



ارائه محصولات و خدمات فوق‌العاده به روش تویوتا!

ارائه محصول یا خدمتی فوق‌العاده، کلید موفقیت در کسب‌وکار است و بدون آن، هیچ چیز دیگری در طولانی‌مدت دوام نمی‌آورد. خوشبختانه، معیاری ساده برای مشخص کردن و پیش‌بینی سطح فروش و سودآوری شما در حال و آینده وجود دارد. این معیار می‌گوید: «به دفعاتی که مشتریان‌تان می‌گویند: «این محصول فوق‌العاده است» یا «این خدمت فوق‌العاده است» توجه کنید. هر روز، همه افراد شرکت باید بر ایجاد چنین واکنشی در مشتریان تمرکز کنند.

فقط بر یک معیار تمرکز کنید

هرگاه مشتری از محصولات و خدمات شما استفاده می‌کند، باید چنین واکنشی داشته باشد و دریافت این واکنش باید به مرکز توجه تمامی فعالیت‌های کسب‌وکار شما تبدیل شود. تلاش برای دریافت چنین عکس‌العمل‌هایی باید به رویا، مأموریت، دلیل وجودی و هدف تمام فعالیت‌های کسب‌وکار شما تبدیل شود. آن را به دلیل شخصی و کاری خود برای حیات تبدیل کنید.

برای دریافت چنین واکنش‌هایی درباره محصولات و خدمات خود، عالی بودن باید به حداقل استاندارد کیفیت در توزیع و ارائه آن‌ها تبدیل شود.

فیلیپ کراسبی در کتاب خود با عنوان «کیفیت رایگان است» می‌گوید: «تعریف کیفیت آن است که محصول یا خدمت شما همان کاری را انجام دهد که هنگام فروش به آن اشاره کرده‌اید و به همان نحو باقی بماند. رتبه کیفی شما درصد تعداد دفعاتی است که محصولاتان همان‌گونه که گفته‌اید کار می‌کند.

رتبه کیفی شما چند است؟

تصور کنید یک شرکت تحقیقات بازار قصد دارد شرکت، تیم، محصولات و خدمات شما را بررسی کند و رتبه شما نسبت به سایر رقبا را مشخص کند. این محققان با ۱۰۰۰ مشتری صحبت می‌کنند و از آن‌ها می‌خواهند به همه شرکت‌های فعال در این صنعت رتبه بدهند. اگر در صنعت شما ده شرکت در رقابت با یکدیگر باشند، از نظر کیفیت، چه امتیازی بین یک تا ده به خود می‌دهید؟

رتبه کیفی، رده کیفیتی است که مشتریان و غیرمشتریان با مقایسه محصولات و خدمات شما با سایر محصولات و خدماتی که مستقیماً با شما رقابت می‌کنند، به شما نسبت می‌دهند. پیشرفت بدون داشتن معیاری برای بهبود امکان‌پذیر نیست. ۹۰ درصد موفقیت در کسب‌وکار به این بستگی دارد که مشتریان پس از استفاده از محصول یا خدمت شما به سرعت و با اشتیاق بگویند: «این محصول فوق‌العاده است» یا «این خدمت فوق‌العاده است.»

«این محصول فوق‌العاده است»

در طول دو دهه، تنها یک شرکت بود که به خاطر دریافت این واکنش از مشتریان خود تقریباً در همه زمینه‌ها تحسین شد. آیا می‌توانید به سرعت حدس بزنید در مورد کدام شرکت صحبت می‌کنیم؟

این شرکت آنقدر تحسین‌برانگیز بود که رهبران صنایع مختلف، به کارخانجات آن در قاره‌های مختلف می‌رفتند و از آن‌ها بازدید می‌کردند تا ببینند چگونه چنین عملکرد فوق‌العاده‌ای دارند؟ سال‌ها پیش وقتی براد اندرسون یکی از موسسان بست‌بای و مدیر ارشد اجرایی اسبق آن از دفتر مرکزی این شرکت بازدید کرد گفت: «هیچ شرکتی بهتر از آن‌ها فرهنگ تمرکز بر مشتری ندارد، آن‌ها دیوانه کیفیت هستند و هیچ‌کس به آن‌ها نمی‌رسد.» اندرسون که بست‌بای را به رهبر خرده‌فروشی محصولات الکترونیکی به مصرف‌کنندگان تبدیل کرده بود، از آنچه در صنعتی دیگر دیده بود، به شدت متعجب شد.

اندرسون گفت: «رقبا هرگز بر این افراد غلبه نمی‌کنند، آن‌ها خیلی جلوتر هستند، برای شکست آن‌ها باید کاری کنید آنچه را به سختی به دست آورده‌اند از دست بدهند.»

وسواس کیفیت

راز موفقیت شرکت داشتن وسواس برای نوآوری و کیفیت در همه زمینه‌ها بود. مدیران آن در حوزه شش‌سیگما، تولید اقتصادی و تمامی روش‌های جدید مدیریت فرایند، کمربند مشکی داشتند. هیچ روشی در زمینه کیفیت وجود نداشت که در آن استاد نباشند.

حتی بدترین منتقدان و رقبای شرکت مجبور بودند اعتراف کنند که این شرکت یکی از فوق‌العاده‌ترین شرکت‌های ارائه‌کننده محصولات و خدمات در قرن بیستم است. این شرکت به خاطر انعطاف‌پذیری، روشن‌فکری و مشتری‌محور بودن که شاید سخت‌ترین کار برای یک شرکت بزرگ باشد، نشان افتخار را از آن خود کرد.

معتبرترین موسسات رتبه‌بندی، رتبه‌های برتر نوآوری، کیفیت، اعتبار، طراحی و آسایش را به این شرکت اعطا کردند. اگرچه محصولات آن اساساً به گونه‌ای طراحی شده بود که نیازهای افراد با درآمد پایین و متوسط را پوشش دهد، اما کیفیت و عملکرد، شهرت آن‌ها را به جایی رساند که با بهترین برندهای لوکس رقابت می‌کردند.

جالب است بدانیم در دهه‌های گذشته، محصولات تولیدی ژاپن نسبت به سایر کشورها در رده آخر قرار داشت؛ اما پس از سال‌ها عقب‌ماندگی، جامعه کسب‌وکارهای ژاپن، ماموریتی به اهمیت ماموریت سفر به ماه برای خود تعریف کرد تا به بهترین جامعه کسب‌وکار در دنیا تبدیل شود. عبارت ساخت ژاپن با برتری و کیفیت بالا مترادف شد.

اگر تاکنون حدس نزده‌اید، درباره گروه خودروسازی تویوتا صحبت می‌کنیم. اگر از مشکلات موقتی آن بگذریم، باید درباره اهمیت شهرت یک شرکت صحبت کنیم. شهرت شما در کیفیت، باعث رشد شغل و شرکت شما شده یا آن را نابود می‌کند.

شهرت، تعیین‌کننده رشد یا نابودی کسب‌وکار شما است

شهرت کیفیت محصولات شما، بسیار تعیین‌کننده است. کیفیت محصول یا خدمت، باید دغدغه همیشگی شما باشد.

قسمت اعظم رشد کیفی تویوتا که بر کل صنعت تاثیر گذاشت در زمان تصدی آکیو تویودا، رئیس و مدیر ارشد اجرایی کنونی آن اتفاق افتاد که سقوط کیفی اخیر میان خودروسازان را به پدیده‌ای در ابتدا موفق و سپس ناثرانگیز در تویوتا تبدیل کرد. او کار خود را با رویای «تحت تاثیر قرار دادن و مشعوف کردن مشتریان» آغاز کرد، اما به تدریج، نبوغ گوش کردن به نظرات آن‌ها را از دست داد.

هر روز باید تمام وجود خود را صرف ارائه بهترین محصولات ممکن به مشتریان کنید. برای هر فردی که خودش را وقف خدمت‌رسانی به مشتریان نکرده است، حداقل ۲۰۰ رقیب مشتاق وجود دارند که منتظر فرصتند تا مشتریان را بربایند.

آیا همه افراد سازمان شما برای خدمت‌رسانی به مشتریان با استفاده از بهترین محصولات و خدمات موجود در بازار تعهد دارند؟ آیا در آن‌ها اشتیاقی عمیق برای «بهترین بودن در حوزه خود» ایجاد کرده‌اید؟

آیا می‌خواهید در حوزه کاری خود بهترین باشید؟

آکیو تویودا این کار را انجام داد. او نوه ارشد کیچيرو تویودا (موسس خودروسازی تویوتا) بود. کیچيرو در دهه ۱۹۳۰ شرکت خودروسازی خود را در شرکت پدرش که تولیدکننده دستگاه‌های بافندگی اتوماتیک برای صنعت نساجی ژاپن بود، تاسیس کرد. یکی از اولین کارهای فوق‌العاده او در حوزه مشتری‌محوری برگزاری مسابقه‌ای در سال ۱۹۳۶ برای طراحی لوگوی جدید تویوتا بود. «تویودا» که به معنی «شالیزارهای حاصلخیز» است، نام مناسبی برای یک شرکت خودروسازی جدید نبود. با تغییر این اسم به تویوتا که در الفبای ژاپنی با هشت حرکت نوشته می‌شود، شرکت از دنیای قدیمی خود فاصله گرفت.

تویوتا پس از سال‌ها تولید با کیفیت متوسط، به یکی از باکیفیت‌ترین شرکت‌های دنیا تبدیل شد. این شرکت یاد گرفت همه فعالیت‌هایش را به درستی انجام دهد. او بازارهای خود را با مهارتی فوق‌العاده بخش‌بندی کرد و برای هر بخش، برندی کاملاً متفاوت با طرحی نو و روش بازاریابی جدید، از اتومبیل زاویه‌دار و جوان‌پسند سایون تا اتومبیل لوکس لکسوس در نظر گرفت. تنها دو شرکت خودروسازی در فهرست قهرمانان خدمت به مشتری جی.دی. پاورز و بیزینس‌ویک در سال ۲۰۱۰ قرار گرفتند: لکسوس که رتبه هفتم را بعد از نوردستروم به خود اختصاص داد و جاگوار که رتبه شانزدهم را بعد از چارلز شوآب به دست آورد. شرکت مادر لکسوس، همان شرکت تویوتا است.

تویوتا با وجود مخالفت و مقاومت شدید در صنعت خودروسازی، ریسک بزرگی انجام داد و روی نوآوری جدید خود یعنی اتومبیل دوگانه‌سوز پیریوس سرمایه‌گذاری کرد. تویوتا آن‌چنان نسبت به رقبای خود پیشتاز بوده که امروزه خودروسازان جهانی مانند فورد، برای فروش خودروهای «آمریکایی» خود، گواهی‌نامه تکنولوژی سبز تویوتا را دریافت می‌کنند.

یک درس پرهزینه

آکیو تویودا در جلسه بررسی مشکلات کیفیتی مخرب تویوتا در واشنگتن دی.سی در سال ۲۰۱۰ به گزارشگران و نمایندگان عصبانی و هیجانزده مجلس گفت: «من چیزهای زیادی آموختم، از هم‌اکنون حاضریم هر آنچه در توان داریم به کار گیریم تا به شرکتی تبدیل شویم که مردم به شفافیت فعالیت‌ها و مشتری‌مداری‌اش اعتماد کنند.»

او اعتراف کرد شرکتش رشد را بر ایمنی ترجیح داده و از زمانی که رتبه اول سهم بازار جهانی را به دست آورده، از توجه دقیق به شکایات مشتریان باز مانده است. بین سال‌های ۲۰۰۰ و بهار سال ۲۰۱۰ (زمان نگارش این کتاب)، دولت آمریکا سی‌وچهار مورد مرگ ناشی از افزایش سرعت ناگهانی در خودروهای تویوتا را گزارش کرد و تویوتا تنها در ایالات متحده، ۶ میلیون خودرو خود را فراخواند.

پاسخ کند، هزینه سنگینی برای تویوتا در پی داشته و سال‌ها طول می‌کشد تا این برند اعتبار خود را مجدداً به دست آورد؛ اما ناگفته نماند که دهه‌های متمادی سرمایه‌گذاری عظیم تویوتا در کیفیت، ذخیره بزرگی از حسن‌شهرت برای او به وجود آورده است. در ماه مارس ۲۰۱۰ و در حین این فراخوان، فروش تویوتا ۴۲ درصد افزایش یافت. این موضوع اهمیت شهرت به خاطر کیفیت را نشان می‌دهد!

هیچ‌کس از محصولات بی‌کیفیت در امان نیست

بسیاری از خودروسازان در تاریخ کسب‌وکار خود از حوادث مشابهی رنج برده‌اند. درست یک هفته بعد از محکومیت تویوتا، شرکت نیسان ۵۴۰/۰۰۰ خودرو خود را به علت نقص در پدال ترمز که بر میزان مصرف سوخت نیز تاثیر منفی می‌گذاشت، فراخواند. کمی پس از آن، شرکت هیوندا کره‌جنوبی، ۵۱۵ خودرو توسان شاسی بلند خود را به علت نقص فنی لوازم امنیتی مربوط به کیسه هوا فراخواند.

یک هفته بعد، شرکت جنرال موتورز ۳/۱ میلیون شورولت و پونتیاک کوچک و ارزان‌قیمت را که در ایالات متحده، کانادا و مکزیک فروخته بود، برای میزان فرمان

فراخواند.

جالب است که اغلب شرکت‌ها توانایی ساخت خودروهای باکیفیت‌تر را دارند. آن‌ها می‌دانند چگونه محصولات باکیفیت بسازند و خدمات فوق‌العاده ارائه دهند. زمانی که جنرال موتورز جایگاه خود به عنوان خودروساز برتر و شماره یک جهان را از دست داد و ورشکسته شد، هنوز خودرو فوق‌العاده کادیلک را تولید می‌کرد. متأسفانه سایر محصولات جنرال موتورز نتوانستند به استاندارد این خودرو دست یابند.

مدتی پیش، خودروسازان برتر یعنی شرکت‌هایی همچون بنز، جاگوار، بی.ام.دابلو و آئودی به خاطر مشکلات کیفیتی دچار رسوایی عمومی شدند. این بحران‌های کیفیت، آن‌ها را مجبور کرد تا مجدداً بر مشتریان تمرکز کنند و این کار نتیجه داد. همه این شرکت‌ها با بازآفرینی، جایگاه خود در زمره تحسین‌برانگیزترین برندها را دوباره به دست آوردند. آن‌ها برای درک تعریف مشتریان از کیفیت، بهایی سنگین پرداختند.

به دنبال بازخورد مشتریان باشید

فرد ریچلد در کتاب سال ۲۰۰۶ خود با عنوان «پرسش نهایی»، به بررسی یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌ها در زمینه خدمات مشتریان و موفقیت کسب‌وکار در چند دهه اخیر پرداخته است.

ریچلد که سال‌های متمادی با هزاران مشتری و چندین شرکت سروکار داشته است به این نتیجه رسیده که برای پیش‌بینی موفقیت آینده کسب‌وکار تنها یک معیار از سایر معیارها مهم‌تر است و نام آن را پرسش نهایی گذاشته است. این پرسش از این قرار است: «آیا ما را به دیگران توصیه خواهید کرد؟»

این نکته بسیار ساده اما قدرتمند باید مبنای همه فعالیت‌های بازاریابی، فروش و ارتباط با مشتریان باشد. به طور مرتب و ترجیحاً پس از هر برخورد با مشتریان، این سوال را از آن‌ها بپرسید: «بر اساس تجربه‌ای که از خرید محصولات ما داشته‌اید و امتیازی که از یک تا ده به ما داده‌اید، آیا ما را به دیگران پیشنهاد می‌کنید؟»



سپس، اگر امتیازی کمتر از ده دریافت کردید، بلافاصله بپرسید: «باید چه کاری انجام دهیم تا بتوانیم از شما امتیاز ده بگیریم؟»

بنابراین مرتبا از مشتریان اخیر خود بخواهید به محصولات و خدمات شما امتیاز بدهند، سپس پیشنهادات آنها را اجرا کنید و نتایج را به خودشان گزارش دهید. به این ترتیب، هر چه سریع‌تر به نتایج بهتر و بهتری در کسب‌وکار خود دست خواهید یافت و به زودی این جمله را خواهید شنید که «این محصول فوق‌العاده است!»