

A technológia által generált szervezeti változások

A világ gyorsan változik, s az eredményt nagyon nehéz előre jelezni. Lehetőségek és csapdák tömege halad el előttünk minden pillanatban. A szervezeteknek hallgatniuk kell az idők szavára, és adaptálniuk/használniuk kell ezeket az új, világszerte terjedő technológiákat, melyek hatékonyan támogatják őket a növekedésben és a fejlődésben.

Technikák, megoldások, módszerek, technológiák százairól, ha nem ezreiről állítják, hogy segítik a vállalkozásokat a termelékenység, a minőség és a vásárlói elégedettség hatékony növelésében.

A technológia ma támogatja teszi mátrixrendszerű teamek kialakulását a szervezeteken belül: a virtuális szervezetek a folyamatos, 24 órás és 7 napos elérhetőséggel hozzáadott értéket adnak a fogyasztóiknak.

Néhány tipikus példa a szervezeti változásokat generáló IT-rendszerekre:

- az internet marketingeszközként, termékek rendelésére vagy szállítására történő használata;
- online jegyfoglalás vagy jegyvásárlás;
- videó-konferencia rendszeren vagy Skype-on keresztül on-line meetingek tartása.

Hatékony ügyfélszolgálati rendszer és ügyfélkezelés

A készséges és csúcsmínőségű ügyfélszolgálat az egyik kulcsfontosságú faktor, hogy tartós versenyelőnyre tegyünk szert a világpiacon. Egyre fontosabb a hatékony kapcsolatépítés a fogyasztókkal az e-business működése során. Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM - Customer Relationship Management) magába foglal minden stratégiát, eszközt, módszertant, amely segíti a vállalatokat az ügyfélkapcsolatok megszervezésében és menedzselésében.

A CRM arra fókuszál, hogy a vásárlást megelőző és követő interakciókon keresztül, ill. az értékesítési folyamat idején optimális értéket biztosítson a vevők részére. A CRM alapvetően fontos az online tevékenységet folytató vállalatok hosszú távú túlélése és sikere szempontjából. A hatékony CRM-rendszer fő előfeltétele az ügyfél tökéletes ismerete, amelyhez adatokra van szükség. Teljes, pontos, naprakész és megfelelő formájú adatokra.

A hatékonysághoz szükség van arra, hogy a CRM-stratégia kölcsönhatásban legyen a vásárlókkal. A szervezeteknek a vásárlói preferenciák és érdeklődési területek feltárása érdekében követniük kell minden érintkezési pontot a vásárlóval minden lehetséges alkalommal, legyen az előzetes érdeklődés telefonon vagy weboldalon. A másik fontos követelmény az adatok integrációja. A felmerülő adatgyűjtési lehetőségek során gyűjtött adatokat úgy kell összekapcsolni, hogy az adott vásárlóról mindig teljes kép álljon rendelkezésre.

Végül nagyon fontos, hogy a fogyasztókkal folytatott interakciók során a cég alkalmazottai könnyen hozzáférjenek az adatokhoz, és egyszerűen felhasználhassák azokat a cég érdekében. A CRM legkritikusabb tényezője a pontos vevőadat.

Virtuális vállalkozások

A virtuális szervezet vagy vállalat tagjai földrajzilag elkülönülve, számítógépen, e-mail-kommunikációval, csoportmunkában dolgoznak, de egyetlen, egységes, valós fizikai helyszínen működő vállalatként jelennek meg. Számos virtualitás felé mozgó vállalat úgy érzi, hogy a munkásokat nem kell többé egy helyen és egy időben foglalkoztatnia. Pl. a termelőmunkát át lehet helyezni egy másik országba, ahol a munkaerőköltségek alacsonyabbak, így a versenyképesség fenntartható.

A virtuális szervezet általában vállalatok csoportjából áll, amelyek a piaci igény betöltése érdekében egy vállalatként tevékenykednek. A fogyasztói igények kielégítéséért ezek a vállalatok együtt dolgoznak, és megosztják:

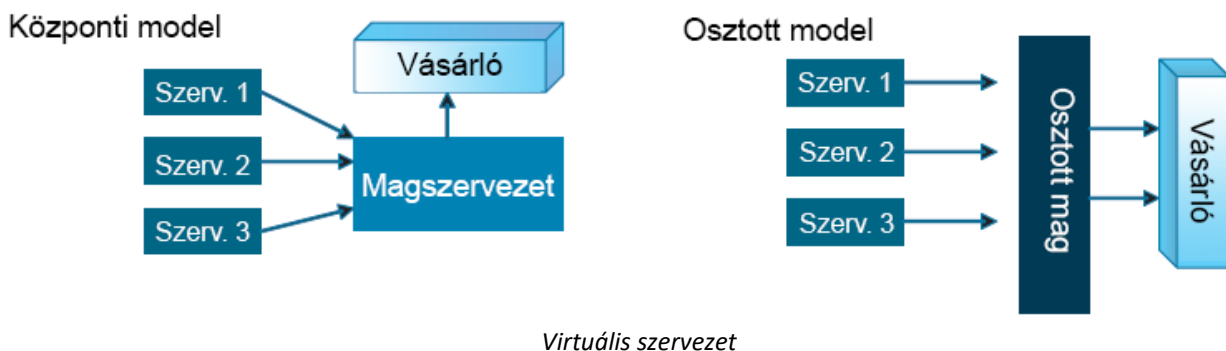
- a szaktudást,
- az információt,
- a termékeket,
- és a szolgáltatásokat.

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment szoftvereket arra használják, hogy információkat biztosítsanak az ügyfelekről, így vásárlási mintázataikról és igényeikről. A virtuális vállalatok egymástól függetlenül tevékenykednek, de közös célok mentén együttműködnek, hogy kielégítsék a piaci és fogyasztói igényeket. A vállalatok egynél több virtuális szervezetben is együttműködhetnek addig, amíg ez nem vezet közvetlen érdek-összeütközésekhez. A virtuális vállalat feltűnése olyan „arcot” ad a vásárlónak, amellyel együttműködhet, s ezáltal egy érintkezési pontra tesz szert.

A virtuális szervezetek jellemzői:

- nemzetközi vállalatközi együttműködés,
- az alapkompenciák kiegészítése és erőforrás-megosztás,
- szerteágazó földrajzi működés,
- változó partnerek,
- a partnerek egyenrangúsága,
- elektronikus kommunikáció.

A virtuális szervezet alapvetően kétféleképpen épülhet fel.



Virtuális szervezet

A magszervezeti modell

A magszervezet a szervezeti partnereket irányítja, hogy azok találkozzanak a fogyasztói igényekkel. A magszervezet lehet a virtuális szervezet arca. A magszervezet néha létrehoz még egy nevet/márkát a virtuális szervezet képviselőjére. A magszervezettel szövetségben lévő többi szervezet olyan szaktudást, erőforrásokat, eljárásokat biztosít, amelyek hiányoznak a magszervezetben, de szükségesek a fogyasztói igények kielégítéséhez.

Az ilyen típusú struktúrát azért hozzák létre, hogy megfeleljen:

- a fogyasztói igények hosszú távú változásainak,
- a fogyasztók rövid távú igényeinek.

Osztott szervezeti modell

A második modell alapvetően különbözik az elsőtől, hiszen itt nincs olyan központi szervezet, amely vezetné a virtuális szervezetet. A szövetség minden tagja a többire támaszkodik a piaci és fogyasztói igények kielégítése során. A virtuális szervezet létrehozása során a tagokat egyetlen stratégia irányítja: együtt

nagyobbak, mint külön-külön. A fogyasztók általában egyetlen központtal kommunikálnak, de óvatosak lehetnek annak tagjaival. Minden tag felelős a fogyasztói igények kielégítéséért. A megosztott magszervezet minden tagja különböző szaktudást, szolgáltatást, terméket hoz az együttműködésbe azért, hogy minél jobban megfeleljenek a fogyasztói igényeknek.

Minden tag részt vesz:

- a tervezésben,
- az egyes műveletekben,
- az eljárásokban,
- a szállítás menedzselésében,

amikor teljesítik a fogyasztói igényeket. A szervezetek egyéni céljaikat követve beléphetnek a szervezetbe vagy elhagyhatják azt.

Hogy definiálhatja újra a szervezeti határokat a technológia?

A következő IT-kihívásoknak kell megfelelni:

- hozzáférhetőség;
- költség;
- teljesítmény;
- mobilizáció;
- hálózati kommunikáció, integráció, architektúra és biztonság;
- hálózati és végfelhasználói támogatás.

Ha a infokommunikációs kihívásokat tisztáztuk, főleg arra kell fókuszálni, hogy biztosítsuk, hogy az emberek ugyanazokat a standard gyakorlati elemeket használva kommunikáljanak és dolgozzanak. Ezért a hatékony munkavégzés érdekében a virtuális szervezet céljait egyértelműen kell definiálni, főként a piaci és fogyasztói igények kielégítése terén. Ha az egyes résztvevőknek a virtuális szervezeten kívül is vannak érdekeik, akkor bizonyos fokú autonómiát kell biztosítani. A célokat úgy kell megfogalmazni, hogy a résztvevők közötti és a résztvevő vállalatokon belüli érdekkonfliktusok a lehető legkisebbek legyenek. A többi emberi konfliktus a tagok és a virtuális szervezet közötti interakcióktól függ.

A centralizált modellben a tagok közötti együttműködés sokkal kevésbé jellemző, mint a decentralizált modellben. Az emberi problémákat könnyebb megoldani a centralizált modellben, mivel a központi szervezet hatalmi pozícióban van, ezért előírja a célokat és a megoldásokat.

Milyen emberi problémák merülnek fel az osztott modellben? Mi a megoldás?

Várakozások: egyértelműen meghatározottnak és kivitelezhetőnek kell lenniük.

Kultúra: a különböző munkakultúrákat egységbe kell rendezni.

Együttműködés: a távolság és a különböző időzónák nem jelenthetnek akadályt.

Eltérő módszerek: a szerepeket, felelősségeket és célokat már a legelején tisztázni kell.

Menedzsment módszerek: egyértelműen kell definiálni és következetesen alkalmazni.

A virtuális szervezetek működésének kulcstényezői

A fent felsorolt kihívásokat megfelelően kell kezelni ahhoz, hogy a virtuális szervezet sikerét biztosíthassuk. A tagok és a dolgozók felelősséggel történő felruházása, és a célközpontú megközelítés alkalmazása minden résztvevőt összefog a közös cél felé. A virtuális szervezet webportáljának kialakítása lehetővé teszi, hogy a tagok globálisan tevékenykedjenek, s egyben hozzáférést biztosít az információkhoz, módszerekhez és alkalmazásokhoz, így válik lehetségessé a célok megvalósítása.

A virtuális szervezet portálja olyan munkaállomásokat biztosít, amelyen keresztül a résztvevő vállalatok és alkalmazottaik:

- kommunikálhatnak, feladatokat delegálhatnak és menedzselhetnek;
- online képzésben vehetnek részt;
- együttműködhetnek a fogyasztókkal, a szállítókkal és a partnerekkel.

A virtuális szervezet létrehozása során virtuális hálózatra van szükség. A virtuális szervezet melléktevékenységeinek kiszervezése külső vállalatokhoz – ide tartozik az informatika és a kommunikáció is – ideális megoldásnak tűnik. A partnereknek ilyenkor nem kell átalakítaniuk a létező infrastruktúrájukat, de alkalmazkodniuk kell a virtuális vállalat interfészeihez. A kihelyezett informatikai megoldás sokkal kisebb kockázatot rejtő stratégia a virtuális magánhálózathoz (VPN) képest.

Nincs arra tökéletes megoldás, hogy egy szervezetet hogyan tegyünk virtuálissá, s tökéletes IT/üzleti út sem létezik. Azonban a sikeres virtuális szervezet létrehozásának néhány tényezője a következő:

- a döntéseknek igazodniuk kell a fogyasztói igényekhez,
- a szolgáltatás-szint-szerződést egyértelmű módon kell kialakítani,
- integrált és biztonságosan egymáshoz illesztett elemekből álló hálózatot kell létrehozni.

Virtuális vállalkozás rugalmassága

A legtöbb piacon szükség van virtuális vállalatokra, amelyek hatékonyabban reagálnak a fogyasztó igényeire, A növekvő piaci átláthatóság, annak lehetősége, hogy a korábban megszokottakhoz képest kevesebb erőbefektetéssel számos ajánlatot és javaslatot hasonlíthassunk össze, jó példa a virtuális információk összeállítására. A vállalatok jelentős része fokozatosan virtualizálja a tevékenységét, különösen jellemző ez a gépjárműgyártás, az informatika, az elektronika és a távközlés ágazatokra.

A virtuális szervezetek kialakulására ösztönzően hat, hogy a piac egyre dinamikusabb. Sok vállalkozás még nem rendelkezik azokkal a kompetenciákkal, hogy a gyorsan változó piaci igényekre képes legyen gyorsan reagálni. Ugyanakkor a fogyasztók egyre inkább differenciált, személyre szabott termékeket és szolgáltatásokat keresnek: mindent egy helyen! Sok vásárló minden a termékhez kapcsolódó megoldást egy cégtől szeretne megkapni.

Félelem a virtuális vállalatoktól

A virtuális vállalati környezetnek különböző kihívásokra kell választ adnia. Ezek részben infrastrukturális, részben emberi természetűek. Ahhoz, hogy a virtuális szervezet hatékonyan működjön, az információáramlásnak támogatnia kell a döntéshozatalt és a menedzsmentet.

Ez azt jelenti, hogy a virtuális szervezet összes tagját be kell vezetni a sikeres, szabad információáramlást biztosító informatikai stratégia rejtelmébe. A központosított változatnál a magszervezet irányítja az informatikai stratégiát, míg a decentralizált változatnál a résztvevő szervezeteknek kell megállapodniuk a követendő IT-stratégiáról.

A megfelelő informatikai stratégia alkalmazásához működő, a rugalmas és átlátható szervezet elvéhez igazodó virtuális szervezetre van szükség.

Egyre több szervezet ismeri fel a technológiai beruházások előnyeit, amelyek megmutatkozhatnak a növekvő termelékenységben, a jobb módszerekben és a stratégiai pozíciókban. A szervezetek az IT hatékony használatával jelentősen növelhetik a termelékenységet. Üzleti alkalmazása rugalmasabbá teheti a munkavégzési feltételeket az alkalmazottak számára úgy, hogy online munkavégzés alakul ki a szervezeten belül, mely az ügyfélszerzés rugalmasabb formáit is biztosítja. Az online tevékenység fő területei:

- otthoni munkavégzés (a munkába járás idejének kiküszöbölése legalább hetente néhány napon);
- a távmunka egyéb formái (a különböző helyszínek közötti utazások elkerülése, függetlenül attól, hogy fix vagy mobil helyről, ill. az ügyfél tartózkodási helyéről van-e szó);
- online pénzügyi szolgáltatások, pl. Távbank;
- online vásárlás;

- online szórakoztatás.

Egyedi ügyfél

A gyáripár ma számos kihívással szembesül, hogy új termékeket alkosson meg, amelyek egyedi hozzáadott értéket képviselnek minden ügyfél felé. Kritikus képességgé válik az internet által lehetővé tett integráció a termékfejlesztésben, amely segít a szervezeteknek a kihívásoknak való megfelelésben. A vállalkozások ma a virtuális szervezeteken keresztül, a világon bárhol működő üzleti partnereikkel együttműködve, kollaboratív, valósídejű termékfejlesztést végeznek.

A virtuális szervezetek – függetlenül attól, hogy centralizáltak vagy decentralizáltak – csak akkor működnek jól, ha minden tag számára előnyösek. Könnyű belátni, hogy számos feltörekvő piacon az egyes cégek önmagukban képtelenek kielégíteni a fogyasztói igényeket, és az ügyfél vásárlás nélkül távozik. A végfelhasználói igények gyakran csak kooperációval és virtuális úton teljesíthetők. A szervezetek és a vállalatok új utakon működhetnek együtt anélkül, hogy a fő profiljukhoz tartozó piacot elhagynák.

A technológiák, piacok és a felhasználó igények közötti konvergencia, integráció és átfedések miatt a virtuális vállalatok képessé válnak a megfelelő reagálásra. Az internet és a weboldalak nagy szerepet játszanak a virtuális szervezetek létrehozásában, s ezt a szerepet nem szabad lebecsülni.