

موردکاوی: طراحی مجدد فرایند فروش در شرکت فنلاندی ICL

درباره شرکت

شرکت ICL فنلاند بخشی از شرکت چند ملیتی ICL است. دفتر مرکزی این شرکت در انگلستان است. محصول اصلی این شرکت کامپیوترهای کوچک و نرم افزار است. تمرکز اصلی ICL بر روی فروش سیستمهای اطلاعاتی به سازمانهای بزرگ اروپا است. با این وجود دامنه بازار خود را به خاور دور نیز گسترش داده و همچنین فعالیتهایی نیز در ایالات متحده داشته است. شرکت فوجیتسو یکی از شرکای مهم این شرکت به شمار می رود. ICL در فنلاند بیشترین سهم بازار را که در حدود ۲۰ درصد است به خود اختصاص داده است. این شرکت از دو بخش اصلی تشکیل شده است: ۱- بخش تهیه سخت افزار که به تولید ایستگاههای کاری، سرورها و مانیتور می پردازد. ۲- بخش نرم افزار ICL DATA که به تولید نرم افزار و فعالیتهای بازرگانی می پردازد. گروه فروش ICL نیز در این قسمت قرار دارد. این قسمت در واقع یک شرکت کاملاً مستقل است که به فروش محصولات ICL می پردازد. رقابت در صنعت IT به شدت افزایش پیدا کرده است و به نظر می رسد که منفعت نرم افزار در این بین برای شرکتهای بیشتر است. با این وجود شرکت ICL رقبای قدرتمندی چون IBM و Microsoft را پیش روی خود می بیند و تنها راه رقابت با این شرکتهای بزرگ، ارائه خدمات بهتر به مشتریان است.

طراحی مجدد فرایند فروش:

ICL ارزیابی از فرایندهای کسب و کار خود را با شناسایی مناطق استراتژیک بازار فناوری اطلاعات آغاز کرد. این شرکت استراتژی خود را اینگونه تعریف کرد:

هدف ما فروش تیم افزار (Teamware)، سخت افزار و ارائه خدمات پر سود به سازمانهای متوسط و بزرگ است. ICL بر تولید تیم افزارها که مخصوص ارتباطات تیم ها و گروهها است تمرکز کرد. تیم افزار ترکیبی از نرم افزار و سخت افزار است که به صورت پروژه های بزرگ به مشتریان فروخته می شوند. مدیریت ICL DATA به این نتیجه رسید که محصولی را که تولید می کنند با نیازهای مشتریان منطبق است و با نمونه های دیگر قابل رقابت است. با این وجود قسمتی از فرایندهای داخلی نیاز به توسعه و تغییر دارند. ICL تصمیم گرفت تا فعالیتهای مربوط به خدمات به مشتریان را با طراحی مجدد فرایند فروش تغییر دهد. ICL برای این کار از روش مهندسی مجدد ProcessWise استفاده کرد که در بخشهای مختلف ICL قبلاً استفاده شده بود. این روش شامل ۶ فاز است:

۱. تعریف اهداف

۲. تعریف فرایندها و اولویت بندی آنها

۳. تعیین فرایندهای حیاتی

۴. طراحی مجدد و خلاقانه فرایندها

۵. بررسی تأثیرات

۶. پیاده سازی

برای شروع به کار، در ابتدا عوامل کلیدی موفقیت فعالیتهای فروش شناسایی شدند. این عوامل شامل زمان صرف شده برای فروش، توانایی و مهارتهای مورد نیاز، رضایت مشتری و هزینه ها بودند. همچنین فرایند فروش به چندین زیر فرایند دیگر تقسیم شد که شامل موارد زیر است:

۱. شناسایی نیاز مشتریان

۲. پیکر بندی سیستم

۳. عرضه محصول

۴. مذاکره در مورد قیمت و نحوه تحویل

۵. سفارش به انبار

۶. فعالیتهای مربوط به تحویل

هر کدام از این زیر فرایندها به وسیله ابزارهای کامپیوتری ProcessWise به صورت گرافیکی نمایش داده شدند و روابط بین آنها و کاستی های آنها کاملاً مشخص شدند. بیشتر مشکلات مربوط به ارتباطات بین واحدهای مختلف بودند. اطلاعات بسیاری بین بخشهای مختلف باید رد و بدل می شد. مثلاً بین بخش بازرگانی و فروش. ولی دستیابی به اطلاعات بخشهای مختلف به دلیل محدودیتهای ارتباطی، به آسانی میسر نبودند.

همچنین بازخور های مشتریان به درستی مدیریت نمی شدند. فقط از تعداد کمی از مشتریان به صورت غیر رسمی بازخور گرفته می شد و فروشنده آن را به مدیریت ارشد منتقل نمی کرد بلکه خودش نسبت به بازخورهای دریافتی عکس العمل نشان می داد و فرایندها را اصلاح می کرد. یکی از مدیران ICL DATA اظهار داشت که ۸۰ درصد بازخورهای مشتریان به درستی توسط سازمان جذب نمی شوند و از آنها استفاده نمی شود.

بر اساس این یافته ها ICL تصمیم به انجام مهندسی مجدد فرایندهای خود گرفت.

فرایندهای جدید طراحی شده با تأکید بر ارتباط بین آنها نشان داده شدند و همچنین سیستمی با نام SalesLog برای بخش فروش توسعه یافت. این سیستم مانند حافظه سازمان، اطلاعات مشتریان و هرگونه داد و ستد مشتریان با شرکت را ثبت کرده و به صورت گزارشات مختلف آنها را در اختیار کارکنان و مدیران قرار می دهد. همچنین یک مفهوم جدید تحت عنوان مرکز خدمات یا Piazza به وجود آمد. بدین ترتیب که دفتر کار به گونه ای طراحی شد که مدیر سازمان در وسط و در اتاقی به نام مرکز خدمات قرار گرفته و بقیه بخشها به صورت دایره مدیر را محاط

می کردند. بدین ترتیب افراد برای برقراری ارتباط با یکدیگر و همچنین مدیر خود مشکلی نداشتند. همچنین اتاقهای مخصوص مذاکره در کنار اتاق مرکز خدمات قرار داشتند. اتاق مرکز خدمات به کارمندان این اطمینان را می داد که مدیرشان همواره در انجام دادن کارها به آنها کمک خواهد کرد و از آنها حمایت می کند. قدم بعدی حذف دیوار اتاقها برای برقراری هر چه بهتر ارتباطات بود.

سازمان تیمی:

ساختار تیمی سازمان ICL را می توانید در شکل ۵ مشاهده کنید. هر کدام از واحدها تیمهای مخصوص به خود را دارند که متشکل از افراد مختلف هستند. زمانی که مشتری درخواستی به واحد فروش ارائه می دهد، فروشنده می تواند از واحد پشتیبانی فنی در مورد ابعاد فنی محصول و از تحلیلگر کسب و کار برای راهنمایی بیشتر مشتری کمک بگیرد. مثلاً اگر مشتری درخواست تغییر در قسمتی از نرم افزار را داشته باشد، فروشنده می تواند از بخش پشتیبانی فنی راهنمایی بگیرد.

ارتباطات در تیم فروش:

در این فصل به بررسی دو تیم در بخش فروش می پردازیم. هر دو تیم از لحاظ محصولی که می فروشند و سیستمهای اطلاعاتی که استفاده میکنند یکسان هستند. همچنین مشتری های هر دو تیم تقریباً شبیه به هم هستند و از لحاظ مالی، قیمتهای یکسانی را عرضه می کنند. تفاوت اصلی دو تیم در این است که تیم اول قبل از BPR و تیم دوم بعد از BPR و تغییرات کار میکردند.

تیم الف)

این تیم شامل ۱۲ نفر (مدیر فروش، دو فروشنده، مدیر تولید، دو نفر کارشناس خبره، دو متخصص فنی، منشی فروش و ۳ نماینده مشتری) بود و در ۳ فاز کار می کرد. در فاز اول مشتری با شرکت تماس گرفته و تقاضای خود را اعلام می کند. یک سری مذاکره انجام می شود و سیستم به مشتری معرفی می شود.

در فاز دوم مذاکرات بر سر قیمت و نکات فنی سیستم انجام می شود و در نهایت در صورت توافق، سیستم به مشتری فروخته می شود.

فاز سوم مربوط به نصب و راه اندازی سیستم است. تمام مراحل از تماس اولیه تا پیاده سازی سیستم به طور متوسط ۸ ماه به طول می انجامد.

با اعضای تیم الف مصاحبه های مختلفی انجام شد و نظر آنها را راجع به کارایی و اثر بخشی و قابلیت تطبیق سه مرحله جمع آوری گردید.

همچنین درجه ارتباط و یکپارچگی تیم را نیز اندازه گیری کردند. درجه ارتباط از تقسیم تعداد ارتباطات مستقیم یک فرد با دیگران بر تعداد کل ارتباطات ممکن بدست می آید. $55,0 = 36/66$. یکپارچگی تیم مربوط به تعداد ارتباطات غیر مستقیم (در اینجا با یک واسطه) می شود که مقدار $0,62$ برای آن محاسبه شد. لازم به ذکر است هرچه مقدار یکپارچگی بیشتر شود یعنی اطلاعات به درستی در شبکه به اشتراک گذاشته نشده و فرد نمی تواند به طور مستقیم به اطلاعات دسترسی داشته باشد و مجبور است از طریق کانالهای مختلف به اطلاعات دسترسی پیدا کند

در نمودارهای ۶ و ۷ و ۸ مقایسه‌ای از هر دو تیم شده است.

تیم ب)

این تیم شامل ۹ نفر (مدیر فروش، فروشنده، دو متخصص فنی، دو تکنسین، مدیر تولید و ۲ نماینده مشتری) بود. نمایندگان مشتری در این تیم CIO و طراح سیستم بودند. فاز اول در این گروه کمی آسانتر به نظر میرسد زیرا متخصصین فنی از ابتدای مذاکره درگیر کار هستند ولی دو فاز دیگر تقریباً شبیه به تیم الف می باشد. مقدار ارتباط شبکه در این تیم $0,45$ و یکپارچگی آن $0,22$ است.

پرونده ارتباطات در دو تیم نشان دهنده تغییرات مهم در فرآیند فروش بر اثر BPR بود. فعالیتها تغییر محسوسی نداشتند اما تبادل اطلاعات و عملکرد، سازگاری و کارایی فرآیندها بهبود پیدا کرده بودند. هرچند این تغییرات آنچنان نبود که مدیران انتظار داشتند، مثلاً نمایندگان مشتری در تیم اول رضایتی کمتر از نمایندگان در تیم دوم نداشتند اما از بابت توجه به انتظارات مشتری در تیم دوم ابراز رضایت می شد.

ساختار ارتباطی دو تیم کاملاً متفاوت بود، در تیم دوم ارتباطات کاملاً مستقیم و بی واسطه بود در حالی که در تیم اول مدیران و کارکنان فروش بیشترین ارتباط مستقیم را داشتند و ارتباط بین تکنیسینها و نمایندگان مشتری غالباً غیرمستقیم و از طرف تیم فروش بود.

صحت اطلاعات بدلیل وجود همکاری در تیم دوم بسیار بالا بود، در واقع ارتباط مستقیم و افزایش تبادل اطلاعات باعث کاهش ابهام می شد. به دلیل وجود مرکز خدمات، ارتباطات رو در رو در بین کارکنان فروش بسیار عادی بود، عین این وضعیت در بین فروشندگان و تکنیسینها وجود داشت، ملاقاتهای بین تکنیسینها و مشتریان در سطح قبلی باقی ماند. استفاده از ایمیل در تیم دوم امری متداول بود، البته به علت عدم استفاده از ایمیل در هیچ کدام از مشتریان تیم دوم این ارتباط تنها در بین اعضاء درونی سازمان جریان داشت، ارتباط با مشتریان از طریق تلفن یا ملاقات حضوری بود و از نامه و یادداشت جز در قراردادهای رسمی و موارد خاص فنی کمتر استفاده می شد، بنظر BPR در ICL یک موفقیت بود ولی پیروزی کاملی نبود، هدف اصلی BPR بهبود اشتراک اطلاعات و ارتباطات در

سازمان و افزایش کارایی فروش بود، وضعیت ارتباطات در دو تیم نشان می‌داد که ارتباطات بعد از BPR بهبود پیدا کرده ولی فرآیند فروش در دو تیم کاملاً یکسان بود و این بیانگر به ثمر نشستن تنها بخشی از اهداف BPR بود. البته دلیل این امر را می‌توان دخیل کردن افراد تیم دوم بعد از اتمام فرآیند BPR دانست، افراد آمادگی شرایط جدید را نداشتند مثلاً بسیاری از افراد تیم روز اول احساس ناراحتی می‌کردند زیرا دیگر اتاق خود را نداشتند و در عین حال ICL به حفظ و بهبود سطح عملکرد فعلی امیدوار است و دل خوش دارد تا روح تغییر کل سازمان را در بر گیرد.

مفاهیم برای مدیریت:

این کیس نشان می‌دهد که بعضی عوامل چه اهمیتی در اجرا و پیاده‌سازی BPR دارند و مدیران باید خود را برای رویارویی با نتایج منتظره و غیرمنتظره آماده کنند، اکثر کارکنان در مقابل تغییرات ناگهانی و رادیکالی واکنش منفی نشان می‌دهند، تکنولوژی همواره منتج به بهبود نمی‌شود و باید دانست که استفاده از فناوری جدید بعنوان توانمندساز BPR گاهی ریسکهایی را نیز در بردارد.

این کیس همچنین نقش برجسته ابزارهای سنجش در ارزیابی عملکرد را نشان داد، سازمانها باید نمایی از وضعیت فعلی را داشته باشند تا بتوانند بهتر اهداف باز مهندسی خود را ترسیم کنند، ارتباطات شاخص تغییر خوبی برای سازمانی مانند ICL است، زیرا این کسب و کارها بشدت اطلاعاتی هستند و به تبادل اطلاعات و ارتباطات نیاز زیادی دارند، نمودار کردن اطلاعات می‌تواند رویه‌های ارتباطی و جریان اطلاعاتی مرتبط با کسب و کار را بخوبی ثبت کند. ضمن اینکه واکنش افراد به تغییر تکنولوژی را نیز بخوبی نشان می‌دهد.

مفاهیم برای تحقیقات بعدی

بنظر باز مهندسی به تکنیک مطلوبی برای سازماندهی مجدد سازمانها تبدیل شده است و معیارهای خاصی برای سنجش آن مانند زمان انجام یا هزینه در نظر گرفته می‌شود، ولی اینها کافی نیست که به همین تاثیرات بسنده کنیم، بلکه باید تمامی عوامل درگیر را سنجید.

پیچیدگی اجتماع آنرا بصورت یک ضرورت در تحقیقات سیستمهای اطلاعاتی متبلور نموده است، و دیگر نمی‌توان با تئوری علت و معلولی تمامی اتفاقات را ریشه یابی کرد.

نتیجه

توسعه تکنولوژی ارتباطی و علی‌الخصوص تکنولوژی گروه‌افزار ما را متقاعد می‌سازد تا ابزار و نگرشی برای ارزیابی این تکنولوژیها ایجاد کنیم، این مفهوم هنگامی که از این تکنولوژیها بخواهیم بعنوان توانمندساز برای سازمان استفاده کنیم بسیار کاربردی‌تر است،

رابطه بین BPR و تکنولوژی رابطه بسیار تنگاتنگی است. ضمن اینکه باید دانست که BPR تنها در سطح فرآیند یا فعالیت انجام نمی‌گیرد بلکه گاهی در سطح تفکرات افراد نیز تاثیرگذار است.

در این تحقیق درباره تیم و گروه بعنوان بخشی از سازمان بحث شد، تیمها اغلب موثرند زیرا از افرادی با تواناییهای مختلف تشکیل شده‌اند ضمن آنکه به داشتن ساختار فراوظیفه‌ای تمایل دارند زیرا ساختار کسب و کار فرا وظیفه‌ای است. تیمها معمولا بعنوان یک شبکه جمعی تحلیل می‌شوند.

در این کیس تاثیرات BPR بر مبنای ۵ عنصر تشریح شد:

۱. فرآیند کسب و کار

۲. شبکه جمعی

۳. تکنولوژی

۴. ارتباطات

۵. اطلاعات

این عناصر و تغییرات آنها را می‌توان با استفاده از ابزار نمودار کردن ارتباطات سنجید.

این ابزار تغییراتی را در ویژگیهای فرآیند و روشهای ارتباطی ثبت کرد. و مدیر این سازمان با این ابزار می‌تواند اطلاعاتی از میزان موفقیت BPR و قسمتهای مناسب برای بهبود دادن را کسب کرد.

ضمنا مدیریت در اجرای BPR با چالشهایی نیز روبرو بود مانند تغییرات کند در نگرش و ارزشهای کارکنان که نقش مدیریت را در تمام فازهای BPR برجسته می‌کند، تغییرات باید قابل رویت باشند و مثلا تغییرات در شرایط فیزیکی محیط کار می‌تواند تعهد نسبت به کار را بالا ببرد.

پایان