

دستیابی به رضامندی مشتری از طریق مهندسی مجدد

تألیف و ترجمه مهرداد یحیوی

چکیده

در این مقاله ابتدا لزوم دستیابی به رضامندی مشتری مطرح شده است و بعد از آن به مفاهیم مهندسی مجدد اشاره شده تا شناخت عمیق‌تری نسبت به این موضوع ایجاد شود. در این گذر الگوها و موارد مطرح در مهندسی مجدد، مسائلی که سازمان در اجرای مهندسی مجدد با آن رو به روست شرح داده شده است. چگونگی تحلیل فرایندهای سازمان برای دستیابی به رضامندی مشتری و مدل‌های مرتبط با این مباحث، نقش نیروی انسانی و لزوم ایجاد تغییرات در راستای دستیابی به رضامندی مشتری، از جمله موضوع‌هایی هستند که در این مقاله درباره آنها سخن به میان آمده است. آثار اجرای مهندسی مجدد در سازمان و چگونگی غلبه بر مقاومت‌ها مباحث پایانی این نوشته هستند. به طور کلی این مقاله علی‌رغم ارائه موارد مطرح در مهندسی مجدد و راهکارهای اجرای موثر آن، به مفاهیم رضامندی مشتری با ارائه مدل‌ها و تحلیل‌های مختلف در زمینه عوامل تأثیرگذار بر رضامندی مشتری به ویژه در بحث خدمات پرداخته است، از این رو، تهیه‌کننده مقاله سعی دارد مباحث مرتبط با مهندسی مجدد را با دستیابی به رضامندی مشتری گره زند.

مقدمه

مشتریان سازمان شما درباره محصول یا خدماتی که به آنها ارائه می‌کنید چگونه فکر می‌کنند؟ امروزه کسانی که شما و به طور کلی سازمان شما را معرفی می‌کنند ممکن است بهترین شاخص اندازه‌گیری موفقیت شما در بازار رقابتی امروز باشد.

با این نگرش و تفکر، بسیاری از سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات، خود را مجدداً وقف مفهوم رضامندی مشتری کرده‌اند و پیشرفت‌های قابل توجهی را در جذب نیروهای جدید، آموزش، و ارتقای کارکنان حرفه‌ای در ارائه خدمات داشته‌اند. در بعضی موارد سازمان‌ها وضعیت

بازاریابی خود را ترمیم می‌کنند و با تعریف آرمان‌های جدید و عملیاتی برای سازمان درصدد ایجاد اطمینان چه در داخل و چه در خارج از سازمان هستند، تا از این طریق به طور کامل تجدید تعهد و التزام سازمان را نسبت به مشتریان اعلام کنند.

اما اگر این موارد حقیقت دارد چرا امروزه بسیاری از مشتریان، هروقت که برای درخواست وام از بانک، پرداخت حق بیمه، اصلاح صورت حساب، تمدید مدت اعتبارگواهینامه رانندگی، و ... مراجعه می‌کنند، ناراضی، عصبانی یا خشمگین می‌شوند یا پاسخی نمی‌شنوند؟

چرا بسیاری از سازمان‌های خدماتی در برخورد با مشتریان خود همچنان سخت و خشک هستند؟ و در بهترین حالت ممکن، مشتری فردی تلقی می‌شود که در کار آنها مزاحمت ایجاد می‌کند، چرا؟

علت این است که سازمان زمانی که ادعا می‌کند به رضامندی مشتری ارزش قائل است و برای این مدعا و دستیابی به ارائه خدمات با کیفیت برتر به سختی تلاش می‌نماید، فرایند کارها با توانایی‌های موجود در برآورد نیاز واقعی مشتری در تضاد قرار می‌گیرد. برای فایق آمدن بر این موانع و محدودیت‌ها بسیاری از سازمان‌ها به تغییرات سازمانی برای ایجاد فرایندهای نوین، که مهندسی مجدد نامیده می‌شود، روی آورده‌اند.

مهندسی مجدد چیست؟

فناوری‌های پیشرفته، برداشته شدن مرزهای موجود میان بازارهای داخلی و جهانی، و دگرگون شدن خواسته‌ها و انتظارات مشتریانی که اینک امکان انتخاب گسترده‌تری یافته‌اند دست به دست هم داده هدف‌ها، روش‌ها، و اصول نخستین سازماندهی سنتی شرکت‌های کنونی را به طرز اسفباری ناکارا کرده‌اند.

نوسازی توان رقابتی این شرکت‌ها از راه وادار کردن کارکنان به سخت کوشی بیشتر، شدنی نیست. کارکنان باید بیاموزند تا روش کار را به کلی دگرگون کنند، بدان معنی که شرکت‌ها و کارکنانشان باید بخش عمده‌ای از اصول و روش‌هایی را که در گذشته مایه پیروزی و پیشرفتشان بود، به فراموشی بسپارند.

بیشتر شرکت‌های امروزی، چنانچه روش کار و سازماندهی خود را بررسی کنند، در آن آثار اصول نخستینی را تشخیص خواهند داد که آدام اسمیت در کتاب ثروت ملل به سال ۱۷۷۶ میلادی برای برپا کردن کارخانه سنجاق سازی برشمرده است.

اصول تقسیم کار وضع شده توسط اسمیت ناشی از مشاهدات وی در این زمینه بود که چنانچه شماری از کارگران ماهر، هرکدام مرحله ویژه‌ای از ساخت یک سنجاق را به عهده بگیرند، بازده کار آنها در روز بسیار بیشتر از زمانی است که هر کارگر همه مراحل کار را خود انجام دهد.

شرکت‌های هواپیمایی، کارخانه‌های ذوب آهن، مؤسسات حسابداری، و سازندگان ریز تراشه‌های کامپیوتر امروزی همچنان برگرد اندیشه اصلی اسمیت یعنی تقسیم کار و تخصص گرایی بنا شده اند که پیامد آن بخش بخش شدن کار است. هرچه شرکت بزرگتر باشد بخش پذیری کار و تخصصی شدن کارکنان بیشتر است. این اصل تنها در سازمان‌های صنعتی جاری نیست. سازمان‌های خدماتی مانند بیمه نیز کوشیده‌اند تا هر بخش استاندارد شده کار را به کارمندی مستقل واگذار کنند. چنین کارمندی بخشی از فرم را که مربوط به اوست انجام داده و به دیگری تحویل می‌دهد، و او هم به نوبه خود آن را برای نفر بعدی در این خط زنجیر می‌فرستد. این کارکنان هیچگاه کاری را تکمیل نمی‌کنند، بلکه تنها وظیفه‌ای مشخص را انجام می‌دهند.

گام‌های سازنده و تکاملی دیگر در زمینه ساختار کسب و کار امروزی را هنری فورد و آلفرد سلوان (H.Ford & A. Solovan) دو نفر از پیشگامان صنایع خودروسازی برداشتند.

فورد در روش اسمیت که کار را به اجزای بسیار کوچک بخش می‌کرد، بهبود ایجاد کرد؛ بدین معنی که به جای اینکه کارگران ماهر با به هم پیوستن قطعات، خودرو کاملی را بسازند، هر کارگر مسئول نصب یک قطعه شد. در این روش به جای اینکه کارگر حرکت کند و خود را به محل نصب قطعات گوناگون برساند، خط تولید حرکت می‌کند و خود را به کارگرانی می‌رساند که هر یک مسئول نصب قطعه‌ای ویژه است. سپس نوبت به سلوان رسید. وی که جانشین ویلیام دورانت بنیانگذار جنرال موتورز شد، دریافت که تشکیلات گسترده کارخانه‌های خودروسازی به ویژه چنانچه بخواهند در مدل‌ها و رنگ‌های گوناگونی تولید کنند، نیاز به بهسازی دارند. وی به ایجاد بخش‌های سازمانی غیرمتمرکز و مستقل دست زد که در آنها مدیریت می‌توانست در دفتر مرکزی کار خود با نظارت بر امور تولید و مالی، کل کار را کنترل کند. سلوان برای هر مدل خودرو مانند شورلت، پونتیاک، بیوک، اولدزموبیل و کادیلاک و همچنین ساخت قطعات

مهم مانند دینام و جعبه دنده، بخش‌های جداگانه‌ای به وجود آورد.

سلوآن اصول اندیشه‌های آدام اسمیت را در مورد مدیریت پیاده کرد، همان گونه که فورد آنها را درباره تولید اجرا کرد. از دیدگاه سلوآن مدیریت شرکت‌های بزرگ نیاز به داشتن تجربه و دانش فنی ندارد، زیرا خبرگان فنی به این کارها خواهند پرداخت. مدیریت عالی تنها به دانش و تجربه مالی نیاز دارد و کافی است تا «ارقام»، نظیر درآمد کلی، مقدار فروش، سود و زیان، موجودی کالا، سهم بازار، و مانند اینها را زیر نظر بگیرد. با این روش مدیریت می‌تواند در هر جا کمبود و نقصی را تشخیص داد به اصلاح آن بپردازد.

آخرین گام‌های تکاملی ساختار شرکت‌های بزرگ، بدان گونه که امروزه می‌بینیم، در ایالات متحد آمریکا و در فاصله بین پایان جنگ جهانی دوم تا آغاز دهه ۱۹۶۰ برداشته شد. این دوره که شاهد گسترش عظیم اقتصادی بود، رابرت مک نامارا از شرکت فورد، هارولد جنین از آی.تی.تی، و رچینالد جونز از جنرال الکتریک، نمونه برجسته میدان مدیریت بودند. از ویژگی‌های این مدیریت تأکید بر برنامه ریزی کلان و گسترده بود که رهبران شرکت‌ها به باری آن می‌توانستند مقدار سرمایه‌گذاری در هر بخش و نیز سمت و سوی حرکت شرکت را نشان دهند و کنترل کنند. در اجرای این برنامه، گروه بزرگی از کارشناسان مالی، برنامه ریزان، و حساب‌رسان پدیدار شدند که در نقش چشم و گوش مدیریت، حجم بزرگی از داده‌ها و اطلاعات را درباره کارکرد بخش‌های گوناگون شرکت‌ها به هر سو می‌پراکندند و در جهت تعدیل و اصلاح برنامه‌های مدیریت‌های تولید دخالت می‌کردند.

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی بالاترین توجه مدیران به سوی کمیت تولید بود تا بتوانند به تقاضاهای روز افزون پاسخ مناسب بدهند. چنانچه شرکتی موفق می‌شد که ظرفیت عملیاتی خود را در مدت زمانی کوتاه تا حد چشمگیری بالا ببرد، به راحتی توان مالی و اعتبار لازم برای برپا کردن واحدهای تازه‌ای را به دست می‌آورد. برعکس، چنانچه در این اتمام قصور می‌کرد یا عقب می‌ماند خیلی زود سهم خود در بازار را به رقیبان می‌سپرد. برای پیروزی در چنین بازاری و دوری گزیدن از عوامل

شکست، شرکت‌ها هرچه بیشتر می‌کوشیدند تا سیستم‌های پیشرفته‌تر و پیچیده‌تری را در زمینه بودجه بندی، برنامه ریزی، و کنترل برقرار کنند.

اصول یاد شده، پایه‌های ایجاد شرکت‌های امروزی و نیازهای ناشی از آنها سبب پیدایش ساختارهای کنونی است. امروزه نیز شرکت‌های نوین کارها را همچنان به وظایف بسیار کوچک و بی‌معنی تجزیه می‌کنند، زیرا زمانی این کار نتیجه بخش و کارآمد بوده است. دلیل تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها به صورت دیوانسالاری پیچیده نیز آن است که شرکت‌ها روش اداره و کنترل سازمان‌های گسترده را این گونه آموخته‌اند. ایستادگی آنها در برابر دگرگونی‌های عملیاتی نیز ناشی از آن است که این شرکت‌ها بر پایه همین اصول جاری سازمان یافته و در دهه‌های گذشته با این روش‌ها در کارهایشان پیروز بوده‌اند.

واقعیتی که شرکت‌ها باید با آن روبه رو شوند و به راحتی آن را بپذیرند این است که اصول وضع شده از سوی آدام اسمیت برگرد محور «تقسیم کار» که از زمان وی پایه ایجاد و سازماندهی شرکت‌ها بوده، دیگر کارساز نیست. جهان با شتاب به دگرگونی رو نهاده است. بحرانی که اینک شرکت‌ها با آن درگیرند، نتیجه آفت زودگذر اقتصادی و یا نقطه پایین منحنی کسب و کار نیست. شاید اصلاً این چنین منحنی که نشان‌دهنده رسیدن رکود پس از رفاه و گسترش، و تکرار توسعه پس از گذراندن دوره رکود است، دیگر قابل انتظار و پیش بینی نباشد. در وضعیت کنونی، هیچ چیزی از جمله گسترش بازار، تقاضای مشتریان، چرخه زندگی فرآورده‌ها، مقدار دگرگونی‌های فنی، و روش‌های رقابتی دیگران، حتی قابل پیش بینی نیست. دنیای آدام اسمیت و روش‌های انجام کسب و کار آیات مقدس دیروزند.

سه نیرو، جداگانه و نیز مشترک، شرکت‌های امروزی را به گونه‌ای روزافزون به سرزمینی هدایت می‌کنند که به چشم مدیران و دست‌اندرکاران آنها هراس‌انگیز و ناآشنا می‌نماید. این نیروهای سه گانه: مشتریان، رقبا، و دگرگونی‌ها هستند که عنوان‌های تازه‌ای نیستند ولی عملکرد آنها با گذشته بسیار تفاوت دارد و به روشنی دگرگون شده است.

- ۴- فرایندها چند رویه هستند؛
- ۵- کار در واحدی که منطقی تر است اجرا می‌شود؛
- ۶- از بازرسی و کنترل کاسته می‌شود؛
- ۷- موارد اختلاف به پایین‌ترین حد می‌رسد؛
- ۸- وجود مدیران کارگشا (Case Management)
- ۹- ترکیب تمرکز و تمرکز زدایی متداول است.^۲

موارد مطرح در یک مهندسی مجدد موفق

بررسی و دقت در موارد شش‌گانه زیر، موفقیت را در این جنگ رقابتی و اجرای مهندسی مجدد فراهم می‌آورد.^۳

- ۱- چه چیزی باید تغییر یابد؟ (داده‌ها، ستانده‌ها، و فرایند که شامل مقاطع و اندازه‌گیری‌ها و تصمیم‌گیری نیز می‌شود).
- ۲- چگونه باید این تغییر صورت گیرد؟ (تکنیک‌ها، ابزارها و مسیر و محدوده فرایندها)
- ۳- این تغییر به چه وسیله‌ای ایجاد می‌شود؟ (افکار، کارگروهی، زنجیره تأمین‌کنندگان و مشتریان)
- ۴- چرا این تغییر باید صورت گیرد؟ (تکنیک‌ها، فرایندها، هدف‌ها، فعالیت‌ها، پارامترهای تصمیم‌گیری)
- ۵- زمان اعمال این تغییرات چه موقعی است؟ (زمان، ساختار فرایند)
- ۶- این تغییر کجا باید صورت گیرد؟ (فاصله‌های تکنولوژیکی، ارتباط بین فرایندها و مفاهیم کلی مرتبط با آن)

مهندسی مجدد، آغازی تازه است بر زمینه‌ای خالی و بکر. هدفش مردود کردن دانش سنتی کار و فرض‌های کهن همراه با آن است. در پی ابداع رهیافت تازه‌ای برای ساختن فرایند کار است که با گذشته پیوستگی نداشته باشد یا پیوندش بسیار اندک باشد.

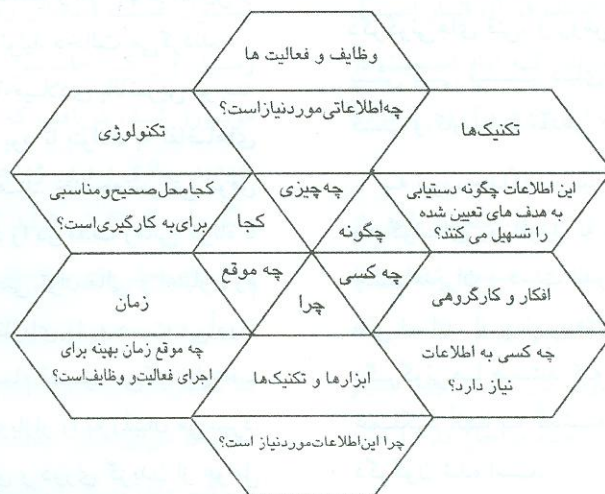
هدف بنیادین مهندسی مجدد، واژگون کردن اندیشه‌های ناشی از انقلاب صنعتی است. مهندسی مجدد، فرض‌هایی را که بر پایه «آیه‌های مقدس آدام اسمیت» شکل گرفته‌اند، برای امروز بی‌اعتبار می‌داند. دیگر نمی‌توان به تقسیم کار، مقیاس تولید، ساختار هرمی و کنترل، و چیزهای دیگر وابسته بدانها دل بست که به دوران ابتدایی پیشرفت اقتصادی تعلق دارند. مهندسی مجدد در جستجوی الگوی تازه‌ای برای سازماندهی کار است. روش‌های سنتی، دیگر کاربردی ندارند. مهندسی مجدد، طرحی نو و آغازی دوباره است.^۱

از نکات برجسته مهندسی مجدد می‌توان، فرایندگرایی، بلندپروازی، شکستن مقررات و بهره‌گیری سازنده از تکنولوژی اطلاعاتی را نام برد.

همچنین پاره‌ای از وجوه مشترک در فرایند مهندسی مجدد را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- ۱- چندین شغل یکی می‌شود؛
- ۲- تصمیم‌گیری با کارکنان است؛
- ۳- مراحل موجود در هر فرایند به گونه‌ای طبیعی‌تری اجرا می‌شوند؛

شکل شماره ۱. سئوالات ارزیابی به منظور بررسی نیازها برای ایجاد بهبود



۳- تاکتیک‌های رفتار و خصیصه‌ها سازمانی

(ویژگی‌های سازمان‌های چابک)؛

۴- تاکتیک‌های ایجاد نوآوری و نوسازی سازمان

(تجربه‌های سازمان‌های برتر، تجربه‌های نوسازی و

ابتکارهای صورت گرفته).

در نمودار شماره ۱ درجه اهمیت در تغییرات مدیریتی

نشان داده شده است.

در راستای دستیابی به رضایت‌مندی مشتری، اجرای

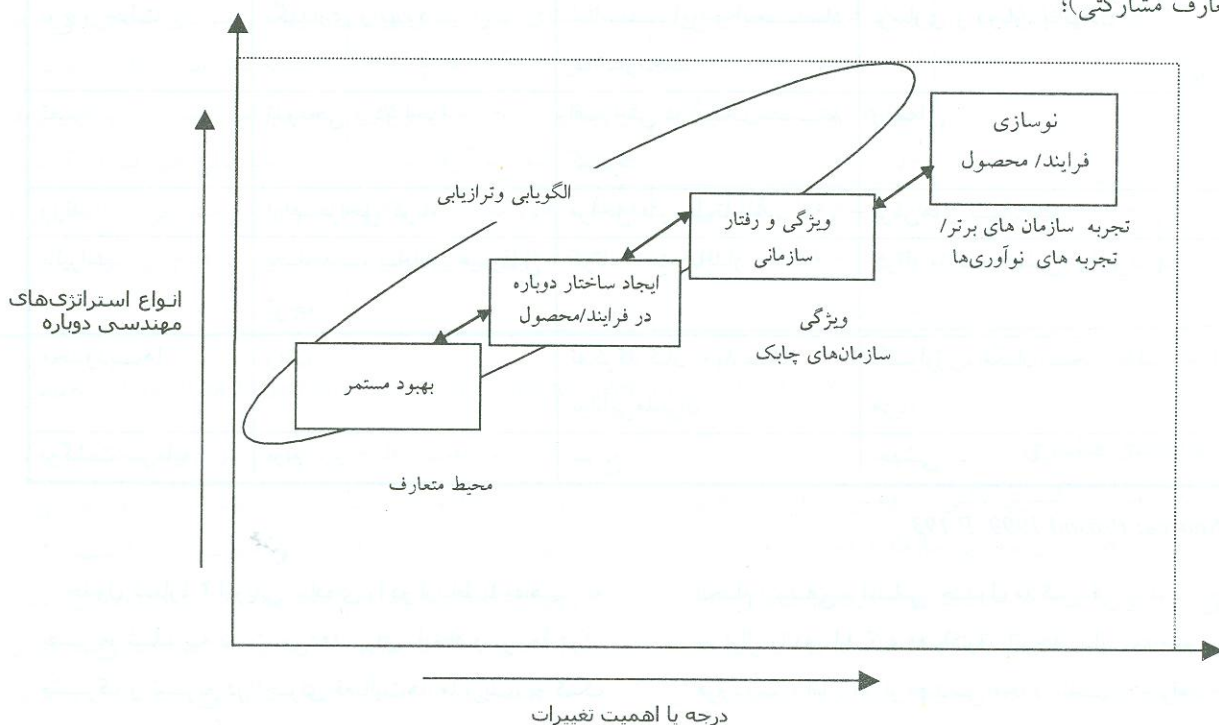
فعالیت‌ها به منظور ایجاد بهبود می‌تواند در چهاراستراتژی

مقدماتی مهندسی مجدد به شرح زیر طبقه‌بندی شود.

۱- تاکتیک‌های بهبود مستمر فرایند (سازگار)؛

۲- تاکتیک‌های ایجاد ساختار مجدد (بهترین نظام

متعارف مشارکتی)؛



نمودار شماره ۱. درجه اهمیت در تغییرات مدیریتی

Source: B. Prasad, 1999, P. 187.

جدول شماره ۱. بررسی مقایسه‌ای تغییر در فرایند مدیریت

عناصر	بهبود مستمر	ایجاد ساختار مجدد	شیوه نوسازی
نیازمندی‌ها	سرمایه‌گذاری اندک، زمان‌بری زیاد	سرمایه‌گذاری اندک با تلاش گسترده مدیریت	سرمایه گذاری زیاد و تلاش اندک برای نگهداری
رویکرد و راهیافت	هر نظر و آرایشی در نظر گرفته می‌شود و ورودی انتخابی است.	ورودی انتخابی و طرح‌های گروهی	تکروی بسیار سخت براساس نتایج
پایه و اساس	براساس دانش عمومی و مشخصه‌های جاری	برپایه کارکنان آموزش دیده و رهبران، آموزش‌های نوین	برپایه انتقال تکنولوژی، فناوری‌های داخلی یا بهبودهای تکنیکی داخلی

ادامه دارد ...

عناصر	بهبود مستمر	ایجاد ساختار مجدد	شیوه نوسازی
جهت گیری	گروه های کاری و مردم	سازمان، رهبران، و مدیران	تکنولوژی فرایند و روش ها
دخیل بودن	همه	رهبران و مدیران	قهرمانان منتخب
تمرکز و توجه	حذف ضایعات، دوباره کاری ها و خطاها	تغییر روند، نیروی انسانی، توجه به محصول جدید	ایجاد پرس و جوش در به کارگیری تکنولوژی و شکستن سنت ها
قالب زمانی	مستمر و مداوم	افزایشی و تناوبی	تناوبی و جزء به جزء
نوع و حالت	نگهداری و بهبود	شناسایی و ایجاد ساختار مجدد	نوسازی و دوباره بنانهادن
تغییر	تدریجی و در اجزا	افزایش در یک سیستم گسترده	ریشه ای
روند	آرام، مراحل کوتاه	مراحل متوسط تا بلند	پرش های بسیار بلند
تاثیرات	بلندمدت، پایدار، غیرقابل توجه	کوتاه مدت، پایدار	کوتاه مدت، جهشی، و قابل توجه
محدودیت ها	زمان	تفکر کارکنان، مهارت ها، توانایی مدیران	تکنولوژی، امکان سنجی، قابلیت اجرا، و هزینه
برگشت سرمایه	آرام	سریع	جهشی

Source: Prasad, 1999, P. 193.

انجام ارزیابی براساس جدول مذکور می تواند پاسخ این سؤال را دریابد که «هم اکنون با توجه به این مفاهیم در کجا قرار داریم؟» اما برای او مهندسی مجدد مناسب تر خواهد بود.

جدول شماره ۲ ارزیابی ساده ای را در ارتباط با مفاهیم پایه تصریح شده به دست می دهد. برای ایجاد و توسعه درک مشترک و تسریع در اجرای فعالیت ها، مدیریت، به کمک

جدول شماره ۲. ساختار ارزیابی براساس مفاهیم پایه

ردیف	مفاهیم پایه	شروع	در طول دوره	هدف
۱	جهت گیری به سمت نتایج	تمامی ذی نفعان مرتبط شناسایی شده اند.	نیازهای ذی نفعان به طریق ساختار یافته ای ارزیابی شده است.	مکانیسمی برای همگون سازی و بالانس کردن انتخابات ذی نفعان وجود دارد.
۲	تمرکز بر مشتری	رضامندی مشتریان ارزیابی شده.	هدف ها و مقاصد سازمان با نیازها و انتقادات مشتریان مرتبط شده است.	تجربه های برگرفته از نیازهای مشتریان و وفاداری آنان ایجاد و اندازه گیری می شود.
۳	رهبری و پایداری در هدف ها	بینش و هدف ها و سیاست های سازمان تعریف شده است	مدل «رهبری» وجود دارد.	مدلی برای روش های مشترک و نقش های سازمانی در تمامی سطوح تعریف شده است.
۴	مدیریت بر مبنای هدف و واقعیت	فرایندها براساس دستیابی به نتایج مورد نظر تعریف شده است.	داده ها و اطلاعات مقایسه ای به منظور دستیابی به هدف ها به کار برده می شود.	قابلیت فرایندها بطور کامل شناخته شده و به منظور دستیابی به بهبود عملکرد به کار برده می شود.

ادامه جدول شماره ۲ ...

ردیف	مفاهیم پایه	شروع	در طول دوره	هدف
۵	توسعه مشارکت نیروی انسانی	درک سهم بودن در کار و مسئولیت‌ها در راستای حل مسائل.	نوآوری و ابتکار در راستای دستیابی به هدف‌های سازمانی	توانمندسازی نیروی انسانی به منظور انجام فعالیت و سهم نمودن آزادانه روش و تجارب.
۶	یادگیری مستمر، نوآوری، و بهبود	موقعیت‌های ایجاد بهبود شناسایی شده و روی آنها اقدام شود.	هر فرد در سازمان بهبود مستمر را به عنوان هدف قبول کرده است.	نوآوری‌ها و بهبودهای موفق گسترده و یکپارچه است.
۷	توسعه مشارکت	یک فرایند به منظور انتخاب و مدیریت پیمانکاران و تامین کنندگان دارد.	در راستای بهبود پیمانکاران و تامین کنندگان اقدام شده، شناسایی و تعریف شرکای خارجی صورت گرفته است.	سازمان و شرکای کلیدی آن به هم وابسته اند. طرح‌ها و سیاست‌ها به صورت مشترک بر پایه اشتراک دانش سازمانی صورت می‌گیرد.
۸	مسئولیت عمومی	نیازمندی‌های قانونی بر مقررات ذی ربط درک و برآورده می‌شود.	فعالیت‌های مشترک و باهم در جامعه صورت می‌گیرد.	انتظارات اجتماعی اندازه‌گیری و براساس آن اقدام می‌شود.

Source: European Foundation for Quality Management /EFQM, 1999, P.9.

رضامندی مشتری

رضامندی مشتری یکی از مهمترین عوامل رقابتی و بهترین شاخص برای سود آتی سازمان‌ها محسوب می‌شود.^۴ از نتایج رضامندی مشتری می‌توان بهبود اعتبار، شهرت و جبهه سازمان، کاهش تغییرات مشتریان، افزایش توجه به نیازمندی‌های مشتریان، کاهش هزینه‌های بازاریابی، کاهش هزینه فعالیت‌ها، کاهش هزینه‌های مرتبط با محصولات یا خدمات معیوب و سرانجام افزایش رضامندی در میان کارکنان را نام برد.^۵ در سال‌های اخیر به اهمیت رضامندی مشتری چه از جنبه‌های تئوری و چه از جنبه‌های تجربی آن در مطالعات، مقالات مختلف پرداخته شده است اما مسائل استقرار طرح رضامندی مشتری همچنان بی‌جواب مانده است.

در نوشته‌های معتبر در زمینه کیفیت، مواردی از رضامندی مشتری مطرح شده است، اما تمرکز بیشتر بر مدیریت کیفیت و کنترل معطوف بوده است. سال‌ها تعریف‌های متعددی از کیفیت در مفاهیم و نوشته‌های کیفیت بیان شده است، با افزایش اهمیت بحث کیفیت در خدمات، نظریات و درک صاحب نظران این مباحث را تغییر داده است.

تعبیر «برآورده‌سازی مشخصات محصول و یا خدمت» که به عنوان تعبیری از کیفیت به طور عمده در مقالات و

مباحث کیفیت مطرح بوده است، در بررسی مشخصه‌های ارائه خدمات دارای کاستی‌هایی بوده است. تنها تعریفی از کیفیت که می‌تواند در این خصوص مناسب باشد «برآورده‌سازی انتظارات مشتریان و یا برآورده‌سازی، بیش از حد انتظارات مشتریان» است. تعریف کیفیت به عنوان محصول و یا خدمتی که انتظارات مشتریان را برآورده می‌نماید و یا بیش از انتظارات آنان است این فرصت را هم به مدیران و هم به محققان می‌دهد که عوامل ذهنی را که در قضاوت مشتریان حیاتی هستند ولی کمی کردن آنها مشکل است دخالت دهند. هم چنین امکان لحاظ کردن عواملی را مهیا می‌سازد که نزد مشتریان دارای اهمیت بوده است، در صورتی که همین عوامل تقریباً در استانداردهای مرتبط با تشخیص و داوری مدیران در نظر گرفته نمی‌شده است.

در این راستا تعدادی از عوامل کلیدی مدنظر قرار خواهد گرفت که به طور عمده این عوامل در توسعه مدلی برای تحلیل فرایندها به منظور دستیابی به رضامندی مشتری مطرح‌اند. این عوامل به شرح زیر هستند:

- تمرکز و توجه به مشتری؛
- طراحی فرایند و محصول؛
- چرخه بهبود مستمر؛
- تغییرات سازمانی؛

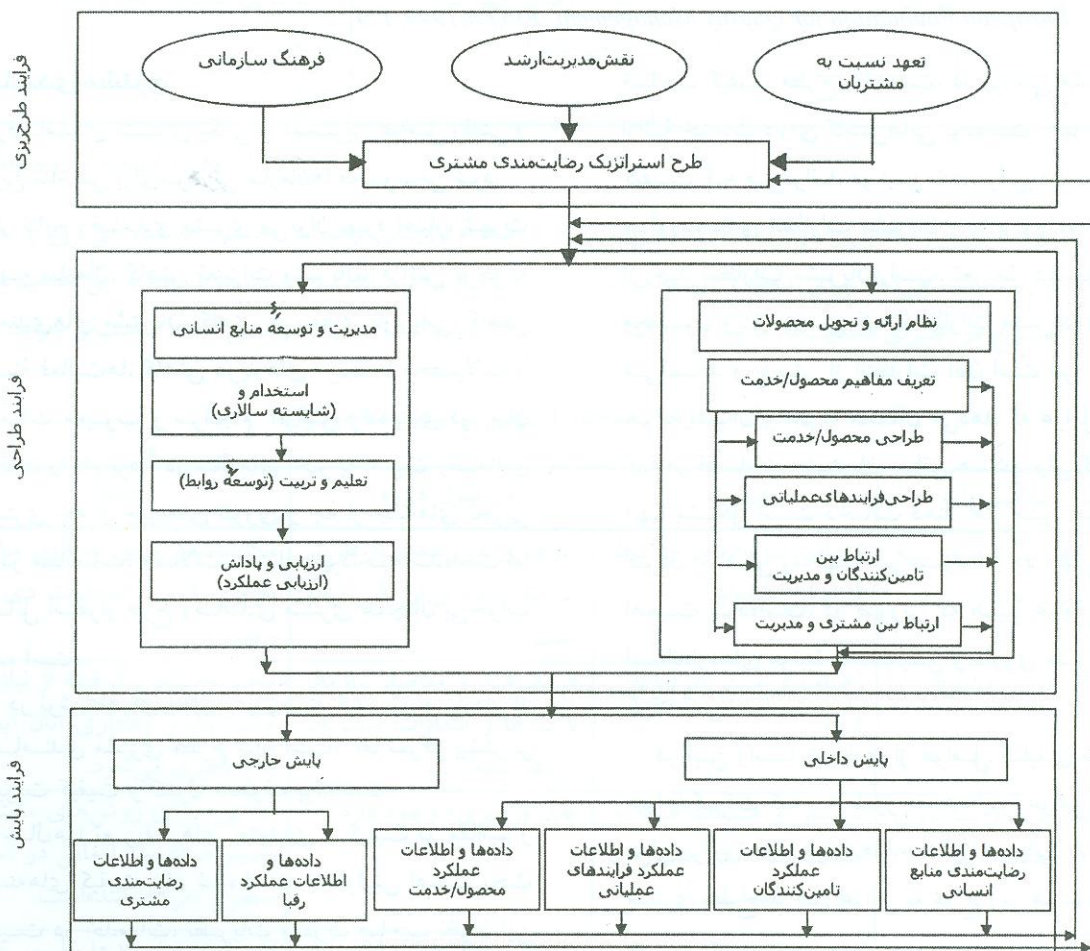
براساس نتایج مطالعات درباره رضامندی مشتری، یافته‌های زیر به طور مشخص به دست آمده است:^۷

- ۱- اتخاذ یک «آرمان متعالی» در زمینه رضایت مشتری برآورنده برنامه‌های موفق در راستای به رضامندی مشتری است؛
- ۲- تمرکز و توجه بسیاری به مشتری و دارابودن سطح بالایی از ارتباط با مشتری نتیجه فرایند موفق اندازه‌گیری رضامندی مشتری است؛
- ۳- سازمان‌ها محدودیت‌های متعددی را در راستای استقرار موفق برنامه‌های اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتری دارند؛
- ۴- دستیابی موفقیت آمیز به رضامندی مشتری با طرح‌ریزی و دخالت دادن افراد کلیدی و مشتریان از اولین مرحله شروع فعالیت‌ها صورت می‌گیرد؛

- تعهد مدیریت ارشد؛
- پایش (کنترل و نمایش)؛
- جهت‌گیری به سمت فرایند.

چارچوب تحلیل فرایندهای سازمان در ارتباط با رضامندی مشتریان در نمودار شماره ۲ نمایش داده شده است که این چارچوب شامل سه بخش عمده فرایندهای طرح‌ریزی، فرایند طراحی و فرایندهای پایش است. این چارچوب در واقع فرایندهای اصلی مورد نیاز جهت دستیابی به رضامندی مشتری را به دست می‌دهد.^۸

شناسایی عوامل دخیل و نیز مسیر و راهکار اجرایی طرح رضامندی مشتری اهمیت دارد. شناخت نیازمندی‌های سازمان براساس میزان و سطح دستیابی مورد نظر اگرچه متغیر و گسترده است به همان اندازه اهمیت دارد.

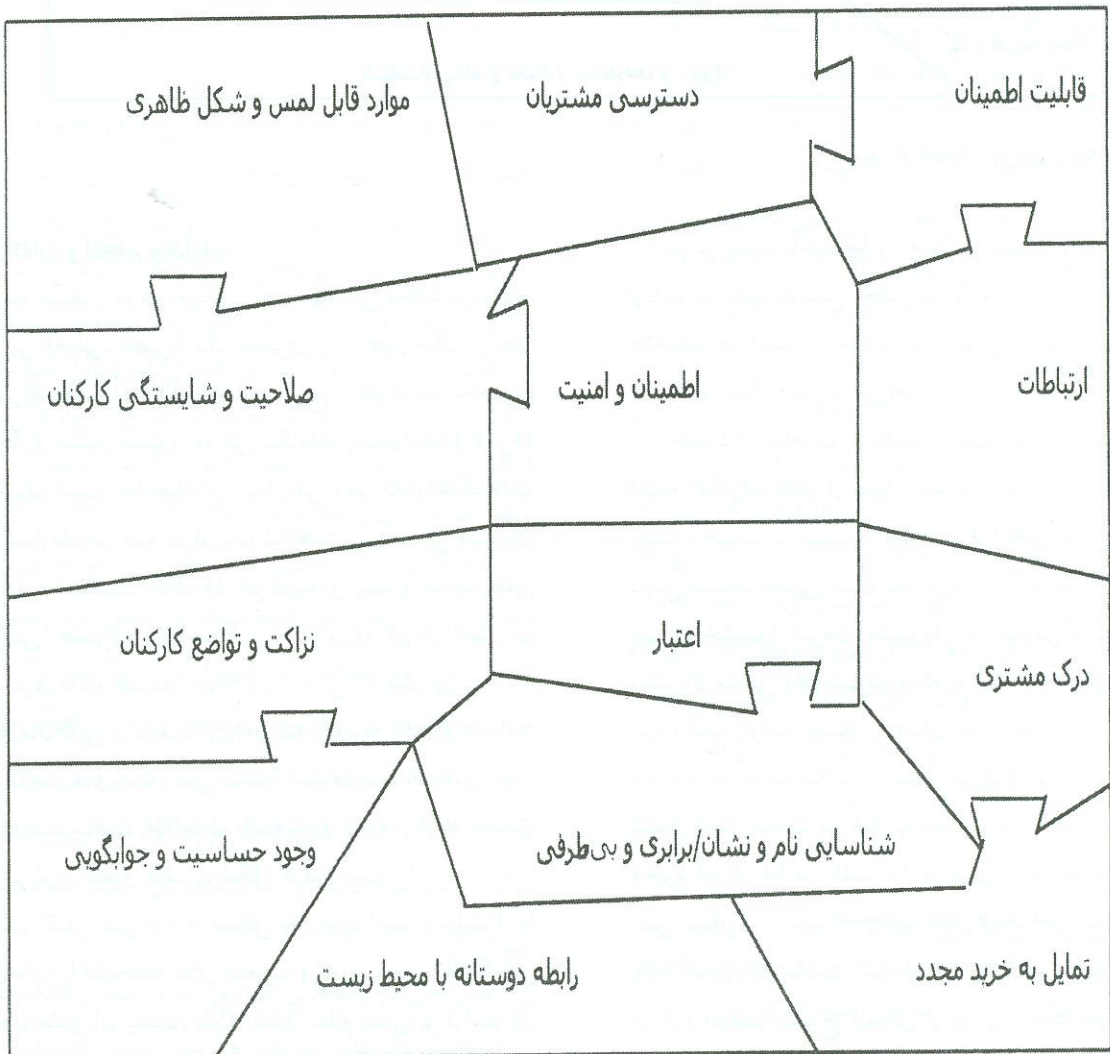


نمودار شماره ۲. چارچوب تحلیل فرایندهای سازمان

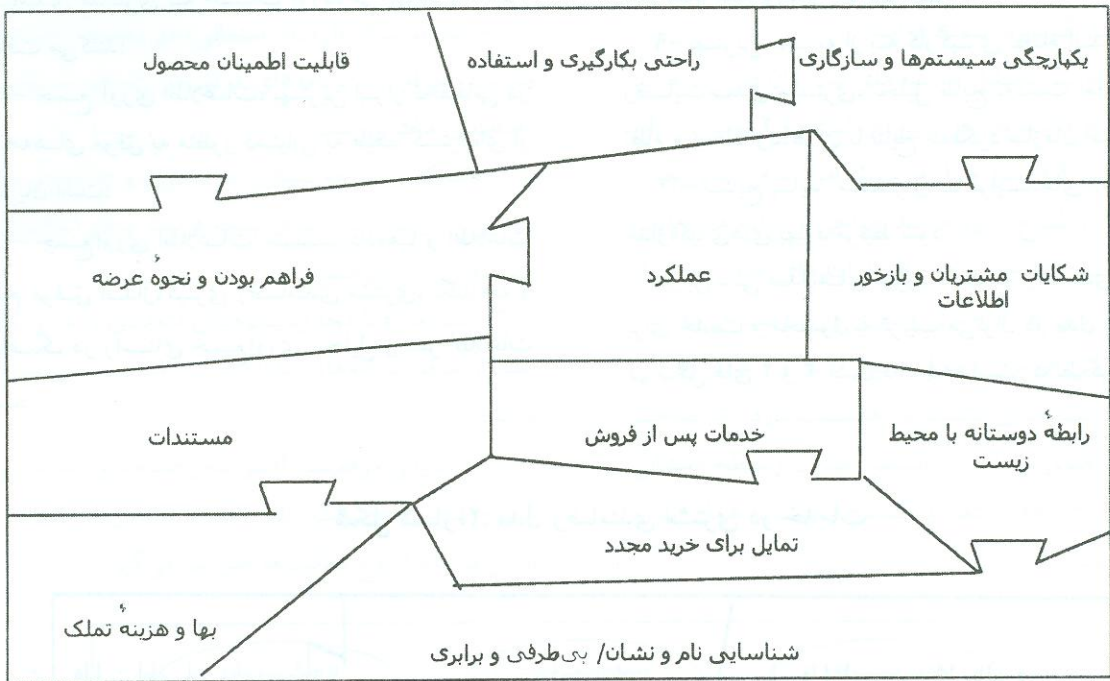
- ۸- تحلیل: تحلیل کمی و کیفی قوی ابزار کلیدی برای یک نظام مشتری مدار جوابگوست؛
- ۹- بهترین تجربه از به کارگیری نظام اندازه گیری رضایت مندی مشتری، تحلیل نتایج به دست آمده از این نظام و ایجاد ارتباط آن با نتایج عملکرد سازمان است؛
- ۱۰- نتایج باید منتشر و با فرایندهای داخلی و اندازه گیری های بهبود مرتبط شود.
- در بررسی مدل های مورد بحث در رضامندی مشتری برای خدمت و محصول به ترتیب می توان دو مدل زیر را که در شکل های ۲ و ۳ نشان داده شده است، در نظر گرفت.^۸

- ۵- کارکنان در خصوص نتایج و عملکرد برنامه های رضامندی مشتری به حساب آورده می شوند و پاداش دریافت می کنند؛
- ۶- جمع آوری اطلاعات، بهترین ابزار تحقیقاتی در برنامه های موفق به منظور دستیابی به طیف گسترده ای از مشتریان است؛
- ۷- جمع آوری اطلاعات: سیستم داده ها و اطلاعات نظام موفق اندازه گیری رضامندی مشتری، یکپارچه و هماهنگ در راستای جمع آوری، تحلیل و نشر اطلاعات است؛

شکل شماره ۲. مدل رضامندی مشتری در خدمات



شکل شماره ۳. مدل رضامندی مشتری در محصول



Source: Soin singh, 1999, P. 30.

کارکنان و انجام وظایف

به منظور درک حیاتی بودن مهندسی مجدد در مقطع زمانی فعلی، تجربه یک مشتری را به طور مثال در نظر بگیرید. امروزه ارائه خدمات سریع و خوشایند به عنوان هنجاری بسیار مشهود در فروشگاه‌ها، رستوران‌ها و هتل‌ها درآمده است، اما مطالعات نشان می‌دهد که ارائه خدمات در سازمان‌ها که برآورنده نیازهای پیچیده‌تر مشتریان هستند (همانند بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و سازمان‌های دولتی) همواره در دستیابی و برآورده کردن انتظارات مشتری ناکام هستند. چرا؟ زیرا زمانی که مشتری با چنین سازمان‌هایی ارتباط برقرار می‌کند، تجربه‌های او احتمالاً با تأخیرهای پیش‌بینی نشده، اشتباهات، وعده‌های عمل نشده، دریافت اطلاعات ناصحیح و آنچه از ارائه خدمت بد می‌توان انتظار داشت، شکل گرفته است.

در اکثر این موارد، مسائل به وجود آمده به علت ارائه خدمات با مشخصه‌های ضعیف و به سبب در نظر گرفتن شأن مشتریان نیست، بلکه نشانه نظام مبتنی بر فرایند کار است که با نیاز مشتری متفاوت و در بعضی مواقع حتی با آن در تضاد است.

برای مثال تأخیرها و زمان از دست رفته، بعضی اوقات به علت نداشتن اختیارات لازم کارکنان ارائه دهنده خدمات در اجرای موارد استثنا یا برآورده‌سازی خدمت به تمام و کمال آن، رخ می‌دهد.

رخداد اشتباهات به علت رعایت اکید قوانین تعریف شده (صرف نظر از موارد خاص) توسط کارکنان ارائه دهنده خدمات است. وعده‌ها و قول‌های عمل نشده به دلیل صحبت‌هایی است که کارکنان ارائه دهنده خدمات جهت خشنود کردن مشتریان به آنها می‌گویند ولی به مشتریان منابعی داده نمی‌شود که به آنها این اجازه را بدهد که واقعاً بتوانند مسئله را دنبال کنند. اغلب کارکنان ارائه دهنده خدمات تلاش وافر می‌کنند تا در مواردی که شغل آنها ایجاب می‌کند نهایت رضایت را در مشتری به وجود آورند. اما در اغلب سازمان‌های ارائه دهنده خدمات این شغل‌ها از دیدگاه و نظر مشتری طراحی نشده است. چه اصلی در پشت این موارد نهفته است؟ در بسیاری موارد مفاهیم منسوخ شده‌ای از کارایی، چگونگی ساختار این سازمان‌ها، و چگونگی فعالیت و کارهای کارکنان آن را شکل می‌دهد.

شرایط تجاری امروز کاملاً متفاوت است. ما در شرایطی زندگی می‌کنیم که رشد اقتصادی اندک و رقابت بسیار شدید است، مشتریان بسیار خیره‌اند و رفتار آنها پیچیده شده است. برای بقا در دوران رقابتی امروز، سازمان‌های ارائه دهنده خدمات باید مجدداً در راستای رضامندی مشتری و تمرکز و توجه بر نیازها و انتظارات واقعی مشتری، تعهد قوی در خود ایجاد کنند.

به جای اجرای کارها در راستای دستیابی به هدف‌های برخاسته از سازمان، باید فعالیت‌های خود را مطابق استانداردهای تعریف شده از جانب مشتری (کیفیت، فناوری، جوابگویی، تسهیلات، و توانایی در ارائه خدمات گوناگون) قرار دهند.

در اغلب موارد این تغییرات مستلزم ایجاد تغییرات بنیادی (مهندسی مجدد در کل سازمان) است. سه اصل اساسی در ایجاد بستر برای هر مهندسی مجدد به شرح زیر است:

۱- **مشتری را به عنوان نقطه شروع برای تغییر در نظر بگیرید**، مسئولان مهندسی مجدد باید با نگرش از بیرون به سازمان، از درون خود و بدون در نظر گرفتن ملاحظات درون سازمانی و چگونگی اجرای فعالیت‌ها در حالت فعلی در سازمان، دست به مهندسی مجدد بزنند. در حقیقت باید در ابتدا خواسته‌های مشتری را شناسایی کنند و پس از آن شغل‌ها، فعالیت‌ها، ساختار سازمانی، و فناوری را بر اساس آن ایجاد کنند تا بتواند به طور کامل انتظارات مشتری را جوابگو باشد.

راه دیگری که سازمان برای استقرار این اصول می‌تواند به کار گیرد طراحی فعالیت‌ها بر اساس نوع مشتریان است. برخی شرکت‌ها، گروه‌های کاری را برای انجام دادن فعالیت‌های مشتریان مشخص (مثلاً از لحاظ محل جغرافیایی) به عنوان یک قسمت از بازار طراحی می‌کنند و از این رو با ایجاد ارتباط هرچه نزدیک‌تر با مشتریان درک مناسب و بهتری را از نیازهای آنها به دست می‌آورند.

۲- **طراحی فرایندهای کاری در راستای هدف‌های سازمان**، به منظور تمرکز هرچه بیشتر بر مشتری، سازمان‌هایی که مهندسی مجدد می‌کنند، اغلب با

همچنان که شرکت‌های ارائه دهنده خدمات رشد می‌کنند، از لحاظ سازمانی بزرگتر و پیچیده‌تر می‌شوند و بسیاری از اصول کاری مشابهی را که منجر به موفقیت‌های آشکاری در بخش‌های تولیدی شده است یا سازمان‌های خود متناسب می‌کنند و به کار می‌گیرند. به منظور هرچه کارا تر شدن، فعالیت‌ها را به شغل‌های مشخص و کوچکتر تقسیم و با هم مرتبط می‌کنند و برای سازمان یافته‌تر بودن، حیطه‌های عملیاتی را تعریف و وظایف و مسئولیت‌های مشخص را تعیین می‌کنند. این مفهوم برگرفته از یک شرکت صنعتی، به طور گسترده‌ای در بخش خدمات هم شیوع یافته است و نظم و سازگاری را برای شرکت‌هایی که به نظر می‌رسد به هم ریخته هستند به ارمغان می‌آورد، اما خود دارای دو تأثیر جانبی است که سازمان‌های امروز مبتلا به آن هستند. اول اینکه ازدیاد سریع در سطح مدیریت را در بر دارد و دیگر اینکه تمرکز و توجه اندک به مشتری را به همراه دارد.

به طور خلاصه می‌توان عنوان کرد که شرکت‌های ارائه دهنده خدمات بسیار بر فعالیت‌های مجزا از هم تکیه کرده‌اند و دچار ازدیاد لایه‌های سازمانی شده‌اند، همچنین از لحاظ فرهنگی بوروکراتیک و سلسله مراتبی گشته‌اند.

ساده‌سازی کارها به معنای وجود کارکنان هرچه کمتر است که فعالیت‌های مشتریان را انجام می‌دهند زیرا وجود کارکنانی که با مشتریان در ارتباط نیستند و کارهای تکراری و خسته کننده را به عهده دارند و همچنین اگر این کارکنان به جای مشتریان با فرم‌ها و مدارک سرو کار داشته باشند، احساس جوابگویی در آنها ضعیف می‌شود و احساس مسئولیت خود را در قبال کیفیت فعالیت‌ها و کارها از دست می‌دهند، در طول زمان، کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مشتریان ندارند احساس می‌کنند که پشتیبان آنها، سازمان است نه مشتریان، از این رو به طور فاحشی تمرکز و توجه به مشتری در سازمان از دست می‌رود.

ایجاد تغییرات امری حیاتی است

بسیاری از شرکت‌های ارائه دهنده خدمات، سازماندهی خود را بر مبنای شرکت صنعتی صورت داده‌اند تا بتوانند زمانی که بازار رو به توسعه است و مشتریان انتخاب‌های محدودی دارند موقعیت خود را به دست آورند. اما

همانند رویکردی یکپارچه، سه بعدسازمانی از سازمان‌های ارائه دهنده خدمات را در بر می‌گیرد:

۱- **بعد انسانی**، در راستای دستیابی به توجه بیشتر به مشتریان و کارکنان در تمامی سطوح باید تفکر سازمانی و کارکنان در راستای تشخیص رضامندی مشتری (اثربخشی و کارایی مدنظر نیست) به منظور دستیابی به هدف‌ها تعدیل شود. برخی از شرکت‌ها که دست به مهندسی مجدد زده‌اند با باز نویسی خط‌مشی و مأموریت سازمان در راستای بازتاب اولویت و اهمیت به مشتری، و یا ایجاد بینشی جدید برای تقویت و ارتقای اصول و موارد مهم در سازمان که در رضایت مشتری موثر است، به این امر مهم دست یافته‌اند.

دیگر شرکت‌ها با دخالت دادن کارکنان در آموزش‌های مرتبط، به کارکنان کمک کرده‌اند که شنوندگان خوبی شوند و جستجو و تحقیق موثری را در قبال مشتری معمول نمایند و یا به طور خلاقانه‌ای نیاز مشتریان را ارضا کنند. در هر حرکتی برای مهندسی مجدد، هدف‌هایی که در حیطه ابعاد انسانی در نظر گرفته می‌شود یکسان است، یکی از این هدف‌ها کمک به کارکنان در راستای ایجاد انگیزه به منظور ارائه خدمات ممتاز و برتر و کسب مهارت بیشتر برای فعالیت‌ها است.

۲- **بعد فرایند کار**، سیستم کاری باید براساس این موضوع طراحی شود که چگونه می‌توان نیازهای مشتریان را برآورده کرد، نه بر اساس منطق و اصول داخلی سازمان یا تعریف‌های کارایی. بعضی اوقات این موارد خود نیازمند ایجاد تغییرات اساسی در ساختار سازمانی؛ این تغییرات فراتر از اصلاحات جزئی در شرح وظایف است. این موارد ممکن است به معنی ایجاد گروه‌های کاری به منظور انجام دادن تمامی فعالیت‌هایی باشد که در ابتدا به چند کار در واحدهای مختلف تقسیم شده بود. تقریباً در تمامی موارد، انقلابی فراگیر در سازمان رخ می‌دهد که از نقش مدیریت در سازمان شروع می‌شود و تا سطوح پایین کارکنان ادامه می‌یابد.

۳- **بعد تکنولوژیکی**، فناوری‌های نوین باید کاملاً معرفی شوند، نه تنها به علت اینکه بسیار گسترده‌اند، بلکه به این علت که در واقع پشتیبانی‌کننده سازمان در دستیابی به سطوح بالاتری از رضامندی مشتری هستند. برای مثال

یکپارچه کردن روش‌های کاری و یا وظایف و نیز توانمندسازی کارکنان با تفویض مسئولیت و اختیارات بیشتر به آنان تغییرات جدی را در شغل‌های موجود ایجاد می‌کنند. سئوالی که در طراحی مجدد کارها و فرایندها می‌توان در نظر داشت این است که ارزش واقعی کاری که انجام می‌دهیم در قبال مشتری چیست؟ تقریباً در همه موارد، به کارگیری این اصول روی مشخصه‌های مشتری، مجزا نشدن فعالیت‌ها و نیز از بین بردن تفاوت کاری بین واحدها تاثیر مثبتی دارد.

۳- **طراحی مجدد ساختار به منظور پشتیبانی عملکرد فعالیت‌های مرتبط با مشتریان**، در جایی که تمرکز و توجه به مشتری وجود دارد باید جنبه‌های مختلف کارهای سازمان برای ارتقای سطح ارائه خدمات کارکنانی در نظر گرفته شود که با مشتریان به طور مستقیم در ارتباط هستند. در همین زمینه، که سازمان‌هایی که دست به مهندسی مجدد زده‌اند گروه‌های کاری را برای پشتیبانی ارائه خدمات به مشتریان طراحی کرده‌اند؛ این گروه‌های کاری به طور مستقیم و غیر مستقیم با مشتری ارتباط دارند.

به کارگیری این اصول تقریباً همیشه طراحی مناسب و بهترکارها را با افزایش جوابگویی، مهارت بیشتر و گستردگی وظایف و نیز توجه و تمرکز شفاف و روشن به مشتری به همراه داشته‌است. موضوع مهم ایجاد نسلی از کارکنان در سازمان‌هاست که نسبت به کسب توانایی و خبره شدن در اجرای فعالیت‌ها احساس قوی در خود می‌یابند، که خود این مطلب نظارت و مدیریت مستقیم اندکی را طلب می‌کند.

تأثیرات مهندسی مجدد

همان گونه که اشاره شد، مهندسی مجدد توسعه شگرفی را در استراتژی‌های مرسوم مدیریتی به دست می‌دهد. زیرا که یک تکنیک صرفاً کنترل فرایند آماری یا حلقه‌های کیفیت نیست و به کارگیری آن نیز تنها به مدیریت محدود نمی‌شود. مهندسی مجدد بسیار فراگیر است و اغلب تمامی کارکنان و مشتریان و پیمانکاران را در تلاش برای ایجاد تغییردخالت می‌دهد. مهندسی مجدد

میین تعهد و التزام در راستای جدید کردن فرایندها و القای اعتماد به راهی است که سازمان در آغاز آن قرار می‌گیرد.

شفاف بودن موارد، صادق بودن، و وجود ارتباطات مداوم در سازمان نیز مهم است. سهیم شدن در اطلاعات و نیز اطلاع رسانی مناسب، انتقال، و تبادل افکار با کارکنان می‌تواند تشویش و نگرانی را به حداقل برساند. اتخاذ استراتژی ارتباطی قوی همچنین می‌تواند ایجادکننده آهنگ تلاش برای تغییر، ایجاد فرایندها با انرژی و تهیج و ایجاد هوشیاری در قبال نتیجه منطقی از ناراضی بودن مشتریان باشد.

به منظور اطمینان از اجرای مهندسی مجدد، برخی از سازمان‌ها، کارکنان خود را در تمامی سطوح به مشارکت فعالانه در انجام دادن بخشی از فعالیت‌های مهندسی مجدد تشویق می‌کنند. ایجاد مشارکت در کارکنان درک آنان را افزایش می‌دهد و آنها را نسبت به اجرای فعالیت‌هایی مهیا می‌سازد که نیازمند احساس مسئولیت بالاست.

آنچه بسیار مهم می‌نماید این است که کارکنانی که مسئول انجام دادن کاری هستند، بهترین فرد برای تصمیم‌گیری در قبال این موضوع به شمار می‌آیند که چه چیزی باید تغییر یابد، نظر به اینکه آنان با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند، در جاهایی که توجه به فعالیت‌های بهبود باشد، آنها می‌توانند ارائه دهنده ایده‌های ارزشمندی باشند.

به منظور ایجاد فعالیت‌های مشارکتی، اغلب شرکت‌ها سرمایه‌گذاری زیادی در امر آموزش کرده‌اند. کارکنان به طور موثر و کارا نمی‌توانند در گروه‌ها فعالیت کنند مگر اینکه مهارت‌های ایجاد ارتباط و روابط شخصی را کسب کرده باشند. برای ذهن انگیزی و استقرار ایده‌های جدید، آنها باید بدانند که چگونه صادق و نوآور باشند، چگونه مسائل را حل کنند و چگونه بر دیگران تاثیر گذارند.

سرانجام، تصمیم‌گیری درباره استقرار مهندسی مجدد تنها می‌تواند از داخل سازمان صورت گیرد، در صورتی که مهندسی مجدد می‌خواهد در سازمان صورت گیرد، مدیریت باید بینش و خط مشی روشنی ایجاد کند و تمامی کارکنان باید دیدگاه‌ها و ایده‌های خود را در خصوص شناسایی مسائل و راهکارهای حل آن به منظور

دسترسی به فعالیت‌های رایانه‌ای می‌تواند انتقال اطلاعات و ارائه ساده و آسان خدمات به مشتری را فراهم آورد و در مرحله بعد سیستم‌های پیشرفته می‌تواند کارکنان را در فرایندهای تصمیم‌گیری، که می‌توانست ساعت‌ها یا چندین روز به طول انجامد، همراهی و راهنمایی کند.

از همه مهمتر، فناوری باید در راستای اتوماسیون فعالیت‌ها به کار گرفته شود تا کارکنان ارائه دهنده خدمت با آزادی بیشتری به تمرکز روی مسائل مهم و بحرانی بپردازند (از جمله حل مسائل و اغنا کردن نیازهای مشتریان) و نهایتاً به کارگیری فناوری باید ارائه خدمات را به سمت حذف زمان‌های از دست رفته و فرایند بدون توقف مشتری سوق دهد.

تمامی تغییراتی که در سایه مهندسی مجدد به وقوع می‌پیوندد، از جمله طراحی دوباره ساختار و فعالیت‌ها و شغل‌ها، همه بسیار حیاتی و مهم هستند. اما چرا این گونه است؟ به این علت که بعد فرایندکار تأثیر شگرف و عمده‌ای را بر دیگر جنبه‌های سازمان دارد. برای مثال، مشخصه‌های کارکنان اغلب در چگونگی تشریح مسئولیت‌ها و شغل‌ها تعریف می‌شود، و فناوری بی‌ارزش خواهد بود مگر اینکه به منظور پشتیبانی فعالیت‌هایی به کار رفته باشد که بر اساس توجه و تمرکز به مشتری طراحی شده باشد.

غلبه بر مقاومت‌ها در برابر تغییرات

در اغلب موارد، مهندسی مجدد برآورنده تغییرات عمده در سازمان است و عملکرد سازمان را در قبال جایگاه بازار ذی ربط، جوابگوتر و رقابتی‌تر می‌کند. اما استقرار مهندسی مجدد هرگز ساده نخواهد بود. یکی از موارد موجود در بحث مهندسی مجدد این است که اغلب تعداد افراد زیادی را در بر می‌گیرد (در بعضی مواقع تمامی سازمان) و دوره زمانی چندین ساله‌ای را می‌طلبد، و مورد دیگر اینکه همواره درخواست برای انجام دادن فعالیت‌ها و رفتارهای جدید را در سازمان به وجود می‌آورد که می‌تواند برانگیزنده مقاومت شدید در داخل سازمان باشد. رهبری قوی مدیریت ارشد می‌تواند در فایق آمدن بر این مقاومت‌ها در برابر تغییر کمک کند. نظارت مستقیم مدیریت ارشد در طول فعالیت مهندسی مجدد

دستیابی به مهندسی مجدد که برآورنده تغییرات ارزشمند

در سازمان باشد، ارائه کنند. □

منابع:

1. Hammer, Michel. *Reengineering the Corporation*, Harper Collines Publishers, New York, 1994, PP. 80, 81 & 88 - 90.
2. Prasad, B. "*Reengineering Strategies for Process Improvement*", Vol. 5, NO.2 Unigraphics Solutions, Michighan, 1999, PP. 180, 187, 193.
3. European Foundation for Quality Management / EFQM, *The Fundamental Concepts at Different Organizational Maturity Stages*, 1999, PP. 8 & 9.
4. Haman, M. & Karp , A., *Customer Satisfaction*, New York, American Management Association, 1989.
5. Parasurman, A.; Berry, L. L. & Zeithaml, V. A., "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, Vol. 32, Spring 1991, PP. 39.
6. Muffato, Moreno & Panizzolo, Roberto. *A Process-Based View for Customer Satisfaction*, Italy University of Padova, 1995, PP. 1,3,5,6,13.
7. American Productivity & Quality Center, *Consotium Benchmarking Study*, Final Report, Executive Summary, 1996, PP.6.
8. Soin, Singh. *Total Quality Essentials*, McGraw – Hill, 1999, PP. 30-32.
9. Janson, Robert & Waltes, Roy W., *Customer Satisfaction* , American Productivity and Quality Center Continous Journey, 1996, PP.3-4.