعات موضوعی نشان دهنده ی کاربرد عملی (Qfd) در طراحی استراتژی در بخش ۴ است.

۲. توسعه ی راه کارهای مشتری

اصول (Qfd) تأکید می کند که استراتژی تجارت باید بر مبنای استراتژی مؤثر استوار باشد. کارشناسان در بخش طراحی استراتژیک تأکید می کنند که « نیاز های مشتری در آینده باعث ایجاد مسیر استراتژی جدید برای سازمان های موفق می شود » (انتلاف کوتاه مدت بازار؟ US سال ۱۹۹۰) اطلاعات دقیق، کامل و به موقع برای طراحی استراتژی از موضوعات اصلی است و سازمان های اجرایی « نیاز به روش های متفاوت و کامل جهت شنیدن صدای مشتریان دارند » استراتژی مشترک گاهی به طور ساده انگارانه به عنوان یک فرایند معکوس در نظر گرفته می شود و در آن تصویر گرایی منجر به تصمیم گیری در تولید به طور مستقیم در فرایند ها و عملیات می شود. این در صورتی است که استراتژی مشتری راهکار بعدی محسوب می شود. روش هایی که بر مبنای (Qfd) با مشتری شروع می شود و به سهام دار ختم می شود. این دیدگاه کلی منجر به ایجاد یک استراتژی برای هر تجارت می شود و بنابراین ادغام استراتژی ها منجر به مدیریت مجموعه

تجاری می شود. برخی فرایندها در سازمان های بخش عمومی کاربرد دارد - فعالیت های تجاری و اصلی آنها باید بیان کننده ی نیاز های مشتریان باشد. تبدیل اهداف مشارکتی به طرح های عملیاتی به فرایندی تکراری است که شامل اطلاعاتی صعودی یا حتی نزولی می باشد مانند تصویر ۱. توسعه ی « استراتژی مشتری » مرحله ای مهم در فرایند استراتژی است. عمده ترین مشکل در طراحی، تولید و نحوه ی پروژه ی آن در سازمان ها نبود استراتژی مشتری است که به طور دقیق « ابهامات موجود » را قبا از ایجاد در مسیر استراتژیک، تفکیک می کند. اگر طرح ها قبل از شناسایی کلید ها توسعه یابند شکست اجتناب ناپذیر است.

اغلب سازمان هایی که در ایجاد نوآوری و ارتقاء عملیات تلاش می کنند، به این نتیجه می رسند که آن ها باید جذب کننده مشتریان باشند. اما نمی دانند که چطور اطلاعات تحقیقاتی بازار را جمع آوری یا تحلیل کنند حتی نحوه ی تعیین استراتژی بر مشتری را به درستی آگاهی ندارد. راهکارهای (Qfd) در حل ابهام موجود در پایان کار در پروژه استراتژی با پاسخ به سؤالات اصلی در جنبه تولید و توسعه ی پروژه به این کار کمک می کنند. انواع مشتریانی که نهفته هستند، چه کسانی می باشند؟ خواسته های ضروری آن ها چه چیزی است؟ چرا این موارد از جمله فرصت های بزرگ محسوب می شود؟ چه نوع پیشرفت هایی در جهت دست یابی به اهداف نیاز است؟ این سؤالات باید برای تمام انواع مشتریان متفاوت پاسخ داده شود: مانند مشتریان نهایی، توزیع کنندگان، شرکاء استراتژیک، سهام داران و بقیه اعضاء و همچنین محیط اطراف و اجتماع عمومی پیشرفت استراتژی مشتری نیازمند فرایندی قاعده دار است. مانند تصویر ۲.

تحقیقاتی همه جانبه و کامل به منظور بازده ی مشتریان در طراحی تحقیق کمی آماری معتبر به کار رفته است. این موارد تأمین کننده اطلاعاتی « در تقطیع بازار طبیعی » و « تحلیل فرصت ها » است که در برگشت حاصل آن استراتژی موقعیتی یا « مکانی » مشتریان است.

۱,۲ . بازده و داده های مشتریان در فرایند استراتژی

يك اشتباه رایج سریع و شتاب زده در مرحله ی تحقیق کمی عمیق درباره ی مشتریان است . بدون در نظر گرفتن این امر ، چنین سازمان هایی با استفاده از فرضیه هایی نا معتبر شروع می کنند و تمام فرایند طراحی را تضعیف می کند . روش های مصاحبه تحقیقاتی کیفی مجهز به (Qfd) در شنیدن صدای مشتری و شنیدن « منظور مشتری در مقابل صدای او » است .

در حالی که در تحقیق مشتری درک نیازهای شناخته شده ی مشتریان رایج و سهام داران دیگر و تجسم آینده از اهمیت ویژه ای برخوردار است . نمودار ترسیم شده در تصویر ۳ نشان می دهد که بخش وسیعی از فرصت های به القوه بر مبنای مشتریان آتی و شناسایی نیازهایی که ناشناخته مانده اند امری ضروری است . تحقیقات کیفی باید تمام مشتریان به القوه را مانند مشتریان در گردش شناسایی کنند و همچنین نیازهای نا معینی که از قبل پوشش داده نشده را شناسایی کنند این تحقیقات نیاز نیست که در سطح وسیع باشد اما نشان دهنده ی ۹۵ درصد بازدهی مشتریان از طریق ۳۰ مصاحبه از هر نوع مشتری عمده است . هدف اصلی تحقیقات کیفی ، کشف مجموعه ی کاملی از بازده مشتری و اثبات هر بازده به طور کامل از لحاظ « موجودیت » و « نحوه » و « دلیل » حاصل از سود مورد نظر است . روش شناسایی (Qfd) شامل ابزارهای مناسب در کمک این فرایند تحقیقاتی است که شامل موارد زیر می باشد :

- الگوی kano در خصوص رضایت مشتری که در بازده ی اصلی و رویدادی و گفتاری تمایز ایجاد می کند .
- روش هدایت مصرف کننده که مکانیسمی در جستجوی ورودی های حاصل از مواد اولیه و پیشرفت ایجاد می کند .
- زبان شناسی که در اصل از لحاظ روان شناسی ایجاد شده است و در حال حاضر تئوری عمومی اجتماع در تمام شاخه ها است . کلید تحقیقات کیفی دقیق تأکید بر بازده مشتریان بیشتر است نسبت به ویژگی های تقاضا یا شکایات یا پیشنهادات دیگر مشتریان . همچنین زبان شناسی اهمیت خاصی در

درك بازده مشتریان دارد . يك بازده « در واقع نتیجه اي است که شما مي خواهيد و به روشي که شما ترجيح مي دهيد حوادث رویدادي تعريف مي شود ، روشي که شما مي خواهيد احساس مي کنيد ، چيزي که شما مي خواهيد بشنويد زماني که به نتیجه رسیده ايد »

تفاوت بين بازده و راه حل نسبتاً مشکل به نظر مي رسد اما در حقيقت قابل توجه است . بازده مشتریان سودي است که مشتري مي خواهد در حالي که ویژگی هاي محصول راه حل هايي مي باشند که اين سود را ايجاد مي کنند. ريسک تمرکز گرايي بر راه حل ها اين است که از درك صحيح راه حل هاي ديگر و ابداع ممانعت مي شود . بازده مشتریان مبنايي محکم در طراحي موارد آتي است و اگر به طور مناسب تعريف شود براي مدتي طولاني به طور قابل توجه مستحکم خواهد بود حتي در بازار آشفته در حالي که راه حل ها به سرعت با پيشرفت تکنولوژي و فرايند ها ، قديمي مي شوند . به طور مثال نياز « برقراري ارتباط در مسافت هاي بسيار طولاني » يك نياز مشتري مداري است که کاملاً ثابت شده است اگر چه راه حل ها در طول سالها به نحو چشمگيري تغيير کرده اند و از گره هاي دريائي و لوح هاي سنگي به نامه هاي پستي و تلگراف و راديو دو مسيره ، تلفن ، فکس ، موبایل ، sms ، و ايميل رسیده ايم . حمل و نقل مثال ديگري از نيازهاي ثابت است که در تصوير ۴ نشان داده شده است در حالي که راه حل فني در طول قرن ها از يك کجاوه به ماشين هاي شيبک تغيير یافته است . سود يا بازده زير بنايي مشابه به هم مي باشد . هنوز مشتریان نيازمند وسايل حمل و نقل در ايجاد آسايش و صرفه اقتصادي و زيبايي و مصرف سوخت کمتر مي باشد . دانستن اين موضوع که تحقيق کيفي مجموعه اي از پيشنهادات دقيقتي از شرکاء مي باشد تا دیدگاه محققان اهميت ويژه اي دارد اغلب اين گزارش داراي جمعي معادل ۸۰ الي ۱۰۰ صفحه ي تايپي است که نيازمند تحليلي عميق در تعيين سود حاصل از نيازهاي ثابت مي باشد . ويژگي هاي ثابت زماني موجود در نيازهاي مشتریان براي تنظيم يك استراتژي تعيين کننده است زيرا در آینده اي روشن و قاطع براي سهام داران مشخص مي کنند « استراتژي ها مي توانند و بايد در طول زمان نسبت يابند اما نبايد در امواج و شرايط سخت دچار تغيير شوند .

به لحاظ اعتبار آماری، تحقیق کیفی واقعاً مبتنی بر «شنیده ها» است، با این وجود تحقیق کیفی و مقایسه ای برای طراحی تحقیق کمی و ابزار آماری و آزمایشی که تأمین کننده اطلاعاتی موثق در زمینه اهمیت تصمیمات مهم می باشد، است. تعداد شرکاء در تحقیق کمی با توجه به نوع پروژه و تعداد بخش های بازار مورد نظر متفاوت است. اولین هدف ایجاد اطلاعات موثق در زمینه اولویت ها و انتظارات رضایتمند مشتریان است. اگر چه اغلب اطلاعات دیگری نیز جمع آوری می شود مانند اطلاعات مربوط به جمعیت شناسی رسانه های اجتماعی مورد نظر مردم، و شیوه ی نگرش، تحقیق مشتری معمولاً به تعداد بیشماری از نیازهای مشتریان منتهی می شود - حتی در صنایع مربوط به کالاهای اساسی مانند استیل و کاغذ ممکن است شامل ۶۰ الی ۸۰ بازده باشد. تلاش برای کسب اطلاعات فراوان به حد ممکن بدون انجام تحقیقات آماری وقت گیر یا سخت است.

۲,۲. تقسیم بندی «طبیعی» بر مبنای نیازها

تقسیم بندی بازار مرحله ی بسیار مهم در تحلیل اطلاعات تحقیقاتی است اما اغلب نادیده گرفته می شود. اگر سازمان ها مشتریان خود و تفاوت بین انواع آنها را درک نکنند، فرصت و شانس کمی در انجام تصمیم گیری های مناسب دارند. اغلب، بخش های مشخص بازار با اولویت های مربوط به هر بازار وجود دارد و به جای ایجاد کالایی با یک اندازه برای تمام افراد، سازمان ها ممکن است به سود رقابتی از طریق محصولات یا خدمات سفارشی در بخش های خاص دست یابند. بخش های بازاری قراردادی معمولاً بر مبنای گروه بندی صنعتی استاندارد یا جمعیت شناسی قرار دارد.

این تقسیم بندی برای گزارشات سازمانی مورد قبول است اما مصنوعی و ساختگی می باشند، زیرا آنها معمولاً شامل مشتریانی با دیدگاه های متفاوتی هستند. بخش قراردادی وجود گروه های مشتریان مهم تر را تحت الشعاع قرار می دهد و چهارچوبی مفید برای تحلیل نیازهای مشتریان ارائه می دهد. بخش طبیعی بر مبنای مشتریان گروهی موجود در هر بخش قرار دارد، جایی که آنها اولویت های نیازی خود را به اشتراک می گذارند. بخش های طبیعی همیشه قابل مشاهده نمی باشند و با تحلیل اطلاعات مبتنی بر نیازها آشکار می شوند. روش های آماری «تحلیل لایه ای» را مطرح می کنند

که برای بخش های طبیعی مناسب است . اصلی ترین مزیت بخش های طبیعی ، در ایجاد محصولات و خدمات متناسب با نیاز های مشتریان موفق تر می باشند . اندازه ی بخش ها اغلب در پیش بینی حجم بازار مفید است .

۲ . ۳ . تحلیل فرصتی

اغلب تعداد بیشماری از نیاز مشتریان احتمالی و ترکیبات احتمالی بخش های بازار وجود دارد اما شناسایی تمام این بخش ها در یک زمان غیر ممکن به نظر می رسد . اما نیاز تمرکز بر مناطق فرصت ساز واقعی وجود دارد و به عبارت دیگر سرمایه گذاری در خارج از مرز ها منجر به ایجاد منابع مهم در شرایطی که منابع دیگر در حال استفاده می باشند ، می شود . تحلیل فرصتی ، توجه خاص روی مدیریت فرصت هایی دارد که ممکن است اهرمی برای منابع محدود باشند . این مناطق فرصت ، از طریق نیاز های مشتریانی که اهمیت بیشتر و رضایت کمتری دارند ، تعیین می شود . « الگوریتم فرصت ها » هنوز یکی از مقیاس های اکتشافی مؤثر است که این دو دیدگاه را در یک واحد ترکیب کرده است : (رضایت - اهمیت) + اهمیت = فرصت

اطلاعات الگوریتم فرصت همچنین در بخش بازار نیز کاربرد دارد تا بتوان به روی تحلیل لایه ایی در تعداد کمتری از بخش های طبیعی تمرکز کرد و این امر باعث ایجاد سود رقابتی خواهد شد . تحلیل بیشتر از بخش های مشتریان طبیعی و رایج ترین فرصت ها ، نشان دهنده نیاز مشتریانی است که بیشترین فرصت ها را در اختیار قرار می دهد .

۲ . ۴ . استراتژی ها موقعیتی مشتریان

تعیین بخش بازار نشان دهنده ی فرصت های استثنایی در خدمت رسانی به گروه های مشتریان جدید و قدیمی است و در کنار آن اهداف ابتکاری را اشاره می کند . همچنین به ورودی های جدید کمک می کند تا نکات سود دهی کلی را شناسایی کنند و یا سازمان های وقت نیز کمک می کند تا عکس العمل های خود را نسبت به وضعیت نا متعادل بازار طراحی کنند . بر اساس نظریه porter در سال (۱۹۹۶) ، ماهیت این استراتژی ، ایجاد یک موقعیت استثنایی و با ارزش است که منجر به حداکثر

سود رقابتي شود . دليل اين اعتراض ، تنظيم مجدد فعاليت هاي شركت بر مبناي موقعيت بازار و موقعيت دقيق سازمان در دسترسي به ديدگاه مشترك است . موفق ترين موقعيت يا « موقعيت ارزشمند » بايد محصولات سازماني را از رقابتي جدا كند . جدول | نشاندهنده ي نحوه استراتژي هر نیاز مشتري در تحليل اهميت نسبي و رضایت مشتریان است .

قضيه ارزش ، عكس العمل هاي سازماني طراحي شده را براي هر يك از نیازهاي مشتریان فرصت ساز تعيين مي كند .

قضيه ارزش در خارج از مرزها يا در بخش هاي متفاوت قابل کاربرد است . کاربرد نیازهاي ثابت در تعيين خط مشي كمك مي كند خط مشي كه يك موقعيت رقابتي را ايجاد مي كند . نیاز ها مي توانند با يكديگر ادغام شود و از اين رو ، شناسايي يكي از نیازهاي بازار منجر به شناسايي نیازهاي ديگر به سختي مي شود مخصوصاً در بخش سازمان هاي عمومي هدف از قضيه ارزش ايجاد ارزش بيشتري نسبت به رقابت است . اما هدف افزودن قيمت ديگر با مشخصه هاي نا خواسته نيست . به طور مثال ، اگر يك سازمان از لحاظ رقابتي در حد برآورد و ارضاء نیازها موفق تر باشد براي مشتریان اهميتي ندارد ، اما اگر در کاهش قيمت ها و افزايش كيفيت در رقابت باشد اهميت ويژه اي مي يابد .

۳. توسعه استراتژي هاي اختيار دهنده

دومين مرحله اصلي در طراحي استراتژيك ، ايجاد استراتژي هاي اختيار دهنده است كه قابليت هاي سازماني را با مناطق فرصت مورد نظر هماهنگ و منطبق مي كند . تحليل ماتريكس رابطه (Qfd) ، اغلب مستثنا از (Qfd) استراتژيك است زيرا ، موقعيت بندي مشتري منجر به تمرکز روي تعداد كمتر از مناطق فرصتي مي شود . فن انتخاب مفهومي كه عموماً به همراه (Qfd) استفاده شود ، براي ايجاد و ارزيابي مفاهيم استراتژيك تغيير مي كند . « مفاهيم استراتژيك » مجموعه ايي از استراتژي هاي اختيار دهنده و ابتكار عمل هاي استراتژيك هستند كه با هم متحد بوده و به طور متقابل حمايتي مي باشند . در اكثر سازمان ها تعداد فراواني از نظريات و پيشنهادات و راه حل هاي قابل

توجه وجود دارد که از پیشرفت در تجهیزات گرفته تا ایجاد منابع در خلق فنون جدید را در بر می گیرند .

مفاهیم استراتژیک بوسیله هر فرصت و تعیین راه حل های ممکن در رسیدن به فرصت ها حاصل می شود .

هر نظریه بر اساس بازدهی در خصوص نیازهای مشتریان با استفاده از اطلاعات بازار امتیاز بندی می شود .

گاهی ، برخی انتقادات نیز مورد ارزیابی قرار می گیرند مانند قیمت ، نیاز ها ، ریسک از خطا فن انتخابی مفهومی بر راه حل های جایگزین بروز و پیشرفت در طی فرایند را می دهد و به طور عکس در تحلیل یک پارچه نیازمند ، ابتدا انتخاب ها قبل از انجام تحقیق تعریف می شوند و بنابراین فن با مبنای مفاهیم استراتژیک آغاز می شود این مفاهیم به طور خودکار از تمام راه حل های مطرح شده در هر فرصت حاصل شده است . به طور مثال ، یک مفهوم بنیادی استراتژیک ، شامل دست کم نظریه های قیمت های پایینتر خواهد بود . این مجموعه ی استراتژیهای بنیادی یک اصل را در بحث ایجاد می کند ، اما نیاز به نیاز به بازنگری دقیق دارد ، زیرا حاوی نظریاتی است که تجربی یا در تضاد با بقیه است. اغلب این تناسبات ، فرصت های جدید را در رسیدن به تکنولوژی جدید یا تغییر تکنولوژی قدیمی به روشی جدید هدایت می کنند . ارزیابی مفاهیم استراتژیک با استفاده از معیارهای تعیین شده و اولویت دار حاصل از تقابل بین فرصت ها و اصول استراتژیک است . همچنین این اطمینان به وجود می آید که تصمیم های استراتژیکی حاصل از تکنولوژی نمی باشند . مجموعه ی استراتژیهای جدید معمولاً از طریق ترکیب و انطباق ویژگی های حاصل از مفاهیم متفاوت ایجاد شده اند و اغلب منجر به دیدگاهها و نظریاتی جدید می شوند .

این روش تکراری است و در هر چرخه بهترین مفهوم استراتژیک برای یافتن نظریات جدید مورد آزمایش قرار می گیرد . تمرکز روی نواحی فرصت کلیدی که معمولاً تکرار در آن ها کمتر است ، صورت می گیرد .

۱ . ۳ . موضوعات اجرایی

مدیران ، کارشناسان فنی و کارگروهان باید در تیم های طراحی استراتژیک در هر فعالیت عمده با استفاده از (Qfd) شرکت کنند . مشاوران استراتژی می توانند یک فرایند را مهیا سازند اما مسیرهای استراتژیک از طریق گروه معین شوند . اعضای گروه همچنین اهمیت ویژه ای در تعیین استراتژی مشتری دارند و ابداعات استراتژیکی دارند .

استقرار سیاست (pd) معمولاً برای مدیریت تغییر استراتژی و اجرایی استفاده می شود . نکته اصلی در این است که مردم مسئول اجرایی و موافق استراتژی می باشند . (pd) شامل استراتژیهای اجتماعی در سازمان ها است - بنابراین هر فرد نقش خود را می داند - و عملکرد وی کاملاً چشم گیر است . یکی از مزایای اصلی (pd) پیشرفت در اصول اخلاقی کارگروهان از طریق برقراری ارتباط است . هر عنصر از استراتژی منظور از طریق مقیاس های اجرایی قابل ارزیابی است . تعریفات پیش بینی شده به منظور اندازه گیری ظرفیت های فرایند است و خروجی ها نتایج نهایی و مسیر های تحقیقاتی در حال اجرا را بررسی می کنند .

برخی از این مقیاس ها در طول اجرای فرآیند طراحی و برخی در طول اجرا اهمیت دارند . برای ممانعت از عدم تمرکز گرایی ، مقیاس های متعددی باید در حداقل نگهداری شوند . همراه با اهداف در یک مبناي معمولی و وظایف قرار گیرند . نرم افزار مشتری در استراتژی (Qfd) به منظور ثبت اطلاعات در فضای بازار و نیازهای مشتریان و بخش ها و مناطق فرصت و فنون و نظریات و استراتژیها به کار می رود . این « مبناي عملی سازمانی » یک منبع بسیار مهم برای پروژه های بعدی خواهد بود . نرم افزار همچنین برای تحلیل اطلاعات مشتریان و بخش های واقعی و مناطق فرصت و همچنین ایجاد در انتخاب مفاهیم استراتژیک جایگزین کاربرد دارد . هدف اصلی از کاربرد آن ، بالاتر بردن کارایی فرایند طراحی به منظور رسیدن به ابداع و نو آوری است . سیستم های کامپیوتری با استفاده از اینترنت همچنین در شورای شهر Brisbane بر منظور مدیریت استقرار سیاست ها و ایجاد دست یابی به استراتژی ها به کار می رود . تحقیق های مشتری مداوم برای ایجاد

تغییرات در صنعت ضروری است . اگرچه نیازها در حد وسیع تغییر نمی کند اما محصولات در يك چرخه حرکت کرده و مبناي تمایزات بین اولویت های مشتریان از مفاهیم بنیادی به ویژگی های حرفه ای تر و سر انجام به قیمت تغییر خواهد کرد . مفاهیم اجرایی نیز در حالی که تکنولوژی از استراتژیهای متفاوت استفاده می کند ، نیز تغییر خواهد کرد . در تحقیق بروی مشتریان به طور وسیع ، زمانی که الویت بندي های مشتریان و ادراك اجرایی آنها به طور چشمگیر تغییر کند ، نیاز ضروری وجود خواهد داشت .

۴ . بهترین کاربرد (Qfd) در استراتژی : نمونه

(Qfd) استراتژیک در محدوده ی وسیعی از پروژه ۱۹۰ از ارتقاء سود در يك دوره از تولید گرفته تا شروع به کار يك تجارت خود مرکز ، قابل استفاده بوده است . ۳ مثال بیان شده در زیر نشاندهنده ی کاربرد بهترین نحوه از (Qfd) در سازمان های متفاوت است :

۱ . ایجاد استراتژی energex

۲ . توسعه استراتژیهای r&d در (mla) meatandlivestock Australia

۳ . استراتژیهای مربوط توزیع و اجرای خدمات درمانی با استفاده از بخش نیازهای بنیادی

۱ . ۴ . توسعه استراتژی energex

Energex از روش های استراتژیکی (Qfd) برای طراحی صورت شرکت کنندگان خود در بازار نیوزلند استفاده کرد . تحقیق مشتریان و تحلیل آن ، فرصت های بخش های حساس را برجسته ساخت و به energex کمک کرد تا اهداف تجاری خود را طراحی کند و نیروی خود را در فن آوری شبکه و مدیریت بهینه سازد . energex يك شبکه تأمین کننده انرژی است که با همکاری شرکت نیروی عمومی SEQEB در جزیره QUEEN در استرالیا فعالیت دارد . با کار شناسی طرح و عملکرد شبکه های تأمین کننده انرژی ، البته بدون تجربه داد و ستد این شرکت نیاز به توسعه يك استراتژی جهت رقابت در بازار بین الملل است که این امر باعث ایجاد رقابت در سازمان های نیازمند تغییرات در فرهنگ و ظرفیت های جدید می باشند . تصمیم گیری بر این شد که يك تغییر بنیادی در روش

شناسی نیازمند خارج کردن خدمت عمومی و تلاش در جهت ایجاد موفقیت در یک بازار رقابتی بین المللی بود. اولین فرصت تجاری بین المللی این شرکت تأمین مدیریت شبکه برق در Auckland در نیوزلند بود. مهم ترین مزایای (Qfd) ایجاد یک فرآیند در تمرکز روی مشتری بود. همچنین مزیت بعدی آن در هدایت شرکت به سمت نحوه شناسایی مشتریان و نیازهای آنها و تمرکز روی مهم ترین این نیازها بود. به علاوه (Qfd) در حمایت از مدیران و کارگروهان در سازمان های جدید به عنوان یک ابزار پشتیبان عمل کرد. در ابتدا، آنها با خصوصی سازی مخالفت کردند و نگران تغییرات موجود بودند.

اما (Qfd) پشتیبانی خود را با ایجاد یک فرآیند منطقی قابل قبولی برای هر فرد جهت پذیرش و شرکت در آن افزایش داد.

مدیریت energex از نحوه برنده شدن در قرار داد Auckland آگاهی نداشتند اما آنها مشاهده کردند که (Qfd) با برآورد نیازها قادر به توسعه کار شد. فرآیند تحقیقاتی مشتریان به صورت کمی و کیفی در حدود ۳ ماه کامل شد. حتی قبل از اینکه مناقصه Auckland پایان یابد، energex شروع به یادگیری فعال درباره ی بازار نیوزلند، صحبت با مشتریان و صاحبان شبکه و اعضاء خارجی خود کرد. فرآیند دیدگاه های مشتریانی که معمولاً به طور عمده افراد غیر حرفه ای جامعه بودند را به طور کامل روشن کرد. به طور مثال، امنیت یکی از عمده ترین نیازهای مشتریان بود. این امر بدلیل افزایش بدهی های عمومی اهمیت فراوان داشت. سپس (Qfd) به شرکت energex کمک کرد تا طرح های خود را با افزایش عناصر امینی ایجاد کند. فرآیند اکثر سطوح را به منظور اجرای طرح های خاص و راهکارهایی در جهت ایمن سازی مورد آزمایش قرار داد. به طور مثال، نشان داد که عملیات ایمنی محلی برای مشتریان از اهمیت فراوانی برخوردار است و بنابراین مشتریان به ایمنی منطقه اطمینان یافتند. بنابراین، energex یک استراتژی نه تنها جهت رسیدن به استانداردهای بین المللی بلکه جهت رسیدن به ایمنی منطقه ایجاد کرد. energex متوجه شد که تجربیات اضافی باید به سمت ایمن سازی پیش رود تا مشتریان بیشتر به سمت شرکت روی آورند.

از این رو energex قرار داد Auckland را برنده شد و در حال حاضر با موفقیت تدارك بیننده ي خدمات مدیریتی شبکه است و آقای jhon Wedgwood به عنوان مدیر بازار داد و ستد معتقد است که « بدون (Qfd) هیچ شانس نداشتیم » این احساس می کند که (Qfd) سه مزیت برتر داشته است :

« (Qfd) به ما یاد داد که درباره ي بازار نیوزلند تحقیق کنیم و کارمندان از کشورهای خارجی دعوت به همکاری نماییم و به ما آموخت که چطور از قابلیت های خود بهره بریم و این اولین بار است که ما در سازمان بررسی می کنیم و می دانیم باید چه کاری انجام دهیم . (Qfd) به ما اعتماد داد که energex قابلیت های درونی برای انجام امور دارد »

۲ . ۴ . توسعه استراتژیهای r&d در شرکت (mla) یا meatandlivestock Australia

ثابت شده است که (Qfd) يك ابزار مفید برای ایجاد استراتژی حاصل از مشتریان در شرکت (mla) است . قبل از استفاده از (Qfd) این شرکت به تازگی در تلاش برای درك نیازمشتریان بود و مطمئن بود که استراتژی کاربردی شرکت حاصل از مشتریان است . به طور مثال ، آنها تجربه حضور دامداران برجسته در گروه های طراحی خود را داشته اند . اگر چه ، مدتی آنها (Qfd) آشنا شدند اما این شرکت (mla) متوجه شد که ورود دامداران برای توسعه يك استراتژی حاصل از مشتریان کافی نیست زیرا آنها نمونه واقعی آماری که نشاندهنده صنعت باشند را تشکیل نداده اند . اولین پروژه (Qfd) در mla ایجاد استراتژی برای تحقیق روی گوشت گاو و جمع آوری اطلاعات از استرالیایی شمالی بود . صنعت گوشت گاو ، یکی از مهم ترین فعالان در تولید محصولات داخلی خام استرالیاست . صنعت گوشت (mla) در نظر داشت تا ابداعي در زمینه تولید گوشت در زمین های کشاورزی ایجاد کند . تحقیقات آنها ، و برنامه های اطلاعاتی برای « به منظور تحقیق در میان جوامع صورت پذیرفت و csiro (سازمان تحقیقات علمی) و دیگر سازمان های تحقیقاتی ایجاد شد و تیم پروژه شامل نمایندگی از (mla) و همچنین مراکز تحقیقاتی و سازمان های دولتی که در حدود ۵ ماه روزی دوبار در ۶ روز هفته در این تحقیق شرکت کردند . تحقیقات کیفی و کمی در جامعی در

روي صنايع توليد كننده ي گوشت گاو ، اطلاعات بازار صورت پذيرفت ، نيازهاي مشتريان ، بر مبناي الويت بندي و رضايت مندي آنها در نظر گرفته شد . استراتژي هاي جديد ايجاد شد و بر اساس نيازهاي مشتريان ساخته شد . استراتژي هاي انتخابي شامل ۴ اولويت بودند :

(۱) ارتباط با سهام داران جامعه

(۲) ايجاد راه حل هاي مناسب

(۳) ايجاد ظرفيت در توسعه مهارت و تحقيقات

(۴) دستيابي به توليد و ميزان جذب

(mla) متوجه شد كه تحقيقات ساختاري تحليل فرآيند ها در (Qfd) مزياي فراواني به همراه داشت و به طور دائم از (Qfd) در پروژه هاي متعدد استفاده كرد . يكي از مهم ترين مزياي (Qfd) ، سطح بالاي دستيابي mla و پرسنل آن به صنعت بود كه باعث انتخاب استراتژي هاي مناسب براي مشتريان و سهام داران مي شود .

۳ . ۴ . استراتژي خدمات درماني با استفاده از بخش نيازها

عقيده مبتني بر نياز ها نياز مند يك مجموعه از تغييرات است . در حالي كه نيازها براي مديران و سهام داران (Qfd) جديد نبود . مخصوصاً در ايجاد استراتژي بي اعتنايي به مفاهيم وجود داشت به طور مثال ، در تحقيقات اخير بروي دانشكده ي تجاري هاروارد كه توسط پروژه خدمات درماني مدرسه ي knely و هاروارد صورت گرفت ۷۲ نياز مشتريان تعيين و الويت بندي شد . برخي از مهم ترين آنها شامل :

- من مي خواهم بدانم كه بدنم كاملاً از بيماري آزاد است و هيچ عفونت يا توموري در من وجود ندارد.

- من مي خواهم متمرکز متمرکز و دقيق باقي بمانم .

- مي خواهم بدانم مقدار مصرف دارويي و ويتامين ها و پروتئين ها براي رسيدن به سلامتي كامل چه ميزان است . زماني كه اين نتايج به مديران ارشد يك گروه ؟ بزرگ ارائه شد ، آنها از اين نيازها

اظهار ناآگاهی کردند . این مؤسسه بنابراین از الگوریتمی متمرکز بر نیازهای مشتریان با فرصت هایی برای بهبود آنها استفاده کرد (جدول II) نسبت های مهم و چشم گیر در جدول نشان دهنده ی درصد افرادی است که نیازهای آنها بر اساس مقیاس چهار یا پنج ورودی likert بدست آمده به طور مثال ، مهم ترین نسبت ۹/۳ نشان دهنده ی درصد افرادی است که ۹۳ درصد از بیماری و عفونت های بدن آگاهند و فقط ۵۱ درصد رضایت داشته اند . این روش از جداسازی مشکلات با استفاده از روش نسبت گذاری ؟ جلوگیری می کند .

با استفاده از (Qfd) دانشکده هاروارد ۴ بخش ایجاد کرد . افراد حاضر در یکی از این بخش ها (مرکز غذایی شامل ۵۵ میلیون آمریکایی) می خواستند از وجود سم در بدن خود آگاهی یابند . همچنین افراد این گروه از تعادل ویتامین ها و پروتئین ها در بدن خود آگاهی یافتند .

۵ . خلاصه

این مقاله استقرار عملیاتی کمی را به عنوان یک « تمرین عملی مناسب » و فرایند استراتژی بیان کرد و کاربرد آن را در سازمان متفاوت نشان داده است . (Qfd) استراتژیک به طور قاعده دار ، دیدگاه ها را به عمل در مجموعه ایی از مراحل منطقی تبدیل می کند که این مراحل شامل : نیازهای تحقیقاتی مشتریان بخش های تحلیل ، فرصت های مورد نظر و ایجاد استراتژی های جدیدی است که در محیط متغییر ثابت هستند . این مرحله بینش عمیقی از مشتریان و سهام داران متفاوت ایجاد می کند و بخش های نا مشخص قبلی را تعیین می کند ، همچنین استراتژی های ابداعی را برای دستیابی به دیدگاه سازمانی ایجاد می کند .