

المحور السادس: أهمية الزبائن والموردين ضمن إدارة الجودة الشاملة

1. أهمية العملاء:

1.1 التوجه بالعميل في منظمات الأعمال:

كانت حاجيات ورغبات العملاء تتحقق من خلال المؤسسة التي تقوم بتوفيرها دون العودة لعملائها، فهي الأدرى بشؤون عملائها، بينما ترى إدارة الجودة الشاملة أن رضا العميل هو أساس العملية من خلال جمع جميع البيانات حوله وتحديد احتياجاته، ومن ثمة العمل على تصميم المنتجات والخدمات بحسب المقاس الذي يطلبه العميل.

1.1.1 مفهوم التوجه بالعميل:

يتأسس مفهوم التوجه بالعميل من خلال النقاط التالية:

- تقديم جميع الجهود من أجل جذب العملاء والحفاظ عليهم، مقارنة بما يقدمه المنافسون، وبالتالي التركيز على علاقة المؤسسة بمنافسيها.
- الاستماع الجيد للعميل والبقاء على اتصال دائم معه، وترجمة ما يريده إلى تصاميم ملائمة تستجيب لتطلعاته وأذواقه، بحيث توفق المؤسسة في ذلك عند دراستها الجيد لسلوكاته.
- إعتباره مصدرا من مصادر الميزة التنافسية ومحددا هاما للربحية من خلال التفوق على المنافسين.

2.1.1 متطلبات انتاج مدخل التوجه بالعميل بالنسبة للمؤسسات:

على المؤسسات أن تركز في نشاطها على النقاط الآتية:

- وضع استراتيجية واضحة لتبني مدخل التوجه بالعميل، من خلال تهيئته للظروف التنظيمية اللازمة، والعمل على توفير الموارد البشرية المدربة والكفيلة بإنجاح العملية.
- توجيه كافة موارد المؤسسة للاستماع للعميل، والعمل على تحقيق المواصفات المطلوبة.
- العمل على تحقيق الجودة على المستوى الداخلي من خلال الوصول إلى العيب الصفري، والاستغلال الأمثل للوقت والمواد الأولية.
- الاهتمام بالوقاية من الأخطاء، من خلال توجيه النتائج على المدى القصير والطويل.
- الاهتمام بالتحسين المستمر، والعمل على تحقيق متطلبات العميل من خلال إجراء التحويلات المتواصلة للمنتجات والخدمات.
- الاهتمام بقرار العميل حول قبول المنتج، أو أنه توجد بعض التحفظات عليه، لأن ذلك سوف يحدد طريقة التعامل مع أصناف المنتجات واتخاذ قرار مستقبلي بالاستمرار في انتاجها، تعديلها أو الاستغناء عنها.

2.1 إدارة العلاقة مع العميل:

1.2.1 مفهوم إدارة العلاقة مع العميل:

تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء وفهم سلوكهم من خلال الحوار والاتصال المستمر رغبة منها في تحقيق الولاء، وعلى أساس تبادل المنافع بنظر العميل للمؤسسة بصفقتها مصدرا موثوقا لتحقيق أهدافه ورغباته في منتجات وخدمات مصممة بحسب أذواقه.

2.2.1 تحليل القيمة لبناء العلاقة مع العميل:

هي محصلة المنافع التي يحصل عليها العميل من منتج أو خدمة معينة مطروحا منها تكاليف الشراء.

قيمة العميل (منفعة العميل) = القيمة الاجمالية المدركة من قبل العميل – التكلفة الكلية التي يتحملها العميل

يمكن التحدث عن العناصر التالية:

- أ. **المنفعة الكلية:** تتضمن هذه المنفعة التي يتحصل عليها العميل من العناصر التالية:
 - **قيمة السلعة:** هي الخصائص المادية التي تتصف بها السلعة (الأداء، المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية)
 - **قيمة الخدمة:** تتمثل في خدمات ما بعد البيع، التسليم في الوقت، إعادة التركيب، الخدمات المالية والمصرفية.
 - **القيمة الشخصية:** تتعلق بثقافة المؤسسة، حيث من الصعب تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة كالمثابرة، الاحتمال، اللياقة، اللطافة والثقة.
 - **القيمة الذهنية (التصور):** هي مكانة المؤسسة لدى زبائن/ها من خلال ذاكرة من الصور والمعاملات السابقة التي تضيف على السلعة تاريخا من التعاملات بحلوها ومرها.
- ب. **التكلفة الكلية للعميل:** يتحمل العميل مجموعة التكاليف الآتية:
 - **التكلفة النقدية:** هو البلق النقدي الذي يدفعه العميل نظير حصوله على المنتج أو الخدمة.
 - **تكلفة الوقت:** هي التكلفة المحسوبة على أساس الزمن المستغرق منذ الطلبية إلى غاية الحصول على المنتج أو الخدمة، وتعتبر هذه التكلفة مهمة لصنف معين من العملاء، بل أنهم يفضلون بين المؤسسات من خلال هذه التكلفة.
 - **تكلفة المجهود:** تقاس على أساس الجهد المبذول من طرف العميل من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة.
 - **التكلفة النفسية:** وهي مرتبطة بقدرة العميل على التأقلم مع الإجراءات الجديدة، والسياسات الرامية إلى تقديم المنتج في حلتها الجديدة، وعن مقدرة الزبون في الحصول على قيمة إضافية من خلال اقتناؤه لهذه المنتجات، وفي حالة عدم تحقق ذلك فقد يصاب بنوع من الإحباط.

3.2.1 القيمة المدركة للعميل:

- تفسر سلوكيات العميل الشرائية و الانفعالات الأخرى تجاه السلعة من خلال إدراكه للمنفعة التي يحصل عليها من خلال استهلاكه لتلك السلع، ويرتبط غدرارك العميل بمجموعة من العناصر:
- أ. **الأهمية النسبية للقيمة المدركة:** وتتشكل من خلال:
 - تحقق القيمة الأساسية: هي المتطلبات الدنيا التي يرغب العميل الحصول عليها من خلال اقتناؤه للسلعة المعينة، ويعد ذلك شرطا أساسيا لولوج المؤسسة إلى السوق.

- القيمة المتوقعة: هي المتطلبات التي يستطيع منافسوا الشركة تقديمها، وبالتالي تعمل المؤسسة على التميز فيها: التكلفة، الجودة، آجال التسليم ومواصفاته، خدمات ما بعد البيع، ...

- القيمة المفضلة: تعمل المؤسسة على تقديم المتطلبات الاستثنائية للعملاء، والتي لا يجرأ أو يقدر معظم المنافسون تقديمها، حيث تعمل المؤسسة على الوفاء بتلك المتطلبات.

- القيمة المفاجئة: تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات أو المواصفات التي تكون مفاجئة للعملاء ويتطلب ذلك معرفة شاملة بسلوكه.

ب. أبعاد القيمة المدركة من طرف العميل: تتمثل هذه الأبعاد في:

- عرض المنج: يدرك العميل عرض المنتج من خلال التماس جودته، السعر المقترح، عناصر متعلقة بأجال التسليم، قدرته على تحقيق المتطلبات الصريحة والضمنية.

- الجانب المادي والمعنوي: من خلال تشخيص أداء المنج من الجانب المعنوي والمادي.

- الرأس المعرفي: وذلك من خلال استيعاب جميع البيانات وأرشيف المؤسسة من احتياجات العملاء ووسائل تحقيق المنتج.

3.1 رضا العملاء:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق رضا العميل، ويمكن تقييم أداء المؤسسة انطلاقاً من درجة هذا الرضا، حسث يؤثر ذلك في وضعيتها تجاه المنافسين.

وتعتبر مسألة التوقعات عنصراً هاماً في قياس رضا العملاء، من خلال حساب الفارق بين توقعاته ورضاه، أي أنه بزيادة التوقعات تصبح مسألة الرضا أصعب.

يتم التعرف على رضا العميل من خلال تشخيص رضاهم المعرفي ورضاهم الوجداني، حيث يهتم الرضا المعرفي بالسعر والجودة والنوعية، بينما يركز الرضا الوجداني على علاقات وتعاملات المؤسسة مع العميل في إطار قياس رضا العملاء، بل وأن يؤخذ بنظر الاعتبار مسألة التغذية الراجعة Feedback من خلال تقديم الملاحظات من طرف العميل والعمل على الاستفادة منها وتغيير ما يجب تغييره.

تعتبر أداة " SERVQUAL " من الأدوات المشهورة لقياس رضا العملاء في الخدمات من خلال قياس جودة الخدمة، حيث يتشكل هذا المقياس من خمسة محاور تضم 22 سؤالاً.

2. أهمية الموردين:

إن جودة المنتجات النهائية تمر حتماً بجودة المواد الأولية والوسيطة التي تدخل في إنتاجها، ولهذا تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها تسودها الشراكة والتعاون والتفاوض.

1.2 أشكال العلاقة مع الموردين:

تأخذ العلاقة مع الموردين عدة أشكال تختلف بحسب الثقة المتبادلة بين الطرفين والأهداف والأفاق المشتركة التي قد تؤدي إلى بناء علاقات وطيدة تمتد لفترة زمنية طويلة.

1.1.2 المفاوضات:

يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر، حيث يعمل كل طرف على تحقيق مكاسب أكثر مقارنة مع الطرف الآخر، سواء تعلق ذلك بالسعر وكيفيات التسديد والتسليم، وصنف البضاعة ودرجة جودتها..، وتخضع عملي التفاوض إلى كل من المركز التفاوضي للمورد أو للمؤسسة.

أ. المركز التفاوضي للمورد: يمكن أن يكون موقف المورد ضعيفا أو قويا بالنظر إلى توافر جملة من العناصر:

- إن إلحاح المورد على التعاقد مع المؤسسة سيدفعه لأن يكون في موقف ضعيف.
- إذا كانت العروض المقدمة من طرف المورد فيما يخص مواصفات السلعة، وسعرها أفضل من المنافسين، فإن وضعية المورد التفاوضية ستتحسن تجاه المؤسسة، ويمكنه طرح مزيد من الشروط.
- كلما عجلت المؤسسة طلباتها، كلما ساهم ذلك في زيادة الموقف التفاوضي للمورد.
- يلعب الموقع الجغرافي وأدوات الاتصال ولغة التفاوض جوانب مهمة قد تحدد الموقف التفاوضي للمورد.

ب. المركز التفاوضي للمؤسسة:

- كلما زاد العرض والتنافس بين الموردين، كلما ساعد ذلك المؤسسة على تبوؤ موقف تفاوضي قوي.
- إن معرفة شروط السوق وأسعار المنتجات بشكل مسبق، يشجع على دخول المؤسسة في مفاوضات بكل قوة.
- إن تمتع المؤسسة بأفراد ذوي قدرات عقلية ونفسية وحسية، بالإضافة إلى الشخصية القوية والمهارات الأخرى المكتسبة عبر التجربة، سيؤدي إلى تحقيقها مكاسب من خلال احترام سياسة التفاوض والتلب على المعوقات الموضوعية التي قد يتصف بها المورد.
- كلما تمتعت المؤسسة بهيكل تنظيمي قوي، كلما أدى ذلك إلى وجود إدارة فعالة للمعلومات والبيانات، وبالتالي سهولة الولوج إلى البيئة الخارجية بكل سهولة.

الشراكة:

تنطوي الشراكة على تقديم كل طرف أقصى ما يمكن تقديمه، مع تحمل الأخطار المتوقعة، بالإضافة إلى تنامي الثقة وتبادل الأفكار المشتركة، ويتم الاتفاق بين أعلى هرم الإدارة لكل من المؤسسة والمورد على تحقيق شراكة بين الطرفين تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.

التعاون:

عادة ما تلجأ المؤسسة إلى تجسيد علاقات تعاونية مع مورديها من خلال التركيز على مجموعة قليلة تقدم لهم الفرصة للاندماج في تطوير المنتجات، وإبداء الرأي في تصميمها، حيث يؤدي ذلك إلى فهم طلب السوق والعمل على تقديم أفضل العروض الممكنة، ويقوم التواصل بين الطرفين إلى توضيح العديد من الجزيئات المرتبطة بتفضيلات المستهلكين وسلوكياتهم، وإيجاد الحلول المناسبة، كما يؤدي تعاون الموردين إلى الاستفادة من نقاط القوة المتوفرة في العلاقة مع المؤسسة، وبالتالي توليد الأفكار الإبداعية، كما يساعد التعاون كذلك في تخفيض مخاطر العمليات من خلال الحصول على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب.

2.2 إدارة المشتريات:

يقوم قسم المشتريات بالعديد من الوظائف التي تصب في توفير مستلزمات العملية الإنتاجية للمؤسسة، أو في توفير المواد المهنية للهيئة للبيع للمؤسسات التجارية، وذلك وفقا لمواصفات محددة يتم الحصول عليها من خلال مفاضلة بين البدائل المتاحة.

1.2.2 النشاطات الموكلة لإدارة المشتريات:

تهتم إدارة المشتريات بجميع المهام المرتبطة باقتناء جميع حاجيات أقسام ومصالح المؤسسة بأفضل السعار والمواصفات المطلوبة ضمن الفرص المتاحة. ولهذا فهي تقوم بالأدوار التالية:

- الاهتمام بلوازم وحاجيات المؤسسة، ويراعى في ذلك الجودة المطلوبة لاستمرارية النشاط اليومي لجميع مرافق المؤسسة مع مراعاة السعر والكمية وزمن توافرها.

- الاهتمام بإدارة العلاقات مع الموردين والعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بأجال التسليم، السعار، الجودة المطلوبة، والعديد من العناصر الأخرى المرتبطة بالموردين.

- إدارة المخزون بصفة مثلى، من خلال الاعتناء بحدود دنيا للمخزون تضمن استمرارية النشاط وبأقل التكاليف الممكنة.

- السهر على توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب من جميع اقسام ومصالح المؤسسة، مما يضمن حسن غدارة الحاجيات التموينية ووضع خطط المشتريات تستجيب لتطلعات جميع الأطراف الداخلية للمؤسسة.

2.2.2 المفاضلة بين مصادر التمويل:

قد تواجه المؤسسة عدة مصادر من اجل تمويل عملياتها، وهي تحاول أن تختار بينهم، بعد أن تأخذ بنظر الاعتبار العديد من العناصر.

3.2 نظام التوريد في الوقت المحدد " JIT " Just in time

يؤدي تخزين كميات إضافية من المواد الأولية والوسيطة إلى تحمل المؤسسة تكاليف باهضة ناتجة عن استغلال مساحات أكبر وهياكل تخزين تستلزم الإنارة والتبريد والحراسة والعديد من الأعباء الأخرى، كما أن تجميد سيولة نقدية لمدة زمنية تطول ببقاء كميات كبيرة من المواد في المخزون من دون استخدام، يعتبر من المسائل الواجب البحث فيها، حيث تم اقتراح نظام " JIT " كأسلوب يساهم في تقليص تكاليف التخزين إلى أدنى المستويات الممكنة.

قامت شركة تويوتا في خمسينيات القرن العشرين بتقليص فاتورة التخزين، وقد اتسعت استخدامات هذا الأسلوب ليشمل العديد من النشاطات داخل المؤسسة، كورشات الإنتاج، والمكاتب الإدارية، بحيث يتم تزويد جميع الأقسام بمتطلبات عملهم في الوقت المناسب من دون إهدار في الطاقة، مستعينة بذلك بنظام معلومات متطور ودقيق، وهو بذلك يساعد على التخلص من عمليات النقل والحركة الزائدة، تقليص خطوط الانتظار والوصول بالإنتاج والمخزون إلى مستويات مثلى مع وحدات معينة اقل قدر الإمكان.

4.2 جودة نظام تقديم الموردين:

يتم السيطرة و الرقابة على نظام التوريد من خلال:

- تحديد المصالح والأفراد المسؤولين عن عملية الشراء.

- الاهتمام بالمواصفات الفنية وجودة المشتريات.
- وضع معايير واضحة للمفاضلة بين مصادر التوريد.
- إعداد نظام متكامل لسجلات المشتريات والموردين.
- وضع مخططات وقواعد تهتم بإجراءات التوريد.
- وضع بنود توضح مختلف المسؤوليات المتعلقة بمسائل النزاعات وكيفية فضها.
- الاهتمام بالتوثيق وارشف جميع السجلات والمستندات المتعلقة بمختلف المشتريات.