
البَابُ الرَّابِعُ

تفصيل الخطة

الاستراتيجية



الباب الرابع

تقدمت الجودة على السعر كميزة تنافسية ، وخاصة فى العقدين الأخيرين من القرن السابق ، وتقدم مفهوم الجودة ذاته ليعنى منع الأخطاء والعيوب ، ليس فقط جودة السلع ولكن أيضا الخدمات وهذا هو موضوع الفصل التاسع : جعل الجودة أحد الأعمدة الرئيسية فى وضع الاستراتيجية .

الفصل العاشر : لماذا يعتبر معظم التخطيط الاستراتيجى تضييعاً للوقت ، وماذا يمكنك أن تفعله من أجله ؟

هذه رؤية خاصة لأحد الممارسين للتخطيط الاستراتيجى ، وعلى لسانه تعرض فيه للنقد الشديد لبعض المفاهيم التى تلتصق بالتفكير الاستراتيجى ، ولكنه يلفت نظر القارئ إلى كلمة معظم وليست كل .

يأتى الرد على عنوان الفصل العاشر فى الفصل الحادى عشر: لماذا ينجح التخطيط الاستراتيجى النظامى ، ويعطى عددًا من الأسباب التى تجعل من التخطيط الاستراتيجى سلاحاً قوياً لتحقيق النجاح فى المنظمات الكبيرة والصغيرة على السواء .



جعل الجودة أحد الأعمدة الرئيسية في وضع الاستراتيجية

يشير كل ما هو معروف عن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي إلى أن الجودة عنصر محوري في تحقيق الميزة التنافسية . إنها تعنى تكاليف فعالة ، ربحية أعلى ، وتدعيم استمرارية المنظمة ، كما أنها تبني نظام قيم مهما للمنظمة . إن الجودة عنصر في غاية الأهمية ، ولا ينبغي أن تترك لجهة واحدة في المنظمة ، سواء كانت هذه الجهة الرقابة على الجودة أو جهاز التخطيط بالمنظمة . إنها جزء أساسي من مسؤوليات الرئيس التنفيذي عند وضع الاستراتيجية .

الاهتمام بالجودة ليس جديدًا ، فإن كثيرا من الشركات أعادت بناء منهجها التنافسي لجعلها أحد تروس إدارة عجلة الاستراتيجية . يحاول الكثير والكثير تغيير ثقافة المنظمة سواء على مستوى العنبر أو الورشة ، أو على مستوى الإدارة العليا . هذه المراجعة للاستراتيجية التنافسية تدل إلى حد ما على أنها نتيجة لدليل جديد بأن للجودة تأثيرا مباشرا على كل من الحصة التسويقية ، وهوامش الربح ، وبالتأكيد قد حلت الجودة محل السعر كمحدد لكلا العنصرين . على سبيل المثال ، قام معهد التخطيط الاستراتيجي بجامعة "كامبردج Cambridge ، بدراسة تناولت ٢٠٠٠ منظمة أعمال ، أظهرت الدراسة أن تحسين الجودة طريقة فعالة لكسب الحصة التسويقية ، وأن الشركات ذات الجودة العالية ، والحصة التسويقية الكبيرة ، نمطيًا تصل أرباحها إلى خمسة أضعاف الشركات الأخرى التي توجد على أقصى الطرف الآخر .

ليست الجودة قاصرة على الشركات الصناعية ، لقد أصبحت أداة تسويقية قوية في صناعة الخدمات أيضا: المستشفيات ، المدارس ، نظم المواصلات ، الشركات المالية ، وشركات التجزئة .

التعقيدات التكنولوجية ، والمنافسة الشرسة لدورة حياة منتج قصيرة جدًا ،

بالإضافة إلى زيادة وعى العميل ، تضافرت ضمن العوامل الأخرى مدعمة للاستراتيجية التي تتضمن الجودة كميزة تنافسية . كلما ازدادت الشركات التي تتبنى السياسات والبرامج ، استجابة لهذه الحركة ، فسوف يكون هناك موجات تأثير متلاحقة ، لأن الموردين إلى هذه الشركات ، والموردين إلى هؤلاء الموردين يشتركون بالضرورة في اتجاه حركة الجودة .

دروس من اليابان

تحكى القصة عن حكم بإعدام فرنسى ، ويابانى ، وأمريكى . قبل تنفيذ الحكم سئل الثلاثة إذا كان لهم طلب أخير . طلب الفرنسى أن يسمح له بغناء إحدى الأغاني الفرنسية الشهيرة ، وطلب اليابانى أن يسمح له بإلقاء محاضرة عن الإدارة اليابانية ، صرخ الأمريكى بصوت عال : " أريد أن أكون أول من يعدم ، لا أستطيع تحمل محاضرة أخرى عن الإدارة اليابانية !".

أصاب الملل الكثير من المديرين فى الغرب من كثرة سماعهم عن النظام اليابانى . على الرغم من ذلك ، عندما يكون الحديث عن إدارة الجودة ، فيجب أن نصغى ، وأن نتعلم . لقد تعالت أصوات الباحثين والدارسين ، وحفلت الدوريات والكتب بالنتائج التي تثبت الجودة العالية للواردات من اليابان ، فى مقابل نقص التأكيد على الجودة فى الشركات الأمريكية ، وطالبوا بإعادة التفكير فى جودة المنتجات والخدمات كميزة تنافسية . بالرغم من أنه قد تم تحديد عدد من الأسباب الفرعية للجودة ، يبدو أن هناك اعتبارين مرتبطين بوضع الاستراتيجية وتطبيقها ، يحتاجان إلى معالجة فى الشركات الأمريكية ، هما اللامبالاة من الإدارة ، ونظام إدارة الجودة المطبق أو السئ التطبيق فى المنظمات الأمريكية . يظهر الجدول التالى الاختلافات الرئيسية بين إدارة جودة المنتج فى كل من اليابان وأمريكا بالنسبة للمنتج النمطى .

جدول رقم [٧]

إدارة جودة المنتج فى اليابان مقابل أمريكا [المنتج المتوسط]

الدراسة فى عام ١٩٨٥

البنء	اليابان	أمريكا
السياسات القومية	- أنشطة الرقابة على الجودة على مستوى الشركة ككل. - التعليم من بين موضوعاته دوائر الرقابة على الجودة . - الأساليب الإحصائية .	- لا توجد سياسة قومية ^(٥) .
سياسة الشركة	الجودة خلال دورة حياة المنتج التسويق : بحوث السوق / البحوث والتطوير والتخطيط . التصميم : التصميم / تجارب الإنتاج / التقييم . الإنتاج : التخطيط/ الشراء / الإنتاج / التفتيش. الاستخدام : الشحن / الاستخدام / الخدمة .	تتبنى الشركة الأمريكية سياسات متعددة ، ولكن بصفة عامة ، تتكون من حالات محدودة ترتبط بالتفتيش على الجودة للآتى : ١- المواد الداخلة . ٢- المواد تحت التشغيل. ٣- التفتيش النهائى.
المعايير	- منتجات بلا عيوب Zero Defects [ZD] - التركيز على الجودة .	مستوى مقبول من الجودة Acceptable Quality level - التركيز على الإنتاج.
الموردون	- المورد طرف مشارك. - صناعة السيارات لديها ٣٠٠-٤٠٠ مورد . - تعليم المورد .	- قد يكون المورد طرفاً مشاركاً . - صناعة السيارات لديها ٢٥٠٠ مورد . - التفتيش على المواد الداخلة.

(٥) اعتباراً من عام ١٩٨٧ صدرت "جائزة بالدريدج" الأمريكية — مقابل جائزة "ديمنج" فى اليابان منذ عام ١٩٥١.

- أرخص الأسعار هو معيار الاختيار.	- الجودة رقم "١" كمعيار للاختيار.	
- علاقة عداثية بين الرقابة على الجودة والتصنيع . للرقابة على الجودة دور بوليسى.	منهج عمل الفريق [الرقابة على الجودة / التصميم / الأعمال الهندسية / التصنيع الخدمات / التسويق ... إلخ]	التنظيم
التفتيش على المنتج النهائي لاكتشاف العيوب.	- مراقبة العملية نزع العيوب باستخدام خرائط مراقبة العملية - العمل الصحيح من المرة الأولى .	الرقابة على الجودة
التوريد ما بين ٣٠-٩٠ يوماً .	أساليب Kan - ban . وفى الوقت المناسب Just- in time	الرقابة على مخزون المواد الخام وقطع الغيار.

لا مبالاة الإدارة : ترجع فى جزء منها إلى التركيز المترادف على الإنتاج . بينما تأخذ الجودة مقعداً خلفياً . لكى يلبي مدير المصنع جداول الإنتاج ، ولا يتجاوزون محددات الميزانية ، فسوف يتحملون معايير الجودة أقل أو معدلات مردودات عالية ، حتى لا تكون هناك مساومة على المخرجات . هذه المشكلة ، يقرها ضمناً أعضاء الإدارة العليا وأفراد الإدارة المالية ، الذين يميلون إلى التركيز على النتائج قصيرة الأجل . يلخص هذا الوضع رئيس تنفيذى سابق لإحدى الشركات الصناعية الضخمة بقوله : " مدير التشغيل يعرفون أنهم لا يمكن أن يتعرضوا لمواقف صعبة عندما ينتجون سلعة أو خدمات غير مطابقة للمواصفات . سوف يظهرون بعض الضيق والعبوس لهذه الجودة المتدنية ، ولكنهم يمكن أن تتعرض دخولهم أو حتى وظائفهم للتخفيض عند تحقيق خسارة فى الأرباح ، ومن ثم فإنهم يركزون على الموضوعات المالية وجداول الإنتاج . تأتي الجودة فى المرتبة الثالثة " ، ثم يضيف : " الجودة هى خط الإنتاج الأكثر ربحية لو كانوا يعلمون " .

يقول دكتور إدواردز ديمينج W. Edwards Deming البطل الشعبى فى اليابان لأعماله المتعلقة بالرقابة الإحصائية على الجودة فى الشركات اليابانية،

بأن هناك عقبتين رئيسيتين أمام الجودة والإنتاجية : انفصال الإدارة العليا فى أبراجها العاجية ، وقبول العيوب كأسلوب حياة.

يساهم نظام التأكيد والرقابة على الجودة الذى تطبقه شركات كثيرة فى ضعف الجودة . قد أظهرت المسوحات بأن الشكل السائد فى الرقابة على البضاعة الداخلة من الموردين والبضاعة الخارجة من التصنيع ، هو التفتيش Inspection ، البضاعة الداخلة هى المواد الخام ، والخارجة هى المنتجات النهائية . هذا المنهج لا يؤدى إلى منع وقوع الأخطاء ، أو العيوب . إن الوضع يكون متأخراً جداً . إنك لا تستطيع أن تبحث عن الجودة وتفتش عنها داخل المنتج ، يجب أن تبني داخله . يكمن الحل إذن فى نظام رقابة يمنع العيوب Prevent Defects . أنت لن تكون فى حاجة إلى أخذ عينات للتفتيش عليها ، سواء من البضاعة الداخلة أو الخارجة ، إذا كان النوعان من البضاعة مستقرين وتحت السيطرة .

هناك اتجاه إلى إلقاء اللوم فى حالة مشكلات الجودة على العاملين . ولكن الوصول إلى إنتاج خال من العيوب يتمثل فى عملية التصنيع الموجودة "تحت السيطرة" In control . ونعود مرة أخرى إلى "ديمنج" حيث يقرر بأن ٨٥٪ من العيوب ترجع إلى النظام ، الذى لا يعمل على تلافى العيوب . ويمكن أن يسأل العمال عن ١٥٪ فقط ، التى تكون غير طبيعية .

يشجع النظام الخارج عن السيطرة على وقوع الأخطاء . يميل كثير من أفراد الإنتاج إلى التغاضى عن العيوب ، مفترضين احتمال ألا يراها المفتش أو يطلب تصليحها ، أو أن المشرف يعيدها إلى خط الإنتاج مرة أخرى لكى يتفادى ضبطها فى مراحل أخرى عند تحركها إلى العميل . تدفع الأجور لأفراد الإنتاج والمشرفين لكى ينتجوا إنتاجاً معيماً . النظام خاطئ . لاحظ أن العمليات الإنتاجية داخل الوحدات المختلفة ، وبينها وبين بعضها معرضة لنفس العيوب ، فى كلتا الحالتين من الأفضل كثيراً تحسين النظام للوقاية من العيوب ، بدلا من تعيين مفتشين بمرتبات عالية لمحاولة اكتشافها .

تحسين جودة المنتج :

هناك أخبار سارة بأن عددًا كبيرًا من الشركات الأمريكية قد لحقت بركب ثورة الجودة ، البعض اختياريًا ، والبعض الآخر اضطرارًا . تضم المجموعة الأخيرة منتجى السيارات . وعلى الرغم من الأرباح الضخمة التي حققوها فى أوائل عقد الثمانينيات ، إلا أنهم لم يثبتوا أنهم قادرون على الدفاع عن السوق المحلية . المشكلة هى الجودة العالية والأسعار الرخيصة للمنتجات اليابانية .

لقد اقترح "فيليب كروسبى Philip Crosby" فى كتابه "الجودة ليس لها تكلفة Quality is free" خمس مجموعات من الإجراءات لتحديد مدى نضج إدارتك للجودة - هى .

- فهم واتجاه الإدارة .

- المكانة التنظيمية للجودة .

- تحديد ومنع وقوع المشكلات .

- الرقابة على تكاليف الجودة .

- إجراءات تحسين الجودة .

كان متوسط ما حصل عليه ١٠٠ مدير إنتاج ٢,٥ فى تجربتنا لقياس مدى النضج أو الرشد الذى وصلوا إليه فى مقياس للجودة من ١-٥ ، وجاء هذا المستوى أقل كثيرًا مما كنا نتوقع . أولئك الذين حصلوا على درجات منخفضة فى هذه المعايير ، يجب أن يرغبوا فى الحصول على دروس من الشركات ذات السمعة المدوية فى أدائهم المتميز فى الحال ، وفى الماضى . يقول بيترز ووترمان Peters and Waterman ، فى كتابهما "البحث عن التميز In search of excellence" بأن الشركات الممتازة لديها قلق بالنسبة للجودة والاعتمادية عليها ، وأن هذه الخصائص تتضمن جزءًا حيويًا من نظام القيم . واستراتيجية المنظمات . فكر فى الشركات التالية :

- (نحن نضمن تسليم قطع الغيار لأى مكان فى العالم خلال ٢٤ ساعة)

."Caterpillar Tractor"

- الجودة ، الخدمة ، النظافة ، القيم "McDonalds" .

- عشر سنوات تشغيل خالية من أى مشكلات ، Q.S.C. & V.I. "Maytag"

- عودة إلى الجودة "Proctor & Gamble" .

تستطيع الشركات الأمريكية أن تفوز بالسباق ، ولكن يجب أن تحظى الجودة بالمكانة التي تستحقها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

□ تكلفة الجودة الضعيفة :

إذا لم تكن مقتنعًا بأن الجودة تستحق مكانة بارزة في استراتيجية المنظمة فكر في تكلفة الجودة الضعيفة ، تلك التكلفة التي نادرًا ما تحسب بأرقام حقيقية وواضحة. تكلفت بنوك الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة الشيكات الخاطئة في عام واحد نصف تكلفة تشغيل جميع الشيكات في هذه السنة . تكلفت شركة فايرستون Firestone ١٣٥ مليون دولار نتيجة سحب إطاراتها من السوق ، وهذا الرقم أكبر من صافي دخلها في ذلك العام . ولكن هذه أمثلة غير عادية ، ومع ذلك تقدر تكلفة الجودة للشركات الأمريكية في المتوسط ما بين ١٠-٢٠٪ من المبيعات . في صناعة السيارات تصل النسبة إلى ٢٥٪ . مما يدعو للأسف ، أن هناك عددا من المديرين في أمريكا لا يزال يعتقد بأن الجودة المرتفعة ليست فعالة من حيث التكاليف ، وأنها تؤدي إلى تخفيض الإنتاجية.

يصف هيوليت - باكارد Hewlett - Packard - [الذى أخبر صدفة بأن جودة أشباه الموصلات التي تصنع في أمريكا بنفس جودة المنتجات اليابانية] - التخریب الذى يمكن أن ينتج عن أحد المقاومات Resistor ، والذى لا تزيد قيمته على (٢) سنت . إذا أمسكت بهذا "المقاوم" قبل أن يستخدم وألقيت به بعيدًا تكون قد فقدت (٢) سنتًا إذا لم تلحق به ، إذا تم تركيبه في مكونات أحد أجهزة "الحاسب الآلى" ، قد يكلفك ذلك (١٠) دولارات لإصلاح الجزء ، إذا تأخرت أكثر إلى أن أصبح جهاز الحاسب فى يد المستخدم ، فسوف تصل تكلفة الإصلاح إلى مئات الدولارات وقد تزيد على تكلفة إنتاج الحاسب الآلى بكل أجزائه .

تجاهل تكلفة الجودة أو التقليل من شأنها من الأمور الشائعة في معظم الشركات لسببين : الأول : يضع أفراد الرقابة على الجودة عادة نظم تقارير تكلفة الجودة ، وهذه التقارير تنفّر إلى التماسك ، الثقة ، والدقة . والكثير منها مضلل .

ثانيا : يستخدم معظم حسابات تكلفة الجودة معايير "بعد الحقيقة" ، مثل تكلفة الخردة ، وتكلفة الإصلاح ، مرفوضات التوريد ، وتكلفة الجودة في مقابل تكلفة الإنتاج .

سوف يصدّم جميع المديرين إذا هم حسبوا كل التكاليف المرتبطة بالآتي :

١- الوقاية prevention [مراجعة التصميم ، والصيانة الوقائية].

٢- التقييم Appraisal [الاستلام والتفتيش ، التفتيش وجودة العمل].

٣- الفشل Failure [إعادة التصميم ، الضمان ، إعادة التصنيع Rework الإصلاح Repair].

□ الاستراتيجية يحركها السوق :

نحن لا نشعر بوخز الضمير عندما نشكو الأفراد الذين يصنعون السلع ، أو يوفرون الخدمات التي نشتريها في حياتنا الخاصة ، لماذا يجب أن نتوقع من عملائنا شيئا مختلفاً ؟ . لقد ركزت اعتبارات الجودة تاريخياً على عملية الإنتاج وتحفيز العامل . الآن ، يدرك خبراء الاستراتيجية بأن النجاح ليس فقط يعزى إلى منتجات خالية من العيوب ، ولكن أيضاً إلى إدراك المستهلكين بالجودة العالية والخدمات .

لقد استنتج معهد التخطيط الاستراتيجي في كامبردج Cambridge بعد دراسة شملت أكثر من ١٠٠٠ شركة صناعية ، بأن الجودة لديهم عبارة عن تقييم العملاء لخدمة المنتج ، والخدمة مقارنة بنفس الخدمة لدى المنافسين ، ولهذا التعريف تأثير إيجابي على كل قياسات الأداء الحالي . وبعبارة أخرى ، فإن شركات الأعمال التي تبيع منتجات وخدمات عالية الجودة ، بصفة عامة أكثر ربحية من الشركات الأخرى ذات الجودة المنخفضة ، يزداد كل من

العائد على الاستثمار ، والربح كنسبة من المبيعات عندما تزداد الجودة النسبية.

مع وجود ارتباط بين الجودة والنجاح ، كما تم قياسها باستخدام الأداء المالى ، النمو والحصة التسويقية ، فإنه يمكن توقع الارتفاع بمستوى تحديد وفهم الجودة بين الشركة والعميل . ومع ذلك توجد فجوة بين إدراكات الرؤساء التنفيذيين وعمالهم . أشار عدد من المسوحات إلى مدى عمق هذه الفجوة . فى دراسة مسحية باستخدام استمارة استقصاء شملت ٣٣٦ فردًا من المشرفين والعمال فى أكثر من ٣٠٠ شركة صناعية وشركة خدمات . اختلفت استجابات المفحوصين عن إدراك الجودة فى شركاتهم بدرجة كبيرة . وفى الواقع ، ٧٠% من الذين حاولوا التعريف ، استطاع عدد قليل جدًا أن يعطى قياسًا كميًا كما فى الجدول التالى :

جدول رقم [٨]

إدراك العامل عن جودة السلعة / الخدمة

[٣٣٦ مستجيبًا فى أكثر من ٣٠٠ شركة]

الاستجابات		التعريف أو الإدراك
النسبة %	العدد	
٢٢	٧٣	- الجودة هى قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات العملاء "الحاجات غير محددة".
١٠	٣٣	- الجودة تعنى خدمة كفاء ، ودية ، معاونة وسريعة للعملاء .
٩	٣٠	- تشير الجودة إلى قدرة السلعة أو الخدمة على أداء الوظائف التى تصمم من أجلها .
٩	٢٩	- الجودة هى قدرة السلعة أو الخدمة على التوافق مع التصميم / النواحي الهندسية ، التصنيعية ، والمواصفات المخططة .
٧	٢٣	- الجودة هى قدرة السلعة أو الخدمة على أداء وظائفها المقصودة بطريقة موثوق بها يعتمد عليها وخالية من العيوب.

٥	١٨	- الجودة تتضمن جوهر أو خصائص السلعة أو الخدمة التي تجعلها الأفضل في السوق.
٤	١٥	- جودة السلعة أو الخدمة هي ما تقدمه للعملاء - ما تستحقه أموالهم .
٤	١٣	- تشير الجودة إلى خصائص السلعة أو الخدمة التي يترتب عليها ولاء العميل ، السمعة الطيبة ، تكرار الشراء ، والموقف الإيجابي تجاه الشركة ومنتجاتها .
٣٠	١٠٢	- لا يمكن تحديدها .

يرجع جزء من المشكلة إلى التعريفات المختلفة للجودة ، وصعوبة قياس إدراك العملاء لها . على الرغم من أن القياس والإدراك عملية محيرة ، إلا أنه يمكن بذل الجهود لتحديد المعايير التي يلجأ إليها العميل عند الاختيار . قد تتضمن هذه المعايير النواحي التقليدية مثل الثقة ، التسليم ، مدى توافر قطع الغيار أو الوقت الذي تستغرقه الاستجابة عند طلب الخدمة . تذكر بأن العميل هو الذي يحدد الجودة - وليس أنت .

وأخيراً ، يجب ألا تفوتنا الإشارة إلى أنه ليس من الضروري عادة أن تسبق جودة المنافسين بمسافات كبيرة . ومع ذلك فإن تحقيق هذا الهامش من الميزة التنافسية يتطلب قياسات كمية لكل مظاهر الجودة .

تحديد كيف يحدد العملاء الجودة ليست مهمة سهلة . تتغير أولويات وإدراكات المستهلكين طول الوقت ، ومعظمهم لديه صعوبة في تفصيل ودقة التعريف . يستخدم كثير منهم مقياس معيارى عام يقابل ببساطة بين منتج ومنتج آخر ، على أساس أنه أفضل من ... ، أو أسوأ من .. ، إذا جاء تقييم منتجك بأنه أسوأ من .. ، فأنت فى موقف لا تحسد عليه . يجب أن تعمل الأساليب الترويجية من منطلق تركيز الأضواء على الجودة كما يفهمها المشتري . المعلومات الرقابية المتوافرة ، سواء داخليا أو خارجيا ، من خلال طرق أبحاث السوق التقليدية جزء من الإجابة عن إمكانية المنظمة فى قياس نبض السوق . يجب أن تتضمن المعلومات بيانات محددة ، بالإضافة إلى

معلومات أكثر عمومية مثل اتجاهات وحركة المجتمع . لاحظ ، على سبيل المثال ، أن حركة المجتمع الحديثة تجاه الجودة وليست الكمية ، وعلى دورة حياة السلعة أو الخدمة . تعكس هذه الحركة التركيز على مجموعة من القيم مثل : المتانة ، الثقة ، الحرفية ، طول فترة الاستخدام . لتوضيح ذلك يفضل بعض الأفراد شراء لمبة كهربائية قيمتها (١٠) دولارات ، التى تستهلك ثلث التيار الكهربائى ، وتدوم فترة استخدامها أربعة أضعاف للمبة العادية التى تتكلف ما قيمته دولار واحد .

□ جعل الجودة جزءاً عضوياً فى الاستراتيجية :

يذكرنا بيتر دروكر Peter Drucker ، بأنه توجد فقط بؤرة تركيز واحدة ، ونقطة بداية واحدة لتعريف الغرض والرسالة ، كشرط مسبق لوضع استراتيجية العمل . نقطة البداية هذه هى العميل ، العميل هو الذى يحدد العمل وليس أنت . كل ما يهم العملاء هو قيمهم الخاصة ، وهناك أدلة كثيرة ، على أن العملاء سواء كانوا صناعيين أم مستهلكين نهائيين ، يعطون الجودة أولوية عالية . نطاق المنتج يتضمن تحديد ما تقوم ببيعه . بالإضافة إلى سياسات تدعيم المنتج . يجب أن يرتبط ما تقوم ببيعه بحل بعض المشكلات الاستخدام للعملاء ، وتحقيق كل ما يمكن أن يدركوه على أنه قيمة . يجب أن تسعى السياسة إلى أن كل فرد فى المنظمة من المتوقع أن يأتى أداؤه طبقاً للمتطلبات التى تحتاجها أنت والعمل حقيقة، أو تغيير هذه المتطلبات لتساير ذلك .

تبيع شركة IBM معلومات لاتخاذ القرارات ، وليست أجهزة حواسب آلية . تنص سياستهم فى قسم الحاسب الآلى الشخصى PC ، فى فلوريدا Florida تحت عنوان التميز والالتزام على الآتى : "سوف يسلم مصنع الحاسب الشخصى فى فلوريدا ، التابع لشركة IBM ، منتجات تنافسية خالية من العيوب ، وتقدم الخدمة لكل العملاء فى وقت طلبها . سوف تكون الجودة موضع اعتباراً الرئيسى فى كل القرارات المرتبطة بالتكلفة والتسليم . ومن ثم فإن كل إدارة سوف توفر عملاً خالياً من العيوب إلى المستخدم التالى لمخرجاته أو خدماته " .

مجالات الأداء الرئيسية [الأهداف الأساسية] ، جزء جوهرى فى الاستراتيجية والنقطة التى توضع عندها متطلبات الجودة فى قمة الهرم التنظيمى ، لتتدفق بعدها المتطلبات إلى المستويات الأدنى . يجب أن تقابل هذه المتطلبات المعايير الدولية كحد أدنى .

وقد وضعت الشركات اليابانية معيار "خال من العيوب Zero Defects (ZD) وتقيس الاختلافات كجزء فى المليون . قارن ذلك مع المعيار الأمريكى الذى يقول " مستوى جودة مقبول (AQL) Acceptable Quality Level الذى يعنى المعيار الأمريكى أن المنتجات الخالية من العيوب كمعيار تمثل نوعاً من المبالغة الشديدة ، ومن الصعب تحقيقه إحصائياً . مستحيل نعم ، ولكنه الاتجاه الذى جعل من ZD هدفاً شخصياً تصوب سهامك إليه وتطلقها ، إذا لم تصل إصباتك إلى ١٠٠٪ فأنت مخطئ . إن (ZD) تعنى اتجاه منع العيوب . إنه يعنى عمل الشئ صحيحاً من المرة الأولى ، يجب أن يسود هذا الاتجاه كل الإدارات . تظهر مشكلات الجودة ليست فقط فى إدارة التصنيع ، ولكن فى كل وحدات المنظمة - بحوث السوق ، التصميم ، الشراء ، البيع والخدمات ، وفى دورة حياة المنتج .

قد أكد رئيس عمال اتحاد السيارات كثيراً ، على أن العمال الأمريكيين هم الأحسن فى العالم كله ، وأنهم سوف يقدمون جودة لا نظير لها ، ولكن فقط إذا طلبت منهم الإدارة ذلك .

لقد جاء الوقت الذى يطبق فيه الفرد الاستراتيجية ، وينجز مهامه الوظيفية واقعياً . يدير الأفراد أعمال كل الشركات سواء إنتاجية أم خدمية . بالنسبة للشركة غير المحظوظة ، والتى تعانى تاريخياً من ضعف جودة منتجاتها وخدماتها ، فإن المشكلة التى لا يمكنها تخطيها تتمثل فى التنافس وجها لوجه مع شركة أخرى متميزة . العقبة الواقعية لهذا المدخل هى ما قد استثمرته الشركة المتميزة فى الحصول على قبول الجودة والخدمة كنظام قيمى فى المنظمة ، وجعل العاملين يعيشون الخدمة ، الجودة ، وحل مشكلات العميل .

يجب أن تكون الجودة قيمة سهلة تباعها الشركة ، لأنها مجرد مسألة قيادة

الأفراد إلى ما يعرفون بالفعل أنه صحيح . يعمل الأفراد طبقا للمعايير التي يطلبها قادتهم ، إذا اعتقدت الإدارة بأن الأفراد لا يهتمون ، فإنهم سوف لا يهتمون ، ولكن حينما يكون لدى فنى تشغيل الآلات ، وصراف البنك ، وممرض المستشفى ، وبائع تجارة التجزئة صورة عن الجودة واضحة تجعلهم يرون ما يناسبهم من أعمال ، حينئذ ، يمكن أن توضع الاستراتيجية ، وتطبق ، وتحقق أغراضها .

كل ما نعرفه عن الاستراتيجية ، والتخطيط الاستراتيجي يدعونا إلى تبنى الجودة كمكون رئيسي في رسالة الشركة وميزتها التنافسية . فى بعض المنظمات قد تكون الجودة المكون الأكثر أهمية . إنها التكاليف الفعالة ، والقابلية لتحقيق الأرباح ، والمدعم لاستمرارية وبقاء المنظمة .

يضاف إلى ذلك ، أن مثل هذه الاستراتيجية تبنى نظام قيم المنظمة ، والذي يعتبر فى غاية الأهمية ، عندما نأخذ بعد القوى البشرية فى الاعتبار . لقد لاحظ الرئيس الفرنسى كلمينكو Clemenceau وجاء تعليقه بأن الحرب أكثر أهمية من أن تترك إلى أفراد الرقابة على الجودة أو المخططين . وضع الاستراتيجية مسئولية تعتبر من امتيازات الرئيس التنفيذى .

