

مطالعات موردی^۱

۱. شرکت زنجیره‌ای فست فود..... ۱
۲. شرکت الیاف مصنوعی دلتا (*DSF*)..... ۱۷
۳. عملیات گرین ویل..... ۲۷
۴. برگشت به وضعیت بهبود در واحد صنعتی پرستون..... ۳۹
۵. تفرجگاه دیزنیلند پاریس..... ۴۹
۶. شرکت کانتکت یوتیلیتیز (*CU*)..... ۶۳
۷. شرکت *IDEO* طراحی خدمات..... ۷۳
۸. مقایسه شرکت‌های آکادو و تسکو داتکام..... ۹۷

^۱. این بخش مربوط به مطالعات موردی کتاب استراتژی تولید و خدمات می باشد.

شرکت زنجیره‌ای فست فود

پدید آورنده: دیوید آپتن^۱

شرکت مورد نظر در این مطالعه، بیش از ۱۲۰۰۰ رستوران غذای فوری در سرتاسر جهان دارد که تمامی آنها خدمات یکسانی را به مشتری ارائه می‌دهند. این شرکت با هدف یکنواختی محصولات در تمامی واحدهایش توانست خود را در صنعت غذای فوری متمایز سازد. بطوریکه لوگوی شرکت برای مشتریان و رقبا نمادی از طعم دلپذیر، خدمات سریع و غذای ارزان می‌باشد.

این شرکت در ایالت متحده روزانه بیش از ۲۰ میلیون مشتری دارد. اگر چه این تعداد مشتری معرف موفقیت رستوران‌های زنجیره‌ای این شرکت می‌باشد ولی در واقع مدیریت را با سوال سختی مواجه می‌سازد: شرکت با وجود ارائه خدمات به بخش بسیار بزرگی از مشتریان موجود، چگونه می‌تواند باز سهم کسب و کار خود را بیشتر توسعه دهد؟ به علاوه، فشارهای بیرونی هم مساله را دشوارتر می‌سازد. روندها و گرایش‌های گروه‌های سنی مختلف عادات خورد و خوارک مردم آمریکا را تغییر می‌دادند و این در حالی بود که رقبا هم از همه طرف رستوران‌های این شرکت را با چالش مواجه می‌کردند. از زنجیره‌های خبره در زمینه سرعت و خدمت دهی گرفته تا آنهایی که منوهای متنوع و با تخفیفی را ارائه می‌دادند، شرکت با رقبایی روبرو شد که از همه طرف رقابت موجود در صنعت را به چالش می‌کشیدند. شرکت موفقیت خود را مدیون سیستم عملیاتی فوق العاده‌ای می‌دانست که در بازه بین ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۱ با حصول میانگین بازدهی سهام سالانه^۲ برابر ۲۵,۲ درصد و متوسط رشد درآمد سالانه^۳ حدود ۲۴,۱

¹David Upton

² Average annual return on equity

³ Average annual earnings

درصد رقبا را شگفت زده کرده بود. اما بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۱ مقدار فروش هر یک از واحدهای شرکت کاهش یافت. مدیریت در برخورد با این مساله سعی کرد تا سازگار بودن سیستم عملیاتی را، که متضمن کیفیت و خدمت یکنواخت در تک تک فروشگاه‌هایش بود، با شرایط جدید شرکت بررسی نماید.

مدیران ارشد شرکت با چالش بزرگی مواجه بودند: برای اینکه شرکت بتواند دو مقوله قابلیت انعطاف‌پذیری و تنوع را در محصولات خود بگنجانند بایستی چقدر استراتژی عملیات خود را تغییر دهد؟ آیا این تنها یک تنظیم ساده است، یا اینکه یک تغییر بسیار بزرگ است که اهداف مرتبط با رشد حجم شرکت را تقویت می‌کند؟

سیستم خدمات اسپیدی^۴

در سال ۱۹۴۱ شرکت نخستین رستوران ارائه خدمت در داخل اتومبیل^۵ خود را افتتاح کرد که در آن مشتری لازم نبود از خودرو پیاده شود. ولی آنها در سال ۱۹۸۴ این نوع کار معروف خود را رها کردند و ویتترین‌های سلف سرویس، همبرگرهای ۱۵ سنتی، سیب زمینی سرخ شده و مخلوط شیر و شربت و بستنی را عرضه کردند. آنها روش‌های تهیه و تدارک غذا (یا سیستم خدمات اسپیدی) را با مشخصات دقیق محصول و تجهیزات سفارشی استاندارد کردند. به عنوان مثال، هر همبرگر با یک عدد سس گوجه، خردل، پیاز و دو عدد خیار شور آماده می‌شد. سس گوجه درون پمپی قرار می‌گرفت که با فشار دسته پمپ مقدار سس مورد نیاز خارج می‌شد. یکی از مدیران، که حقوق ملی بازاریابی استفاده از مخلوط کننده‌ها را در تهیه مخلوط شیر و شربت و بستنی در رستوران‌های شرکت منعقد کرد، در سال ۱۹۵۴ تحت تاثیر رستوران و قابلیت‌های آن قرار گرفت و به همین دلیل نماینده ملی فرانچایز^۶ آنها شد و بعداً زنجیره این شرکت را تاسیس کرد. زنجیره شرکت هم مانند نخستین رستوران‌های آن منوی غذایی محدودی را با قیمت‌های پایین و خدمات سریع طراحی کرد. در سال ۱۹۵۴ هنگامی که نخستین واحد زنجیره را در ایالت ایلینویز افتتاح گردید سیستم عملیاتی به یک محور اصلی شرکت تبدیل شد. اگر چه رقبا بسیار زیادی می‌توانستند محصولات این زنجیره را تولید کنند، ولی آنها بیشتر به موضوعاتی همچون تعویض خریداران فرانچایز^۷ و شناسایی تامین‌کنندگان کم هزینه توجه می‌کردند. در حالی که، شرکت در تلاش بود تا:

- (۱) کیفیت ثابت و بالا را تضمین کند،
- (۲) یک سیستم عملیاتی منحصربفرد را بسازد و
- (۳) مجموعه خاصی از ارتباطات را میان شرکت، تامین‌کنندگان و خریداران فرانچایز شرکت

⁴The Speedee Service System

⁵ Drive-in Restaurant

⁶ Franchise

⁷ Franchisees

برقرار نماید.

انجام درست کار - همیشه و همیشه

شرکت سیستم عملیاتی خود را با هدف تضمین ثبات و یکنواختی در کلیه فروشگاه‌هایش طراحی نمود. دستورالعمل‌های این سیستم عملیاتی کیفیت یکسانی از غذا و خدمات را در هر مرتبه مراجعه مشتری به این فروشگاه‌ها تضمین می‌کردند. به عنوان مثال، همبرگر همواره دقیقاً به یک شیوه معین درست می‌شد و این کیفیت یکسان در تمام فروشگاه‌ها در کشورهای مختلف رعایت می‌شد. بدیهی است نظم و ترتیب مورد نیاز برای ایجاد این نوع ثبات در بازار غذای فوری بسیار سخت و حائز اهمیت است.

سیستم عملیاتی زنجیره شرکت بر چهار حوزه بهبود محصول، برقراری ارتباطات قوی با تامین کننده، بهبود تجهیزات و آموزش و نظارت بر خریداران فرانچایز تمرکز داشت. برای ایجاد بهبود، تحول بزرگی را در کل زنجیره تامین با معرفی برخی نوآوری‌ها توسط کشاورزان در زمینه تولید سیب‌زمینی و گوشت گاو، تغییر روش‌های فرایندی در تولید سیب زمینی و گوشت و ابداع و اختراع تجهیزات کارآمد پخت و پز بر پا کرد. شاید از همه مهم‌تر بتوان به دقت و توجه شرکت به جزئیات اشاره کرد. قبل از این هیچ زنجیره‌ای نبود که به جز قیمت به مقوله دیگری همچون روشهای عملیات تامین کننده توجه داشته باشد.

زنجیره شرکت با محدود کردن منوی خود به ۱۰ قلم توانست زمان و تلاش بسیار زیادی را برای تکمیل سیستم عملیاتی‌اش صرف نماید. در بین دهه ۶۰ تا ۷۰ اکثریت رستوران‌ها اقلام متنوعی را در منوی خود ارائه می‌دادند که تخصص‌گری و برقراری استانداردهای خاص و یکنواخت را مشکل و غیر ممکن می‌ساخت. یکی از مدیران که بعداً رئیس ارشد هیات مدیره شرکت شد، از اهمیت اندازه منوی رستوران در موفقیت سیستم عملیات شرکت سخن می‌گوید:

"علت موفقیت این شرکت هوش و زیرکی آن نسبت به دیگران نبود. در حقیقت چون ما تنها ۱۰ قلم محصول می‌فروختیم، تسهیلات کوچکی داشتیم و از تعداد بسیار محدودی از تامین کنندگان استفاده می‌کردیم که محیط ایده‌آلی را برای فعالیت در هر کاری ایجاد می‌کردند و به این ترتیب به موفقیت دست یافتیم."

شرکت نخستین کتاب راهنمای عملیات را در سال ۱۹۵۷ منتشر کرد که حجم صفحاتش در سال ۱۹۹۱ به ۷۵۰ صفحه رسید. وی در این کتاب راهنما جزئیات کامل عملیات را شرح داد که عملیات مثلاً چگونه باید مخلوط شیر و شربت و بستنی، و یا همبرگرهای کبابی و سیب زمینی سرخ شده را تهیه نمایند. مثلاً در این کتاب آمده است که هر همبرگر می‌بایست حاوی دقیقاً یک چهارم اونس پیاز باشد، هر پوند پنیر باید به ۳۲ قسمت تقسیم شود و سیب زمینی‌ها باید به اندازه ۹/۳۲ اینچ خلال شوند. همچنین برای تضمین کیفیت و طعم محصولات نباید آنها را بیش از ۱۰ دقیقه در مخزن انتقال

نگهداری کرد. او همچنین زمان‌های دقیق پخت و پز، تنظیمات دمایی مناسب و وزن‌های دقیق کلیه اقلام درون غذا را معین کرد و تامین‌کنندگان و خریداران فرانچایز را دقیقاً تحت نظر داشت. به عنوان مثال، همبرگرهای این شرکت مشخصات ویژه‌ای داشتند: ۸۳ درصد گوشت گردن (یا شانه) گاو علفخوار و ۱۷ درصد گوشت‌های پایینی قفسه سینه گاو غله‌خوار. مواد اضافی و پُر کننده غیر قابل پذیرش بودند. شرکت کیفیت گوشت تامین‌کنندگان را روزانه در آزمایشگاه‌های خود مورد بررسی و تحلیل قرار می‌داد.

در سال ۱۹۹۱ هزینه‌ای حدود ۲۶,۹ میلیون دلار را صرف عملیات خدمات میدانی خود کرد تا هر یک از رستوران‌های خود را مورد ارزیابی قرار دهد و کمک نماید. در این راستا هر یک از ۳۳۲ مشاور خدمات میدانی شرکت سالانه بیش از ۲۰ رستوران آمریکا را چندین مرتبه مورد بازدید قرار می‌دادند و با توجه به ۵۰۰ نکته، از جمله تمیزی سرویس بهداشتی، کیفیت غذا و خدمات مشتری، به بازرسی عملکرد رستوران می‌پرداختند. ترنر نخستین کارمند بود که به بازدید و ارزیابی هر رستوران پرداخت و در سال ۱۹۵۷ نتایج ارزیابی خود را بر اساس سه گروه کیفیت، خدمات و تمیزی^۸ یا *QSC* رتبه‌بندی کرد. از این رو شرکت حدود ۳۰ سال به *QSC* و بعداً ارزش^۹ یا *V* خود افتخار می‌کرد.

توجه زیاد این شرکت به تحلیل جزئی و دقیق کیفیت و دستورالعمل‌ها از یک نیاز مبرم برای گروه‌بندی ناشی نشد. زنجیره شرکت سعی کرد اجزای عملیات خود را مورد بررسی قرار دهد تا آنچه را که خوب یا بد کار می‌کرد فرا بگیرد و نحوه بهتر ارائه منظم خدمات و غذای مناسب را تعیین نماید. در حالی که بقیه زنجیره‌ها به خریداران فرانچایز و تامین‌کنندگان اهمیت نمی‌دادند، این شرکت به دنبال کسب تعهد، مخصوصاً تعهد به پیروی از معیارهای شرکت و استفاده از آزمایش در مراحل انجام کار، از خریداران فرانچایز و تامین‌کنندگان بود. ترنر اضافه می‌کند: «ما پیوسته به دنبال روشهای برتر و بهبود یافته هستیم.»

تامین‌کنندگان

شرکت تنها با یک دست دادن ساده می‌توانست ارتباط خوبی را با یک تامین‌کننده حفظ نماید. این حرکت حاکی از متحول ساختن کل ارتباطات بود. رئیس واحدی که گوشت مصرفی زنجیره این شرکت را تامین می‌کرد ارتباطات سنتی میان رستوران و تامین‌کننده را با تغییراتی که شرکت ایجاد نمود مقایسه کرد:

"پرداخت رشوه در معاملات شیوه‌ای از زندگی بود. شرکت موجب نوعی وفاداری در تامین‌کننده شد که تا به حال در بازار رستوران‌ها دیده نشده بود. اگر تامین‌کننده تابع معیارهای زنجیره شرکت می‌بود و بر مبنای قیمت به رقابت می‌پرداخت می‌توانست به سفارشات آن

^۸ *Quality, Service and Cleanliness*

^۹ *Value*

اعتماد کند."

هنگامی که شرکت به زمره زنجیره‌های معروف غذایی همچون کرفت، هینز و سوئیفت پیوست، پاسخ مناسبی را دریافت نکرد. تامین‌کنندگان شرکت از پذیرش ایده‌ها و معیارهای آن خودداری کردند و تنها به بازار خرده‌فروشی خود ادامه دادند. فقط تامین‌کنندگان کوچک و نوپا تمایل داشتند ریسک ارتباط با این شرکت را تجربه کنند، که بدین ترتیب توانست با مجموعه جدیدی از فروشندگان بنگاهی مهم را بوجود آورد. هر یک از رستوران‌های آن هر هفته ۱۸۰۰ پوند گوشت همبرگر و ۳۰۰۰ پوند سیب زمینی سفارش می‌دادند. تامین‌کنندگان با رعایت استانداردهای دقیق و الزامات مرتبط با قیمت شرکت می‌توانستند به تامین نیاز این زنجیره بزرگ و در حال رشد در آینده امیدوار باشند. یکی از تامین‌کنندگان در مورد ارتباط جدید شرکت این گونه می‌گوید:

"بقیه زنجیره‌ها تنها به دلیل نیم سنت از ما روی بر می‌گردانند. ولی این شرکت بیشتر نگران کیفیت بود. آنها بر سر اختلاف ناچیز قیمت بحث نمی‌کردند و همیشه به فکر سود منصفانه برای تامین‌کننده بودند. اکثر زنجیره‌ها رفتار مناسبی با تامین‌کننده ندارند ولی شرکت حتی هنگامی که بسیار بزرگ و معروف شد و مجبور نبود این کار را انجام دهد همواره برای ما احترام قائل بود."

تامین‌کنندگان نیز در کنار این زنجیره رشد کردند و بنابراین با نیازهای شرکت هماهنگ شدند.

خریداران فرانچایز

شرکت حدود ۳۵۰۰ خریدار فرانچایز در آمریکا دارد که آنها را شریک خود می‌داند. او دلیل منطقی و مناسب برای این ادعا دارد. در سال ۱۹۹۲ شرکت ۳۹ درصد درآمد خود را تنها از رستوران‌های فرانچایز خود بدست آورد. شرکت هنگامی نخستین امتیاز فرانچایز را فروخت تضمین کرد که "شرکای" آن زودتر از شرکت درآمدزایی خواهند کرد. او اعتقاد داشت که از طریق مبالغ فروش فرانچایز نه تنها درآمد حاصل می‌شود بلکه موفقیت این رستوران‌های فرانچایز موجب درآمدزایی می‌شود. این فلسفه ادامه یافت و در قلب تجارب فروش فرانچایز و عملیات شرکت قرار گرفت.

صاحبان فرانچایز واقعاً خود را شریک می‌دانستند و محصولات هم‌چون ساندویچ فیله و ماهی و ساندویچ تخم مرغی^{۱۰} را در سال ۱۹۶۰ و همبرگر مخصوص را در سال ۱۹۸۰ ارائه دادند. خریداران فرانچایز نیز همکاری‌های منطقه‌ای قوی را برای تبلیغات و خرید ترتیب دادند. بودجه تبلیغات منطقه‌ای آنها باعث شد بتوانند تبلیغات محلی را سفارشی کنند و برنامه‌های ملی را نیز پوشش دهند. همکاری‌های آنها در خرید باعث شد که حتی بتوانند تامین‌کنندگانی را که الزامات شرکت را رعایت می‌کردند از لحاظ نوآور بودن به چالش بکشند.

خریداران فرانچایز در کنار مدیریت شرکت و تامین‌کنندگان به شرکت روحیه آفرینی تزریق

¹⁰McMuffin

می کردند. هر سه شریک، همدیگر را از لحاظ خلاقیت کارآفرینی و استانداردهای دقیق کیفی کمک می کردند.

پخت و پز محصولات

هیچ چیزی نمی تواند به اندازه خلق و ارائه انواع مختلف غذاها نشانگر موفقیت سیستم عملیات شرکت باشد. از سیب زمینی سرخ شده گرفته تا ناگت جوجه. شرکت توانست پیشنهادات منوی خود را از طریق سیستم عملیاتی دقیق و با هماهنگی میان مدیریت شرکت، تامین کنندگان و خریداران فرانچایز متمایز از دیگران سازد.

سیب زمینی های سرخ شده عالی

هنگامی که نخستین بار شرکت عملیات خود را آغاز کرد محصول سیب زمینی سرخ شده این شرکت تنها حدود ۵ درصد محصول مزارع سیب زمینی آمریکا را به خود اختصاص می داد. در سال ۱۹۸۵ این مقدار به بیش از ۲۵ درصد در بازار آمریکا افزایش یافت. شرکت استانداردهای بسیار مناسبی را برای سیب زمینی سرخ شده در وعده غذایی ایجاد کرد و بدین ترتیب این محصول به یکی از مهمترین اقلام منوی رستوران های زنجیره ای شرکت تبدیل شد.

"رقبا می توانستند همبرگرهای مشابه ما را ارائه دهند و ما چیز متمایزی در این باره نداشتیم. ولی سیب زمینی سرخ شده به ما ماهیت و امتیاز ویژه ای داد زیرا مشتریان نمی توانستند سیب زمینی سرخ شده را با همان کیفیت از جایی که رقیب ما باشد بخرند. مشتریان می توانستند نتایج مراقبت و حساسیت های ما را حس کنند."

این شرکت مراقبت و حساسیت های زیادی را برای تهیه سیب زمینی سرخ شده بکار بست. ابتدا بر روش پخته شدن سیب زمینی در رستوران های خود نظارت کرد و سعی نمود دما و تنظیمات دقیقی را برای ارائه بهترین محصول تعیین کند. بنابراین آنها دریافتند که تنظیمات دمایی سرخ کننده ها با دمای روغن درون محفظه ها ارتباط کمی دارد. با قرار دادن حسگرهای دما در محفظه و روی تکه های سیب زمینی توانست نوشته های زیادی را در مورد دمای حین فرآیند پخت و پز سیب زمینی تهیه نماید. زمانی که کمی سیب زمینی سرد و خیس در محفظه ای از روغن داغ آغشته می شد دمای روغن به سرعت پایین می آمد. هر مرتبه سیب زمینی ها در دمایی متفاوت انداخته می شدند و در نهایت محققین شرکت دریافتند که سیب زمینی ها موقعی خوب پخته می شدند که دمای روغن بیش از ۳ درجه بالاتر از نقطه درجه حرارت پایین روغن باشد. لذا با درک این نکته توانست سرخ کننده ای با توانایی تولید هر گونه سیب زمینی را طراحی نماید.

سرانجام تیم تحقیقات مقدماتی متوجه شد که برای تولید عالی سیب زمینی سرخ شده می بایست سیب زمینی ها را سه هفته خیس نگه داشت. در این مدت زمانی قند درون سیب زمینی به نشاسته تبدیل

می‌شد. شرکت برای اینکه بتواند جلوی تغییر رنگ سیب زمینی را گرفته و به تدریج آن کمک کند فقط سیب زمینی‌های محتوی ۲۱ درصد نشاسته را قبول کرد. کارکنان خدمات میدانی به سرکشی تامین کنندگانی که دستگاه رطوبت سنج داشتند می‌پرداختند. دستگاه رطوبت سنج وسیله‌ای معلق بود که محتوای نشاسته سیب زمینی‌های آغشته شده در سطل آب را اندازه می‌گرفت.

هنگامی که تعداد فروشگاه‌های شرکت در سال ۱۹۶۰ به بیش از ۴۰۰ مورد رسید، مقدار سیب‌زمینی مصرفی شرکت از شش میلیون پوند در سال فزونی یافت. این مساله قدرت خرید شرکت و تامین کنندگانش را به قدری بالا برد که توانستند پرورش دهندگان سیب زمینی مزارع آیداهو را طوری قانع کنند که از تجارب پرورش سیب زمینی با محتوای نشاسته بالا استفاده نمایند. شرکت نیز به جستجوی موسسات فرآوری سیب زمینی پرداخت که مایل به سرمایه‌گذاری در تسهیلات انباری مجهز به کنترل دقیق دمایی بودند.

در اوایل سال ۱۹۶۰، آقای سیمپلات^{۱۱}، یکی از پرورش دهندگان سیب زمینی که حدود ۲۰ درصد سیب زمینی مصرفی شرکت را تامین می‌کرد، با ارائه ایده‌ای برای بهبود سیب زمینی سرخ شده با زنجیره شرکت‌توارد گفتگو و مذاکره شد. او توافق کرد تا برای زمان کمبود یا نبود سیب زمینی در فصل تابستان هزینه‌ای حدود ۴۰۰ هزار دلار را برای ساخت انبار سرمایه‌گذاری سیب زمینی‌های آیداهو صرف نماید. شرکت در فصل تابستان از سیب زمینی‌های سفید ایالت کالیفرنیا استفاده می‌کرد که کیفیت مناسبی را برای تولید سیب زمینی سرخ شده ترد نداشتند. اگر چه ایده او عملی نشد و همه سیب زمینی‌های انبار شده فاسد شدند ولی پیشنهاد بزرگی را در سال ۱۹۶۵ ارائه داد. او پیشنهاد کرد که شرکت از سمت سیب زمینی‌های تازه به سیب زمینی‌های منجمد حرکت نماید. اگر چه شرکت میلی به تغییر سیب زمینی‌های سرخ شده خود نداشت ولی مدیریت متوجه مشکلات توزیع مرتبط با تامین سیب زمینی‌های تازه برای زنجیره در حال رشد این شرکت شد. آقای سیمپلات ایده خود را نه بر اساس قیمت بلکه کیفیت ارائه داد. او توضیح می‌دهد که:

"آنها مشکلات بسیار زیادی را در رابطه با زمان نگهداری سیب زمینی با کیفیت در انبارهای خود داشتند. محتوای قند درون سیب زمینی دائماً بالا و پایین می‌رفت و رنگ آن تغییر می‌کرد. من به او پیشنهاد دادم که آنها با استفاده از سیب زمینی‌های سرخ شده منجمد بهتر می‌توانند کیفیت و ثبات تامین سیب زمینی زنجیره را کنترل نمایند."

شرکت فرایند انجماد سیب زمینی را به دقت مورد بررسی قرار داد و متوجه شد که فرایند قبلی ساختار و مواد طبیعی سیب زمینی سرخ شده را از بین می‌برد. در حین انجماد، ذرات کریستالی درون سیب زمینی تشکیل می‌شود که نشاسته را تخریب می‌کنند. در نتیجه شرکت فرایندی را برای خشک کردن سیب زمینی‌های سرخ شده بوسیله هوا ابداع کرد که در طی این فرایند ابتدا سیب زمینی‌ها را در یک سیکل سریع سرخ کردن قرار می‌داد، و سپس آنها را منجمد می‌کرد. این فرایند رطوبت سیب زمینی

¹¹ Jack Simplot

منجمد را با حفظ تردی کاهش می‌داد. سیمپلات تصمیم گرفت تا داوطلبانه خط تولید اولیه این فرایند را بسازد. در سال ۱۹۹۲ شرکتش حدود ۱٫۸ میلیون پوند سیب زمینی سرخ شده را تامین کرد که این مقدار نزدیک به ۵۰ درصد بازار داخلی سیب زمینی زنجیره بود. بنابراین این تامین کننده کوچک و محلی که نخستین همکاری خود را با شرکت تجربه می‌کرد توانست به یک موسسه بزرگ فرآوری سیب زمینی منجمد با درآمد ۶۵۰ میلیون دلار تبدیل شود.

شرکت نیز حتی روشی را که خدمه‌ی رستوران سفارشات سیب زمینی سرخ شده را پُر می‌کردند بهبود داد. متصدیان عملیات از کاهش بهره‌وری کارکنان ناراضی بودند زیرا انبرهای فلزی قدیمی که برای پُر کردن کیسه های سیب زمینی استفاده می‌شدند موجب ناکارآمدی آنها می‌شدند. در واکنش به این مساله یکی از مهندسين شرکت یک وسیله آلومینیومی V شکل با قیفی در انتها را طراحی کرد که به متصدیان عملیات کمک می‌کرد تا بتوانند کیسه‌های سیب زمینی سرخ شده را در یک حرکت پُر کنند و سیب زمینی را در یک جهت عمودی یکسان داخل کیسه قرار دهند.

حرکت سریع برای پشت سر گذاشتن رقیبان

در سال ۱۹۷۶ خریداران فرانچایز مهمترین محصول جدید زنجیره را معرفی کردند. در واقع این محصول نه تنها یک آیتم جدید برای منوی شرکت محسوب می‌شد بلکه یک وعده غذایی جدید، یعنی صبحانه، بود. اکثر متصدیان عملیات بین ساعات ۱۱ ظهر تا نیمه شب مشغول بازنگهداشتن رستوران‌های شرکت بودند. ولی یکی از خریداران فرانچایز در پیتسبورگ به این ساعات به عنوان محدودیتی که فرصتی مناسب را ارزانی می‌کرد نگرست: "ما در حال پرداخت کرایه، تسهیلات و بیمه در ۲۴ ساعت شبانه روز هستیم و این در حالی است که تنها از نیمی از این زمان استفاده می‌کنیم. ما می‌توانیم از ساعات صبحگاهی پیش از ساعت ۱۱ ظهر برای انجام برخی کسب و کارها استفاده کنیم."

این خریدار فرانچایز رستوران خود در ساعت ۷ صبح باز می‌کرد و قهوه، دونالت، رگزهای شیرین، پن‌کیکس و سوسیس را به مشتریان ارائه می‌داد. در واقع این خریدار توانست بدون کاهش اقلام منوی شرکتکسب و کار کاملاً جدیدی را خلق نماید.

بقیه خریداران فرانچایز در صورتی ساعات کار صبح خود را افزایش می‌دادند که اقلام منوی صبحانه موجب رشد فروش آنها می‌شد. هرب پیترسون^{۱۲} متصدی عملیات در یکی از خریداران فرانچایز واقع در سانتا باربارای کالیفرنیا اعتقاد داشت که شرکت برای راه اندازی یک وعده غذایی جدید به یک محصول منحصر بفرد نیاز دارد که بتواند مانند دیگر غذاهای قبلی شرکت با انگشتان خورده می‌شد. او به یک ظرف تخم مرغ کلاسیک روی آورد.

او در سال ۱۹۷۶ یک نوع ساندویچ و یک وسیله آشپزی را معرفی کرد. این وسیله می‌توانست تولید عاری از خطای ساندویچ را تضمین نماید. مجموعه‌ای شش تایی از حلقه‌هایی با پوشش تفلون

¹²Herb Peterson

می‌توانستند بر روی یک سیخ کبابی قرار گیرند و به تخم مرغ شکل‌های گرد و مدور یک کلوچه انگلیسی با ظاهر و طعم تخم مرغ آب پز شده را بدهند. شرکت با اضافه کردن یک تکه پنیر و بیکن به این ساندویچ غذای اصلی صبحانه خود را با نام ساندویچ تخم مرغی معرفی کرد. شرکتی منوی صبحانه کامل را در سال ۱۹۷۶ طراحی کرد که اقلامی همچون ساندویچ تخم مرغی، کیک های داغ، تخم مرغ نیمرو، سوسیس و بیکن به سبک کانادایی را در بر می‌گرفت بود. دوباره خود را از رقبای آن زمان متمایز کرد. هیچ یک از آنها نتوانستند تا اواسط سال ۱۹۸۰ واکنشی در پاسخ به این مساله نشان دهند و در این سال شرکت توانست امتیاز بالقوه خود را در وعده صبحانه حفظ نماید. صبحانه تقریباً ۱۵ درصد متوسط فروش را تشکیل می‌داد.

خوراک جوجه هم وارد منوی شرکت می‌شود

در اواخر سال ۱۹۷۰ سرآشپز شرکت، سعی کرد تا محصولی پیزی را تولید کند. این محصول تکه‌های سرخ شده و درشت پیاز بود. ولی تنوع در تامین پیاز، کنترل کیفیت این محصول را دشوار می‌ساخت. بنابراین پیشنهاد شد این محصول را با تکه‌های سرخ شده جوجه‌ای که به اندازه یک لقمه بودند عوض کند.

شرکت سریعاً برای کمک به تولید این محصول به دو تامین کننده روی آورد. گوردن^{۱۳}، تامین کننده اصلی ماهی برای غذای ساندویچ فیله و ماهی، انتخاب شد تا مشکل نان و خمیر زنی این محصول را حل نماید زیرا گوردن قبلاً توانسته بود همین مشکل را برای ساندویچ فیله و ماهی بر طرف نماید. شرکت دشوارترین چالش خود را به کی‌استون^{۱۴}، یکی از تامین کنندگان گوشت، واگذار کرد. این تامین کننده قرار بود یک روش کارآمد را برای برش جوجه به تکه‌هایی بدون استخوان و به اندازه یک لقمه پیدا نماید. در این حین شرکت چهار نوع سس را به ناگت‌های خود اضافه نمود. فعالیت همکارانه شرکت و تامین کنندگانش منجر به پیشرفت زیادی در تولید محصولات جدید و منحصر بفردی شد. یک دستگاه اصلاح شده، نوعی همبرگر جوجه بی استخوان را به ناگت‌هایی تقسیم می‌کرد و یک خمیر مخصوص به ناگت‌ها مزه‌ای دلپذیر و ظاهری زیبا می‌داد.

در مارچ سال ۱۹۸۰، درست ۵ ماه بعد از تولید ناگت، شرکت در حال آزمایش این محصول بود. شرکت ۳ سال بعد از معرفی ناگت جوجه به زنجیره‌اش توانست تنها ۷,۵ درصد فروش داخلی خود را از طریق این محصول بدست آورد. بازار این نوع همبرگر ناگهان به دومین بازار خرده فروشی جوجه در صنعت غذای فوری تبدیل شد و پشت سر شرکت کنتاکی فراید چیکن یا **KFC** قرار گرفت. فعالیتهای کی‌استون مجدداً باعث موفقیت این شرکت شد. در سال ۱۹۹۲ کی‌استون ۶۵ درصد بازار جوجه شرکت را در دست داشت و از یک تامین کننده گوشت به یک تولید کننده بزرگ جوجه تبدیل

¹³Gordon

¹⁴Keystone

رقبا و رشد

شرکت مذکور موفق‌ترین فرانچایز غذای فوری در جهان شده بود و رشد قابل توجه خود را در طی ۳۵ سال حفظ کرد. شرکت با بکارگیری سیستم عملیاتی خود که مبتنی بر یکنواختی بود توانست خود را از بقیه رقا متمایز کند. بدین ترتیب، با خریداران فرانچایز و تامین کنندگان خود به مانند یک شریک همکاری نمود تا سیستم عملیاتی خود را بهبود داده و محصولات جدید را ارائه دهد. ولی مدیریت با بررسی عملکرد چند سال اخیر متوجه شد که استراتژی قدیمی شرکت ممکن است متناسب با تغییرات بزرگ و در پیش روی نباشد.

سهم این شرکت در بازار خدمات فوری ایالت متحده از ۱۸,۷ درصد در سال ۱۹۸۵ به مقدار ۱۶,۶ در سال ۱۹۹۱ کاهش یافته بود. با این وجود بین سال‌های ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۰ فروش فروشگاه‌های داخلی به ۳,۷ درصد کاهش یافت. پس از سال‌ها رشد دو رقمی درآمد، در سال ۱۹۹۱ تنها به رشد خالص ۷,۲ درصد درآمد یعنی ۸۶۰ میلیون دلار دست یافت. در سال ۱۹۹۵ نیز پیش بینی شده بود که سود ناشی از فروشگاه‌های خارجی از میزان سود داخلی پیش خواهد افتاد. در حقیقت کسب و کار خارج از کشور بیشترین رشد را در سال‌های اخیر نشان دادند و درآمد عملیاتی این شرکت از ۲۹۰ میلیون دلار در سال ۱۹۸۷ به ۶۷۸ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱ افزایش یافت.

اگر چه شرکت بواسطه فروشگاه‌های بین المللی خود می‌توانست به موقعیت بسیار خوبی دست یابد ولی در آن زمان می‌بایست تنها بر عملیات‌های خود در آمریکا تمرکز می‌کرد. حدود ۲۵۰۰ خریدار فرانچایز و بیش از ۸۸۱۴ رستوران (که ۱۴۱۶ عدد از این رستوران‌ها توسط عملیات‌های شرکت اداره می‌شدند) در آمریکا داشت و حدود ۲۵ درصد درآمد خود را از فروشی که خریداران فرانچایزش کسب می‌کردند بدست می‌آورد. کسب و کار درون آمریکا ۶۰ درصد سود را به همراه داشت که می‌بایست تقویت می‌شد.

به علاوه، شرکت می‌بایست گرایش‌های گروه‌های سنی مختلف را نیز در نظر می‌گرفت. مصرف همبرگر در بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۰ از ۱۹ درصد به ۱۷ درصد کاهش یافته بود. مشتریان نیز از مسائل تغذیه و رژیم‌های غذایی اطلاع یافته بودند و دیگر علاقه زیادی به محصولات فست فود نداشتند. ولی تغییر رژیم‌های غذایی مساله‌ی جهانی نبود و تعداد زیادی از مشتریان به این موضوع توجهی نداشتند و کماکان از منوی قدیمی لذت می‌بردند.

صنعت غذای فوری با اینکه به متوسط نرخ رشد سالیانه‌ای حدود ۸,۷ درصد در سال ۱۹۸۰ رسیده بود ولی پیش بینی نشان می‌داد که این صنعت تنها می‌تواند با افزایش تقاضا در دهه ۹۰ دوام بیاورد. شاید پیچیده ترین مساله افزایش تعداد وعده‌های غذایی مردم بود که باعث شد تقاضا برای رستوران‌های غذای فوری از ۲۳ درصد در سال ۱۹۸۲ به ۶۲ درصد در سال ۱۹۹۰ افزایش یابد. شرکت‌در واکنش به

این مساله، یعنی تغییر اولویت مشتریان، تعداد ویتترین‌های درون اتومبیلی خود را دو برابر کرد و محل‌های جدیدی را برای رستوران‌های خود در مناطقی همچون مدارس، میادین ورزشی، موزه‌ها و بیمارستان‌ها در نظر گرفت. همچنین رستوران‌های کوچک و جدیدی را با هزینه کمتری نسبت به طراحی‌های قدیم ساخت. این رستوران‌ها می‌توانستند نواحی میان رستوران‌های موجود را پر کرده و با سودآوری بالایی به مشتریان خدمت کنند.

رقابت جدید

بازار ساده‌ی غذای فوری با ورود رقبای حرفه‌ای که برای کسب سهم بازار خود از استراتژی شرکت تقلید می‌کردند به بازار پیچیده‌ای تبدیل شده بود. رئیس شرکت، به شدیدتر شدن رقابت در صنعت غذای فوری اعتراف کرد. "تردید وجود ندارد که رقابت ما نه تنها بر سر تعداد محصولات، بلکه در رابطه با کیفیت شدیدتر شده است."

رقبایی همچون چیلیز و آلیو گاردن با ارائه خدمات کامل و متنوع به مشتریان خدمت می‌کردند. هر دو از جمله رستوران‌های خانوادگی بودند که ارباب رجوع برای صرف غذا داخل رستوران می‌نشست. تنوع غذایی منوهای آنها بالا بود و با این وجود قیمت‌ها با موارد مشابه در این شرکت رقابت می‌کردند. رستوران‌های ناهارخوری موقت در سال ۱۹۹۰ در حال افزایش بودند زیرا تعداد مشتریان - افراد رده سنی بین ۴۰ تا ۶۰ سال - تا حدود ۲۰ میلیون افزایش یافتند. در این مرحله تنوع منوی این شرکت بالا رفت بطوریکه حدوداً ۳۶ قلم را شامل می‌شد. این منو متشکل از انواع همبرگر، چیزبرگر، پوند، ناگت، جوجه، سالاد، سیب زمینی، نوشابه و غیره بود.

دو زنجیره همبرگر، یعنی زنجیره‌های سانیک و رالی، تنها خدمات درون اتومبیل را ارائه می‌دادند و در تحویل سریع برگرها حرفه‌ای شده بودند. فروش هر یک از رستوران‌های سانیک در طول ۴ سال به متوسط رشد سالیانه ۱۱٫۳ درصد رسید. در سال ۱۹۹۱ فروش هر یک از واحدها به ۱۳ درصد افزایش یافت. زنجیره سانیک ۱۱۵۰ واحد و زنجیره رالی ۳۲۷ واحد داشت^(۳). رستوران‌های زنجیره‌ای تاکو بل غذاهای مکزیکی را می‌پخت و منویی حاوی ۲۶ آیتم با قیمت‌های زیر یک دلار را ارائه می‌داد. تاکو بل بیشترین رشد فروش را در اواخر سال ۱۹۸۰ در صنعت غذاهای فوری داشت. این زنجیره نیز تهیه و تدارک مواد غذایی را به تامین کنندگان خود واگذار کرد، فضای آشپزخانه‌های فروشگاه‌های خود را کاهش داد و استراتژی هزینه محور (پایین نگهداشتن قیمت) را برای رقابت اتخاذ کرد. تاکو بل بین سالهای ۱۹۸۸ و ۱۹۹۱ به حدود ۶۰ درصد از مشتریان خدمات ارائه می‌کرد و مقدار فروش خود را به ۶۳ درصد افزایش داد.

واکنش سریع شرکت

شرکت برای واکنش در مقابل چالش‌های رقبا و عادات جدید مشتریان به نقاط قوت قدیمی خود روی آورد. در نتیجه مجدداً توسعه دقیق محصولات و مطابقت آنها با سلیقه مشتریان در مرکز توجه

قرار گرفت و شرکت برای مساعدت به سمت تامین کنندگان و خریداران فرانچایز خود روی آورد. به منظور توجه به مسائل تغذیه مواردی همچون سالاد، جوجه و کلوچه را عرضه کرد. شرکت به همراه رستوران‌های زنجیره‌ای کی‌استون و دانشگاه آویرن توانست ۹۱ درصد نخست همبرگر بدون چربی را تولید کند. بدین ترتیب ترغیب شد تا غذای چیکن فاژیتاس که موفقیت خوبی را در نخستین آزمایش‌ها از خود نشان داد تجربه کند. گوشت این محصول را از قبل می‌پختند و به آن ادویه می‌زدند. بنابراین برای مصرف تنها به حرارت کمی نیاز داشت و عملیات را کند نمی‌کرد. این محصول فروش خوبی را در تست‌های بازار از خود نشان داد و بزودی بعد از این تست برای عرضه بین‌المللی برنامه‌ریزی شد. تقریباً ۵ سال طول کشید تا شرکت بتواند منوی صبحانه خود را تکمیل و آن را برای عرضه داخلی آماده نماید. ولی این شرکت ۷ سال زمان را برای تولید پیتزایی مناسب رستوران‌های خود صرف کرد. توسعه محصولات دقیق نیز موجب طراحی تکنولوژی‌های پیشرفته می‌شد. مثلاً مهندسی یک نوع پیمانه مخصوص سیب زمینی سرخ شده و یک سیخ کباب پز را معرفی کرده بودند که می‌توانستند همزمان هر دو طرف همبرگر را سرخ کند و بدین طریق زمان پخت را به نصف کاهش دهند. بعد از آن مهندسی شرکت توانستند فرهای مخصوص پیتزا را اختراع کنند. این فرهای مخصوص می‌توانستند پیتزا را در کمتر از پنج دقیقه بپزند. شرکت نیز در حال توسعه تجهیزات عملیاتی جدیدی بود که کابینت‌هایی با تکنولوژی پیشرفته برای کنترل دما و رطوبت داشت و می‌توانست تک تک اجزای محصول را پیش از زمان موعد و بدون کاهش کیفیت غذا آماده نماید. این تجهیزات می‌توانستند به پخت قسمت‌های مختلف محصول بدون کاهش کیفیت آنها کمک نمایند. به عنوان مثال در این محفظه‌ها کلوچه‌های سرخ شده می‌توانستند بدون خشک شدن نگهداشته شوند.

در سال ۱۹۹۱ شرکت به یک منوی ارزشی متشکل از ۸ قلم از جمله چیزبرگر، پوندر، و ... برگشت و قیمت‌ها را تا حدود متوسط ۲۰ درصد کاهش داد. در نتیجه فروش همبرگر تا حدود ۳۰ درصد افزایش پیدا کرد و تعداد مشتریان زیاد شد. ولی میزان رشد درآمد و سود شرکت کاهش شدیدی یافت. این حرکات ابتدایی، تنش بزرگی را میان تلاش شرکت در ارائه ارزش بیشتر از یک طرف و تنوع بالاتر از طرف دیگر بوجود آوردند. مدیر شرکت می‌گوید: "ما یک کسب و کار با سود یک پنی هستیم". حجم در یک منوی ارزشی مساله مهمی می‌باشد. منوی ارزش باعث شد که سرعت مساله مهم‌تری برای جلوه دهد. در واقع، تنوع بالای اقلام درون منوی رستوران ریسک کند آوردن ارائه هر واحد خدمت را افزایش می‌داد. تنوع و ارزش می‌بایست به دقت همتراز می‌شد. چالش مدیریت این بود که شرکت را متوجه توازن تنوع و ارزش محصولات و خدمات کند.

قابلیت انعطاف‌پذیری و رشد

شرکت با تمرکز بر فرمولی ساده یعنی منوی محدود، قیمت پایین و خدمات سریع به موفقیتی بزرگ دست یافته بود. لوگوی شرکت بیانگر محصولاتی یکنواخت شامل برگر، سیب زمینی سرخ شده و

مخلوط شیر و بستنی و آبمیوه بودند که به شیوه یکسانی عرضه می‌شدند. اگر چه دو مقوله یکنواختی و ثبات حدود ۳۵ سال در کانون توجه شرکت قرار گرفته بود ولی به نظر می‌رسید که شعار تبلیغاتی جدید شرکت به حرکت کاملاً ظریف و زیرکانه‌ای اشاره دارد: "آنچه شما می‌خواهید همان چیزی است که امروز از این شرکت می‌گیرید." خدمت رسانی به مشتری برای ما همیشه در کانون توجه قرار داشته است، ولی برای برآورده نمودن نیازهای متنوع و در حال تغییر مشتری، گزینه‌های بسیار مختلفی را دنبال کرده است و مدیریت گمان می‌کرد که یک سوال اساسی می‌بایست پاسخ داده می‌شد. آیا مقوله قابلیت انعطاف پذیری که نیازهای در حال تغییر مشتری را برآورده ساخته و به دغدغه‌های امروزی شرکت تبدیل شده است مستلزم تغییر بنیادی استراتژی اصلی شرکت می‌باشد؟ یا قابلیت انعطاف پذیری را با وجود جدید و پیچیده بودن می‌توان با رویکرد قدیمی شرکت منطبق نمود؟

واکنش‌های سریع به خواسته‌های مشتری و افزایش رقابت تنها بیانگر بخشی از گرداب فعالیت‌های خلاقانه شرکت بودند. تلاش‌های بیشتری نیز در دست کار بود. به عنوان مثال، برخی نمونه‌های ساخت جدید را توسعه داد که از آن جمله می‌توان به مدل‌های صرف غذا هنگام رانندگی برای رقابت با شرکت‌های رالی و سونیک و کافی‌شاپ‌های مناسب و کوچک برای شهرهای کوچک اشاره کرد. دامنه وسیعی از آیتم‌ها شامل لازانیا، خلال‌های هویج، بلال، جام‌های حاوی میوه و جوجه سرخ شده در فر مورد آزمایش قرار گرفتند. شرکت نیز به جستجوی روش‌های جدیدی برای حفظ ارزش مواد غذایی از جمله حفظ کارایی کلسیم و نیز کاهش سدیم و چربی پرداخت.

اگر چه این تغییرات نتوانستند سیستم عملیات قدیم شرکت را تهدید کنند ولی نوسانات زیادی را (در اقلام منوی رستوران، برنامه‌های ساخت و تجارب خورد و خوارک) در سرتاسر زنجیره ایجاد کردند. این تغییرات می‌توانستند چالش‌های سنگینی را برای حفظ کنترل کیفیت و سرعت خدمات وارد آورند. سیستم عملیات به منظور تضمین یکنواختی، کیفیت و سرعت در کلیه رستوران‌هایش ایجاد شده بود. اگر این زنجیره قصد ارائه تنوع بالایی از غذاها را همچون اسپاگتی یا جوجه سرخ شده داشت این تغییر می‌توانست سیستم عملیاتی را که مبتنی بر منوی محدود بود مختل نماید.

افزایش تنوع در محصولات مساله غامض دیگری را برای شرکت به بار آورد. هنگامی که زنجیره شرکت به چالش‌های مرتبط با قیمت گذاری رقیبانی همچون تاکو بل و اکنش نشان داد مقوله تولید در حجم بالا به مساله‌ای اجباری تبدیل شد. بنابراین به منظور تولید حجم بالایی از محصولات سرعت به عامل مهم‌تری تبدیل گشت. ولی ریسک استفاده از این عامل در محصولات جدید غیرمنطقی بود. اگر چه اقلام منوی جدید شرکت بارها مورد آزمایش قرار گرفته بودند، مانند چیکن فاژیتاس که باعث انسداد عملیاتی شرکت نشد و توسط خریداران فرانچایز به خوبی مورد پذیرش قرار گرفت، ولی شرکت می‌بایست جریان روان و یکسانی از محصولات مختلف را تضمین می‌کرد.

تعداد زیادی از محصولات اضافه شده به منوی می‌توانستند از سرعت خدمات این شرکت نیز بکاهند. بنابراین شرکت دستورالعمل‌ها و تجهیزات عملیاتی خود را تا اندازه‌ای که بتواند نیروی کاری

خود را آماده کند تکمیل نمود. گردش مالی سالیانه نیروی انسانی شرکت بیش از ۱۰۰ درصد بود (ولی با این وجود از بقیه رقبا در صنعت غذای فوری پایین تر بود). در حالی که تعهد شرکت به آموزش ادامه پیدا کرد تا استانداردهای صنعت را ایجاد نماید. ولی هیچ یک از فروشگاه‌های شرکت نتوانستند از عهده فرایند پیچیده آماده سازی محصولات جدیدی که به فعالیت چند منظوره با خدمات فوری نیاز داشتند بر آیند.

اگرچه این چالش‌ها شرکت را آنچنان تهدید نمی‌کردند، اما اگر به عنوان یک شرکت بزرگ غذای فوری امید داشت که کسب و کار خود را از طریق افزایش تنوع گسترش دهد می‌بایست هماهنگ سازی شمای رستوران خود را نیز در نظر می‌گرفت. شرکت شمای خود را بر اساس مکانی برای ارائه همبرگر و غذای فوری، نه برای ارائه بقیه غذاها و وعده‌های موقت ناهار، بنا کرده بود. اگر مردم غذای مکزیکی می‌خواستند به رستوران‌های زنجیره‌ای تاگو بل می‌رفتند. اگر پیتزا میل داشتند به رستوران‌های زنجیره‌ای پیزا هات سر می‌زدند. اگر آنها ترجیح می‌دادند که در مکانی تفریحی با قیمت معقول بنشینند قبل از این رستوران‌های دیگری همچون آلیو گاردن، چیلیز، پرکینز، ... به اذهان عمومی خطور می‌کرد. در واقع نه تنها شرکت می‌بایست شمای مکانی خود را متناسب می‌ساخت، بلکه می‌بایست با اعتبار و شهرت رقیبان روبرو می‌شد.

این چالش‌ها بطور خاص ناخوشایند به نظر رسیدند زیرا وعده شام آخرین مرز رشد بالقوه را نشان می‌داد. تنها حدود ۲۰ درصد فروش از وعده شام حاصل می‌شد. بنابراین شرکت برای اینکه مشتریان خود را ترغیب کند تا به فروشگاه‌هایش برای صرف ناهار سر بزنند به یک منوی جدید (شبهه منویی که برای وعده صبحانه طراحی نمود) و حتی دکوراسیون و تزئینات متفاوت نیاز داشت. برای رقابت با رقبای خود نمی‌توانست آیتم‌های شام خود را یکی یکی معرفی کند زیرا رقبا به خوبی می‌توانستند از تخصص خود استفاده کرده و به آسانی در مقابل این آیتم‌ها واکنش نشان دهند. بنابراین شرکت می‌بایست سریعاً منوی کاملاً جدیدی را عرضه می‌کرد، که زودترین تاریخ ممکن برای چنین کاری بهار سال ۱۹۹۳ بود.

وعده غذایی شام نیز به طریقی تغییر کرد. مشتریان وعده‌های ناهار و صبحانه بیشتر نگران سرعت و راحتی بودند. ولی شام به شکل یک واقعه دیده نمی‌شد بنابراین مشتریان انتظار غذا و خدمت کامل را داشتند. با اینکه فروش بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۰ از ۲۳ درصد به ۶۲ درصد افزایش یافت ولی فروش وعده‌های غذایی صبحانه و ناهار کاهش پیدا کرد.

با وجود افزایش فشارهای رقابت‌جویی، چالش جدیدی در حال رشد بود: مسئله حفظ محیط زیست. در حالی که در اواخر دهه ۸۰ بیشتر شرکت‌ها به مقوله محیط زیست به عنوان تهدید می‌دیدند شرکت به آن به عنوان یک فرصت نگریست: فرصتی برای اتصال یک سیاست مسئولیت‌پذیری زیست محیطی به استراتژی رو به رشد عملیات.

مدیریت کلیه چالش‌ها را بررسی کرد و به این مسئله آگاه بود که شرکت می‌خواهد منوی اصلی،

شرکت زنجیره‌ای فست فود _____ ۱۵

سیستمهای عملیاتی و دکراسیون خود را حفظ کند. با این وجود زنجیره شرکت می‌بایست اجازه آزادی عمل بیشتری را به واحدهای خود می‌داد و محصولات و تجارب متنوع‌تری را برای مشتری فراهم می‌کرد. ولی آیا با اعمال چنین تغییراتی باز هم شرکت قبلی وجود داشت؟

منابع

- ۱- *Franchisees could not be graded on value because it violated antitrust regulations, which prohibited rigid pricing and required independent business owners be given the latitude to set prices on their own.*

شرکت الیاف مصنوعی دلتا (*DSF*)^۱

پدید آورنده: نایجل اسلک^۲

"وقتی شما بازیگری کوچک در این کسب و کار باشید می‌بایست رویکرد خاص خود را به منظور انجام کسب و کار توسعه دهید. ما همانند شرکتهای *BASF* یا *DuPont* در بازی مشابهی حضور نداریم. اهداف کلیدی ما همیشه بر سه مبنا بوده است: بازارهای خاص^۳، تولید متمرکز^۴ و محصولات نوآور."^۵

(پاول میر^۵ - مدیر عامل شرکت الیاف‌های مصنوعی دلتا)

شرکت *DSF* در مقایسه با استانداردهای صنعت الیاف مصنوعی شرکت بسیار کوچکی بود. ولی از لحاظ بین‌المللی و تکنیکی شرکت موفق‌تری محسوب می‌شد. شرکت *DSF* بیش از هشت سال به گروهی از محصولات وابسته بود که پایه آنها را نوعی پلیمر به نام بریتلین^۶ تشکیل می‌داد. البته *DSF* این پلیمر را خود در اواخر سال ۱۹۹۰ توسعه داده بود. در سال ۲۰۰۴ محصولات بریتلین ۹۷ درصد کل درآمد شرکت را تشکیل می‌دادند (سه درصد دیگر درآمد شرکت از طریق فروش لیسانس‌ها حاصل می‌شد). در حقیقت این شرکت پس از تاسیس در سال ۱۹۷۰ تنها دامنه محدودی از محصولات را در

^۱*Delta Synthetic Fibres or DSF*

^۲*Nigel Slack*

^۳*Niche Markets*

^۴*Focused Production*

^۵*Paul Mayer*

^۶*Britlene*

یک زمان تولید می‌کرد. محصول اولیه "تکلن"^۷ با "دکلن"^۸ و دکلن هم خودش با بریتلین جایگزین شده بودند. هیچ یک از این تغییرات نیازی به تغییرات اساسی در فرایندهای شرکت نداشتند.

"حدس من این است که تا به الان خوش شانس بوده‌ایم که تنها بر یک نوع محصول تمرکز داشتیم. این بدین معناست که بخش‌های اولیه فرایند ساخت می‌بایست با تنوع نسبتاً کمی سر و کار داشته باشند. اگرچه پلیمر پایه بریتلین درجات و گونه‌های مختلفی دارد ولی تنها ۵ یا ۶ محصول متنوع با حدود ۱۰ یا ۱۲ نوع خاص را برای مشتریان خاص خود می‌سازیم. تنوع اصلی پس از فرایند ساخت و در واقع در مرحله اکستروژن و مخصوصاً مراحل تکمیلی و بسته‌بندی ظاهر می‌شود. ما ۳۵ "الگوی" اکستروژن، ۱۷ نوع مرحله تکمیل و ۱۰ تا ۱۲ نوع بسته‌بندی داریم. این بدین معناست که بطور بالقوه حدود هفت هزار روش برای تولید انواع محصولات پلیمری داریم. البته در این شرکت هم طبق معمول ۸۰ درصد خروجی را ۲۰ درصد کدهای محصول نهایی تشکیل می‌دهند. ولی احساس می‌کنم که تلاش بی دریغ ما و کنترل این تنوع اهمیت بسزایی دارد. تنوع نه تنها پیچیدگی فرایند ساخت را افزایش می‌دهد بلکه اگر نتوانیم قبل از تولید بریتلون^۹ یا بریتلین معضل تنوع را حل کنیم با مشکل جدی مواجه خواهیم شد."

(پاول میر - مدیر عامل DSF)

اصولاً از طیف بریتلین به منظور تهیه "الیاف آمیخته" در پوشاک مخصوص کار سنگین استفاده می‌شد. البته مقادیر کمی از این پلیمر پایه در تولید کالاهای صنعتی همچون سیم تایلر، درایوهای انعطاف‌پذیر صنعتی و روکش‌های عایق بکار می‌رفت. از مهمترین ویژگی‌های این پلیمر می‌توان به مقاومت بالا در برابر سایش و حرارت بالا و نیز عایق الکتریکی اشاره کرد. در سال ۲۰۰۴ حجم فروش محصولات بریتلین در ایالت متحده آمریکا کاهش یافت زیرا رقبا با محصولات خود موفق شدند بازارهای قدیمی شرکت DSF را تسخیر نمایند. اگرچه مشخصات فنی این محصولات شباهت کمتری با محصولات بریتلین شرکت داشتند ولی هزینه‌ها بسیار کمتر بود.

از بریتلین تا بریتلون

در سال ۲۰۰۴ شرکت محصول جدیدی را توسعه داد که مبتنی بر ماده پلیمری به نام بریتلون بود. پلیمرهای بریتلون شامل کلیه مشخصات پلیمر بریتلین بودند ولی در مواردی همچون استحکام، مقاومت در مقابل حرارت و عایق الکتریکی برتری داشتند. امید می‌رفت که این مشخصه‌ها بتوانند کاربردهای جدیدی را در صنعت روکش بوجود آورند (بعنوان مثال جایگزین عایق‌های الیاف پشم معدنی شوند)

⁷Teklon

⁸Deklon

⁹Britlon

و نیز وارد بازار بسیار بزرگتری در عایق‌های حرارتی و الکتریکی شوند. بعد از کمی تعلل در اواخر سال ۲۰۰۴ شرکت توانست مشکلات فنی و مهندسی مربوط به تولید انبوه پلیمر بریتلون را حل نماید. "بریتلون دیرتر از انتظارات ظهور یافت. این دیرکرد تا حدودی بدین دلیل بود که بریتلون پیشرفتی بزرگی در فرمول‌بندی محصول محسوب می‌شد و در رابطه با این مساله با مشکلات فنی بزرگی روبرو بودیم. من باید اعتراف کنم که بخشی از این تاخیر به دلیل عدم آغاز توسعه اولیه پلیمر بریتلون بود. همکاران بخش بازاریابی شرکت به ما گوشزد می‌کردند که یک نوع محصول پیشرفته می‌تواند اثر بزرگی بر بازار آن زمان بگذارد. با این حال هنوز هم به دلیل مدت زمان ساخت در موقعیتی قرار گرفته‌ایم که تا قبل از سال ۲۰۰۶ قادر به معرفی محصول بریتلون نخواهیم بود."

(پاول میر - مدیر عامل DSF)

روش اصلی تولید پلیمرهای بریتلین و بریتلون مانند دیگر الیاف های مصنوعی بود. در این روش معمولاً یک ماده شیمیایی ارگانیکی مبتنی بر نفت خام در شرایط فشار و دمای بالا بوسیله یک کاتالیزور مناسب "بسپار" می‌شود (فرایند ترکیب و تبدیل چند مولکول به یک زنجیره بزرگ). این "بسپارش" در یک دیگ بسیار بزرگ (مانند اجاق گازهای فشار صنعتی) انجام می‌شود. سپس پلیمر از قالب بیرون کشیده می‌شود (از میان یک نازل که شبیه خروجی یک آبپاش است عبور داده می‌شود) و سریعاً خنک می‌گردد و در ادامه با روشهای مختلفی همچون چرخش بر روی یک قیف یا انباشتگی در یک عدل تکمیل می‌گردد. بعد از انجام این مراحل و قبل از ارسال محصول به مشتری فرایندهای تبدیل مختلفی برای ارزش افزایی به محصول استفاده می‌شود.

مراحل بعدی فرایندهای تولید نسبتاً انعطاف‌پذیر می‌باشند. در واقع با افت بهره‌وری، تجهیزات می‌توانستند اکثر الیاف‌ها را با کمی اصلاحات تولید نمایند. ولی مراحل اولیه این فرآیند، مخصوصاً مرحله بسپارش، معمولاً برای نوع خاصی از پلیمرها طراحی شده بودند و قبل از ساخت یک پلیمر متفاوت به اصلاحات اساسی نیاز داشتند. به همین دلیل یا یک خط جدید بریتلون باید ایجاد می‌شد یا خط قبلی بریتلین تبدیل می‌گشت تا محصولات بریتلون تولید شوند. زیرا هر خط فقط می‌توانست محصولات مخصوص آن خط را تولید نماید.

تسهیلات فعلی

بریتلین در سه کارخانه در مناطق تیسید انگلستان، هامبورگ آلمان و شیکاگوی آمریکا تولید می‌شد. بزرگترین کارخانه در منطقه تیسید قرار داشت که مجهز به سه خط تولید بود. در هر یک از دو کارخانه دیگر تنها یک خط تولید وجود داشت. این پنج خط ظرفیت اسمی برابر ۵,۵ میلیون کیلوگرم بریتلین در سال داشتند. ولی خروجی مورد انتظار بعد از اعمال تغییرات، نگهداری و تعمیرات و تعطیلات به حدود ۵ میلیون کیلوگرم کاهش می‌یافت. هر کارخانه بطور شبانه‌روزی در کلیه ایام هفته کار می‌کرد.

هزینه مواد اولیه در این کارخانه‌ها کم و بیش یکی بود ولی هزینه نیروی انسانی، هزینه کلی استخدام، مالیات و هزینه‌های انرژی متفاوت بود. کارخانه هامبورگ بالاترین هزینه تولید را به خود اختصاص می‌داد، کارخانه شیکاگو در مکان بعدی و کارخانه تیسید نیز با داشتن کمترین هزینه در تولید یک کیلوگرم بریتلین در مکان آخر (با بهره‌برداری کامل) قرار داشت. ولی اختلاف هزینه میان این کارخانه‌ها از اختلاف هزینه‌های ورودی کمتر بود. این مساله از یک طرف بعلت بهره‌وری بالای کارخانه‌های هامبورگ و شیکاگو و از طرف دیگر به علت خطوط قدیمی و فرسوده کارخانه تیسید بود.

بازارهای شرکت DSF

اگر چه بین سال‌های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۴ مقدار فروش محصول پلیمری بریتلین به مشتریان بریتانیایی از ۶۰ درصد به ۴۱ درصد کاهش یافت ولی انگلستان هنوز بزرگترین بازار این محصول محسوب می‌شد. پتانسیل رشد فروش در بازارهای شرق، بالاحص جنوب شرقی آسیا، بسیار بالا بود. با این حال احتمال می‌رفت که بیشترین پتانسیل رشد درآمد مربوط به قاره اروپا و ایالت متحده امریکا باشد. بطور کلی فروش محصولات روکش صنعتی و خانگی در حال افزایش بود و با این وجود فروش شرکت DSF رشد کمتری را از خود نشان می‌داد. حجم فروش این شرکت در بازارهای عام صنعتی از صفر درصد در سال ۱۹۹۰ به ۱۳ درصد در سال ۲۰۰۴ افزایش یافته بود و احتمال می‌رفت که DSF در پنج سال آینده رشد بیشتری بالاحص در آمریکا داشته باشد. بازارهای عایق حرارتی و الکتریکی بعد از رشد سریع خود در اوایل سال ۲۰۰۰، به رشد خیلی کمتری در دو سال گذشته رسیدند.

"ما در دو بازار کاملاً متفاوت کار می‌کنیم. بازارهای روکش صنعتی و خانگی نسبتاً قابل پیش بینی هستند و در این بازارها ما تامین کنندگان شناخته شده‌ای هستیم که سهم نسبتاً بزرگی از یک بازار بسیار کوچک را در دست داریم. البته بازارهای صنعتی و عایق‌سازی به نوبه خود بزرگتر هستند و ما تنها سهم کوچکی از آن را در دست داریم. ما در بازارهای روکش صنعتی و خانگی معمولاً به جای محصولات کاملاً مشابه بر اساس قیمت به رقابت می‌پردازیم. ولی در بازارهای صنعتی و عایق‌سازی معمولاً به جای استفاده از مواد اولیه کاملاً متفاوت بر اساس عمل کرد محصول و قابلیت انعطاف پذیری تامین رقابت می‌کنیم."

(تیم ویلیامز^{۱۰} - نایب رئیس بخش بازاریابی)

ضمیمه ۱ حجم بازار در سال ۲۰۰۴ را نشان می‌دهد.

تیم ویلیامز نیز متوجه طیف محصولات بریتلون که مقدار فروش شرکت را تغییر می‌داد شد. "محصولات بریتلون از نظر فنی مبتنی بر مواد اولیه بهتری خواهند بود که احتمالاً هزینه حاشیه ای تولید کمتری دارند. ما باید تا حد ممکن قادر به حفظ سهم خود در بازار روکشی باشیم و جلوی افت سود ناخالصی که در چند سال اخیر در این بخش از بازار پیش آمد بگیریم. ولی

¹⁰Tim Williams

سود واقعی در بازارهای عایق سازی و بازارهای صنعتی نهفته شده است و کم کم خود را نشان خواهند داد. استحکام بالاتر و مشخصات عایقی پلیمر بریتلون به ما این قابلیت را می دهد تا بتوانیم سهم بیشتری از یک بازار بزرگ و سودآور را تسخیر نماییم. همچنین با وجود دو نوع محصول می توانیم میان نیازهای بازارهای مختلف در مناطق مختلف جهان تمایز قائل شویم. ما گزینه های بیشتری را در آینده در مورد چگونگی موقعیت یابی خود در بازار خواهیم داشت. ولی در آینده نیز با سطوح بالاتری از عدم قطعیت در بازار مواجه خواهیم شد.^{۱۱} ضمیمه ۲ حجم تجمعی و پیش بینی قیمت هر دو نوع محصول بریتلین و بریتلون را از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰ نشان می دهد.

ایجاد ظرفیت بریتلون

اگرچه فرایند تولید مورد نیاز برای ساخت پلیمر بریتلون مانند پلیمر بریتلین بود ولی شرکت به نوع کاملاً جدیدی از واحد بسپارش برای مرحله اکستروژن نیاز داشت. همچنین تکنولوژی های بسپارش انحصاری بودند. محصولات بریتلون و بریتلین نمی توانستند بر روی یک خط مشابه تولید شوند. شرکت **DSF** در مراحل اولیه توسعه بریتلون با شرکت بین المللی ساخت ماشین آلات شیمیایی آلپن **GmbH**^{۱۱} وارد گفتگو شد تا به طراحی ماشین آلات بزرگ واحد جدید خود کمک کند. این دو شرکت با همکاری یکدیگر توانستند با بررسی و کشف روشهای مختلف ساخت، طرح قابل قبولی را برای خط جدید بریتلون تولید و تست نمایند. در اصل تنها دو گزینه برای تعیین ظرفیت بریتلون وجود داشت. **DSF** می توانست خطوط قدیمی بریتلین را تبدیل کند، یا اینکه یک خط تولید کاملاً جدید را طرح ریزی نماید.

شرکت در گزینه ی تبدیل باید یک واحد پلیمر جدید را (بدون توقف در تولید) در کنار خط تولید قدیمی ایجاد می کرد. پس از مرحله تکمیل، این پلیمر به واحد اکستروژنیو وصل می شد که خود به کمی تغییر نیاز داشت. شرکت آلپن، زمانی حدود دو سال را برای انجام هر دو روش یعنی ایجاد و ساخت یک خط بریتلون جدید و یا تبدیل خطوط قدیمی بریتلین به بریتلون پیشنهاد داد.

"دلیل مدت زمان طولانی برای طرح ریزی و ساخت این فرایند بالا بودن سطوح تقاضای شرکت آلپن می باشد زیرا این شرکت شهرت زیادی در ارائه راه حل های فنی بسیار خوب در طراحی فرایند دارد. البته به نظر من آنها به دلیل مشخصات فنی جدید بریتلون محتاطانه عمل می کنند."

(لیام فلاهرتی^{۱۲}، نایب رئیس عملیات شرکت)

اگرچه مدت زمان ساخت خط جدید با مدت زمان تبدیل برابر بود ولی هزینه سرمایه ای گزینه دوم پایین تر بود. ضمیمه ۳ برآوردهای سرمایه ای هر دو گزینه را نشان می دهد. اقتصاد مقیاس هر دو گزینه

^{۱۱}Alpen GmbH

^{۱۲} Liam Flaherty

نشان می‌دهد که ظرفیت خط تولید بریتلون در هر دو گزینه حدود ۵ میلیون کیلوگرم در سال می‌باشد.

تمرکز یا انعطاف‌پذیری

لیام فلاهرتی، نایب رئیس عملیات کارخانه تیسید، تمایل داشت تا از فرصتهای معرفی محصولات بریتلون نهایت استفاده را بکند. بطور خاص، او می‌خواست از پرداختن به مشکلات کوتاه مدتی که بعداً با ایجاد ظرفیت جدید بریتلون بوجود می‌آمدند خودداری نماید.

"من کاملاً از این مساله مطلع هستم که انجام صحیح استراتژی افزایش ظرفیت می‌بایست در اولویت برنامه شرکت قرار بگیرد. این یک برنامه مهم سرمایه‌گذاری است و ما باید کنترل دقیقی را بر چگونگی ایجاد ظرفیت جدید داشته باشیم. به هر حال، ما نیز در حال طرح‌ریزی ساختار عملیات شرکت در بلند مدت هستیم. در واقع برای نخستین بار داریم به یک شرکت دو محصولی تبدیل می‌شویم. این مساله ما را با مجموعه‌ای از موضوعات مواجه می‌کند که یا تا به حال با آنها روبرو نشده‌ایم و یا اینکه از مواجهه با آنها خودداری کرده‌ایم."

(لیام فلاهرتی، نایب رئیس عملیات)

لیام قبلاً با پرسیدن برخی سوالات کلیدی از پاول میر متوجه شده بود که به چه موضوعی اشاره دارد.

- آیا کارخانه‌ها باید هر دو نوع محصول را تولید کنند یا اینکه باید "مراکز تخصصی"^{۱۳} را برای این دو نوع محصول توسعه دهیم؟
- با این فرض که این کارخانه‌ها هر دو نوع محصول را تولید می‌کنند آیا هر یک می‌بایست در بخشی از محصول تخصص داشته باشند؟
- چگونه می‌توان اطمینان کسب کرد که هر سه کارخانه می‌توانند مشارکت خود را در قابلیت کلی عملیات شرکت درک نمایند؟ به عبارت دیگر، آیا تصمیمات استراتژیک عملیات می‌بایست در مرکز گرفته شوند یا اینکه باید به هر یک از آنها درجه‌ای از استقلال را جهت توسعه استراتژی‌های خود در بازار یا نوع محصول بدهیم؟
- آیا در بلند مدت باید نقش‌های مختلفی را به هر یک از این کارخانه‌ها جهت توسعه قابلیت کلی عملیات خود بدهیم؟ به عنوان مثال، کارخانه شیکاگو اشتیاق زیادی جهت بهبود بهره‌وری و قابلیت انعطاف‌پذیری خط خود نشان داده است. این کارخانه این کار را اصولاً از طریق اعمال یک سری بهبودهای تدریجی تکنولوژی در فرایند انجام داده است. بهمین دلیل، آیا باید مسئولیت بهبود فرایند را که هم اکنون در دست بخش منابع فنی کارخانه تیسید است به این کارخانه بدهیم؟
- با توجه به نکته قبلی، منابع اصلی تکنولوژی چه نقشی باید داشته باشد؟ در گذشته این نقش درک خوبی از اجرای اصلاحات در تکنولوژی موجود به روش "بالا به پایین" داشته است. بهر حال این

¹³Centers of Expertise

نقش توانایی کمتری در برانگیختن و آموزش افراد مشغول در سطوح عملیات جهت قبول مسئولیت بهبود داشته است.

- چگونه می‌توانیم قابلیت‌های تکنولوژی/عملیات خود را به مقدار فروش و بازاریابی ربط دهیم؟ تا به حال با تکیه بر تکنولوژی‌های جدید خود توانسته‌ایم در بازار سر بلند باشیم ولی این در آینده عملی نخواهد بود. اگر چه عملکرد بهتر بریتلوون مقدار فروش را افزایش می‌دهد ولی اصلاحات کوچک محصولی می‌تواند شرکت را در کسب و کار خود موفق گرداند. من اطمینان دارم که در آینده با تکنولوژی‌های بسیار پیشرفته‌ای روبرو خواهیم شد. ولی شرکت نمی‌تواند هر چند سال یکبار منتظر آنها بنشیند. احتمالاً آینده به سمتی پیش خواهد رفت که مساله توسعه و واکنش سریع در مقابل نیازهای خاص مشتری در یک بازار متنوع‌تر اهمیت پیدا می‌کند.

کارگروه ظرفیت

پاول میر در پاییز سال ۲۰۰۴ کارگروه ظرفیت را تشکیل داد تا مقوله عرضه محصول جدید و جنبه‌های مدیریتی آن را مورد بررسی قرار دهد. ولی برخی محدودیتها را جلوی کار شرکت قرار داد.

"حق با لیام است، ما باید موضوعات و فرضیه‌های اصلی پیکره بندی مجدد عملیات خود را در نظر بگیریم. البته با توجه به شرایط موجود می‌بایست خود را تنها به این سه کارخانه محدود نماییم. در کوتاه مدت ساخت یک کارخانه کاملاً جدید پیچیدگی‌های عملیات چندبخشی را تا سطح غیرقابل قبولی افزایش می‌دهد. در مقابل، من تعطیلی یکی از این سه کارخانه را موجب اتلاف نیروی انسانی و منابع فیزیکی سرمایه گذاری شده در آن بخش می‌دانم. من اعتقاد دارم که مقوله گسترش می‌تواند در یک، دو یا هر سه کارخانه اتفاق بیافتد. بهر حال هر چیزی ممکن است در آینده رخ دهد. به عنوان مثال، ایجاد کارخانه‌ای جدید در آسیا جهت ارائه خدمت به بازارهای در حال رشد شرقی و استفاده از هزینه‌های کمتر ممکن است منطقی بنظر برسد."

(پاول میر، مدیر عامل)

ضمیمه ۱. حجم بازار با توجه به محصول و منطقه، سال ۲۰۰۴ (بر حسب یک میلیون کیلوگرم)

بخش‌های بازار	انگلستان	کشورهای قاره اروپا (غیر از	ایالات متحده آمریکا	آسیای شرقی
روکش-صنعتی	۸,۰۴	۳,۷۴	۱,۶۹	۱,۸۴
روکش-خانگی	۱,۲۲	۰,۰۹	نامشخص	نامشخص
روکش-عمومی	۰,۵۲	۱,۰۲	۱,۱۰	۰,۷۳
عایق حرارتی	۰,۴۱	۰,۳۹	۱,۰۱	نامشخص
عایق الکتریکی	۰,۱۸	۰,۶۴	۱,۱۰	۰,۹۸
جمع کل	۱۰,۳۷	۵,۸۸	۴,۹۰	۳,۵۵

ضمیمه ۲. پیش‌بینی مقدار فروش انواع پلیمر بریتلین و بریتلون

مقدار فروش بالقوه		
بریتلین (کلیه محصولات) بر حسب میلیون کیلوگرم در سال	بریتلون (کلیه محصولات) بر حسب میلیون کیلوگرم در سال	
۲۴,۰۷	-	۲۰۰۴
۲۲	-	۲۰۰۵
۲۰	-	۲۰۰۶
۱۷	۳	۲۰۰۷
۱۳	۱۶	۲۰۰۸
۱۱	۲۷	۲۰۰۹
۱۰	۲۹	۲۰۱۰
متوسط پیش‌بینی فروش		
بریتلین (کلیه محصولات)	بریتلون (کلیه محصولات)	
۹۸	-	۲۰۰۵
۹۸	-	۲۰۰۶
۹۵	۱۲۵	۲۰۰۷
۹۰	۱۲۰	۲۰۰۸
۸۵	۱۲۰	۲۰۰۹
۸۵	۱۲۰	۲۰۱۰

ضمیمه ۳. هزینه‌های سرمایه‌ای برآوردی برای بریتلون

جدول زیر هزینه‌های برآوردی و پرداخت‌های مرحله‌ای مورد نیاز برای خط پلیمر بریتلون و ساخت واحد اکستروژن را نشان می‌دهد (شرکت آلپن)

نوع سفارش	هزینه (میلیونیورو)	زمان
خط کاملاً جدید "بریتلون" شامل واحدهای پلیمر و اکستروژن	۴,۸	شروع در حال فعالیت ۶ ماه بعد از سفارش
تبدیل خط "بریتلین" به خط "بریتلون"	۳,۰	شروع در حال فعالیت ۶ ماه بعد از سفارش

عملیات گرین ویل^۱

پدید آورنده: نایجل اسلک

عملیات گرین ویل در کارولینای جنوبی، بزرگترین بخش تکنولوژی درون گروه کارلسن محسوب می‌شود که شرکت آن را اینگونه توصیف می‌کند: "در نوع خود پیشرفته ترین دستگاه‌ها در سطح جهان که قابلیت دستیابی به استانداردهای جدید تعالی ساخت را برای محصولات که به دقت و بی نقصی در تولید نیاز دارند تامین می‌کند و جهشی بزرگ برای دسترسی به اقتصاد مقیاس، تکنولوژی جدید و شکل نوینی از سازماندهی واحد صنعتی قرن بیست و یکم محسوب می‌شود".

واحد صنعتی گرین ویل در حال پیوستن به گروه کارلسن بود که دارای دو واحد صنعتی آمریکا در کارولینای شمالی و به فاصله ۱۰۰ کیلومتری از واحد صنعتی جدید بود. این واحدهای قدیمی خدمات پوششی و لایه بندی دقیق و سستی را برای دامنه وسیعی از مشتریان عرضه می‌کردند. از مهمترین این مشتریان می‌توان به شرکت فانچم^۲ اشاره کرد که گروه کارلسن فیلم‌های تصویربرداری فوتورزیست خشک این شرکت را، که گام مهمی در فرایند ساخت مدارهای چاپی محسوب می‌شوند، تامین می‌نمود. با وجود اینکه بنظر می‌رسد که واحد صنعتی گرین ویل مربوط به قرن بیست و یکم باشد اما ریشه این واحد صنعتی به سال ۱۹۹۸ بر می‌گردد.

دستگاه بزرگ

گروه کارلسن در سال ۱۹۹۸ در کسب و کار تصویربرداری فوتورزیست چندان موفق نبود. البته این گروه تا قبل از سال ۱۹۹۸ پیشتاز آشکار بازار در کیفیت عالی، هزینه‌های رقابتی و ارتباطات عالی با

¹Greenville Opertations

²Phanchem

مشتریان بود. اما زمانی که گرید گرافیکس^۳، رقیب اصلی شرکت، تکنولوژی جدید پوششی را معرفی نمود، که بوسیله آن می توانست محصول را در سطوح بسیار بی نقص و برتر از گروه کارلسن تولید نماید، شوک شدیدی به شرکت وارد شد.

"ما میلیون ها دلار هزینه را به دلیل محصولات برگشتی پرداخت نمودیم و حدود هشت ماه دستگاه پوشش دهی خواهیم. بنابراین در این مدت هیچ محصولی ساخته نشد و این وضعیت تجربه ناگواری بود. از آن زمان به بعد طوری رفتار کردیم که همیشه می توانیم بهترین باشیم. این شکست رقابتی موجب بیداری ما شد."

(ویل اسمال^۴، نایب رئیس و مدیر کل، حقوق گمرکی کارلسن)

شرکت کارلسن با اصلاح تکنولوژی پوششی خود بر مشکلات خویش چیره شد و در اواسط سال ۱۹۹۹ اکثر سهم بازار خود را دوباره بدست آورد. با این حال تجربه به شرکت کارلسن نشان داده بود که روش های ساخت رادیکال را باید در نظر بگیرد. تیمی به رهبری ویل اسمال تشکیل شد تا طرحی را برای دستگاه های پوشش دهی ارائه نمایند که بدان وسیله مرزهای تکنولوژی فرایندی جابجا شده و تکنولوژی با ظرفیت بیشتر، سرعت بالاتر، اتوماسیون پیشرفته تر و شرایط فوق العاده پاک ایجاد گردد. این طرح نیز منجر به کاهش هزینه و ارتقای سطح کیفیت می شد.

مدیر مهندسی کارخانه گرین ویل اظهار می کند که "ما این دستگاه را "دستگاه بزرگ"^۵ نامیدیم. به نظر من این کار نوعی تمرین طراحی بود اما اراده بسیار راسخی پشت آن وجود داشت. این طرح یک تجربه "روشنفکرانه" بود که یک هدف معین کسب و کار را دنبال می کرد."

(گرگ راسل^۶، مدیر مهندسی گرین ویل)

بهرحال مدت کوتاهی پس از ارائه طرح دستگاه بزرگ، پیش بینی های بازار روند کاهشی را نشان دادند و پروژه کنار گذاشته شد. اما افرادی که در تیم دستگاه بزرگ شرکت داشتند به ارزش این فرایند اعتقاد داشتند.

"در دوره رشد و نوپایی شرکت که با این تجربه دنبال شد بسیاری از ایده های مطرح شده برای "دستگاه بزرگ" تغییر کرده و اصلاح شدند زیرا تکنولوژی جدید پا به عرصه گذاشته بود و ایده های ما نیز توسعه یافته بودند. اما "دستگاه بزرگ" این بذر را رشد داد و بنابراین تلاشی که در این راه خرج کردیم، اگرچه بی نتیجه ماند، اما ما را به سمتی پیش برد که توانستیم با اثربخشی بیشتری در هنگام انجام آن در عمل کار کنیم."

(گرگ راسل)

³Grade Graphics

⁴Will Small

⁵The Big One

⁶Greg Russell

"دستگاه بزرگ" احیا شد

در سال ۲۰۰۰ پیش بینی‌های تقاضا مجدداً نیاز به یک ظرفیت پوشش دهی اضافی را نشان دادند و به همین دلیل فعالیت‌ها جهت بررسی چگونگی تامین این ظرفیت اضافی آغاز شد. تصور می‌شد که یک عملیات جدید و کم هزینه می‌تواند بخش اعظمی از آینده کسب و کار فانچم را تضمین نماید- شاید حتی عقد یک قرارداد انحصاری جهت تامین ۱۰۰ درصد نیاز آنها نیز قابل تصور می‌بود.

بعد از بررسی‌های صورت گرفته سه گزینه برای هیات کارلسن مشخص گردید:

الف. گسترش سایت موجود از طریق ساخت یک دستگاه جدید درون مرزهای این سایت. با اجرای این گزینه می‌توان سالانه حدود ۱۲۰ تا ۱۳۰ میلیون فوت مربع (*MSF*) ظرفیت اضافی را با هزینه‌ی سرمایه‌ای کمتر از ۱۵ میلیون دلار فراهم نمود.

ب. ساخت تسهیلات جدید در کنار واحد صنعتی موجود. این نوع تسهیلات می‌تواند سالانه ظرفیت اضافی حدود ۱۵۰ میلیون فوت مربع را تامین نماید، و بر خلاف گزینه الف، قابلیت توسعه و گسترش را نیز در آینده دارد. این گزینه در بدو شروع به سرمایه‌ای حدود ۱۸ میلیون دلار نیاز خواهد داشت.

ج. راه اندازی یک سایت کاملاً جدید با ظرفیت بیشتر (احتمالاً سالانه حدود ۲۵۰ میلیون فوت مربع). این گزینه نیز می‌تواند با "دستگاه بزرگ" (تکنولوژی پیشرفته‌ای که قبلاً اختراع شده بود) ترکیب شود. این گزینه بسیار هزینه بر است و به سرمایه‌ای بالغ بر ۲۸ میلیون دلار نیاز دارد.

ویل اسمال و تیم وی نخست به سمت گزینه ب رفتند اما با مشورت با مدیریت ارشد، سرانجام گروه کارلسن گزینه رادیکال ج را برگزیدند.

"اگرچه گزینه ج ممکن است گزینه‌ای با بالاترین ریسک باشد اما از پتانسیل بسیار بالایی برخوردار بود و با فلسفه گروه کارلسن، یعنی ورود به نواحی *High-Tech* و تخصصی کسب و کار، همخوان بود. بنابراین به سمت آن حرکت نمودیم".

(ویل اسمیت)

گزینه تسهیلات بسیار بزرگ، فوق‌العاده پاک و پیشرفته نیز مزایای بیشتری داشت. شرکت با اجرای این گزینه می‌توانست اقتصاد صنعت تصویربرداری فوتورزیست را تغییر دهد. تقاضای جهانی و ظرفیت نتوانستند سرمایه گذاری در چنین افزایش بزرگی در ظرفیت را توجیه کنند. در حقیقت احتمالاً مقداری اضافه ظرفیت در صنعت وجود داشت. اما عملیات "دستگاه بزرگ" می‌توانست سطحی از کیفیت را با هزینه‌ای پایین فراهم نماید که در شرایط وجود اضافه ظرفیت در صنعت، ظرفیت کارلسن بیکار نمی‌ماند.

طراحی واحد صنعتی جدید

در چهار ناحیه مرتبط و مشترک به تصمیمات جزئی و دقیق نیاز بود.

- ظرفیت- چه نوع کارخانه‌ای، به چه اندازه‌ای و کجا باید ساخته شود؟
- تکنولوژی- چه نوع تکنولوژی پوشش دهی باید نصب نمود؟
- سازماندهی- چه نوع سازمان کاری برای این واحد صنعتی جدید مناسب است؟
- ارتباطات تامین- چه ارتباطاتی را باید با شرکت فانچم برقرار نمود؟

ظرفیت

تیم به منظور بررسی ظرفیت دستگاه پوشش دهی دو گزینه را در نظر گرفت. گزینه نخست راه اندازی دو خط پوشش دهی، هر یک با ظرفیت سالانه حدود ۱۵۰ میلیون فوت مربع بود. این گزینه تا حدودی جاه طلبانه اما منطقی به نظر می‌رسید زیرا بزرگترین دستگاه آن زمان می‌توانست ظرفیتی حدود ۱۰۰ میلیون فوت مربع در سال را تامین نماید. اما با در نظر گرفتن گزینه دوم، یعنی نصب یک دستگاه نمونه سازی با ظرفیت سالانه بیش از ۲۵۰ میلیون فوت مربع، گزینه نخست کم رنگ شد. اگرچه گزینه دوم پر مخاطره بود و به توسعه تکنولوژیکی بیشتری نیاز داشت اما اثربخش بیشتری در بکارگیری سرمایه از خود نشان می‌داد و استفاده کارآمدتری را از نیروی انسانی می‌کرد. ریسک این گزینه این بود که ظرفیت موثر ممکن است به دلیل بازدهی پایین چنین دستگاه بزرگ و جدیدی که تا به حال امتحان خود را پس نداده کاهش یابد. بطور خاص اگر خساراتی در اثر تغییرات پی در پی بوجود می‌آمد بازدهی کمتر می‌شد.

شرکت همچنین بایستی در مورد مکان واحد جدید تصمیم می‌گرفت. این واحد باید در فاصله دو تا سه ساعته شعبه اصلی و در ناحیه غیرحساس به آوزون (طبق قوانین آژانس حفاظت محیط زیست آمریکا (EPA)) قرار گیرد. این واحد به ارتباطات خوبی نیاز داشت و باید کنار یک بزرگراه بین-ایالتی و ترجیحاً نزدیک به یک تقاطع بینایالتی ساخته می‌شد. بعلاوه، این واحد باید تا حد خوبی نزدیک فرودگاه و در منطقه‌ای قرار می‌گرفت که بتواند متخصصین را بدلیل "وضعیت زندگی" مطلوب جذب نماید.

"ما با نمایندگان دولت در دو ایالت کارولینای شمالی و جنوبی وارد مذاکره شدیم. نمایندگان کارولینای جنوبی بطور قابل توجهی پذیرای این ایده شدند. اما به نظر رسید که مقامات کارولینای شمالی به آینده این واحد جدید صنعتی امید نداشتند."

(گرگ راسل)

در نهایت بدلیل همکاری مناسب با مقامات منطقه کارولینای جنوبی و جذابیت واقعی این ناحیه تصمیم بر آن شد تا واحد جدید در گرینویل تاسیس گردد. با نگاه به گذشته مشخص شد که شاید تمامی تلاشهای صورت گرفته برای انتخاب یک واحد قابل توجه نبوده است. "یکی از دروسی که از فرایند مکان یابی واحد جدید فرا گرفتیم این بود که لزوماً نباید به دنبال بهترین مکان ممکن باشیم. بلکه زمانی باید از جستجو دست برداشت که به مکانی رسیده باشید که نیازهای

شما را برآورده نماید."

(ویل اسمال)

تکنولوژی

تیم کاری به منظور طراحی تکنولوژی فرایند با دو تصمیم مواجه شد. نخست، چه نوع تکنولوژی خشک کننده‌ای برای این خط نیاز است؟ و دوم اینکه، چه نوع سیستم تغذیه‌ای باید برای انتقال مواد پوشش دهی به دهانه‌های پوشش دهی نصب شود؟ تصمیم نخست (یعنی تکنولوژی خشک کننده) به انتخابی میان گزینه‌های قدیمی و رادیکال مربوط می‌شد. رویکرد قدیمی از نوعی روش خشک کردن استفاده می‌کرد که به سطوح نسبتاً پایینی از انرژی برای حمل مواد در یک مسیر طولانی نیاز داشت. ولی گزینه رادیکال از انرژی بیشتری برای حمل مواد در یک مسیر کوتاه استفاده میکرد. بزرگترین مزیت گزینه دوم این بود که می‌توانست هزینه‌های سرمایه‌ای و فرآوری کمتری را در بر داشته باشد. با اینحال، به دلیل دشواری در کنترل سطوح کیفیت، این گزینه ریسک بالایی را به همراه داشت.

تیم در مورد تصمیم دوم با طراحی فنی سیستم تغذیه‌ای روبرو شد که می‌توانست مواد پوشش دهی را بعد از ترکیب به دهانه‌های پوشش دهی انتقال دهد. سیستم‌های تغذیه حرفه‌ای که توسط کامپیوتر کنترل می‌شدند و به تشکیلات پیچیده لوله کشی میان نواحی پوشش دهی و ترکیب نیاز داشتند در بازار فراوان یافت می‌شد. اگرچه این سیستم‌ها گران بودند اما بنظر می‌رسید که از قابلیت بهتری جهت اتصال با تکنولوژی کنترل فرایند، جابجایی کمتر مواد و انعطاف‌پذیری بالا برخوردار باشند. از سوی دیگر، یک سیستم ساده‌ی لوله کشی بسیار استوار و نیز ارزان بود.

تمرکز یا انعطاف پذیری؟

مشخص گردید که یک موضوع، کلیه مباحث تیم را در بر می‌گیرد: فرایند از چه مقدار انعطاف پذیری باید برخوردار باشد؟ آیا تیم باید فرض کند که آنها در حال طراحی واحدی هستند که منحصراً مختص ساخت فیلم‌های تصویربرداری فوتورزیست بوده و می‌توانست همه گزینه‌های تکنولوژیکی را، که قابلیت ساخت محصولات دیگر را نیز دارند، بیرحمانه کنار بزنند، یا اینکه آنها باید واحدی را با هدف کلی‌تری طراحی بکنند که برای فیلم‌های تصویربرداری فوتورزیست مناسب بوده و با محصولات دیگر پوشش دهی سازگار باشد؟ بنابراین تصمیمات دشواری به بحث گذاشته شد.

- مزایای گزینه‌ی با قابلیت انعطاف پذیری بالاتر مشخص بود. "حداقل بدین معنا که احتمال گیر کردن در یک واحد صنعتی با وجود هیچ بازاری برای ارائه خدمت در چند سال آینده ضعیف بود." (هری بارتین^۷، مدیر واحد صنعتی)
- ولی مزایای یک واحد کاملاً اختصاصی چندان مشخص نبود. اگرچه نظر عام این بود که یک واحد متمرکز می‌توانست از نظر کیفیت و هزینه برتری داشته باشند.

⁷Harry Barton

تیم تصمیم به اتخاذ ترکیبی از گزینه‌های مخاطره آمیز و محافظه کارانه یعنی استفاده از یک تک دستگاه بزرگ به همراه تکنولوژی‌های استوار و معمولی خط خشک کننده و تغذیه گرفت. آنها همچنین تصمیم گرفتند تا بر یک تک دستگاه نسبتاً بزرگ، اختصاصی و غیرانعطاف پذیر تمرکز نمایند. مجموع صرفه جویی‌های مربوط به هزینه سرمایه‌ای و هزینه‌های عملیاتی یک وسیله متمرکز بالغ بر ۲۵ درصد بود که مباحث را جذاب می‌نمود. این موضوع فلسفه تخصیص کلی فرآیند را تشکیل می‌داد.

"پیام اصلی برای ما تمرکز بود. ما به دنبال شفاف سازی کامل موارد مورد نیاز جهت برآورده نمودن رضایت مشتری خود در ساخت این نوع محصول منحصر بفرد بودیم. علاوه بر ایجاد صرفه جویی‌های هزینه‌ای بالا، این واحد به ما جهت شناسایی عوامل ریشه‌ای مشکلات کمک نمود زیرا دیگر نیازی به نگرانی در مورد اثرات احتمالی آن بر محصولات دیگر نبود. این موضوع کاملاً واضح است. در شرایطی که خط خوابیده بود ما قادر به درآمدزایی نبودیم. این واحد نیز ما را مجبور به درک عملکرد خویش کرد. اگر خطی در دیگر واحدهای صنعتی ما بخوابد کارکنان می‌توانند به بخشهای دیگر انتقال یافته و مسئولیتهای دیگر را بر عهده بگیرند. در اینجا دیگر ما از چنین مسئولیتهایی برخوردار نیستیم. ما یا در حال ساخت و تولید هستیم یا اینکه بیکار نشستیم."

(گرگ راسل)

سازمان‌دهی کار

ریشه و منشاء بسیاری از ایده‌های فنی (که راه ورود خود را به واحد صنعتی گرین‌ویل پیدا کردند) به چندین سال پیش بر می‌گردد. همین موضوع در مورد الگوی سازمان کار و مفهوم کار تیمی خودگردان صادق می‌باشد. پروژه گرین‌ویل فرصت استفاده از آنها را مهیا ساخت. اما اعضای تیم قبل از متعهد نمودن خود، لیستی حاوی ۱۵ علت مربوط به دلیل اتخاذ رویکرد کار تیمی خودگردان و ۱۵ علت درباره دلیل عدم اتخاذ این رویکرد را به قرار زیر ارائه نمودند.

دلایل اتخاذ رویکرد	دلایل اتخاذ رویکرد
ما هم اکنون موفق هستیم	قابلیت تغییر سریع را به ما می دهد
عدم تجربه در استفاده و بکارگیری این رویکرد	قابلیت اشتغال زایی برای کلیه کارکنان
شروع یک عملیات جدید! ما کارهای زیادی برای انجام داریم.	افزایش حس مالکیت کارکنان
فرهنگ کارکنانی که ما استخدام می کنیم یا انتقال می دهیم ممکن است با آن منطبق نباشد	نیازمندی های فنی زیادی به این رویکرد احتیاج دارند
عدم وجود حمایت مدیریت میانی	شکوفایی بیشتری را برای کارکنان در بر دارد
بخش بزرگی از کسب و کار ما را در معرض ریسک قرار می دهد.	اگر موجب کیفیت بالاتر شود هزینه ها پایین تر خواهند آمد.
افزایش هزینه های آموزش و استخدام. احتمال بالا رفتن خرج از دخل.	بنابراین، به نظر ما این روش سودآوری شرکت را افزایش خواهد داد.
مخاطرات، سیاست های پرسنل، مشروعیت ها و غیره	مشارکت کلیه کارکنان در یک سرمایه گذاری مشترک جهت کسب رضایت مشتری
این رویکرد سریعاً بر واحدهای دیگر کارلسن اثر خواهد گذاشت.	اگر هدف ما حفظ رتبه نخست است باید فلسفه کارکنان و مدیریت خود را تغییر دهیم
ممکن است زمان کافی برای اجرای صحیح این رویکرد نداشته باشیم	شاید این آخرین فرصت برای انجام این کار در ۱۰ سال آینده باشد
انتظارات برآورده نشده توسط کارکنان بسیار شایسته عواقب نامعلوم اشتباه.	رقیبان ممکن است این رویکرد را قبل از ما امتحان کنند
آیا به نفع ماست که این کار را آزموده و به شکست بخوریم یا اینکه اصلاً تلاشی صورت ندهیم؟	جذب کارکنان بسیار شایسته (متفکر و انعطاف پذیر)
آیا تمایل به اهدای پاداش برای کسب موفقیت دارید؟	کارکنان همان طوری هستند که شما فکر می کنید
این رویکرد موجب کاهش کنترل مدیریت می شود	گزاره ارزشی ما - توجه به ارزش و شأن کارکنان، کیفیت، مشتریان و غیره
انسان در برابر تغییرات مقاومت می کند	افرادی که ما استخدام می کنیم به دنبال تغییر خواهند بود

استخدام تیم های کاری

اعضای تیم طرفدار این رویکرد بودند و در اوایل سال ۲۰۰۳ فرایند استخدام را آغاز نمودند. بالغ بر ۱۵۰۰ متقاضی برای موقعیتهای تکنسین تولید مصاحبه شدند. ۲۰۰ نفر مرحله ابتدایی را با موفقیت پشت سر گذاشتند. از این تعداد ۱۰۰ نفر برای مصاحبه های تیم انتخاب شدند. این مصاحبه ها توسط تیمی متشکل از چهار نفر از بخش های بازاریابی، فنی و ساخت مدیریت شد. مصاحبه های تیم به تدریج این ۱۰۰ نفر را به ۲۸ نفر کاهش داد. شرکت کلاس های قبل از استخدام را با ۲۸ نفر باقیمانده شروع کرد. مدت زمان این کلاس ها نه هفته بود که هر هفته متشکل از چهار جلسه ی چهار ساعته بود. جلسات صبح و بعد از ظهر این کلاسها به دلیل آماده سازی افراد برای مشاغل شیفت های دوم و سوم برگزار

می‌شدند. یکی دیگر از دلایل برگزاری این کلاسها محک زدن تمایل افراد به کشش خود و مشارکت در کار شرکت بود. از تمام ۲۴ نفری که برنامه آموزش را بطور کامل گذراندند تنها ۱۹ نفر فعالیتهای تیم و مهارتهای تعاملی را با موفقیت به انجام رسانده و نهایتاً به استخدام شرکت در آمدند.

راه اندازی

این واحد صنعتی جدید در ژون سال ۲۰۰۳ تولید خود را با ظرفیتی سالانه حدود ۳۲۵ میلیون فوت مربع شروع کرد. با وجود برخی مشکلات اولیه، این واحد یک موفقیت فنی و بازاری محسوب می‌شد. در اکتبر سال ۲۰۰۰ قراردادی با شرکت فانچم جهت تامین ۱۰۰ درصد نیازهای ۱۰ سال آینده آن امضا شد. تصمیم شرکت فانچم بر مبنای ترکیب تمرکز بر ساخت و کسب و کاری که تیم گرین ویل دست یافته بود گرفته شد. این نکته در گفته‌های هری بارتن مشهود است:

"قرار دادن کلیه دپارتمان‌های ضروری در محل کار از اهمیت بسزایی برخوردار بود. هم اکنون کلیه حوزه‌های فنی و حوزه‌های بازاریابی و کسب و کار در محل کار قرار دارند. دیگر واحدهای صنعتی ما در فاصله ۶۰ کیلومتری حوزه‌های بازاریابی و پشتیبانی خود قرار دارند. ولی این مقدار فاصله بسیار زیاد است. از لحاظ ذهنی این فاصله به اندازه ۶۰۰ کیلومتر می‌باشد."

ویل اسمال نیز اعتقاد داشت رویکرد تیم محور گرین ویل تابعی از موفقیت واحد می‌باشد:

"اکنون اعضای ما به خوبی در این ایده که «هیچ چیزی ثابت باقی نمی‌ماند و باید بدون توجه به میزان موفقیت، خود را تغییر داده و بهبود دهیم» سهیم می‌شوند. آنها اهداف کسب و کار و نیازهای مشتری و مدیر را درک می‌کنند. در حقیقت این نخستین مرتبه بود که در شغلم تیم کاری را دیده بودم که توانست دستگاهی را با وجود مشکلات فراوان تحویل گرفته و فوراً مسئولیت آن را تقبل نماید."

برقراری ارتباطات تامین

در زمان راه‌اندازی، محصولات تولید شده در گرین ویل به ساختمان فانچم در ماساچوست (یعنی ۱۰۰۰ کیلومتر دورتر) فرستاده می‌شد. این فاصله مشکلات فراوانی همچون خرابی محصولات در انتقال و تاخیر آنها در تحویل را در بر داشت. بهرحال ارتباط میان کارلسن و فانچم با همکاری آنها در زمان راه‌اندازی گرین ویل به خوبی پیش رفت.

"ما در زمان طراحی و ساخت تسهیلات جدید گرین ویل همکاری نزدیکی با آنها داشتیم. بعلاوه، آنها دریافتند که صرفه جویی زیادی از طرف این واحد که منحنی یادگیری ضعیفی داشت عایدشان خواهد شد."

(هری بارتن)

شرکت کارلسن و فانچم با توافق ۱۰۰ درصدی تامین به سرعت یک فلسفه شراکت را در کسب و کار اتخاذ نمودند. بطور خاص، ایده ارتباط فیزیکی نزدیکتر میان شرکت کارلسن و فانچم کشف شد. "در زمان برقراری مذاکرات با فانچم جهت عقد قرارداد ۱۰۰ درصدی تامین برخی گفتگوها در مورد هم مکانی رد و بدل شد اما تصور نمی‌کنم که کسی آنها را جدی گرفت. اما اکثریت به مزایای این ایده اعتقاد داشتند. از همه اینها گذشته، چون ما تنها تامین کننده فوتورزیست پوششی شرکت فانچم هستیم و موفقیت ما به موفقیت آنها در بازارهای جهانی گره خورده است، بنابراین آنچه به نفع شرکت فانچم بود به نفع کارلسن هم می‌بود."

(ویل اسمال)

گزینه‌های متعددی درون و میان این دو شرکت به بحث گذاشته شد. شرکت فانچم باید یکی از این چهار گزینه را انتخاب می‌کرد:

- ماندن در ماساچوست.
- قرار گرفتن در قسمت دیگری در کشور البته با فاصله نه چندان نزدیک به کارلسن.
- قرار گرفتن در مجاورت و در مسیر عبوری واحد گرین ویل.
- قرار گرفتن در ساختمان بزرگتری درون واحد کارلسن در منطقه گرین ویل.

وضعیت ارتباط شرکت‌های کارلسن و فانچم

ارتباط نزدیک شرکت‌های کارلسن و فانچم در نتیجه همکاری کارکنان آنها در حل مسائل مورد بحث در آغاز کار واحد گرین ویل بود. البته بخشی از این ارتباط به شرایط دشوار آن زمان بر می‌گشت. مهندسین کارلسن مشکلات را با مکانیزم ماریپیچی خط تولید حل کرده بودند. آنها دریافتند که منشاء این مشکلات مفتولهای کمانی کاغذ هستند. در نتیجه این مشکلات را با استفاده از مفتولهای فولادی با استقامت بالاتر رفع نمودند. اما کارکنان فانچم باید تا زمان دستیابی به مفتولهای محکم پلاستیکی با مواد سنگین‌تر با مراقبت بیشتر کار می‌کردند. مهندسین کارلسن در حالی که به دنبال مفتولی مناسب و سبک‌تر بودند از خواسته مشتری خود راجع به این موضوع شگفت زده شدند. مشکل بعدی به دستگاه اتصال دهنده اتوماتیک بر می‌گشت. مهندسین کارلسن هنوز متقاعد نشده بودند که دستگاه اتصال دهنده اتوماتیک بدون هیچ مشکلی در بلند مدت کار خواهد کرد. اما اگر این دستگاه خراب می‌شد شرکت فانچم دیگر نمی‌توانست در قبال وقفه موجود در تامین محصولات خود کاری صورت دهد. مهندسین کارلسن به سرعت مجوز پرداخت هزینه‌ای حدود ۴۰۰ هزار دلار را جهت استقرار یک انباره که استمرار تامین را برای شرکت فانچم تضمین می‌کرد گرفتند.

"مشکل اتصال بسیار جدی بود. ولی ما با تلاش هوشیارانه خود توانستیم مشتری را کاملاً آگاه نگه داریم. در حقیقت، آنها به خوبی می‌توانستند در طبقه بندی مشکلات به ما کمک نمایند. ارتباط ما به این دلیل قوی و قوی‌تر شد که هر دو شرکت با همکاری یکدیگر بر روی مشکلات کار می‌کردند. آنها

به بخش مهمی از شراکت تبدیل شده بودند و دیگر مانند شرکتی عمل نمی‌کردند که تنها در آن طرف خط منتظر دریافت محصول مورد انظار خود باشد. آنها با شکست ما زیان می‌دیدند و با موفقیت ما در حس پیروزی شرکت می‌کردند."

(هَری بارتِن)

ارزیابی گزینه‌های هم‌مکانی

در بخش قبل تقریباً از مذاکرات رد و بدل شده مابین دو شرکت مشخص گردید که گزینه "انجام هیچ فعالیتی" و ماندن در منطقه ماساچوست اجرایی نخواهد شد. مزایای جابجایی هم موجب صرفه جویی اقتصادی و هم سهولت در برقراری ارتباط می‌شد. گزینه تغییر مکان فانچم به ۴۵ کیلومتری گرین‌ویل مورد بررسی قرار گرفت اما به این دلیل که در مقایسه با نزدیکتر بودن شرکت به واحد گرین‌ویل از هیچ مزیتی برخوردار نبود رد شد. شرکت فانچم نیز ساخت و راه‌اندازی تسهیلاتی در نزدیکی جاده‌ی عبوری از واحد گرین‌ویل را بدقت مورد بررسی قرار داد. اما در نهایت گزینه مستقر شدن در ساختمانی چسبیده به واحد پوشش دهی کارلسن بعنوان گزینه‌ی مطلوب انتخاب شد.

"مقاومت‌های بسیار زیادی در مقابل همزیستی مشتری در واحد ما وجود داشت. در وهله اول ما ابراز داشتیم که هرگز چنین کاری را انجام نخواهیم داد. تا به حال هیچ کس چنین کاری را در کارلسن انجام نداده بود و ما هم نمی‌توانستیم چنین همکاری نزدیکی را با مشتری تصور کنیم. برداشتن قدم از اینکه مشتری در آن سوی جاده باشد به اینکه به واحدی مشترک در کنار ما منتقل شود ملاحظات زیادی را ایجاد کرد. تنها گذشت زمان و آشنایی بیشتر به این موضوع باعث شد این گزینه در نظر گرفته شود."

(ویل اسمال)

با این حال هر قدر این گزینه‌ها بیشتر مورد بحث و بررسی قرار می‌گرفت برای هر دو شرکت واضح‌تر می‌شد که بهترین طرح، گسترش واحد گرین‌ویل و اجاره آن توسط شرکت فانچم می‌باشد. هم‌مکانی با کاهش هزینه‌های عملیاتی خود تاثیر بسزایی را بر رقابت جویی فانچم داشت. زیرا آنها می‌توانستند با فروش فیلم‌های با کیفیت خود با قیمتی مناسب سهم بازار را افزایش دهند، بنابراین فروش شرکت کارلسن نیز به همین نسبت افزایش پیدا می‌کرد. مدیران واحد گرین‌ویل نیز به دنبال ارتباط عملیاتی نزدیکتری با مشتری بودند.

طرح پیشنهادی

در آگوست سال ۲۰۰۲ مدیران گرین‌ویل طرح پیشنهادی خود را برای گسترش واحد ارائه دادند اما بر خلاف انتظارات این طرح در جلسه بودجه مالی مورد استقبال هیات مدیره کارلسن قرار نگرفت. "در این جلسه به شدت با ما برخورد شد. مساله فضاسازی از کسب و کار اصلی ما بسیار فاصله داشت. اگرچه دریافتیم که شرکت در یک کسب و کار املاک و مستغلات قرار ندارد اما احساس

نمودیم که از طرح خوبی برخوردار هستیم و می‌توانیم معاملات سودآور اجاری را نیز به کسب و کار شرکت اضافه نموده و بدین صورت قابلیت سودآوری خود را در کسب و کار اصلی شرکت، یعنی پوشش دهی، افزایش دهیم."

(ویل اسمال)

بهرحال بعد از چندین ماه تلاش سرانجام طرح پیشنهادی در اواخر سال ۲۰۰۵ مورد تصویب قرار گرفت. ولی هنوز نگرانی‌هایی در مورد استفاده از تسهیلات مشترک وجود داشت و هیات مدیره همواره پافشاری می‌کرد که بایستی درهای بین دو شرکت قابلیت قفل شدن از هر دو طرف را داشته باشد.

مشتری به یک میهمان پرداخت کننده تبدیل می‌شود

گسترش واحد گرین ویل به خوبی و بدون هیچ گونه انحرافی از طرح و چهارچوب زمانی پیش رفت. شرکت فانچم در اکتبر سال ۲۰۰۶ به این واحد انتقال یافت و بعد از یک هفته فروش محصول خود را آغاز نمود. ساخت و امانت فروشی تسهیلات جدید نیز یک مدل همکاری بود. "ما مشتری را از همان آغاز وارد کار کردیم. مشکلات معدودی که مشتری در زمان جابجایی درگیر آنها بود بیشتر مرتبط با تغییر مکان عملیات‌های خود تا مشکلات وجه مشترک با ما بود. در حقیقت ما می‌توانستیم به نصب و استقرار تجهیزات آنها کمک نماییم. کارکنان نگهداری و تعمیرات ما تا زمان استقرار آنها مراقب تجهیزاتشان بودند."

(هَری بارتِن)

امروزه درب مابین این دو شرکت و "قابلیت قفل شدن آن از هر دو طرف" را به کلیه بازدید کنندگان واحد گرین ویل نشان می‌دهند و این سوال از آنها پرسیده می‌شود که به نظرشان تا به حال چند مرتبه این درب قفل شده است. که پاسخ یقیناً "هرگز" می‌باشد.

۴

برگشت به وضعیت بهبود در واحد صنعتی پرستون^۱

پدید آورنده: نایجل اسلک

"پیش از بحران، دپارتمان کیفیت تنها برای نظارت بود. در واقع ما زیاد عادت به حل مشکلات نداشتیم و بیشتر به بازرسی می‌پرداختیم. داده‌های دپارتمان کیفیت به جلسات تولید فرستاده می‌شد و آنها فقط به این داده‌ها توجه داشتند و هیچ‌کس به مسائل ریشه‌ای دقت نداشت." (مدیر کیفیت، واحد صنعتی پرستون)

واحد صنعتی پرستون، که متعلق به شرکت رندال گرافیکس^۲ بود، در منطقه پرستون شهر ونکوور، یعنی آنسوی قاره آمریکا و دور از پایگاه‌های اصلی خود در ماساچوست قرار داشت. شرکت رندال این واحد را در مارچ سال ۲۰۰۰ از شرکت جورج تاون خریداری کرد. اکثر خروجی این واحد صنعتی کاغذهای روکش دار مخصوص چاپگرهای جوهری بودند. این واحد از دستگاه‌های پوشش‌دهی دقیق استفاده می‌کرد. دپارتمان تبدیل بعد از عملیات پوشش‌دهی، رول‌های پوشش داده شده را به اندازه نهایی برش می‌داد و آنها را به صورت برگه‌هایی درون کارتونهای کوچک بسته بندی می‌کرد.

مشکل پیچش کاغذ

شرکت **HP** که مهمترین مشتری کاغذهای جوهری این واحد محسوب می‌شد در اواخر سال ۱۹۹۸ از برخی مشکلات هنگام پیچش کاغذ در شرایط رطوبتی پایین خبر داد. در واقع هیچ شکایتی از جانب مشتریان به شرکت **HP** وارد نشده بود اما کارکنان **HP** خود متوجه این مشکل شده و خواستار حل

¹Preston

²Rendall Graphics

آن شدند. تیمی در واحد صنعتی پرستون شکل گرفت و حدوداً ۷ الی ۸ ماه روی حل مشکل کار کرد. سرانجام تیم در اکتبر سال ۱۹۹۹ پیشنهاداتی را به منظور اصلاح و بهبود فرمول پوشش دهی ارائه دادند. در ژانویه سال ۲۰۰۰ این فرآیند تولید قابل قبولی را از خود نشان داد. اما با اینحال سال ۱۹۹۹ سال خوبی برای پرستون نبود. اگر چه حجم فروش شناور بود اما پرستون در آن سال حدود ۲ میلیون دلار ضرر کرد. در اکتبر سال ۹۹ تام برنتون^۳ که حسابدار بازرگانی بود به مقام مدیر عاملی پرستون گماشته شد.

از دست دادن کنترل

در بهار سال ۲۰۰۰ سطوح بهره‌وری، مقدار ضایعات و دوباره کاری‌ها چندان مناسب نبود. در واکنش به این مساله تیم مدیریت عملیات سرعت خط را افزایش داد و تغییراتی را به منظور افزایش بهره‌وری در تجارب عملیاتی اعمال کرد.

"با نگاهی به گذشته مشخص می‌شود که بدون هیچ نظم خاصی تغییرات اعمال می‌شدند و هیچ نوع کنترلی وجود نداشت. ما با اینکه همیشه محصولات خود را درون بازه مجاز مشخصه‌های فنی تولید می‌کردیم اما کاملاً از این مساله آگاهی نداشتیم که چقدر به مرز مشخصه‌های فنی نزدیک هستیم. فرهنگ عام در اینجا این بود: "اگر درون مشخصه‌های فنی باشید بنابراین مشکلی وجود ندارد". ما برای اینکه تضمین نماییم محصول ارسالی درون مشخصه‌های فنی است بسیار سختگیرانه عمل می‌کردیم. ولی شرکت **HP** از "چارت‌های فرآیندی" استفاده می‌کند که به آنها این قابلیت را می‌دهد تا کم و بیش آنچه را که دقیقاً درون عملیات شما اتفاق می‌افتد مشاهده نمایند. ما همچنین کلیه گزارشات را دریافت می‌کردیم اما هیچ یک از آنها در داخل استفاده نمی‌شد و تنها جهت کسب رضایت مشتری از آنها بهره می‌بردیم. در مقابل، شرکت **HP** از یک ذهن تحلیلی آمار محور برخوردار است که به خودش می‌گوید: "شما شاید از توانایی ساخت این محصول برخوردار باشید اما ما در اندیشه دو یا سه نسل بعدتر این محصول بوده و از خود این سوال را می‌پرسیم: آیا شما در آن زمان از این توانایی برخوردار خواهید بود، و آیا ما خواستار سرمایه‌گذاری در این ارتباط برای آینده هستیم؟"

(تام برنتون)

در بهار سال ۲۰۰۰ دو واقعه مهم رخ داد. نخست شرکت **HP** از پرستون خواست تا پیشنهاد قرارداد تامین یک پلاتفرم جدید جوهری (بنام پروژه وکتور) را بپذیرد. این قرارداد صحت سفارشات آینده را تضمین می‌کرد. در واقعه دوم واحد صنعتی پرستون به مالکیت شرکت رندال در آمد. "شرکت رندال چه چیزی را هنگام خرید ما دید؟ آنها واحد کوچکی را دیدند که بر روی ساحل

³ Tom Branton

اقیانوس آرام قرار داشت و ضررهای مالی زیادی را متحمل می‌شد.

(مدیر مالی، واحد صنعتی پرستون)

شرکت رندال تحت تاثیر ضررهای مالی این واحد صنعتی که تنها به دنبال راهی برای رهایی از شکایت مشتری اصلی خود بدلیل مشکل پیچش کاغذ بود قرار نگرفته بود. اگر پرستون از قرارداد وکتور روی بر می‌گرداند آینده واحد به خطر می‌افتاد. در این حین رئیس واحد همچنان نگران بهره‌وری بود، اما با اینحال، دوباره شکایاتی در مورد سطوح کیفیت دریافت می‌شد. بهرحال نگرش **HP** موجب آشفته‌گی تیم مدیریت عملیات پرستون شد.

"زمانی که شرکت **HP** سوالاتی را در مورد فرایند ما می‌پرسید پرسنل عملیات ما اینگونه پاسخ می‌دادند: "ما در حال ساخت نوردهای کاغذ یکی پس از دیگری هستیم و همه آنها در محدوده مشخصه‌های فنی قرار دارند. بنابراین مشکل چیست؟"

(مدیر کیفیت، واحد صنعتی پرستون)

اما سرانجام در تابستان همان سال شرکت **HP** نارضایتی خود را نشان داد:

"من هرگز ماه ژوئن سال ۲۰۰۰ را از یاد نخواهم برد. در شهر شیکاگو جلسه‌ای با شرکت **HP** داشتیم. این جلسه حتی در مورد کیفیت هم نبود. اما در این جلسه یکی از مهندسين **HP** یک نمونه چارت کنترلی را به من داد که مربوط به دسته‌ای از محصولات ارسالی ما بود. وی گفت: "این آخرین چارت کنترلی شماست. به گمان ما شما خارج از کنترل کار می‌کنید و از این موضوع اطلاعی ندارید و به نظر می‌رسد که ما این داده‌ها را بیشتر از شما مطالعه می‌کنیم." بدون شک حق با وی بود و بدین ترتیب کاملاً متوجه وضعیت بحرانی واحد شدم. در شرایطی که تلاش می‌کردیم تا آنها را به واگذاری قرارداد وکتور ترغیب نماییم مهمترین مشتری مان به ما می‌گفت که شما از پس فرایندهای خود بر نمی‌آیید."

(تام برنتون)

وضعیت بحران

در این اوضاع تام برنتون سریعاً وظیفه برگشت به وضعیت تحت کنترل را در دستور کار خود قرار داد. در ابتدا آنها تصمیم گرفتند تا به شرایط ماه ژانویه برگردند. در آن زمان کلیه پیشنهادات تیم پیچش اجرا می‌شدند. در آن شرایط هنوز فشارهای بهره‌وری باعث تنظیم فرایند نشده بودند. در همان زمان تیم پیچش نیز بر روی روشهای مشخص پیاده‌سازی "قوانین توقف خط تولید" کار می‌کرد. این قوانین به اپراتورها اجازه می‌دادند تا در مواقعی که به کیفیت محصول تولیدی خود شک داشتند بتوانند در مورد اینکه تحت چه شرایطی یک خط باید متوقف شود تصمیم‌گیری نمایند.

"در می سال ۲۰۰۴ یک بار مجبور شدیم ۶۴ رول از محصولاتی که خارج از مشخصه‌های فنی خود بودند را دور بریزیم. این مقدار معادل بیش از ۱۰۰ هزار دلار محصول دورریز در یک

مرحله بود. در اصل این مساله بدلیل ترس اپراتورها از توقف خط رخ داد. در حقیقت دستورالعمل‌های توقف بیان می‌کنند: هنگامیکه در وضعیت تحت کنترل قرار نداریم به ادامه عملیات نباید پرداخته شود. اپراتورهای ما تا آن موقع نمی‌توانستند بر این مساله غالب آیند. اگر آنها موفق به روشن نگهداشتن دستگاهها نمی‌شدند ما به آنها می‌گفتیم: شما باید بهره‌وری بالا را حفظ نمایید. اگر آنها با وجود روشن نگهداشتن دستگاهها به مشکلات کیفیتی بر می‌خوردند به دلیل تولید ضایعات آنها را مورد سرزنش و انتقاد قرار می‌دادیم. اکنون بدلیل عدم رعایت رویه‌های فرایندی درگیر مشکلات بزرگتری شده‌ایم و دیگر مساله نرسیدن به اهداف بهره‌وری برای ما اهمیتی ندارد."

(یکی از مهندسين پرستون)

رویکرد جدید می‌بایست با شیوه اعمال تغییر معمول در مدیریت ارتباطات مورد مطابقت قرار می‌گرفت.

"ما دو چیز کاملاً جدید را انجام دادیم. نخست اینکه هر تیم تولید شروع به دریافت و نگهداری گزارشات و بازبینی‌های روزانه داده‌های چارت کنترلی نمود. دوم اینکه هر ماه یک روز کارکنان را از بخش تولید دور می‌کردیم و با آنها جلسه‌ای را پیرامون داده‌های چارت کنترلی تشکیل می‌دادیم. برخی از کارکنان به دلیل عدم تولید تحت فشار قرار گرفتند. اما این مساله ضروری بود. برای نخستین بار اپراتورهای هر سه شیفت کاری دور یکدیگر جمع می‌شدند تا در مورد داده‌های چارت کنترلی و دیگر موضوعات کیفیتی صحبت کنند. بدلیل اهمیت موضوع از **HP** دعوت بعمل آمد تا در این جلسات شرکت نماید. توجه داشته باشید که این جلسات، مرحله‌ای نبودند. آنها برای نخستین بار یکدیگر را ملاقات می‌کردند و مباحث پر حرارتی میان آنها رد و بدل شد که نمایندگان شرکت **HP** شاهد همه آنها بودند."

(یکی از مهندسين پرستون)

در نهایت اتفاق مثبتی داشت در پرستون رخ می‌داد و روحیه کارکنان خط رو به افزایش بود. در سپتامبر سال ۲۰۰۰ تلاش‌های تیم پرستون داشت به ثمر می‌رسید. فرایندها تحت کنترل قرار داشتند، سطوح کیفیت در حال بهبود بودند و از همه مهم‌تر اینکه کارکنان خط تولید و تیم مدیریت در حال آشنایی با "تفکر مبتنی بر کیفیت" بودند. بر خلاف معمول، علی‌رغم توقف دوره‌ای خط، راندمان واحد در حال افزایش بود.

با اینحال، تیم پرستون زمانی نداشت تا از موفقیت نوظهور خود بهره مند شود. در سپتامبر سال ۲۰۰۰ واحد صنعتی پرستون متوجه شد که بدلیل مشکلات اخیر کیفیتی خود ممکن است نتواند پروژه وکتور را بگیرد. بنابراین رندال تصمیم گرفت تا این واحد را تعطیل نماید:

"ما داشتیم میلیون‌ها دلار ضرر می‌دادیم. پروژه وکتور از دست رفت. البته این مساله تعجب‌آور هم نبود. من این موضوع را به تیم مدیریت ارشد اطلاع دادم و گفتم که احتمالاً در آوریل سال

برگشت به وضعیت بهبود در واحد صنعتی پرستون _____ ۴۳

۲۰۰۱ آن را اعلام خواهیم کرد. موضوع جالب اینجا بود که ما از قبل می‌دانستیم که واقعا به بن بست رسیده‌ایم."

(تام برنتون)

متقاعد نمودن بقیه دنیا

صرف نظر از اتخاذ تصمیم در مورد تعطیلی واحد و پذیرفتن این موضوع که عملکرد کلی شرکت می‌توانست بقدر زیادی بهبود یابد تیم مدیریت پرستون وظیفه متقاعد نمودن رندال و شرکت **HP** نسبت به قابلیت رشد و ترقی واحد پرستون را در دستور کار خود قرار داد. تیم متوجه شد که سه چیز برای این کار نیاز می‌باشد. نخست اینکه، بهبود پیوسته‌ی کیفیت مساله‌ای حیاتی است. همچنین برای کاهش قابل توجه نقطه سر به سر هزینه باید پایین آورده می‌شد. در نهایت اینکه، واحد پرستون باید سبکی از ایده‌های محصول جدید را درست می‌کرد تا بوسیله آن بتواند شرکت را به فروش در آینده امیدوار سازد.

نخست - کیفیت

علاوه بر بهبود کیفیت مواردی همچون کنترل فرایند آماری (**SPC**) و فرآیندهایی با سطح قابلیت بالا راه‌اندازی شد (ضمیمه ۱ و ۲ نشان می‌دهد که تغییرات فرایندی چگونه در این بازه زمانی کاهش یافتند و قابلیت فرایند چطور بهبود پیدا کرد). این برنامه نیز به معنای ایجاد هوشیاری کیفی و ساخت ابزارهای حل مسئله در سرتاسر واحد بود.

"برخی از مهندسين و اپراتورهای متخصص ما بیشتر نگران پروژه تا فرایندهای تشکیل دهنده پروژه بودند. اما با برگزاری جلسات کیفیت و بحث و گفتگو پیرامون عملکرد فرایند و بهبود، ما به بحث و گفتگو پیرامون قابلیت‌های اصلی خود که نیازمند بهبود بودند عادت کردیم."

(مدیر کیفیت، واحد صنعتی پرستون)

دوم - کاهش هزینه‌ها

در واقع کاهش هزینه‌ها کار بسیار دشواری بود. نخستین وظیفه درک این مساله بود که سطح مناسب هزینه‌های عملیاتی چه باید باشد.

"ما برای اتخاذ تصمیم در مورد شرایط یک واحد صنعتی ایده‌آل و برای حداقل نمودن تعداد کارکنان مورد نیاز خود وارد ارزیابی دقیق و سختی شدیم. با این وجود معلوم شد که کاهش تعداد کارکنان نسبت به آنچه ارقام و اعداد نشان می‌دادند اثر بیشتری را بر کاهش هزینه خواهد داشت. اگر شما فرآیند خود را به خوبی بشناسید هنگام کاهش کارکنان پیچیدگی‌ها کم شده و درک مسائل بهتر می‌شود."

(تام برنتون)

اگر چه اکثر کارکنان از تصمیم تعطیلی رندال اطلاعی نداشتند اما بی تردید از این مساله آگاه بودند که پرستون در وضعیت بحرانی به سر می‌برد.

"ما بسیار مواظب شفافیت خود بودیم. ما اطمینان حاصل نمودیم که هر فرد متوجه تاثیر این قضیه بر خود می‌باشد. من در مورد موقعیت شرکت توضیحات بسیاری دادم. آنها بسیار مقاومت می‌کردند و از سوی افرادی که باید شرکت را ترک می‌کردند واکنش‌های منفی دریافت می‌کردیم. اما با اینحال اکثر آنها منطق کسب و کاری را که ما بیشتر به دنبالش بودیم پذیرفتند."

(تام برنتن)

در سپتامبر سال ۲۰۰۰ نسبت به دو ماه قبل تنها چهل درصد کارکنان در شرکت وجود داشتند. همه دپارتمان‌ها تحت تاثیر این موضوع قرار گرفته بودند. عجیب‌تر اینکه دپارتمان کیفیت شاهد کاهش بیشتری بود و از ۲۲ نفر به ۹ نفر کاهش یافت.

"در هنگام کاهش تعداد کارکنان از من سوال شد که: "چگونه می‌توانیم آزمایشگاهی را با ۶ تکنسین راه‌اندازی نماییم؟" در آن زمان ما ۲۲ تکنسین داشتیم. من اینگونه به این سوال پاسخ دادم: "این کار ساده است. ما از همان ابتدا کاغذهای با کیفیت را تولید خواهیم نمود. بنابراین نیازی به کنترل آن همه ضایعات نیست. همین کار خودش موجب صرفه جویی زیادی در زمان می‌شود. همچنین با استخدام فردی جهت همکاری با تامین کنندگان می‌توانیم تولید با مواد اولیه بهتر را تضمین نموده و مشکل را از معادلات خارج نماییم که بدین ترتیب در تعداد کارکنان هم صرفه جویی می‌شود."

(مدیر کیفیت، واحد صنعتی پرستون)

سوم - کار با محصولات جدید

ایده‌های جدید و متعددی مورد بررسی قرار گرفتند که تنها برخی از آنها به دلیل قابلیت ارتقاء یافته‌ی پرستون امکان پذیر بودند. اما مهمترین ایده که "گرین‌رپ"^۴ نام گرفت محصولی بود که بطور خاص بازار ژاپن را هدف قرار می‌داد. شرکتهای چاپ روزنامه بدلیل کمبود فضا برای جمع‌آوری زباله، از تامین کنندگان خود می‌خواستند تا کاغذها را در بسته‌بندی‌های قابل بازیافت ارسال نمایند. از لحاظ فنی تولید یک بسته بندی محافظ با قابلیت بازیافت، مقاومت بالا در برابر رطوبت و حفظ لبه‌های کاغذ از آسیب‌های احتمالی دشوار بود. اما واحد پرستون با اتکاء به قابلیت‌های جدید خود توانست با صرف هزینه‌ی کمی پوشش‌های مناسبی را توسعه دهد.

خارج شدن از وضعیت بحران

تیم مدیریت پرستون با وجود خسارات فراوان در پاییز، با رضایت‌مندی زیادی در کریسمس سال ۲۰۰۰ مواجه شد. البته این حادثه آنقدر شدید نبود که آنها را به آینده پرستون امیدوار کند. پرستون برای

^۴Greenwrap

برگشت به وضعیت بهبود در واحد صنعتی پرستون ۴۵

نخستین بار بعد از دو سال، در دسامبر به سود عملیاتی رسید. در بهار سال ۲۰۰۱ **HP** نیز، در سطح شرکتی، دید بهتری را نسبت به واحد پرستون پیدا کرد. در واقع برای **HP** مشخص شد که تغییرات مهمی در این واحد رخ داده است. از همه مهم‌تر اینکه **HP** از پرستون خواست تا بطور آزمایشی بر روی محصول جدیدتری به نام کاغذ "سنگین وزن" کار بکند.

آوریل سال ۲۰۰۱ ماه خوبی برای پرستون بود. این واحد توانسته بود سه ماه سودآوری خود را در کارنامه‌اش ثبت نماید (بازده فروش دو رقمی شده بود). **HP** سرانجام قرارداد رسمی کاغذ جوهری "سنگین وزن" را با پرستون بست که نوید آینده بهتری را به این واحد می‌داد. در پایان ماه آوریل رندال از تصمیم خود مبنی بر بستن واحد صنعتی پرستون منصرف شد.

وضعیت آینده

سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ سال‌های سوآوری برای واحد صنعتی پرستون بود. در اواخر سال ۲۰۰۲ پرستون نیز توانست اکثر بازار شرکت **HP** در کانادا را تسخیر نماید. همچنین از این واحد درخواست شد تا بر روی چندین پروژه بزرگ دیگر کار کند.

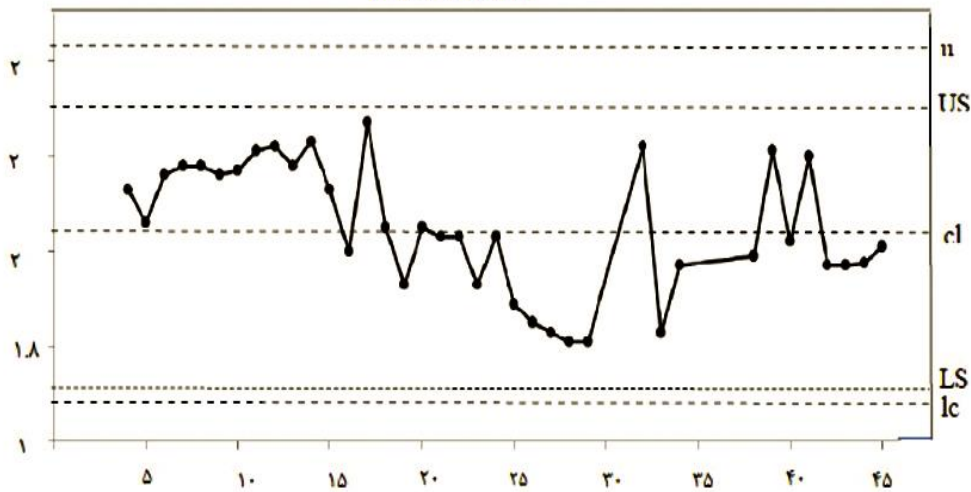
"اکنون بنظر می‌رسد که شرکت **HP** تمایل بیشتری برای برقراری همکاری با ما دارد. من اطمینان دارم که یکی از دلایل این همکاری اینست که ما مجبور به درک روش کسب و کار آنها شدیم. این موضوع نیز به همکاری ما با تامین کنندگان نیز کمک کرد. ما توانسته‌ایم رویه‌های کنترل فرایند داخلی تامین کنندگان اصلی خود را بهبود دهیم. اخیراً جلسه‌ای با کارکنان بخشهای مختلف شرکت **HP** داشتیم. اطلاعات محرمانه‌ای در این جلسه بازگو شد. اما جلسه طوری برگزار شد که انگار هیچ غریبه‌ای (ما) در این جلسه حضور ندارد. آنها در مورد موضوعات مشخصی با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کردند و ما احساس می‌کردیم که اساساً قسمتی از این شرکت هستیم. در گذشته هم آنها دسترسی زیادی به اطلاعات محرمانه داشتند. اما اکنون آنها به قابلیت‌های ما اعتماد دارند."

(تام برنتن)

ضمیمه ۱. چارتهای کنترل یک نمونه فرآیند (می ۱۹۹۸)

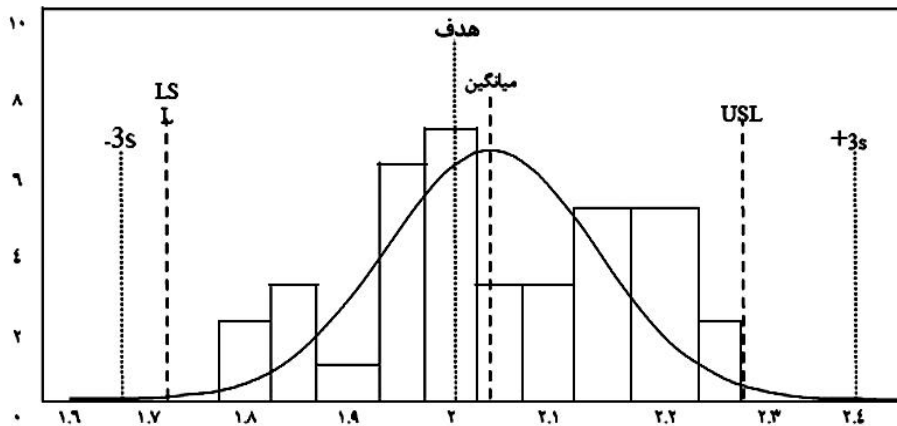
مشخصه

On Line Coat WT



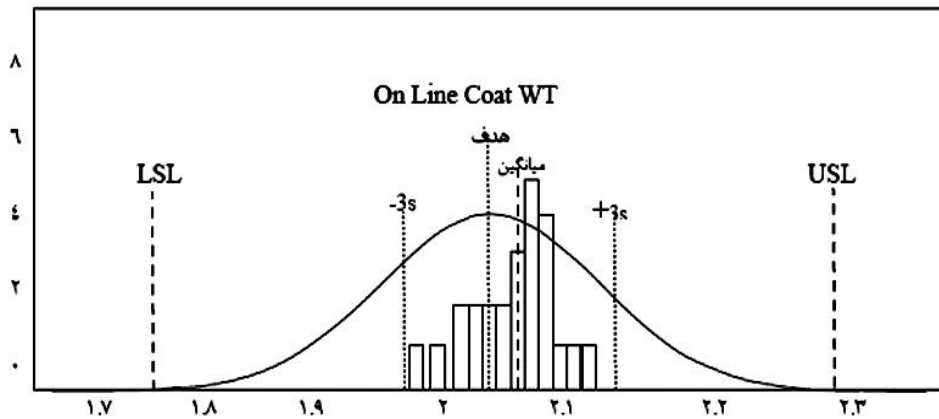
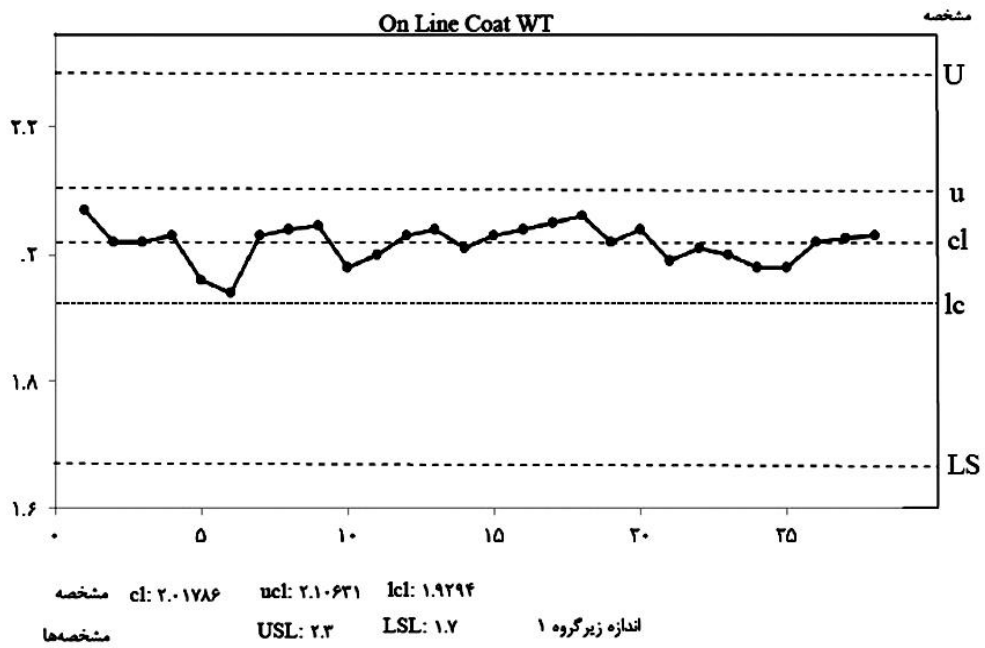
مشخصه
 اندازه زیر گروه ۱
 ci: ۲.۰۳۸۹۲ ucl: ۲.۴۱۵ lcl: ۱.۶۶۲۸۳
 USL: ۲.۳ LSL: ۱.۷

On Line Coat WT



(۲.۴۱۵ و ۱.۶۶۲۸)	3s Prob Lion:	۰.۶۹۴۲	Cpk:	۳۷	تعداد نمونه:
۲	هدف:	۰.۷۹۷۷	Cp:	۲.۰۳۸۹۲	میانگین:
(۲.۳ و ۱.۷)	حدود مشخصه:			۰.۱۲۵۳۶	انحراف معیار:
(۱.۸۶۴ و ۰.۳۴۳)	Est % Outside			۱۰.۱۹۳۹۲	چولگی:

ضمیمه ۲. چارتهای کنترل یک نمونه فرآیند (ژانویه ۱۹۹۹)



۲.۱۰۶۳ و ۱.۹۲۹۴	β s Prob Lion	۲.۱۹	.Cpk	۲۸	تعداد نمونه:
۲	هدف:	۲.۳۹۲	.Cp	۲.۰۱۷۸۶	میانگین:
(۲.۳ و ۱.۷)	حدود مشخصه:			۰.۰۲۹۴۸۴	انحراف معیار:
۰.۰۰۰۰ و ۰.۰۰۰۰	Est % Outside			-0.75762	چولگی:

تفرجگاه دیزنیلند پاریس^۱

پدیدآورنده: نایجل اسلک

در آگوست سال ۲۰۰۶ شرکت متصدی تفرجگاه دیزنیلند پاریس با گزارش ۱۳ درصد افزایش درآمد خود اظهار کرد که در حال ساخت وسایل سواری مهیجی است که موجب جذب بازدیدکنندگان بیشتری خواهد شد. مدیر عامل شرکت، کارل ال. هلز^۲ نقل می‌کند: "من از درآمد ابتدای سال تا به الان و مخصوصاً درآمد سه ماهه سوم راضی هستم. همچنین از نتیجه بازگشایی انفجار لیزر بازلایتیر^۳ که نخستین مرحله از برنامه چند ساله سرمایه گذاری محسوب می‌شود خوشنود می‌باشم. این نتایج بیانگر استراتژی افزایش رشد گروه دیزنیلند هستند که از طریق بازاریابی نوآورانه، فروش و برنامه چند ساله سرمایه گذاری حاصل شده‌اند. این عملکرد برای ما دلگرم کننده می‌باشد زیرا در آستانه ورود به ماه‌های بسیار مهم تابستان هستیم." درآمد سه ماهه منتهی به ماه ژوئن نسبت به سال قبل از ۲۴۵ میلیون یورو به ۲۸۶٫۶ میلیون یورو افزایش یافت. این نتایج به افزایش سود کلی شرکت دیزنی کمک کرد و قیمت سهام این شرکت افزایش یافت.

اما وضعیت شرکت همواره این گونه نبوده است. تاریخ چهارده ساله دیزنیلند پاریس فراز و نشیب‌های بیشتری را نسبت به وسایل پر پیچ و خم خود داشته است. شرکت خودش را از وضعیتی بدین جا رساند که به اعتقاد برخی مفسران در سال ۲۰۰۵ در آستانه ورشکستگی قرار داشته است. در حقیقت از اوایل ماه آوریل سال ۱۹۹۲، یعنی زمان افتتاح پارک تفریحی دیزنی یورو، تا زمان انتشار این

^۱Disneyland Resort Paris

^۲Karl L. Holz

^۳Buzz Lightyear

گزارش خوش‌بینانه، این تفرجگاه همزمان هم در معرض پیش‌بینی‌های امیدوارکننده بوده و هم مورد انتقاد و تمسخر نیز قرار گرفته است. مقاله‌ای در یک سایت منتقد اینترنتی (با عنوان "یک شرکت آمریکایی شوم در پاریس") عمق واقعه را این چنین خلاصه می‌کند:

"هنگامی که شرکت دیزنی تصمیم به گسترش عملیات پارکهای تفریحی بسیار موفق خود در اروپا گرفت بسیاری از الگوهای مدیریت آمریکایی، سلايق فرهنگی آمریکا، تجارب نیروی کار آمریکا و قدرت بازاریابی آمریکا را وارد اروپا کرد. بنابراین مردم فرانسه از رفتن به این تفرجگاه خودداری کردند و شرکت آنها را متهم به افاده فرهنگی کرد."

جادوی شرکت دیزنی

شرکت والت دیزنی^۴ پس از تاسیس در سال ۱۹۲۳ همواره سعی نموده است تا به تعهدش یعنی "تولید تجارب متمایز سرگرم‌کننده مبتنی بر میراث غنی ظرفیت کیفی خلاقانه و داستان‌سرایی منحصربفرد خود" عمل نماید. شرکت این کار را از طریق چهار بخش اصلی کسب و کار: سرگرمی‌های استودیویی، پارک‌ها و تفرجگاه‌ها، کالاهای مصرفی و شبکه‌های رسانه‌ای انجام داد. هر یک از این بخش‌ها متشکل از کسب و کارهای یکپارچه‌ای می‌باشند تا با همکاری یکدیگر "حداکثر ظهور و رشد را در سطح جهان عاید شرکت نمایند".

بر اساس گفته‌های شرکت، مشتریان پارک‌ها و تفرجگاه‌های دیزنیلند پاریس می‌توانستند "جادوی شخصیت‌های محبوب و مورد علاقه دیزنی" را تماشا نمایند. این مجموعه هنگامی در سال ۱۹۵۲ تاسیس گردید که والت دیزنی چیزی به نام "تخیل‌گرایی والت دیزنی" را جهت ساخت دیزنیلند در شهر آناهیم ایالت کالیفرنیا شکل داد. در سال ۲۰۰۶ شرکت دیزنیلند ۱۱ پارک موضوعی در ۵ نقطه‌ی جهان داشت که یا خود به مدیریت آنها می‌پرداخت یا بصورت ليسانس واگذار شده بودند. از این نمونه پارک‌ها می‌توان به تفرجگاه دیزنیلند، کالیفرنیا، تفرجگاه جهانی والت دیزنی، فلوریدا، تفرجگاه دیزنی توکیو، تفرجگاه دیزنی پاریس و آخرین آنها دیزنیلند هنگ کنگ اشاره کرد. این پارک‌ها همچنین مجهز به ۳۵ هتل، دو فروند کشتی مجلل و انواع مختلف سرگرمی‌ها بودند. اما شاید هیچ یک از فعالیتهای اقتصادی والت دیزنی همانند تفرجگاه پاریس در تاریخ این شرکت چالش‌آور نبوده باشد.

ارائه خدمت در پارک‌ها و تفرجگاه‌های دیزنی

ارزش‌های اصلی شرکت دیزنی و تقریباً دلیل موفقیت آن به دیدگاه‌ها و شخصیت والت دیزنی، موسس شرکت، بر می‌گردد. وی علاقه شدیدی به خلق تصاویر، محصولات و تجارب برای آن دسته از مشتریانی داشت که به دنبال سرگرمی، تخیل‌گرایی و خدمت بودند. مشتریان می‌توانستند با کمک جادوی داستان‌ها و شخصیت‌های افسانه‌ای دیزنی از مشکلات و دغدغه‌های دنیای واقعی رهایی یابند. محوطه‌های مختلف پارک‌های دیزنی اغلب همانند سرزمین‌های افسانه‌ای فرانتیرلند، فانتسی‌لند،

^۴Walt Disney

تومارولند و آدونچرلند شبیه سازی می شدند. هر یک از این سرزمین‌ها از جذابیت‌ها و وسایل سواری خاص خود برخوردار بودند و اکثر آنها طوری طراحی شده‌اند که برای هر رده سنی مناسب می‌باشند. تعداد بسیار کمی از وسایل سواری این شرکت در مقایسه با پارکهای تفریحی دیگر ترسناک می‌باشند. سبکهای معماری، دکوراسیون، غذاها، یادبودها و لباسهای شخصیت‌ها همه طوری طراحی شده‌اند که می‌توانند موضوع و زمینه سرزمین را همانند موارد موجود در تصاویر و فیلم منعکس نمایند.

اگر چه کم و بیش تفاوت‌های منطقه‌ای میان این پارک‌ها وجود داشت اما همه آنها از قالب و ساختار یکسانی تبعیت می‌کردند. بعد از گذشت سال‌ها دیزنی توانسته بود شهرتی را بخاطر برخورداری از وسایل سواری و تخیلی خود بدست آورد. پرسنل تخیل پرداز این شرکت از تجربه زیادی در زمینه "انیمیشن سازی اتوماتیک" برخوردار بودند و می‌توانستند به خلق مجدد و اجرای زمینه اصلی این پارک‌ها کمک نمایند. مجموعه اصطلاحات فنی خاصی که شرکت برای فعالیتهای خود استفاده می‌کرد موجب تقویت فلسفه سرگرمی‌های پایدار شرکت شد. کارکنان و حتی آنهایی که در پشت صحنه مشغول به کار بودند بعنوان "اعضای نمایش" صدا زده می‌شدند. آنها بجای لباس فرم از لباس‌های صحنه نمایش استفاده می‌کردند و از نقشی در صحنه نمایش برخوردار بودند. کلیه بازدیدکنندگان نیز بعنوان "میهمان" فرا خوانده می‌شدند.

کارمندان دیزنی معمولاً جوانان دبیرستانی یا دانشگاهی بودند. اکثر آنها بطور ساعتی کار می‌کردند و با وجود اینکه پیوسته با مشتری در ارتباط بودند این وظیفه می‌توانست برایشان تکراری جلوه دهد. با اینحال از آنها انتظار می‌رفت که از لحاظ آداب معاشرت و عملکرد کاری عالی باشند. از کلیه اعضای صحنه نمایش نیز انتظار می‌رفت که متناسب با لباسهای خاص و استانداردهای گریم دیزنی عمل نمایند. متقاضیان استخدام در صحنه نمایش می‌بایست در مورد خصوصیات هم‌چون چگونگی پاسخگویی به سوالات مشتریان، چگونگی گوش فرا دادن به همکاران خود در صحنه نمایش، نحوه خندیدن، زبان بدن و رفتار مناسب خود مصاحبه می‌شدند.

کلیه پارک‌های دیزنی از طریق توجه به جزئیات و ریزه‌کاری‌های عملیات شهرت بسیار زیادی را برای تمرکز بر ارائه سطح بالایی از خدمت و تجربه بدست آورده بودند. آنها به منظور رعایت استانداردهای دقیق خدماتی خویش، برخی سیاست‌های خاص را در رابطه با عملیات خود توسعه دادند.

- کلیه پارک‌ها از روش‌های اثربخش مدیریت صف نظیر اطلاعات رسانی و خلق سرگرمی برای بازدیدکنندگان استفاده کردند.
- بازدیدکنندگان (میهمانان) بعنوان افرادی در نظر گرفته می‌شدند که نقشی را در صحنه نمایش بر عهده داشتند. آنها تنها تماشاگر یا مسافر نبودند بلکه در بازی‌ها شرکت داده می‌شدند. نیازها و خواسته‌های آنها با توجه به تعاملات پی در پی با کارکنان (اعضای صحنه نمایش) مورد تحلیل قرار گرفته و برآورده می‌شد.

- هدف مکتوب دیزنی این بود که هر روز پا را فراتر از انتظارات مشتری قرار خواهد نهاد.
- نگاهت ارائه خدمت مشخص بود و پیوسته با توجه به بازخورد مشتری تصحیح می شد.
- برنامه پذیرش کارکنان متکی بر دستورالعملهای تضمین کیفیت و استانداردهای خدماتی شرکت بود. این دستورالعملها و استانداردها بر اساس چهار اصل ایمنی، آداب معاشرت، ارائه و کارایی کار می کردند.
- پارکها کاملاً تمیز نگه داشته می شد.
- هرگز یک شخصیت دیزنی در یک منظره دو بار دیده نمی شد.
- کارکنان آموخته بودند که ادراک مشتری نکته کلیدی در رضایت مشتری بوده و بسیار حساس و ظریف می باشد. ادراک منفی می تواند درست بعد از یک تجربه منفی شکل بگیرد.
- دانشگاه دیزنی یک مکان آموزشی و پرورشی درون سازمانی بود که دپارتمانهایی در کلیه سایتهای شرکت داشت. دانشگاه با توجه به استانداردهای دقیق خدمات خود آموزشهایی را به کارکنان آموخت و مهارتهایی را برای آنها فراهم ساخت تا قابلیت کار با وسایل سواری جدید را کسب نمایند.
- برنامه تشخیص تکریم کارکنان تلاش کرد تا عملکرد ارائه عالی خدمات و نیز "انرژی، شوق، تعهد و غرور" کارکنان را شناسایی نماید.
- کلیه پارکها مجهز به خطوط تلفنی متصل به یک مرکز پاسخگو بودند تا از طریق آنها کارمندان بتوانند پاسخگوی سوالات مشتری باشند.

تفرجگاه دیزنیلند توکیو

تفرجگاه دیزنیلند توکیو در مالکیت شرکت اُرینتال لند^۵ قرار داشت و توسط این شرکت اداره می شد. شرکت دیزنی این پارک را طراحی کرده و در مورد چگونگی راه اندازی آن مشاوره می داد. در عوض این کار، آنها ۱۰ درصد کل درآمد ورودی پارک و ۵ درصد درآمد یادبودها و غذاها را دریافت می کردند. پروژه تفرجگاه توکیو یک موفقیت بزرگ محسوب می شد. مشتریان ژاپنی از قبل با کارکترهای دیزنی آشنا بودند و تمایل زیادی برای موضوعات و نام و نشانهای آمریکایی نشان دادند. بازخورد بازدیدکنندگان در این تفرجگاه بسیار مثبت بود. بازدیدکنندگان از تمیزی محوطه پارک، کارایی اعضای صحنه نمایش و آداب معاشرت آنها راضی بودند. از آنجا که هدیه دادن جزء فرهنگ ژاپن می باشد آنها ارزش زیادی را نیز برای یادبودهای دیزنی قائل می شدند. این پارک بسیار شبیه پارک کالیفرنیا دیزنی بود و به دلیل تفریحات سبک آمریکایی، شکایتی به کم رنگ شدن فرهنگ ژاپنی وارد نشد. اپراتورهای ژاپنی جذابیت های بسیار جدیدی را بعد از بازگشایی پارک اضافه کرده بودند. بسیاری از علامت ها همچون پلاک های نام اعضای صحنه نمایش به زبان انگلیسی نوشته شده بود. بسیاری از جذابیت ها و

⁵Oriental Land Company

نمایش‌های زنده نیز به زبان انگلیسی اجرا می‌شدند و اگرچه تقریباً تمامی بازدیدکنندگان پارک ژاپنی بودند اما تنها یکی از ۳۰ رستوران این پارک غذای ژاپنی عرضه می‌کردند.

موفقیت پارک توکیو توسط یک فرد آمریکایی ساکن در ژاپن اینگونه توصیف شده است:

"جوانان ژاپنی افراد بسیار صادقی هستند. آنها به ذهنیت‌های صریح و روشن دیزنی به خوبی واکنش نشان می‌دهند و اطمینان دارم که آنها مشکلی با پر کردن این مشاغل ندارند. بعلاوه، آنها معمولاً مشکلی با پوشیدن لباس فرم، تبعیت از کارفرما و انجام کار گروهی ندارند. این خصوصیات بخشی از قاعده دیزنی را تشکیل می‌دهند. گذشته از این، شهر توکیو بسیار شلوغ است و مردم به شلوغی و منتظر ماندن در صف‌ها عادت دارند. آنها بسیار صبور هستند. و از همه مهمتر اینکه مردم ژاپن همیشه رفتار مودبانه‌ای با افراد غریبه دارند."

تفرجگاه دیزنیلند توکیو در سال ۱۹۸۲ افتتاح شده بود. در ابتدا، شرکت دیزنی تصمیم گرفت که مالکیت این پارک را بر عهده نگیرد زیرا نگران از دست دادن پول به دلیل فعالیت اقتصادی در ژاپن بود، البته از تصمیم خود پشیمان شد. بطوریکه شرکت دیزنی نیز از اینکه به شرکتهای دیگر اجازه ساخت هتل در پارک‌های دیزنیلند داد پشیمان شد. شرکت دیزنی فقط مالک تقریباً ۲۵ درصد هتل‌های این پارک بود. بنابراین تصمیم گرفت تا کنترل کامل تفرجگاه اروپا و هتل‌های آن را در دست بگیرد.

تفرجگاه دیزنیلند پاریس

تفرجگاه دیزنیلند پاریس در سال ۲۰۰۶ از سه پارک دهکده دیزنی، دیزنیلند پاریس و پارک استودیوی دیزنی تشکیل شد. دهکده دیزنی از مغازه‌ها و رستوران‌هایی تشکیل می‌شد؛ دیزنیلند پاریس مهمترین پارک موضوعی آنجا شناخته می‌شود؛ و پارک استودیوی دیزنی از زمینه فیلمسازی برخوردار بود. با اینحال، ایده‌ی این پارک اروپایی چندان جدید نبود. زیرا اکثر انیمیشن‌های موفق والت دیزنی از ادبیات اروپا گرفته شده بودند و همواره به دنبال ساخت یک پارک در اروپا بود. با اینحال آروزی والت دیزنی بعد از گذشت ۲۵ سال از درگذشتش برآورده شد. اما هنگامی که شرکت والت دیزنی فعالیت اقتصادی خود را در اروپا برنامه‌ریزی نمود شهرت و اعتبارش بطور فزاینده‌ای در حال افزایش بود و این مساله اطمینان شرکت را به موفقیت افزایش می‌داد. در زمان افتتاح این پارک اروپایی، بیش از دو میلیون نفر اروپایی از پارک‌های دیزنی در آمریکا بازدید کرده بودند که ۵ درصد کل بازدیدکنندگان را تشکیل می‌دادند. نام تجاری شرکت بسیار قوی بود و شرکت بیش از نیم قرن سابقه‌ی برخوردارگی از نام تجاری دیزنی را داشت. نام "دیزنی" هم معنی تفریحات سالم خانوادگی شده بود که سادگی کودکانه را با تخیل‌گرایی پیشرفته ترکیب می‌کرد.

مکان‌های جایگزین

طرح‌های تفصیلی ساخت پارک اروپایی دیزنی نخستین بار در اوایل سال ۱۹۷۵ مورد بررسی قرار

گرفت. در ابتدا علاوه بر کشور فرانسه، گزینه‌های دیگری همچون آلمان، انگلیس، ایتالیا و اسپانیا مورد بررسی قرار گرفتند. اما کشورهای آلمان، انگلیس و ایتالیا سریعاً از لیست سایت های بالقوه کنار گذاشته شدند و تصمیم به انتخاب میان ناحیه آلیسانته اسپانیا، که شرایط آب و هوای آن در اکثر اوقات سال شبیه فلوریدا بود، و ناحیه مارنه-لا-والی، در خارج شهر پاریس، معطوف گشت. میزبانی این پارک جدید برای همه کشورهای نامزد اهمیت داشت. این پارک قول ایجاد بیش از ۳۰ هزار شغل را داده بود. سرانجام مکان فرانسوی مارنه-لا-والی بدلیل نزدیکی به یک شهر مرکزی و پرجمعیت همراه با جذابیت‌های توریستی، یعنی پاریس، انتخاب شد. البته موقعیت مرکزی ناحیه مارنه-لا-والی در اروپای غربی موجب جذب بازدیدکنندگان زیادی می‌شد. در ابتدا نگرانی‌هایی در مورد ساخت پارک در این مکان وجود داشت زیرا ناحیه مارنه-لا-والی دری آب و هوای سرد بوده و از نور خورشید کمتری نسبت به فلوریدا برخوردار بود و به همین دلیل شاید احساس خوبی به بازدیدکنندگان دست نمی‌داد. اما از آنجا که آب و هوای دیزیلند توکیو مانند شهر پاریس بود و این پارک به موفقیت بزرگی دست یافته بود از شدت این نگرانی‌ها کاسته شد. نخستین تفاهم نامه با دولت فرانسه در دسامبر سال ۱۹۸۵ امضا شد و قراردادهای مالی در بهار سال بعد تنظیم گردید. رابرت فیتزپاتریک^۶، که یکی از موسسان اصلی المپیک سال ۱۹۸۴ لس آنجلس بود، به ریاست پارک دیزنی یورو رسید و کار ساخت این پارک در زمینی با مساحت ۲۰۰۰ هکتار در آگوست سال ۱۹۸۸ آغاز گردید. اما از زمان اعلام ساخت این پارک در فرانسه، موجی از انتقادات فضا را فرا گرفت. اما بسیاری از مفسران اعتقاد داشتند که انتقادات فرهنگی و ضد آمریکایی که از سوی نخبگان و بزرگان فرانسوی به این پارک وارد می‌شد در واقع بازگو کننده رفتار واقعی مردم فرانسه نبود. زیرا مردم فرانسه از غذاهای مک‌دونالد، پوشاک گپ و فیلم‌های آمریکایی استقبال کرده بودند.

مهمترین امتیاز کشور اسپانیا شرایط آب و هوایی بود. اما با توجه به بررسی و سنجش عوامل مختلف توسط مدیران دیزنی تصمیم نهایی گرفته شد و قرار شد پارک در حوالی شهر پاریس ساخته شود. این عوامل عبارتند از:

- در خارج شهر پاریس زمین بسیار بزرگ و مسطحی وجود داشت که برای این پارک مناسب بود.
- این مکان، پارک را در فاصله رانندگی دو ساعته برای ۱۷ میلیون نفر، چهار ساعته ۶۸ میلیون نفر، شش ساعته ۱۱۰ میلیون نفر و دو ساعت پرواز برای بیش از ۳۱۰ میلیون نفر قرار می‌داد.
- این سایت نیز بطور بالقوه از انشعاب‌های حمل و نقلی خوبی برخوردار بود. تونل یورو قرار بود در سال ۱۹۹۴ انگلیس را به فرانسه وصل نماید. بعلاوه، شبکه بزرگراه‌های فرانسه و شبکه سریع‌السیار *TGV* می‌توانست امتداد پیدا کرده و این سایت را به نقاط دیگر اروپا وصل نمایند.
- پاریس یک مکان بسیار جذاب برای تعطیلات بود و معمولاً کشور فرانسه سالانه ۵۰ میلیون نفر توریست را جذب می‌کرد.

^۶Robert Fitzparrick

- معمولاً مردم اروپا سالیانه از تعطیلات بسیار بیشتری نسبت به مردم آمریکا برخوردار بودند (پنج هفته تعطیلی اروپا در مقابل دو تا سه هفته در آمریکا).
 - تحقیقات بازار نشان داد که ۸۵ درصد مردم فرانسه از حضور پارک دیزنی در کشور خود خوشنود خواهند شد.
 - دولت و مقامات فرانسه آمادگی خود را جهت واگذاری مشوقها و مساعدت‌های مالی کلانی همچون سرمایه‌گذاری در زیرساختهای داخلی، کاهش نرخ مالیات بر ارزش افزوده در محصولات فروش رفته در پارک، تامین وامهای یارانه‌ای و پایین آوردن قیمت ساخت زمین جهت کاهش مالیات نشان دادند (البته مقامات اسپانیایی هم مشتاق به واگذاری چنین مواردی بودند). بعلاوه، دولت فرانسه آماده شد تا زمین پارک را از کشاورزان بومی خریداری نماید تا شرکت براحتی بتواند فرایند برنامه‌ریزی و ساخت خود را دنبال نماید.
- ۴۹ درصد این تفرجگاه در مالکیت شرکت والت دیزنی و ۵۱ درصد باقیمانده در مالکیت شرکتی به نام دیزنی یورو **SCA** بود که در بازار بورس فرانسه قرار داشت. در ابتدا کلیه سهام این تفرجگاه به سرمایه‌گذاران اروپایی پیشنهاد شد. شرکت والت دیزنی قرار شد حق‌الزحمه مدیریتی و مبالغ حق‌الامتياز خود را بر مبنای مقدار درآمد پارک کسب کرده و هزینه مدیریت پاداش محور را نیز بر مبنای جریان نقدینگی پارک دریافت نماید.

طراحی زمین تفرجگاه دیزنی پاریس

فاز ۱ پارک یورو دیزنی بگونه‌ای طراحی شد تا بتواند ۲۹ وسیله سواری و محیط جاذب و شش هتل با ظرفیت بیش از ۵۰۰۰ اتاق را در خود جای دهد. بعلاوه، این پارک مجهز به یک زمین ورزشی گلف در کنار تعدادی رستوران، مغازه، نمایش زنده و سالن اجتماعات بود. اگر چه در ابتدا قرار بود پارک بگونه‌ای طراحی شود که از ظاهر و معیارهای قدیمی دیزنی برخوردار باشد اما تغییراتی با توجه به اولویت‌ها و سلاقی بازدیدکنندگان اروپایی در این پارک اعمال شد. به عنوان مثال، تحقیقات بازار نشان داد که مردم اروپا واکنش مثبتی را نسبت به تصاویر مناطق حیات وحش آمریکا نشان می‌دهند. بنابراین وسایل سواری، گردشگاه‌ها و هتل‌ها بنحوی طراحی شدند تا این نوع زمینه‌ها پررنگ‌تر شوند. دیزنی نیز مشتاق به رواج انتقادات بزرگان و سیاستمداران جناح چپی بود که اعتقاد داشتند فرهنگ آمریکایی در طرح این پارک بیداد کرده و به ابزاری برای امپریالیسم فرهنگی آمریکا تبدیل خواهد شد. بمنظور مقابله با فشارهای امپریالیسم آمریکا، دیزنی به پارک حال و هوای دیگری داد و بسیاری از کارکترهای فرهنگ اروپا را به پارک اضافه نمود و جلوه زیبایی و خیالی آن را افزایش داد. زیرا آنها در حال رقابت با معماری و مناظر پر شکوه پاریس بودند.

دیزنی با توجه به فشارهای فراوان قبول کرد زبان دوم این پارک زبان انگلیسی باشد. حتی در ادامه دیزنی برای کنار آمدن با خواسته‌های آنها برخی اسامی، افراد و داستان‌های این پارک را به موارد مشابه

اروپایی نزدیک کرده و آنها را تغییر داد.

با توجه به برخی نگرانی‌هایی که در مورد محبوبیت "فست فودهای" آمریکایی وجود داشت پارک یورو دیزنی نیز تصمیم گرفت تا تنوع رستوران‌ها و زنجیره‌های فست فود خود را افزایش داده و غذای دیگر نقاط دنیا را به بازدیدکنندگان معرفی نماید. به همین دلیل، دیزنی تعداد زیادی از سرآشپزهای معروف فرانسوی را دعوت کرد تا از غذاهای این مکان بازدید کرده و آنها را تست نمایند. دیزنی نیز نگران تفاوت "آداب غذاخوری" مردم آمریکا و اروپا بود. در حقیقت مردم آمریکا ترجیح می‌دادند در حال راه رفتن مشغول خوردن خوراکی در تمامی اوقات روز باشند. اما معمولاً مردم اروپا ترجیح می‌دادند در اوقات وعده غذایی در رستوران نشسته و غذای خود را میل نمایند. این مساله اثر بسیار بزرگی بر سطح حداکثر تقاضای مردم جهت استفاده از مکان‌های ناهارخوری داشت. بازدیدکنندگان اروپایی (و مخصوصاً فرانسوی) همچنین نمی‌توانستند صف‌های طولانی این پارک را تحمل نمایند. برای مقابله با این موضوع، تفریحات دیگری همچون فیلم و برنامه‌های متعدد گذاشته شد تا در زمان ایستادن در صف‌های طولانی وسایل سواری از آنها لذت ببرند.

دیسکاوری‌لند برای یک پارک دیزنی مساله جدیدی بود زیرا بیشتر بر اساس متفکرین اروپای قدیم بود. فانتسی‌لند نیز از این حیث جدید بود که از جاذبه‌های اروپایی جدید خود و قلعه‌های تازه تاسیس و بزرگ مخصوص یورو دیزنی برخوردار بود. مناطق جدیدی نیز به آدونچرلند اضافه شدند و به آن بیشتر اصالت و منظر اروپایی داده شد.

پیش از افتتاح پارک، شرکت باید حدود ۱۲ تا ۱۴ هزار کارمند تمام وقت و ۵ هزار کارمند موقت را استخدام می‌کرد و آنها را آموزش می‌داد. کلیه این کارکنان باید آموزش طولانی مدت و زمان‌بر را تحمل می‌کردند. این آموزش‌ها آنها را برای کسب استانداردهای بالای خدمات مشتری دیزنی و همچنین درک روال‌های عملیاتی و دستورالعمل‌های ایمنی آماده می‌کرد. در اصل، هدف شرکت این بود تا ۴۵ درصد کارکنان خود را از فرانسه، ۳۰ درصد را از دیگر کشورهای اروپایی و ۱۵ درصد را از خارج اروپا استخدام نماید. اما این کار مشکل بود و در هنگام افتتاح پارک حدود ۷۰ درصد کارمندان اهل فرانسه بودند. حقوق اکثر "اعضای صحنه نمایش" حدوداً ۱۵ درصد بالاتر از حداقل دستمزد فرانسه بود.

اسپیس یورو دیزنی^۷ که یک مرکز اطلاعاتی بود در دسامبر سال ۱۹۹۰ جهت نمایش کارهای ساخت و ساز شرکت دیزنی به عموم تاسیس شد. "مرکز بازیگری" در دسامبر سال ۱۹۹۱ افتتاح گردید تا به شناسایی و استخدام اعضای مورد نیاز صحنه نمایش برای جاذبه‌های پارک دیزنی بپردازد. اما فرایند استخدام چندان خوب پیش نرفت. به عنوان مثال، الزامات و نیازمندی‌های بخش گریم که متکی به لباس‌های تمیز، وسایل آرایشی خاص و استانداردهای سخت بود به مساله بحث برانگیزی تبدیل شد. مطبوعات فرانسوی و اتحادیه‌های صنفی به این نمونه الزامات و نیازمندی‌ها اعتراض کردند و مدعی

⁷Espace Euro Disney

شدند که رفتار آنها در فرانسه بسیار افراطی و غیر منطقی به نظر می‌رسد. با اینحال، شرکت از تغییر استانداردهای گریم خود سر باز زد.

مساله سکونت کارکنان دیزنی نیز به مشکل دیگری تبدیل شد زیرا بسیاری از پرسنل خانه‌های موجود در آن منطقه را اشغال نمودند. شرکت باید آپارتمان‌های مخصوص خود را می‌ساخت و اتاق‌های موجود در اقامتگاه‌های محلی را برای سکونت آنها اجاره می‌کرد. صرف نظر از این مشکلات، دیزنی پیش از افتتاح پارک، موفق به استخدام و آموزش کلیه اعضای صحنه نمایش شد.

افتتاح پارک

در اواخر مارچ سال ۱۹۹۲ پارک به روی کارمندان باز شد تا مورد تست قرار گرفته و حامیان اصلی پارک و خانواده‌های آنها از این پارک جدید بازدید به عمل آورند. روز رسمی پیش نمایش مطلوبعاتی در تاریخ ۱۱ آوریل سال ۱۹۹۲ برگزار گردید و سرانجام پارک در تاریخ ۱۲ آوریل ۱۹۹۲ به روی بازدیدکنندگان گشوده شد. پارک در روز افتتاح با استقبال چندین زیاده‌روی روبرو نشد زیرا مشکلاتی از قبیل تحصن رانندگان حمل و نقل ریلی، آشفتنگی کارکنان، مسائل امنیتی و اعتراض روستاییان اطراف پارک به دلیل سر و صدا و مزاحمت پارک وجود داشت. پیش بینی‌ها نشان می‌داد که پارک در روز اول افتتاح خود حدود ۵۰۰ هزار نفر بازدیدکننده داشته باشد اما در پایان آن روز تنها ۵۰ هزار نفر از درب‌های پارک عبور کردند.

گزارشات حاکی از آن بود که در ۹ هفته نخست کار این پارک تقریباً ۱۰۰۰ نفر از کارکنان، یورو دیزنی را ترک کردند. البته مشخص شد که نیمی از این افراد بصورت داوطلبانه از کار خود کناره‌گیری کرده بودند. دلایل مستند ترک کارکنان دیزنی متفاوت بود. برخی افراد از نوع کار و مدت زمان طولانی آن شکایت می‌کردند. برخی دیگر از شرایط بی نظمی پارک در چند هفته نخست شکایت داشتند. حتی والد دیزنی هم خودش قبول داشت که شرایط پس از افتتاح پارک دشوار بوده است. برخی کارکنان به این دلیل که به سختی می‌توانستند چگونگی کار در این پارک را درک نمایند اعتراض داشتند. بازدیدکنندگانی که قبلاً از پارک‌های دیزنی در آمریکا بازدید کرده بودند به استانداردهای پایین و غیر قابل قبول خدمات این پارک اعتراض نمودند. در این باره گزارشاتمی وجود دارند که نشان می‌دهند برخی از اعضای صحنه نمایش نمی‌توانستند متوسط استاندارد دیزنی را رعایت نمایند.

ملیت‌های مختلف بازدیدکنندگان که رفتارهای متفاوتی در هنگام بازدید پارک از خود نشان می‌دادند نیز مساله قابل توجهی بود. برخی ملیت‌ها همیشه از ظروف زباله استفاده می‌کردند اما بقیه به این موضوع توجهی نداشته و زباله خود را در اطراف پارک رها می‌کردند. رفتار متفاوت افراد در صف‌های پارک بارزترین تفاوت بود. مردم اروپای شمالی عادت به نظم و انضباط و خوشرویی در صف‌های وسایل سواری پارک داشتند. اما مردم اروپای جنوبی نسبت به این مساله بی تفاوت بودند و به شلوغی و شیطنت می‌پرداختند.

مطبوعات بسیاری از کشورها در مورد اینکه "آیا دیزنی یورو واقعاً از تلاشهای خود برای پیشرفت آگاهی داشت؟" به بحث و گفتگو می‌پرداختند. آیا دیزنی یورو یک پارک موضوعی آمریکایی در اروپاست؟ آیا یورو دیزنی یک پارک موضوعی است که از میراث اروپایی شخصیت‌های دیزنی سوء استفاده می‌کند؟ آیا اصلاً این پارک ارتباطی با کشور میزبان، فرانسه، داشت؟ آیا تفاوت بارزی میان نوع تفریحاتی که آمریکا و اروپا برای آن ارزش قائل هستند وجود دارد؟ آیا حتی احتمال طراحی پارک موضوعی که بتواند رضایت ملیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف را جلب نماید وجود دارد؟ برخی از این مطبوعات مدعی بودند که خاصیت نیروی کار اروپایی بگونه‌ای بود که توانایی دستیابی به استانداردهای خدمات دیزنی آمریکا را نداشتند:

"سبک خدمات دیزنی بگونه‌ای بود که تنها مردم آمریکا رشد یافته بودند. سبک‌های متفاوتی از خدمت (یا کمبود آنها) در اروپا وجود دارد. اما مشخصه برجسته آنها شور و ذوق لجام گسیخته نمی‌باشد."

با این وجود کلیه واکنش‌ها منفی نبودند. روزنامه‌های اروپایی واکنشهای مثبتی رانیز از بازدیدکنندگان و بخصوص کودکان گزارش دادند. یورو دیزنی نسبت به دیگر پارکهای اروپایی بسیار تفاوت داشت و از کارکترهای بسیار معروف و جاذبه‌های زیاد برخوردار بود. خانواده‌هایی که توانایی سفر به آمریکا را نداشتند می‌توانستند با شخصیت‌های دیزنی ارتباط برقرار کرده و با هزینه کمتری این تجربه را بدست آورند.

فاز نخست توسعه (یعنی پارک موضوعی، مجتمع هتل و زمین گلف) با هزینه‌ای بیشتر از بودجه پیش بینی شده پیش رفت. آمار بازدیدکنندگان افزایش نیافت (این پارک در ماه می تنها توانست ۲۵ هزار نفر بازدیدکننده را بجای ۶۰ هزار نفر پیش بینی شده جذب نماید). بعلاوه، معلوم شد که از هر ۱۰ بازدیدکننده تنها سه نفر فرانسوی هستند. پس از گذشت ۷ هفته از افتتاح پارک، آمار بازدیدکنندگان حدود ۱,۵ میلیون نفر گزارش شده بود که باعث ناامیدی شرکت شد زیرا دیزنی یور پیش بینی کرده بود که در سال نخست افتتاح پارک ۱۱ میلیون بازدیدکننده داشته باشد. یورو دیزنی نیز با اعلام ۴۸۹ میلیون دلار درآمد خود اظهار کرد که در سال مالی نخست خود با ضرر فراوانی روبرو خواهد بود. با این وجود، شرکت به این نکته اشاره کرد که دیگر پارک‌های موضوعی دیزنی هم شاهد چنین ضررهایی در سال نخست عملیات خود بوده‌اند و پیش بینی سریع تعداد بازدیدکنندگان این پارک در آینده کار غیرمنطقی خواهد بود. با اینحال قیمت سهام بورس شرکت یورو دیزنی در یک دور تسلسل نزولی افتاد و به سرعت یک سوم ارزش خود را از دست داد.

۱۵ سال بعد

در آگوست سال ۱۹۹۲ برآورد تعداد بازدیدکنندگان از ۱۱ میلیون نفر در سال به ۹ میلیون نفر کاهش یافت. بدشانشی‌های یورو دیزنی در اواخر سال ۱۹۹۲ بیشتر شد زیرا در آن موقع مساله رکود اروپا

موجب کاهش شدید قیمت دارایی‌ها شده بود، و بازپرداخت بهره‌ی وام‌های کلانی که شرکت قرض کرده بود باعث مشکلات مالی فراوانی شد. همچنین با پایین آمدن ارزش دلار مردم ترجیح می‌دادند که تعطیلات خود را در فلوریدای آمریکا و پارک‌های دیزنی آنجا بگذرانند.

پارک نخستین سالگرد بازگشایی خود را در آوریل سال ۱۹۹۳ جشن گرفت. اما با مشکلات زیادی روبرو شد و انتقادات شدیدی بدلیل تعداد کم وسایل سواری و تاخیر در افتتاح برخی سرگرمی‌ها همچون راه‌آهن پر پیچ و خم ایندیانا جونز و معبد پرپل به شرکت وارد شد. این راه‌آهن پر پیچ و خم نخستین راه‌آهن با قوس ۳۶۰ درجه دیزنی بود اما متأسفانه درست چند هفته بعد از افتتاح، ترمزهای اضطراری در حین حرکت از کار افتاده و باعث آسیب چندین بازدیدکننده شد. در نتیجه این وسیله بطور موقت برای انجام تحقیقات کنار گذاشته شد. در سال ۱۹۹۳ فاز ۲ پیشنهادی یورو دیزنی به دلیل مشکلات مالی متوقف گردید. در این فاز قرار بود کار ساخت استودیوی **MGM** دیزنی و یک هتل ۱۳ هزار اتاقه آغاز شود اما معلوم شد که تا زمان موعد، یعنی سال ۱۹۹۵، به پایان نخواهد رسید. اما مانتین دیسکاوری، که یکی از جاذبه‌های فاز ۲ بود، مجوز ساخت را دریافت نمود.

در اوایل سال ۱۹۹۴ شایعاتی بوجود آمد که پارک در آستانه ورشکستگی است. در مارچ همین سال دیزنی پیشنهاد قطعی را به بانک‌ها داد و به همین دلیل شرایط بحرانی اضطراری میان بانک‌ها و حامیان دیزنی رخ داد. این پیشنهاد می‌توانست سرمایه کافی برای ادامه عملیات پارک تا پایان ماه را فراهم می‌کرد. اما اگر بانک با وام ۱ میلیارد دلاری بازسازی پارک مخالفت می‌کرد شرکت والت دیزنی باید پارک را تعطیل و فعالیت اقتصادی خود را در اروپا کنار می‌گذاشت و بانک‌های آنجا را با یک پارک موضوعی ورشکسته و یک ملک بی ارزش و پرهزینه رها می‌کرد. سپس دیزنی بانک‌ها را مجبور به برگزاری نشستی در جلسه سالیانه ذینفعان در ۱۵ مارچ کرد. مدت کوتاهی پیش از این جلسه، مایکل آیسنر، مدیر عامل ارشد شرکت دیزنی، اعلام کرد که اگر بانک‌ها وام بازسازی پارک را پرداخت نمایند این شرکت از اواخر مارچ ۱۹۹۴ به برنامه‌ریزی فعالیت اقتصادی خود ادامه خواهد داد. بنابراین از آنجا که بانک‌ها با گزینه دیگری جز تعطیلی یورو دیزنی روبرو نبودند پیش از برگزاری جلسه، با پیشنهاد دیزنی موافقت نمودند. این قبول پیشنهاد کلیه بهره‌های پرداختی دو سال آینده شرکت را پوشش داد و مهلت بازپرداخت‌های وام را به سه سال بعد موکول کرد. در حقیقت، شرکت والت دیزنی ۲۱۰ میلیون دلار را در صورتحساب‌های پرداخت نشده خود خط زد، و ۵۴۰ میلیون دلار را برای ۴۹ درصد سهام در ارزش برآوردی پارک و همچنین اقساط ۲۱۰ میلیون دلاری که صرف ساخت وسایل سواری شد پرداخت نمود.

در می سال ۱۹۹۴ راه ارتباطی میان دو شهر لندن و مارنه-لا-والی به پایان رسید و در مسیر راه **TGV** قرار گرفت تا پیوندی را میان چند شهر مهم اروپا برقرار نماید. سرانجام پارک در آگوست سال ۱۹۹۴ توانست روی پای خود بایستد. کلیه هتل‌های پارک در فصل‌های تعطیل سال بطور کامل رزرو شدند. در اکتبر همان سال نیز نام پارک رسماً از یورو دیزنی به "دیزنیلند پاریس" تغییر کرد تا نشان دهد

که "این تفرجگاه در نقطه مقابل همتهای خود در شهرهای کالیفرنیا و توکیو قرار دارد" و با این نام به شهر رمانتیک پاریس نزدیک تر شود. برخی مفسران اعلام داشتند که تغییر نام باعث نوعی جر و بحثها میان افراد می شود. در پایان سال با وجود افت در تعداد بازدید کنندگان و مشکلات مالی، نمودارهای سال ۱۹۹۴ اثرات امیدوار کننده ای را نشان دادند. برخی از مفسران به این مساله اشاره می کردند که تغییر نام پارک موجب جدایی مسائل تفرجگاه از مسائل سیاسی و بدهی ها و بحث و جدل ها در اذهان مردم خواهد شد. در اواخر سال ۱۹۹۴ با وجود کاهش ۱۰ درصدی تعداد بازدید کنندگان به دلیل تبلیغات ناخوشایند در مورد مشکلات مالی گذشته، آمارها دلگرم کننده بودند. حتی در اواخر مارچ سال ۱۹۹۵ مدیران دیزنی نیز پیش بینی می کردند که دیزنی پاریس ممکن است در اواخر سال ۱۹۹۵ شکست بخورد.

شرکت در سال ۱۹۹۵ یک راه آهن پر پیچ و خم و جدید را به نام "مانتین دیسکآوری" افتتاح کرد اما با نام فرانسوی "اسپیس مانتین" صدا زده می شد زیرا این نام هیجان بیشتری را در مردم ایجاد می کرد. برخلاف دیگر همتهای خود در فلوریدا، توکیو و کالیفرنیا این پارک نیز در یک گنبد سفید بزرگ جای داده نشده بود بلکه در یک گنبد پیشرفته با سبک ویکتوریایی و زیبا قرار داشت. تبلیغات و بازاریابی گسترده این وسیله سواری در کانال های تلویزیونی اروپا موجب بهبود وضعیت مالی پارک شد. در حقیقت مجموعه تفرجگاه یورو دیزنی در نوامبر سال ۱۹۹۵ نخستین سود عملیاتی خود را اعلام کرد که افتتاح این وسیله بازی به این مساله بسیار کمک کرد.

شرکت در سال ۱۹۹۷ جشن پنج سالگی خود را با برنامه های بسیار متعدد و مهیجی برگزار کرد. در سال ۱۹۹۹ ایده جذاب و جدیدی به پارک اضافه شد. در واقع پارک یورو دیزنی با استفاده از تکنولوژی **3D** می توانست بازدید کنندگان را به اندازه بسیار کوچکی در آورده و به معرض نمایش بگذارد. اما جشن های کریسمس و سال جدید به دلیل وزش طوفان شدیدی مختل شدند و به تعویق افتاد. بسیاری از برنامه ها، جاذبه ها و تجهیزات این پارک به خاطر این طوفان از بین رفتند.

سیستم "فست پَس"^۸ دیزنی در سال ۲۰۰۰ معرفی شد. این سیستم یک خدمت جدید بود که به بازدید کنندگان این اجازه را می داد تا با استفاده از بلیط های ورودی خود بتوانند بلیط یک برنامه یا وسیله خاص را دریافت نمایند و در زمانی مشخص و بدون ایستادن در صف از آن برنامه یا وسیله استفاده نمایند. در همین سال نیز دو برنامه جذاب که از دنیای تلویزیون گرفته شده بود به پارک اضافه شد و به زبان های مختلف اروپایی اجرا گردید.

در سال ۲۰۰۱ نیز برخی برنامه ها و وسایل سواری با موارد بهتر و مهیج تری تعویض شدند. همچنین "کالیفرنیا آدونچر" نیز در شهر کالیفرنیا افتتاح شد.

پارک در دهمین سالگرد افتتاح خود شاهد بازگشایی برنامه جذاب و جدید والت دیزنی استودیوز بود. نمونه مشابه این برنامه در تفرجگاه والت دیزنی فلوریدا، یعنی دیزنی **MGM** استودیوز پارک،

^۸Fastpass

موفقیت خوبی را از خود نشان داده بود. البته قبل از افتتاح پارک، طرح اصلی این برنامه در سال ۱۹۹۲ مورد بررسی قرار گرفته بود. این طرح مبتنی بر دنیای فیلم و سینما بوده و کاملاً مناسب تجربه بازدیدکنندگان اروپایی بود. بنابراین توسعه این برنامه با همکاری تیم طراحی کوچکی از تخیل گرایان دیزنی در سال ۱۹۹۷ آغاز شد. در موازات این برنامه، از همفکری و مشورت رسانه‌ها و صاحب‌نظران سینمای فرانسه و اروپا نیز در این پروژه استفاده شد. در این سال نیز نام دیزنیلند پاریس به "تفرجگاه دیزنیلند پاریس" تغییر یافت.

در سال ۲۰۰۴ با وجود افزایش تعداد بازدیدکنندگان، شرکت اعلام ضرر مالی کرد. پارک مجدداً مذاکراتی را بدلیل بدهی ۲,۴ میلیون یورویی خود به شرکت والت دیزنی و موسسات مالی فرانسه آغاز کرد. تقریباً بخشی از خسارات به هزینه‌های افتتاح دو سال قبل از موعد استودیوهای والت دیزنی نسبت داده شد. هتل‌های جدید و زیبایی که به دیزنی تعلق نداشتند اطراف پارک باز شدند و رقابت شدیدی را با هتل‌های پارک آغاز کردند.

اخبار مثبت در سال ۲۰۰۶ به خوبی گسترش یافت. یکی از مفسران این چنین ذکر می‌کند:
"اگر دیزنی، سهام‌داران، بانک‌ها و حتی دولت فرانسه می‌توانستند به سال ۱۹۸۷ بر گردند آیا همین تصمیمات را جهت پیشرفت می‌گرفتند؟ آیا این پارک داستانی از یک طرح کاملاً ناموفق است یا اینکه فقط به خوبی مدیریت نشد؟"

سوالات

۱. پارک‌ها و تفرجگاه‌های دیزنی چه بازارهایی را هدف قرار می‌دهند؟
۲. آیا دیزنی در انتخاب سایت پاریس اشتباه کرد؟
۳. شرکت دیزنی چه بخش‌هایی از طرح پارک‌های خود را در زمان ساخت یورو دیزنی تغییر داد؟
۴. شرکت در زمان ساخت یورو دیزنی چه بخش‌هایی را تغییر نداد؟
۵. از آغاز تفرجگاه پاریس تا سال ۲۰۰۶ مهمترین اشتباهات دیزنی را نام ببرید؟

مروری بر برخی وقایع در تاریخ تفرجگاه دیزینلند پاریس

۱۹۹۵	دیزینلند در کالیفرنیا افتتاح می‌شود.
۱۹۷۱	تفرجگاه والت دیزنی در اورلاندوی فلوریدا افتتاح می‌شود.
۱۹۸۲	مرکز اپکات در اورلاندوی فلوریدا افتتاح می‌شود.
۱۹۸۴	توکیو دیزنی افتتاح می‌شود.
۱۹۸۷	ناحیه مارنه-لا-والی واقع در پاریس بعنوان مکانی برای ساخت تفرجگاه یورو دیزنی در نظر گرفته شد. کار ساخت با یک برنامه ۵ ساله آغاز شد.
۱۹۸۹	پارک تم‌دار دیزنی- <i>MGM</i> استدیوز در اورلاندو افتتاح می‌شود.
۱۹۹۲	افتتاح بزرگ تفرجگاه یورو دیزنی با حدود هزاران بازیگر برای برآورده نمودن تقاضا که جامه عمل به خود پوشید.
۱۹۹۳	سال دوم عملیات یورو دیزنی. در ۱۲ آوریل نام قلعه تغییر کرد.
۱۹۹۴	به منظور پس گرفتن بدهی‌های یورو دیزنی بدلیل درآمد پایین پارک و هزینه‌های مازاد بودجه دچار بی تکلیفی با بانک‌های فرانسوی شد. در ۱۴ مارچ میان بانک‌های فرانسوی و یورو دیزنی توافق صورت گرفت و این تفرجگاه به کار خود ادامه داد. این پارک مبالغ حق‌الامتياز کمتری را به شرکت والت دیزنی می‌پرداخت و شرکت سرمایه‌گذاری بیشتری را در این پارک خرج می‌کرد.
۱۹۹۵	افتتاح راه آهن پر پیچ و خم و جدید موفقیت بزرگی را نشان داد.
۱۹۹۶	سیاره هالیوود در پارک افتتاح شد.
۱۹۹۷	پارک سالگرد ۵ ساله خود را جشن گرفت.
۱۹۹۸	آنیمال کینگدام دیزنی در اورلاندو افتتاح می‌شود.
۱۹۹۹	طوفان عملیات پارک را مختل کرد.
۲۰۰۰	سیستم "فست‌تس" دیزنی ارائه شد.
۲۰۰۱	آدوینچر کالیفرنیا دیزنی در کالیفرنیا افتتاح شد.
۲۰۰۲	پارک سالگرد ۵ ساله خود را جشن می‌گیرد و والت دیزنی استودیو در پاریس افتتاح شد.
۲۰۰۳	آندره لاکریوس از برگر کینگ بعنوان مدیر عامل تفرجگاه دیزینلند پاریس انتخاب شد.
۲۰۰۴	یورو دیزنی اعلام می‌کند که هنوز ضرر مالی می‌دهد و مجدداً بر سر بدهی ۲,۴ میلیارد دلار خود به شرکت والت دیزنی و موسسات مالی فرانسه به مذاکره می‌پردازد.
۲۰۰۶	افزایش درآمد پارک گزارش می‌شود.

شرکت کانتکت یوتیلیتیز (CU)^۱

پدیدآورنده: مایک شولور^۲ و نایجل اسلک

"در باورم نمی‌گنجد که در زمان نسبتاً کوتاهی اینقدر تغییر کرده باشیم. شرکت از یک ارائه دهنده کوچک و درون‌نگر با تمرکز بر "خدمات ارتباطات از راه دور به مصرف کنندگان" فاصله گرفته و به یک "طراح و پکیجر نوآور و مشتری مدار خدمات رفاه عمومی" با حاشیه سود بالا تبدیل شده است که راه‌حل‌های جامع و یکپارچه‌ای را به بازار کسب و کار پیشنهاد می‌دهد. امروزه اکثر کسب و کار جدید ما از مشارکت‌های بنگاهی که شکل داده‌ایم ناشی می‌شود. در حقیقت پکیج‌های تسهیلاتی را با کمک و همکاری تامین کنندگان و مصرف کنندگان انرژی طراحی کرده و به آنها سرویس کاملی را از مذاکرات نرخ بها و سطح خدمت تا سیستم حسابداری یکپارچه ارائه می‌دهیم. امروزه شرکت بیشتر وارد تجارت بنگاه و بنگاه^۳ تا بنگاه و مصرف کننده^۴ شده است."

(کوین لیندسی^۵ - مدیر عامل شرکت کانتکت یوتیلیتیز)

¹Contact Utilities

²Mike Shulver

³Business to Business (B2B)

⁴Business to Consumer (B2C)

⁵Kevin Lindsay

تاریخچه

شرکت کانتکت یوتیلیتیز یکی از سودآورترین خرده فروشان تسهیلات و فراهم آورندگان خدمات در اروپا بود. این شرکت در اصل در سال ۱۹۹۶ با نام تارگت تلکامز^۶ در جنوب انگلستان تاسیس گردید. پس از آن زمان شرکت از ارائه خدمات مسیریابی تماس تلفنی کم هزینه دست برداشت و به یک فروشگاه تسهیلات "تک مرحله‌ای" برای شرکت‌ها و مصرف کنندگان خانگی تبدیل شد. شرکت پکیج جامعی از تسهیلات گاز، برق و خدمات تلفن خطی، و یا نوع پهن باند و سیار را ارائه می‌داد. اما رشد شرکت بدون افت و خیز نبود. شرکت **CU** همواره در معاملات خود در بازار انرژی موفق نبود. در سال ۲۰۰۴ به رتبه پایینی از لحاظ تسهیلات گازی رسید و پس از آن در اواخر سال ۲۰۰۵ افزایش سریع قیمت‌ها موجودیت شرکت را مورد تهدید قرار داد. شرکت در اوایل سال ۲۰۰۶ با کسری نقدینگی شدید در کوتاه مدت روبرو شد که تا حدی توسط یک تامین کننده بزرگ انرژی به نام شرکت انرژی **apf** نجات یافت. شرکت با در نظر گرفتن ۲۸ درصد سهام برای شرکت انرژی **apf** توانست آینده خود را تضمین نماید زیرا با ارائه خدمات جامع به مشتری و راه‌حل‌های حسابداری برای سهامداران اصلی خود می‌توانست جریان درآمد ثابتی را به گردش اندازد.

ایده حرکت از فروش خدمات مسیریابی تماس تلفنی کم هزینه به سمت پکیج‌های تسهیلاتی با حاشیه سود بالا توسط ژانت نترال^۷، مدیر بازاریابی شرکت **CU**، که سابقه حضور در یکی از شش تامین کننده بزرگ انرژی انگلستان را داشت مطرح گردید.

"من با تجربه حضور در صنعت تامین انرژی به اهمیت صداقت و شفافیت در قیمت‌گذاری و حسابداری خدمات پی برده بودم. در حقیقت شش شرکت بزرگ تامین کننده انرژی انگلستان^۸ این مساله را به خوبی رعایت نمی‌کردند و هر ساله به تعداد شکایات اضافه می‌شد که اکثر این شکایات به حسابداری اشتباه و پیچیده ربط پیدا می‌کردند. من متوجه شدم که پتانسیل زیادی برای تهیه یک سیستم حسابداری ساده و آشکار و همچنین ارائه خدمات مناسبی که برای همه نوع مشتری جذاب باشد وجود دارد. احساس کردم که به این مسائل توجهی نشده و آن دسته از فروشندگانی که توجه کمتری به مشتریان داشتند بهتر می‌توانستند عمل نمایند. بعلاوه، حتی پس از سال‌ها حذف نظارت و کنترل دولت در بسیاری از بازارهای اروپایی هنوز برای مشتریان دشوار است تا انتخاب بهینه و منطقی را میان پکیج‌های گاز و برق عرضه شده از طرف تامین کنندگان بزرگ انرژی داشته باشند. من بطور غریزی از این مساله آگاه بودم که اگر مهارت‌های تخصصی مذاکره و حسابداری را یکپارچه کنیم اثر قابل توجهی را می‌توانیم در بخش خرده فروشی تسهیلات ایجاد نماییم. اما با این وجود با ارتباطات تلگرافی مشکلی نداشتیم و حرکت

^۶Target Telecoms

^۷Jeanette Netza

^۸Bix Six

به سمت انرژی موجب نگرانی برخی از اعضای هیات مدیره گردید. با این حال، معلوم شد که این بهترین کاری بود که می‌توانستیم انجام دهیم. بنابراین طبق روال قبلی به خواسته‌ها و تمایلات مشتریان پاسخ دادیم. به عنوان مثال، اخیراً مشتریان گزینه‌های منبع‌یابی انرژی سبز را از شرکت درخواست نموده‌اند، که سیستم‌های پیشرفته ما قابلیت این کار را به شرکت می‌دهند. در چهار سال اخیر شرکت جایزه "بهترین خرده فروش انرژی" انجمن انتخاب مشتری^۹ را که یک جایزه خدمت به مشتری است از آن خود کرده است و به نظر من این مساله مهمترین شاخص موفقیت برای ما محسوب می‌شود. بازار قادر به ارائه خدماتی شبیه شرکت ما نبود و حدس می‌زنم شرکت‌هایی وجود دارند که توانایی نسخه برداری از ما را دارند، اما با این وجود در حال حاضر تنها ما در صحنه حضور داریم و مشتریان نیز شرکت را دوست می‌دارند. در سالی که تسهیلات جدید خود را تحت برند "کانتکت" به بازار فرستادیم بیش از ۲۰۰ هزار مشتری در سرتاسر اروپا برای دریافت این خدمت ثبت نام نمودند. پوشش مطبوعاتی و تبلیغاتی خوبی جهت جذب مشتریان ایجاد شد. در طول دو سال خدمات "کانتکت" بیش از ۷۵ درصد درآمد و ۹۰ درصد سود ما را تشکیل دادند. حاشیه سود خدمات کانتکت بسیار بیشتر از تارگت تلکامز می‌باشد."

(ژان تترز، مدیر بازاریابی شرکت کانتکتی و تیلیتیز)

شرکت **CU** در سال ۲۰۰۸ پکیج جامع تسهیلات خود را تحت برند "یوتیلیتی پارتنرز"^{۱۰} روانه بخش کوچک و متوسط کسب و کار کرد. این برند شامل طراحی پکیج‌های مرتبط با پرسنل داخلی بخش‌های خرید و عملیات مشتریان خود می‌شد که سطحی از سفارش سازی و مهارت‌های انجام مذاکره را ارائه می‌داد که در جای دیگری یافت نمی‌شد. پکیج "یوتیلیتی پارتنرز"^{۱۰} در شرف موفقیت بزرگی بود و پیش بینی‌ها نشان می‌دادند که رشد خوبی را به ویژه در قاره اروپا خواهد داشت. کوین لیندسی، مدیر عامل شرکت **CU** می‌گوید "یوتیلیتی پارتنرز"^{۱۰} موفقیت دیگری برای ژانت محسوب می‌شود. این مساله قابل توجه است که وقتی به یک شرکت تولیدی سر بزیند معمولاً متوجه وجود یک دپارتمان طراحی یا دپارتمان توسعه محصول جدید می‌شوید. یک عضو هیئت مدیره با مسئولیت طراحی به همراه تیمی از طراحان متخصص وجود خواهد داشت. با اینحال این مساله در مورد خدمات زیاد رایج نیست، اما این همان چیزی است که ژانت بطور اثربخشی صورت داده است. وی تیم کوچک مخصوصی را برای طراحی پکیج تسهیلات دارد و به نظر من این موضوع یکی از عوامل کلیدی موفقیت ما در کار با مشتریان جزئی و شرکتی محسوب می‌شود."

عملیات

^۹ Customer Choice Association's "What Best Energy Seller"

^{۱۰}UtilityPartners®

اداره مرکزی و عملیات شرکت **CU** در سال ۲۰۰۶ در ساختمان هدفمندی نزدیک "گریدون" در جنوب انگلستان قرار گرفته بود. بعلاوه در کشور انگلستان حدود ۶۰۰ نمایندگی فروش در حال فعالیت بودند که اکثر آنها در نواحی اطراف پایتخت قرار داشتند.

همانند اکثر عملیات بزرگ و متمرکز خدمت، منطبق ایجاد مرکز عملیات دستیابی به اقتصاد مقیاس بود. در زمان "تارگت تلکامز" مرکز باید با دقت فراوان سفارشات مشتری را برای جعبه‌های مسیریابی مورد پردازش قرار می‌داد و فرایندهای حساسی را اجرا می‌کرد. عنصر خدمت به مشتری نادیده گرفته می‌شد. از آنجا که خدمات تلگرافی آنها جهت ارائه خدمات پهن باند و تلفن‌های سیار ارتقا یافته بودند "سلولهای" اختصاصی داخلی ایجاد شدند تا جنبه‌های پکیج پیشنهادی را پشتیبانی نمایند. به علاوه، سلول‌های پشتیبان فنی برای خدمات پهن باند ایجاد شدند. همچنین در اواسط سال ۲۰۰۰ افزایشی در ظرفیت عملیات فروش ایجاد شد و سلول‌هایی مختص فروش تسهیلات گاز و برق اضافه گردید. در شرکت **CU** اقرار گردید که این عمل موجب افزایش پیچیدگی و افت هماهنگی شده بود. عملیات متمرکز پیچیده‌تر شدند و مخارج و هزینه‌های مربوط به مسائل مدیریتی و خدمات مشتری افزایش یافتند. در گذشته محصولات، فروش، حسابداری، ارتباط با مشتری و حتی بخش پشتیبان فنی توسط پرسنل چند تخصصی مدیریت می‌شدند. در حقیقت، سرانجام افزایش و تا حدی جزء بندی پیشنهادات خدمت نیاز به ایجاد تیم‌هایی مخصوص ارتباط با مشتری ایجاد نمودند. این تیم مسئولیت ایجاد یک چهره جامع برای مشتری را بر عهده داشت. در کنار تیم‌های فروش و ارتباط با مشتری، تیم‌هایی نیز جهت مساله خرید به هر یک از نواحی تسهیلات اختصاص یافتند.

افزایش خدمات جزئی

اگرچه هر دو خدمت "کانتکت" که اصولاً مخصوص مشتریان خرده فروش داخلی بوده و خدمت "یوتیلیتی پارتنرز®" که برای مشتریان بنگاهی ایجاد شد از ارزش چندان بالایی برخوردار نبودند اما ژانت پتانسیل قابل ملاحظه‌ای را در افزایش نقش مدیریت ارتباط با مشتری جهت ارائه پکیج‌های تسهیلات مشاهده نمود. این پکیج‌ها با نام "کانتاکت پلاس"^{۱۱} و "یوتیلیتی پارتنرز پلاس"^{۱۲} به فروش رسیدند. مشتریان برای هر یک از این خدمات مدیر مشتری مخصوص خود را داشتند که می‌توانستند صورتحساب و دیگر خدمات مشتری را از وی سوال نمایند. مدیر خدمات مشتری نقش یک دروازه بان^{۱۳} را بازی می‌کرد تا بدین طریق بتواند حق اولویت در دسترسی به خدمات و پشتیبانی فنی را میسر نماید. یکی دیگر از جنبه‌های این نمونه پکیج‌های اعلاء این بود که مدیر مشتری بصورت فعالانه و پر تکاپو می‌توانست سبد خدمات مشتری را جهت حداقل نمودن صورتحساب کلی مدیریت نماید.

¹¹ "Contact plus"

¹² "UtilityPartners plus®"

¹³ Gatekeeper

مرکز عملیات کرویدن^{۱۴}

کلیه بازدیدکنندگان به عملیات شرکت **CU** به عنوان مرکز پردازش بزرگی با محوطه‌های اختصاصی برای فعالیت‌های مختلف نگاه می‌کردند. عملیات فروش عملاً نقش یگان هماهنگ کننده را بازی می‌کرد. برای اکثر فروشهای جزئی شرکت، تیم سالی وارن^{۱۵} بر اساس گزینه‌های از قبل انتخاب شده توسط مشتری شروع به خلق یک "بسته" پکیج استاندارد کرد. این گزینه‌ها بمنظور پردازش از میان انواع تیمهای متخصص (همچون پهن باند، گاز، برق و غیره) عبور می‌کرد. هر گونه پکیج غیراستاندارد جزئی (همچون "کانتاکت پلاس") و کلیه پکیج‌های جدید "یوتیلیتی پارتنرز پلاس®" باید قبل از اینکه به دست عملیات فروش و سلولهای متخصص برسند توسط تیم طراحی مورد بررسی قرار گیرند. پکیج‌های تکمیلی به دست تیمهای ارتباط با مشتری (**CRT**) می‌رسیدند. محصولات جدید و پیچیده‌تر اغلب باید از عملیات فروش به بخش طراحی، سپس سلولهای متخصص فرستاده می‌شدند و در آنجا جهت بازرسی بیشتر و تصمیم‌گیری/سفارشی‌سازی مجدداً مورد بررسی قرار می‌گرفتند. کلیه پکیج‌ها مسیر فرایندی یکسان و وسیعی را دنبال می‌کردند. اما برخی پکیج‌ها (به ویژه پکیج‌های سبز) نیاز به چند مرحله مذاکره و قیمت‌گذاری مجدد داشتند. آندرو ویکنر^{۱۶} (مدیر عملیات شرکت **CU**) در نظر داشت تا یک سلول مجزا و چند تخصصی را به منظور طرح ریزی پکیج‌های جدید و پیچیده‌تر ایجاد نماید. بهرحال، این مساله به سرمایه‌گذاری زیادی جهت افزایش ظرفیت **IT** و فضای اداری و همچنین آموزش پرسنل ماهر و متخصصی داشت که این افراد به سختی مورد بهره‌برداری قرار می‌گرفتند.

"هنگامی که به سمت پکیج‌های "کانتکت" با حاشیه سود بالا حرکت کردیم تیم‌های قدیمی و کوچک چندمنظوره را منحل و آنها را با واحدهای بزرگتر ادغام کردیم. این مساله بهره‌وری را افزایش داد، اگرچه اکنون شاید نیاز به این باشد که آنها را به جای قبلی خود بر گردانیم. حجم گردش پرسنل در این تجارت تقریباً بالاست و با داشتن تیم‌های بزرگتر توانستیم تجربه خوبی را برای بالا نگهداشتن سطوح کیفیت بدست آوریم. شرکت نیز در سطح تیمی و بر حسب زمان‌بندی ستادی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار بودیم، که با وجود فعالیت‌های انعطاف‌پذیر توانستیم عملیات مرکز پاسخگویی خود را با صرف حداقل هزینه گسترش دهیم. این یک موقعیت ایده‌آل از منظر برنامه ریزی محسوب می‌شد. زیرا همواره در موقعیتی قرار داشتیم که از ما خواسته می‌شد تعداد کمی از پکیج‌ها یا پکیج‌های واحد و با ارزش کانتاکت و "کانتاکت پلاس" را در زمان کوتاهی مونتاژ نماییم."

(اندرو وینکر، مدیر عملیات شرکت **CU**)

در سال ۲۰۰۹ افزایش حجم و تمایل به کاهش هزینه شرکت را وادار نمود تا کسب و کار مسیریابی

¹⁴ Croydon

¹⁵ Sally Warren

¹⁶ Andrew Wilkner

مکالمات تلگرافی و قدیمی خود را به شرکت هندی ویفورم^{۱۷} که در زمینه جابجایی و پردازش مکالمات تخصص داشت برونسپاری نماید. شرکت **CU** هیچ تمایلی به ریسک برونسپاری بخش‌های خدمات اعلا با حاشیه سود بالای خود را نداشت اما تصور کرد که محصولات تلگرافی نسبتاً ساده می‌توانستند با اطمینان و با اثربخشی بیشتری توسط تامین کنندگان با هزینه برونسپاری کم تولید شوند.

"شرکت هرگز این کار را با محصولات پیچیده‌ای همچون "یوتیلیتی پارتنرز®" انجام نخواهد داد، اما برونسپاری فعالیتهای با حاشیه سود پایین قابل توجه بود. این کار موجب شد ما بتوانیم هزینه ساخت پکیج‌های اصلی را کاهش داده و ظرفیت بیشتری برای فعالیتهای با حاشیه سود بالا آزاد شود. شرکت نیز متوجه شد که نمی‌توان به همین سادگی فرآیندها را به شرکت ویفورم انتقال دهد. در حقیقت، قبل از انتقال کار به شرکت ویفورم با دقت فراوان به طراحی مجدد کلیه فرآیندها، فعالیتهای مسیریابی و استانداردهای خدمات مستند شده شرکت پرداختیم. شرکت نیز تعدادی از پرسنل خود را به شرکت ویفورم فرستاد تا نیروی انسانی آنها را آموزش دهد. با اینحال هنوز مشکلاتی وجود داشت. شرکت متوجه شد که پرسنل تحت آموزش ویفورم قبلاً توسط یکی دیگر از مشتریان ویفورم بکار گرفته شده بودند و پرسنل آموزش ندیده با شرکت ما فعالیت می‌کردند. اگرچه شرکت سریعاً به بررسی این موضوع پرداخت اما فشار زیادی را در طی چندین هفته تحمل نمود. مشکلات بزرگ دیگری هم وجود داشت. هماهنگ سازی زمانبندی‌های چند فرآیندی نیز در آن زمان به دلیل استانداردهای کیفیتی مشکل بود. این مشکل تا اندازه‌ای به خود ما بر می‌گشت. شرکت هنوز متوجه این موضوع نشده بود که حل مسائل برونسپاری خودش یک مهارت محسوب می‌شود. اگرچه شرکت بر اکثر مشکلات خود فایز آمد اما هنوز ارتباط رضایت بخشی را با تامین کننده برونسپاری خود ندارد."

(اندرو ویکنر)

فروش غیرمتمرکز

دپارتمان فروش شرکت به عنوان قلب خدمات مشتری شناخته می‌شد. هدف این دپارتمان یکپارچه‌سازی تلاش حوزه‌های طراحی، عملیات و فروش از طریق برنامه‌ریزی جریان پکیج‌ها از قرارداد اولیه فروش تا راه‌اندازی و تحویل به مشتری بود. سالی وارنر، مدیر عملیات فروش شرکت که مسئول تیمهای فروش در مرکز کرویدن و دیگر نواحی بود، این چنین به ژانت نتزا گزارش می‌دهد.

"در فروش‌های میدانی و در تیمهای ارتباط با مشتری تلاش نمودیم تا برای هر تیم ثبات و پایداری را (در سطح نوع مشتری) ایجاد نماییم. تیمها تمایل داشتند در مسیری حرکت کنند که در آن با زبان و معیارهای انرژی سبز، قیمت، اخلاق، ... و غیره صحبت کنند. اگر تیم یا فردی دائماً مجبور بود در دامنه تنوع میان یک خرده فروش کوچک و یک کسب و کار حمل و نقل

¹⁷Wiform

اروپایی متوسط حرکت نماید این مساله مشکل ساز می‌شد. البته زمانی که اعضای تیم مجبور بودند میان انواع گروه‌های مشتری تغییر جهت دهند شرکت با مشکلات کیفیتی مواجه می‌شد. این موضوع به ویژه برای تیمهای تلفنی صادق بود. هنگامی که مشتری تماس می‌گیرد هویت، مشخصات پکیج ("یوتیلیتی پارتنرز®") یا "کانتاکت استاندارد" و یا "پلاس" و خرده فروش یا بنگاه بودن آنها بر روی صفحه نمایش مشخص می‌شود. به هر حال، هنگامیکه تغییرات بسیار زیادی رخ می‌دهد احتمال ارتکاب اشتباه بالا می‌رود - شما می‌توانید از خدمت رسانی به مشتریان پکیج "پلاس" دست بردارید همچنانکه این مشتریان از نوع مشتریان استاندارد هستند و خودشان واقعاً این مساله را دوست ندارند.

"تیم بازاریابی ما نیز موجب رنجش شرکت شد. البته تیم بازاریابی با دپارتمان طراحی همکاری خواهند کرد و مجموعه جدیدی از پهنای باند با تخفیف بسیار بالا که به یک انرژی فعال و کنترل شده متصل می‌باشد را تشکیل خواهند داد. این مساله برای درآمدزایی شرکت مناسب می‌باشد اما برخی اوقات شرکت در عملیات فروش همواره مشخصه‌های مرتبط با پکیج را در موعد زمانی خود دریافت نمی‌کند. این مساله برخی اوقات باعث شرمساری می‌شود. مشکل دیگر زمان مورد نیاز برای آموزش می‌باشد. از آنجایی که به این موضوع واقف هستیم که نمی‌توانستیم پرسنل را برای یک پکیج جدید استخدام کرده و آنها را برای دو ماه یا بیشتر آموزش دهم بنابراین اگر پکیج جدیدی از ما درخواست شود حدوداً یک ماه طول می‌کشد تا به روال عادی کاری برسیم، حتی بعضی مواقع در اوقات نامناسب سال این مساله به زمان بیشتری نیاز دارد. پاسخ اکثر این مشکلات زمان‌بندی مناسب می‌باشد اما در صورتیکه بخواهیم مشتری را مد نظر قرار دهیم این مساله همواره امکان پذیر نخواهد بود. ما باید همواره و بالاخص در هنگام تهیه پروپوزال پاسخگو باشیم."

"سوالاتی نیز از طرف مشتریان خرده فروش داخلی در وقت ناهار و بعد از ظهر به گوش شرکت می‌رسد. ما تا حد امکان تلاش می‌کنیم تا ظرفیت را در این زمان‌ها آزاد کرده و در ساعاتی غیر این اوقات به زمانبندی فعالیت "یوتیلیتی پارتنرز®" پردازیم. مشکل دیگر شرکت افزایش ناگهانی تقاضا بود. در برخی موارد این مشکل می‌تواند خوب بنظر برسد اما بعنوان مثال اگر یکی از مجموعه‌های سبز برای نمایش بر روی ارائه امور مشتری یا در یک مجله وجود داشت ما می‌توانستیم اشباع شویم. این مساله در مورد پاداش‌های مختلف مصرف کننده نیز صادق می‌باشد زیرا آنها می‌توانند سطح تقاضا را افزایش دهند. به همین دلیل من به مقاومت خود در مقابل فشارهای موجود جهت تقسیم نمودن تیمهای عملیات به سلولهای اختصاصی ادامه می‌دهم. این به معنای دوره‌های متوالی بهره‌برداری پایین می‌باشد. من از محیط بانکداری جزئی بیرون آمدم زیرا در آنجا شرکت برای پاسخگویی به فشار تنوع بازار به تکه تکه کردن عملیات بزرگ و مرکزی پردازش خود پرداخت که این مساله واقعاً ما را اذیت کرد. در صورت انجام

این کار واقعاً در عملیات دچار آشفتگی می شویم. بنابراین همه چیز را ساده نگه دارید. علت وجودی ما اقتصاد مقیاس است و کلیه تشکیلات پردازش مرکزی ما با توجه به این مساله شکل گرفته است."

(سالی وارنز، مدیر عملیات فروش شرکت *CU*)

در حالی که شرکت توجه بسیار زیادی به راندمان عملیاتی داشت اما برخی اوقات آنها به اندازه تقاضای بازار انعطاف پذیر نبودند.

"اغلب ما قادر به انجام داد و ستد نیستیم. ما در قبال مشتریان خرده فروش به سادگی می توانیم یک موقعیت رقابتی را در میانه صنعت بدست آوریم. با اینحال، در قبال یک مشتری صنعتی بزرگ تمایل به انجام مذاکره پیرامون قیمت ویژه پیش رو داشتیم، و اگر بازارها فرار و بی ثبات باشند کار خود را ممکن است نتوانیم با اطمینان بالا انجام دهیم."

(جان فلیس^{۱۸}، رهبر تیم معاملات گاز شرکت *CU*)

چالش های شرکت *CU*

اگرچه شرکت از لحاظ مالی موفق و در صنعت تسهیلات شناخته شده بود اما مسائل و چالشهای متعددی وجود داشتند که شرکت می دانست باید به آنها توجه نماید.

در بخش های قبل گفته شد که شرکت *CU* به کمک شرکت انرژی *apf* در سال ۲۰۰۶ توانست از پس مسائل حسابداری، خدمات مشتری، اندازه گیری و اقساط وام و مدیریت خود بر آید. این حرکت به نفع هر دو طرف بود. رکورد بزرگ و قبلی خدمت به مشتری که توسط تامین کننده فراهم می شد تا جایی بهبود یافته بود که می توانست به نمونه بارزی برای صنعت تامین اروپا تبدیل شود. در حقیقت، علاوه بر جریان منظمی از صورتحساب های مشتری در خدمات، شرکت *CU* تخفیفات قابل ملاحظه ای را در مورد انرژی خریداری شده از شریک جدید خود دریافت کرد. بهرحال، از نقاط ضعف این مساله می توان به پیچیده تر شدن عملیات شرکت اشاره کرد. سالی وارنز تصور می کرد که زمان آن رسیده تا یک سلول اختصاصی را به عنوان دپارتمان حسابداری و حسابرسی شرکت انرژی *apf* تدارک ببیند. این ایده که شرکت *CU* بر دیگر فعالیتهای خدمات مشتری واحد پشتیبانی شرکت های تامین کننده انرژی تسلط پیدا کند قبلاً داخل شرکت مورد بحث گذاشته شده بود. اگر این ایده واقعاً به حقیقت می پیوست قطعاً ایجاد یک سلول یا بخش اختصاصی می توانست منطقی بنظر برسد. موضوع دیگر این بود که هیچ فردی به شکل گیری واحد طراحی ژانت امیدوار نبود.

"تردیدی وجود نداشت که ارتباطات میان دپارتمان بازاریابی و دیگر بخش های شرکت چندان مناسب نیست. به نظر من این مشکل تا حدی اجتناب ناپذیر است. از این گذشته، آنها مسلماً

¹⁸ John Phelps

برای کسب پیشنهادهای جدید و جذاب خود به آزادی عمل نیاز دارند. زمانیکه آنها در مورد برخی محدودیت‌های موجود در عملیات کسب و کار ما امید خود را از دست می‌دهند آنها را درک می‌کنم. آنها نیز باید انتظار ارائه سطح حرفه‌ای از خدمت را از طرف ما داشته باشند. با اینحال حقیقت این است که دپارتمان بازاریابی و تیم طراحی پکیج اکثر مشکلات را خودشان باعث می‌شوند. برخی اوقات به نظر می‌رسد که آنها قادر به درک عواقب یا اشارات مدیریتی مربوط به تصمیمات توسعه یک پکیج جدید یا قول‌های داده شده به شرکای بالقوه نیستند. از همه اینها مهم‌تر اینکه آنها واقعاً این مساله را درک نمی‌کنند که در صورت همکاری بیشتر بویژه در زمینه زمانبندی، شرکت می‌توانست به آنها جهت انجام بهتر کارها کمک نماید."

(اندرو ویکنر)

سومین موضوع مهم پیش بینی فروش بود. در این باره مجدداً دیدگاه‌های متفاوتی وجود داشت. اندرو ویکنر متقاعد شده بود که پیش بینی‌ها باید بهبود یابند.

"ما هر روز صبح جمعه یک برنامه زمانبندی ساخت پکیج و توزیع را برای هفته بعد طرح ریزی می‌کنیم. با اینحال، معمولاً این برنامه قبل از صبح سه شنبه به دلیل سفارشات غیرمنتظره‌ای که از فروش آخر هفته تیم‌های فروش می‌آید کاملاً تغییر می‌کند. این موضوع موجب اختلال در برنامه می‌شود. در صورت پیش بینی دقیق‌تر حجم فروش، شرکت می‌توانست به بهره‌برداری بسیار بالاتری دست یافته و خدمات بهتری را به مشتری ارائه دهد و بنابراین صرفه جویی مالی خوبی را عاید خود نماید."

(اندرو ویکنر)

اما با اینحال، ژانت نترا مسائل را متفاوت دید.

"من ناامیدی اندرو را درک می‌کنم. اما از همه اینها گذشته، کسب و کار شرکت باید از نوع واکنشی باشد. در تعریف پیش بینی دقیق امکان پذیر نیست. پیش‌بینی‌های حجم فروش ماهانه شرکت کاملاً دقیق می‌باشند اما پیش بینی دقیق هر پکیج در پایان هفته امکان پذیر نیست. متأسفانه این خاصیت کسب و کاری است که ما در آن فعالیت داریم. در حقیقت، اگر چه اندرو درباره عدم دقت پیش بینی شکایت می‌کند اما وی همواره به خوبی از عهده پاسخگویی به تقاضای غیرمنتظره مشتری بر می‌آید."

(ژان نترا)

کوین لیندسی، مدیر عامل شرکت، دیدگاه خود پیرامون موقعیت کنونی شرکت را اینگونه خلاصه نموده است.

"همکاری و اتحاد چشمگیر و ویژه‌ای را با شرکت انرژی *apf* داشته‌ایم. در حقیقت به دنبال این هستیم تا جایگاهی را به عنوان یک شریک خدماتی کامل برای شش تامین کننده بزرگ بریتانیا و نهایتاً دیگر شرکتهای تامین کننده موجود در قاره اروپا بدست آوریم. شرکت از قابلیت

طراحی و ساخت پکیج، پردازش سفارش، دریافت سفارش و خدمات توزیع در سطح جهانی برخوردار است. این قابلیت‌ها به ما اجازه می‌دهد تا بطور موثق مشارکت پایاپایی را جهت یکپارچه سازی شرکت با کلیه فعالیتهای صنعت توسعه دهیم."

(کوین لیندسی)

آخرین موضوعی که در شرکت مورد بحث گذاشته شد از اهمیت بسزایی برخوردار بود و به مدت‌ها قبل بر می‌گشت:

"به دلیل بهره برداری بیشتر از نقاط قوت خود در شرکت، دو تغییر بسیار مهم را در شرکت ایجاد کردیم. فروش تسهیلات فقط از طریق پکیج‌های "کانتاکت" امکان پذیر بود زیرا شرکت از توسعه مهارت خدمت به مشتری خود در بخش تلگرافی و انتقال آن به بخش تسهیلات نهایت استفاده را کرد. بنابراین، شرکت با حرکت به سمت پکیج "یوتیلیتی پارتنرز®" به خوبی توانست به موفقیت دست یابد زیرا شرکت از تیمهای عملیات و قابلیت طراحی پکیجی برخوردار بود که بدان وسیله می‌توانست حیثیت خود را در برابر دیگر شرکای خود حفظ نماید. بنابراین حرکت بعدی شرکت چه خواهد بود؟ آیا شرکت بصورت جهانی باید گسترش یابد؟ شرکت در قاره اروپا رو به پیشرفت است اما در دیگر نقاط جهان موفق نیست. آیا شرکت حوزه طراحی خود را به بازارهای دیگر نظیر تلویزیون کابلی یا اینترنتی بسط دهد؟ اگر چنین باشد این مساله ما را وارد محیطی خواهد کرد که در آن از هیچ تخصص عملیاتی برخوردار نیستیم. شرکت از لحاظ بازاریابی تسهیلات، فروش و واحد پشتیبانی خوب عمل می‌کند اما در صورت آزمایش دیگر فرآیندها نه تنها بهتر عمل نکرده بلکه احتمالاً در مقابل شرکتهای با تجربه‌تر شکست می‌خوریم. بنابراین آینده برای ما چیست؟"

(کوین لیندسی، مدیر عامل شرکت CU)

سوالات

۱. چرا "عملیات" در شرکت CU از اهمیت برخوردار است؟
۲. مهمترین محصولات شرکت را نام ببرید؟ این محصولات چگونه در بازار خود رقابت می‌کنند؟
۳. چگونه قابلیت‌ها و عملکرد عملیات CU با نیازمندی‌های بازار شرکت منطبق می‌شوند؟
۴. شرکت در آینده چه کاری را باید انجام دهد؟



شرکت *IDEO*: طراحی خدمات

"پیتر کافلن^۱ در حالیکه مشغول نوشیدن قهوه پر رنگ و کم چرب لاته ماکیاتو خود در قهوه خانه پیت در حوالی اداره‌اش بود با خود گفت "باید قهوه لاته می‌گرفتم". طراحان و مهندسان شرکت وی، یعنی *IDEO* که یکی از بزرگترین و تقریباً موفق‌ترین شرکت‌های طراحی دنیاست، اغلب در این مکان گرد هم می‌آمدند و با یکدیگر صحبت می‌کردند. وی نگاهی به دنیس بویل^۲ که یکی از کارکنان *IDEO* بود انداخت و به قهوه وی خیره شد. دنیس بویل سرپرست پروژه‌های کامپیوترهای دستی "پالم V" و هنداسپرینگ ویزور^۳ بود و کافمن در تعجب بود که آیا دنیس بویل هم با مشکلات مشابهی که خودش هم روبرو بود سر و کله می‌زد. قهوه‌ای که وی درست کرده بود واقعاً بد بود."

کافمن درست از ملاقات چهار ساعته خود با دیوید بکر^۴، رئیس و مدیر عامل مرکز مراقبت‌های بهداشت عمومی پورتلند، بیرون آمده بود. دیوید بکر این شانس را پیدا کرده بود تا اسناد روزنامه کثیرالانتشار نایت لاین در مورد فرایند طراحی *IDEO* را مشاهده نماید. وی واقعاً تحت تاثیر این اسناد قرار گرفته بود. تد کاپل، میزبان نایت لاین، شرکت *IDEO* را به منظور طراحی کامل و مجدد سبدهای خرید قدیمی در مدت زمان پنج روز به چالش کشیده بود. روزنامه نایت لاین از همه این فرآیند فیلمبرداری کرده بود. در نهایت، شرکت *IDEO* یک سبد خرید صاف و ساده همراه با

¹ Peter Coughlan

² Dennis Boyle

³ Palm V and Handspring Visor

⁴ David Becker

حلقه‌های خرید مدولار و قابل تفکیک، صندلی نوزاد، پوششگر بارکد خودکفا و سایر نوآوریها را تحویل داد. از همه مهمتر اینکه، این گزارش، فرآیند طراحی مشهور شرکت **IDEO** را در معرض عموم قرار داد. این فرآیند این شرکت را به وضعیت تقریباً افسانه‌ای در جهان طراحی رسانده بود و به این شرکت کمک کرد تا بتواند سالانه جوایز طراحی بیشتری را نسبت به شرکتهای دیگر دریافت نماید.^۱

دیوید بکر به منظور جستجوی ایده‌های جدید پیرامون نحوه بهبود خدمات مراقبت‌های بهداشتی بیمارستان خود به **IDEO** مراجعه نموده بود. مراقبت‌های بهداشتی آمریکا اصلاً از لحاظ طراحی شناخته شده نبودند. تام کلی^۵، مدیر کل **IDEO** و برادر دیوید کلی که یکی از بنیانگذاران شرکت بود، در مصاحبه خود در برنامه رادیویی هوای تازه به نمونه‌های زیادی اشاره کرد که "از طراحی بسیار بدی برخوردار بوده‌اند که حتی به فکر شما خطور نمی‌کند." وی به دستگاه اتو ("که با گذاشتن نوک انگشت بر روی فلز میزان حرارت اتو را تشخیص می‌دادند") و بلیط‌های هواپیمایی (که "انواع زیادی از کدهای ۱۷ رقمی در آنها وجود داشت") اشاره کرد.^۲ هنگامی که وی به اتاق انتظار بیمارستان آمد به هیچ شواهد داستان گونه‌ای نیاز نبود، همه افراد می‌توانستند نور فلئورسنت روشن و ناراحت کننده، مجلات تاریخ گذشته و صندلی‌های سفت و ناخوشایند بیمارستان را تصور کنند.

کلیه بیمارستان‌ها باید از پس فشارهای شدید مالی، افزایش هزینه‌ها و کمبود پرسنل بر می‌آمدند و با این وجود بطور غیرعادی از آنها انتظار می‌رفت تا به ارائه مراقبت‌های بهداشتی پیشرفته ادامه داده و همراه با تکنولوژی رو به رشد پزشکی حرکت نمایند. مفهوم "طراحی" هرگز به عنوان یک عامل مهم در ارائه بهتر درمان بیماران در نظر گرفته نشده بود. چالشی که دیوید بکر پیش روی شرکت **IDEO** قرار داد ساده نبود: چگونه علی‌رغم بودجه‌های محدود و منابع تحمیلی، به طراحی مجدد خدمات مراقبت پزشکی پرداخته و مراقبت از بیماران را بهبود می‌بخشید؟

تاریخچه شرکت **IDEO**

"طراحی خوب یک کسب و کار خوب است"

(توماس واتسون، مدیر عامل شرکت **IBM**)

IDEO شرکتی زاینده از دو تاریخچه است. بخش نخست تاریخچه این شرکت هنگامی در سال ۱۹۶۹ آغاز شد که یک طراح صنعتی اهل بریتانیا بنام بیل موگریج^۶ اتحادیه موگریج را در شهر لندن تأسیس نمود. وی در سال ۱۹۷۹ با افتتاح اداره‌ای در سانفرانسیسکو به نام **ID Two** که با طراحی صنعتی سر و کار داشت کسب و کار خود را گسترش داد.

بخش دوم تاریخچه این شرکت هنگامی در روزهای نخست شکوفایی دره سیلیکون رخ داد که

⁵ Tom Kelly

⁶ Thomas Watson

⁷ Bill Moggridge

دیوید کلی، دانشجوی دکترای دانشگاه استنفورد، متوجه شد که اکثر شرکت‌های تکنولوژی به مهارت‌های توسعه محصولات عام دسترسی ندارد. وی نیز در سال ۱۹۷۸ از نوشتن رساله دکترای خود دست برداشت و به تاسیس شرکت خود به نام دیوید کلی دیزاین^۸ پرداخت تا الزامات طراحی مهندسی شرکت‌های موجود در دره سیلیکون را مدیریت نماید.

بیل موگریچ و دیوید کلی یکدیگر را در سال ۱۹۹۱ ملاقات کردند و بر روی پروژه‌های مشترکی شروع به همکاری نمودند. آنها متوجه شدند که حوزه طراحی به زودی به نقطه‌ای می‌رسد که جهت ارائه خدمات اثربخش به شرکت‌ها به یک رویکرد بین رشته‌ای و چندوظیفه‌ای نیاز خواهد بود.

شرکت *IDEO* هنگامی در سال ۱۹۹۱ تاسیس شد که شرکت‌های دیوید کلی دیزاین، اتحادیه موگریچ، *ID Two* و ماتریس پروداکت دیزاین^۹ (یکی دیگر از شرکت‌های طراحی) با یکدیگر ادغام شدند. ادغام این شرکت‌ها موجب ایجاد پوششی از تخصص‌ها با انواع تجارب در حوزه‌های مختلف مهندسی مکانیک و الکترونیک، طراحی صنعتی، علوم ارگونومیک، تکنولوژی اطلاعات، روانشناسی شناختی و نمونه سازی گردید- حوزه‌های فعالیتی که به سرعت به عنوان جزء جدایی ناپذیری از طراحی محصول در نظر گرفته شدند- یکی دیگر از امتیازهای مهم شرکت *IDEO* این بود که از همان ابتدا یک شرکت فراقاره‌ای بود.

هر دو بنیانگذار این شرکت هنوز با *IDEO* ارتباط نزدیکی دارند اما دیوید کلی که قبلاً مدیرعامل شرکت بود در مارچ ۲۰۰۰ امور سازمان را به تیم براون^{۱۰} واگذار کرد که قبلاً مدیر *IDEO* در شهر لندن بود. شرکت *IDEO* در ژانویه سال ۲۰۰۵ با داشتن شش شعبه در مکان‌های پائلو آلتو، سانفرانسیسکو، شیکاگو، بوستون، لندن و مونیخ دو قاره بزرگ را بهم پیوند زد، در آن زمان شرکت ۳۵۰ پرسنل و درآمد سالیانه‌ای حدود ۷۰ میلیون دلار داشت. این شرکت به ترغیب جریان پیوسته‌ای از افراد در سرتاسر مکان‌ها و پروژه‌ها می‌پردازد تا به لقاح متقابل ایده‌های جدید کمک کرده و تسهیم دانش را تضمین نماید. شرکت نیز بر این اعتقاد است که مکان‌های چندگانه نه تنها قابلیت دسترسی به کسب و کارهای داخلی و فضای داخلی می‌دهد بلکه شرکت می‌تواند به استعدادهای داخلی نیز دست یابد. استعدادهای داخلی عامل مهمی برای آن دسته از شرکت‌هایی محسوب می‌شود که به قابلیت خود جهت مهار و کنترل تفاوت‌های موجود میان افراد برای تولید ایده‌های خلاقانه احساس افتخار می‌کنند.

شرکت *IDEO* در سال ۲۰۰۵

سرعت تغییرات تکنولوژی و شرایط همیشه در حال تغییر در دنیایی با کسب و کار گسترده‌تر نیز اثرات تغییر دهنده بزرگی بر کسب و کار *IDEO* داشته است. با وجود پیچیدگی روز افزون وظایفی

⁸ *David Kelly Design*

⁹ *Matrix Product Design*

¹⁰ *Tim Brown*

که امروزه شرکت متعهد می‌شود اکثر پروژه‌های شرکت شامل همکاری بسیار نزدیک نه تنها با مشتریان بلکه با شرکای خارجی به نیابت از مشتریان می‌باشد. این پروژه‌ها دامنه‌ای از شرکت‌های تبلیغاتی و مدیریت نام تجاری تا تولیدکنندگان قرارداد را شامل می‌شوند.

تغییر مهم دیگری که در این شرکت رخ داد تبدیل آن از یک ساختار سازمانی اصولاً جغرافیایی به شرکتی بیشتر متمرکز بر زمینه‌های فعالیت بود. بر طبق گفته آلن ساوت^{۱۱} که مدیر طراحی خدمات و نوآوری و نیز رئیس **IDEO** در اروپاست "شرکت **IDEO** بعنوان اتحادیه بازی از استودیوهای مستقل در نظر گرفته می‌شد که با فرهنگ قوی و مشترک بهم پیوند خورده بودند و هر استودیو سود و ضرر خود را داشت". امروزه شرکت **IDEO** پیرامون هفت حوزه فعالیت با مفهوم بزرگتری از "یک شرکت" سازماندهی شده است (برای جزئیات ضمیمه ۱ را مشاهده نمایید).

سازماندهی شرکت پیرامون حوزه‌های فعالیت، شبیه ساختار سازمانی شرکت‌های مشاوره‌ای سنتی می‌باشد. تیم براون، مدیر عامل **IDEO** عنوان می‌کند که "با وجود این تجارب و فعالیت‌ها می‌توانید با یک صدا با مشتریان صحبت کنید. این نوع سازماندهی به ما این قابلیت را می‌دهد تا بر نیازهای گسترده‌تر خود تمرکز نماییم و بصورت اثربخش‌تری آنها را برآورده سازیم."^۳

فرآیند نوآوری شرکت **IDEO**

"از قرار معلوم همه چیز در ارتباط با نوآوری قرار می‌گیرد - نه تنها اشیای فیزیکی بلکه سیستم‌های سیاسی، سیاست‌های اقتصادی، روش‌های انجام تحقیقات پزشکی و حتی "تجارب کامل کاربران".

(لورا ویس^{۱۲}، **IDEO**)^۴

اصولاً شایستگی اصلی شرکت **IDEO** در حوزه فرآیند طراحی و نوآوری قرار دارد که با درکی از دانش حوزه خاص دنبال می‌شود. لورا ویس، مدیر حوزه طراحی خدمت و نوآوری در **IDEO** ابراز می‌کند که مشتریان "از ما می‌خواهند تا بگونه‌ای به مسائل بیان‌دیشیم که آنها روزانه بدان نمی‌اندیشند. آنها از ما می‌خواهند تا حسی از شگفتی را به ارمغان آوریم."^۵

در خصوص پروژه‌ها، شرکت **IDEO** خود را به عنوان حد واسطی میان تولید کننده و کارگردان فیلم می‌بیند که بازیگران مختلف را (که برخی از آنها ممکن است از خارج باشند) گرد هم آورده و آنها را با هم هماهنگ می‌کند و سپس به تعیین اینکه چه چیزی و چگونه باید انجام شود می‌پردازد. عنصر کلیدی فرآیند خلاقانه این شرکت "همکاری رادیکال" می‌باشد. همکاری رادیکال یک روش بسیار فراگیری است که شرکت به همراه مشتریان و شرکای خارجی خویش در حال فعالیت می‌باشد. برخلاف شرکت‌های مشاوره‌ای جریان اصلی که تمایلی به همکاری در محیط یا حوزه مشتریان

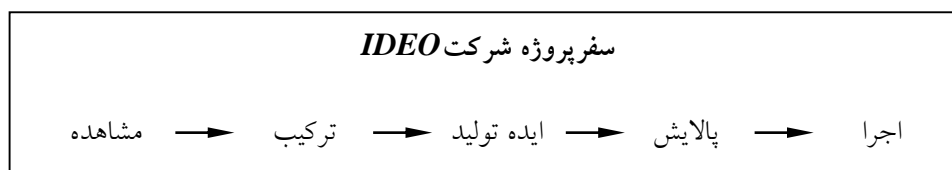
¹¹Alen South

¹²Laura Weiss

ندارند شرکت **IDEO** معمولاً مشتریان را وارد محیط کاری خود می‌کند. شرکت **IDEO** با همکاری نزدیک و پیوسته خود با مشتریان و شرکای خارجی تضمین می‌کند که مشتری از صمیم قلب در فرآیند خلاقیت شرکت داده شود و از همه مهمتر اینکه هیچ چیز تعجب آور یا اشتباه هزینه‌بری در فعالیت‌های شرکت وجود نداشته باشد. شرکت **IDEO** پا را فراتر از تسهیم فرآیند نوآوری با مشتری گذاشته و به آنها در خصوص اینکه چگونه می‌توانند (بواسطه تجارب انتقال شرکت) نوآورتر شوند مشاوره می‌دهد.

عامل مهم دیگر در دستورالعمل نوآوری **IDEO** استفاده از تیم‌های بین رشته‌ای می‌باشد. در هر پروژه‌ای، معمولاً یک تیم **IDEO** از افرادی از رشته‌های روانشناسی شناختی تا طراحی صنعتی تشکیل می‌شود. کارکنان **IDEO** اغلب خود را مشغول فعالیت با کارکنانی از سایر ادارات یا پروژه‌های انجام شده در دیگر مکان‌های شرکت می‌بینند. این روانی فعالیت تضمین می‌کند که ایده‌ها از شانس خوبی برای انتشار در سازمان برخوردار بوده و خلاقیت بواسطه تزریق پیوسته اثرات جدید درون سازمان تحریک می‌شود.

اگرچه فرآیند نوآوری شرکت **IDEO** پیوسته در حال رشد و نمو است اما یک "سفر پروژه"^{۱۳} اصلی یا مجموعه‌ای از گامها برای فرآیند نوآوری وجود دارد (ضمیمه ۲ را مشاهده نمایید):



مشاهده: شرکت **IDEO** نه تنها از طریق پیمایش‌های بازاری و گردآوری داده‌های کاربر به فعالیت می‌پردازد بلکه زمان زیادی را برای مشاهده و تاکید بر کاربر جهت درک نیازها و الزامات آنها کنار می‌گذارد. این شکل از طراحی کاربرمحوری بخش بزرگی از چیزی محسوب می‌شود که **IDEO** بدان وسیله توانسته به موفقیت‌های بسیاری در چند سال اخیر دست یابد.

ترکیب: بعد از تولید تعداد بسیاری از مشاهدات و داده‌ها، شرکت یک قدم به عقب بر داشته و تمامی داده‌ها را ترکیب می‌نماید و اطلاعات جمع آوری شده در اصول راهنمای موثر و موجز را برای ایجاد راهکارهای طراحی مورد پالایش قرار می‌دهد.

تولید/ایده: بر مبنای درک ترکیبی از مشاهدات، شرکت بر روی طرح ریزی شبکه گسترده‌ای از فرصت‌های ممکن به فعالیت می‌پردازد. یکی از فرآیندهای معمول و پر کاربرد طوفان فکری می‌باشد. قواعد سختگیرانه‌ای وجود دارند که فرآیند طوفان فکری را تحت کنترل قرار می‌دهند که این قواعد به خوبی تدوین شده‌اند.^۶

¹³Project Journey

پالایش: به عقیده رئیس شرکت، دیوید کلی، یک قاعده کلی در *IDEO* وجود دارد و آن اینست که "نخست خطا کن سپس بیشتر خطا کن". این "فرهنگ شکست" یکی از سنگ بناهای فرایند خلاقیت شرکت *IDEO* محسوب می‌شود: نمونه‌های سریع و ناقص ایجاد می‌شوند تا ایده‌ها مورد پالایش قرار بگیرند و پیش از اینکه تصمیم اشتباه و هزینه‌بری رخ دهد آنها کنار گذاشته شوند. علاوه بر این، راهکارهای *IDEO* همانند حلقه‌های تکراری می‌باشند که مورد پالایش بیشتری قرار گرفته و به راهکار نهایی نزدیکتر می‌شوند.

اجرا: مرحله اجرا یک گام مهم در فرآیند طراحی محسوب می‌شود. پروژه‌های طراحی اغلب برای کسب منفعت تجاری در بازار اجرا می‌شوند، بنابراین در صورتیکه یک طرح نتواند به خوبی اجرا شود کل کار از بین می‌رود. با اینحال اگر فرآیند *IDEO* دنبال شود مرحله اجرا خروجی طبیعی از سیر تکاملی نمونه‌های تکراری و پیوسته در حال پالایش خواهد بود.

یک نمونه کار مشتری یا "سفر پروژه" *IDEO* پنج گام قبل را دنبال می‌کند. اگرچه سیر تکاملی پروژه خودش فی نفسه ممکن است استاندارد شود اما بسته به نوع پروژه ابزارهای خاص مورد استفاده در یک پروژه تفاوت خواهند کرد.

رویکردهای جمع‌آوری افکاری که در شرکت *IDEO* منجر به خلق فرصت‌های طراحی می‌شوند در "کارت‌های روش *IDEO*"^{۱۴} ثبت می‌گردند. این کارت‌ها برخی از معمول‌ترین روش‌های تحقیقاتی این شرکت را فهرست می‌کنند و بدقت توضیح می‌دهند که چگونه و چه موقع باید از آنها استفاده نمود (ضمیمه ۳ را برای برخی مثال‌ها مشاهده نمایید). این کارت‌ها یکی از سازوکارهای تسهیم دانش می‌باشند که توسط شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند. سازوکار دیگر برای انتقال دانش "جعبه تکنولوژی"^{۱۵} می‌باشد که گنجینه واقعی از ابزارآلات، مواد اولیه و سازوکارهایی است که به منظور ترغیب خلاقیت و پشتیبانی از ارتباطات میان طرح‌های جدید ایجاد شده‌اند. هر اداره از یک "جعبه تکنولوژی" برخوردار است و "متصدی" وجود دارد که متضمن بروزرسانی و رشد پیوسته این مجموعه می‌باشد.

برخلاف شرکت‌های بزرگ قدیمی، تسهیم دانش شرکت *IDEO* بیشتر ارگانیک بوده و کمتر ساختار یافته می‌باشد و تکیه بیشتری بر سازوکارهای غیررسمی و حتی اجتماعی دارد. تیم براون مدیر عامل شرکت عنوان می‌کند که "برخی سازمان‌ها جهت انتشار اطلاعات متکی به پایگاه داده‌های بزرگ هستند اما ما دانش خود را از طریق داستان انتشار می‌دهیم"^۷. چندین جلسه در صبح دوشنبه در سرتاسر شرکت برگزار گردید که از آن جمله می‌توان به جلسات معمول مدیران، جلسات ارائه و گفتگوی هنگام ناهار و دیگر جلسات اشاره نمود. تسهیم و برقراری ارتباط میان ایده‌ها و تجارب برتر از طریق داستان صورت می‌گیرد. تیم براون بیان می‌کند "مردم داستان‌ها را بهتر از فرم‌های دیگر

¹⁴ *IDEO Method Cards*

¹⁵ *Tech Box*

اطلاعاتی در سر خویش نگه می‌دارند."

آلن ساوت بیان می‌کند "مدیریت دانش در شرکت *IDEO* در حد زیادی ارگانیک، و در واقع نامنظم می‌باشد. مدیریت دانش همانند یک فرآیند داروینی است. تنها نسل‌هایی که از ایده‌های قوی‌تری برخوردارند باقی می‌مانند". با اینحال، برای شرکتی مانند *IDEO* تسهیم دانش در میان کلیه افراد و دفاتر و ادارات سازمان ضروری می‌باشد. شرکت به توانایی خود در بهره برداری از فرآیند خود در کلیه صنایع افتخار می‌کند. در حقیقت، شرکت توانایی خود جهت بهره برداری از اطلاعات گلچین شده در یک صنعت و بکار بردن آنها در صنعتی دیگر را از نقاط قوت اصلی خود بعنوان یک "کارگزار دانش" می‌داند.

طراحی خدمت

"... طراحی تجارب غیرملموسی که افراد را به نقاط تماس بسیار متفاوتی می‌رساند، این مساله در طول زمان رخ می‌دهد."

(وبسایت لای وورک^{۱۶})

طراحی خدمت نسبتاً زمینه نوپایی است که به دلیل اهمیت فزاینده و پیوسته بخش خصوصی در اکثر اقتصادهای پیشرفته معرض توجه قرار گرفته است. بعلاوه، شرکت‌های محصولات سنتی هم حتی به این مساله پی برده‌اند که آنها با طراحی نه تنها محصولات بلکه فرآیندها و رابط خدمات می‌توانند در سرتاسر زنجیره ارزش به ارزش افزایی پرداخته و سود را بیشینه نمایند. این مساله تاکید بیشتری را بر نقطه پایانی خدمت در کل چرخه می‌گذارد، در نتیجه تاکید بیشتری بر طراحی خدمت گذاشته می‌شود.

جی لین شاستک^{۱۷} که رئیس نیروی اجرای عملیات بازاریابی خدمات اتحادیه بازاریابی آمریکاست بیان می‌کند که "طراحی خدمات بطور سنتی با توجه به عدم وجود یک روش سیستماتیک برای طراحی و کنترل توصیف می‌شده است". در نتیجه، خدمات جدید معمولاً به روش سعی و خطا توسعه می‌یافتند: در غیاب یک طرح دقیق هیچ سیستم اندازه‌گیری برای تشخیص اینکه آیا خدمت کامل و منطقی است و نیاز اصلی را برآورده می‌سازد وجود نداشت.

تامین کنندگان خدمات باید آمادگی مدیریت مسائل غیرمنتظره را داشته باشند. اگرچه طرح‌ریزی کلی فرآیندی که مشتری از آن عبور می‌کند امکان‌پذیر است اما طرح‌های اولیه بندرت می‌توانند تغییرپذیری ذاتی موجود در فرآیندهای انسان محور را در نظر بگیرند. ریچارد ایسرمن^{۱۸}، سرپرست قبلی *IDEO* و سرپرست کنونی طراحی و نوآوری در شورای طراحی بریتانیا، بیان می‌کند که "نکته

¹⁶Live/Work

¹⁷ G. Lynn Shostack

¹⁸ Richard Eisermann

ظریف در طراحی خدمات خاصیت ذهنی و غیرعینی بودن آنست که به سختی می‌توان آن را تدوین کرده و تسخیر نمود. بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید اینست که دستورالعمل‌هایی را به مردم بدهید تا طبق آنها عمل نمایند. خلق یک تجربه سنجیده و کنترل شده برای کاربران ساده می‌باشد. اما اگر یک شرکت خدماتی باشید چگونه می‌توانید این تجربه را به یک برند تبدیل کرده، به استانداردهای آن پرداخته و آن را پایدار سازید؟ "امروزه علاوه بر دپارتمان‌های داخلی درون شرکت‌های بزرگ، برخی شرکت‌ها به برآورده سازی تقاضای فزاینده مشتری برای طراحی خدمات می‌پردازند. شرکت‌هایی همچون لایوورک در لندن، دیزاین کانتینیوم^{۱۹} در بوستون و زیبا دیزاین^{۲۰} در پورتلند همگی برای فعالیت طراحی خدمت با شرکت **IDEO** به رقابت می‌پردازند.

شرکت **IDEO** و طراحی خدمت

اگرچه شرکت **IDEO** به دلایل استراتژیک در اندیشه ورود به زمینه طراحی خدمات بوده است تا پیشنهادات و تجارب خود را وسیع‌تر نماید اما روحیه فرصت‌گرایانه **IDEO** دلیل اصلی این شرکت برای ورود به طراحی خدمات می‌باشد. در سال ۱۹۹۷ شرکت آمتراک^{۲۱} از شرکت **IDEO** خواست تا طرح واگن‌های قطار را که برای سرویس آسلا^{۲۲} می‌ساخت مورد ارزیابی قرار دهد. واگن‌های قطار این شرکت از جمله سرویس‌های راه آهنی سریع السیر بودند که مسیر بین واشینگتن دی سی و بوستون را می‌پیمودند. شرکت **IDEO** متوجه شد که شرکت آمتراک برای داشتن یک خدمت موفق باید کل تجربه مشتری را در نظر بگیرد. در این تجربه قطار تنها بخشی از آن محسوب می‌شد. به عبارت دیگر، آنها برای طراحی واگن‌های قطار باید در وهله اول به طراحی خدمت می‌پرداختند. ایسرمن^{۲۳} که مدیر پروژه آمتراک از جانب **IDEO** بود عنوان می‌کند:

"هنگامی که ما این پروژه را بر عهده گرفتیم نگرانی قابل توجهی میان مهندسی‌ها در پائلو آلتو وجود داشت. در خاطر دارم که دیوید کلی (مدیر عامل **IDEO**) را به کناری کشیدم و از وی مشورت خواستم. او اظهار داشت که همه آنچه ما باید انجام دهیم اینست که بر کاربران تمرکز نماییم و داستان را از آنها گرفته و بدان وسیله راهکاری را ارائه دهیم - اگر ما به بهترین دانسته‌های خود تکیه کنیم همه چیز درست می‌شود."

طراحی خدمات و محصولات مبتنی بر اصول بنیادی یکسانی هستند که در بخش فرآیند **IDEO** ذکر گردید. پروژه‌ها گام‌های اصلی مشاهده، ترکیب، ایده‌پردازی، پالایش و اجرا را دنبال می‌کنند. لورا ویس عنوان می‌کند که "طراحی خدمت تفاوت عمده‌ای با طراحی محصول ندارد. روشهای اساسی که ما برای طراحی خدمات استفاده می‌کنیم نیز تفاوت ندارد بلکه تنها سفارشی

¹⁹Design Continuum

²⁰Ziba Design

²¹Amtrak

²²Acela

²³Eisermann

شده‌اند."

پروژه‌های طراحی خدمت نیز بدلیل وجود تفاوت در ماهیت پروژه‌ها از الزامات و نیازمندی‌های استخدامی متفاوتی برخوردار هستند. اگرچه طراحی خدمت ذاتاً کاربر محور است اما از آنجا که لغت خدمت در سرتاسر یک سازمان از مفاهیم بسیار زیادی برخوردار است بنابراین طراحی خدمت به یک رویکرد سیستم‌گرا و تفکری با "شمای کلی" نیاز دارد.

شرکت آمتراک (۱۹۹۹)

هنگامیکه شرکت آمتراک در حال انجام تحقیقات بازاری برای فرستادن سرویس جدید قطارهای سریع السیر آسلائی خود در مسیر شمال-شرق ایالات متحده (یعنی بوستون-نیویورک-واشینگتن دی سی) بود متوجه شد که مردم هنوز از سفر کردن با قطار لذت می‌برند اما از اینکه به عنوان یک کالای مصرفی با قطار رفتار شود متنفر می‌باشند. باربارا ریکاردو^{۲۴} مدیر اجرایی شرکت آمتراک بیان می‌کند که: "مردم از مسافرت در مسیرهای طولانی لذت می‌برند زیرا در حین مسافرت استراحت کرده و از پنجره می‌توانند به بیرون نگاه ببندازند. اما آنچه موجب دلسردی ما شد این بود که هیچ یک از این موارد برای شرکت آمتراک تفهیم نشد. به ما به مانند یک ارابه نگاه می‌کردند." شرکت برای ارائه یک تجربه مسافرتی بهتر به شرکت *IDEO* روی آورد تا بر روی یکی از پروژه‌های طراحی خدمت به فعالیت بپردازد.

نخستین چیزی که شرکت *IDEO* در دستور کار خود قرار داد این بود که فقط صندلی‌های دسته‌دار را برای قطار طراحی نماید. البته این گزینه یک پروژه کوچک نبود. شرکت سریعاً متوجه شد که صندلی فقط جزئی از کل تجربه مشتری را تشکیل می‌دهد. بنابراین اگر خدمت جدید شرکت آمتراک باید موفقیت آمیز می‌بود کل تجربه مشتری باید مورد چالش قرار می‌گرفت.

شرکت *IDEO* بعنوان قسمتی از تحقیقات خود چندین استراتژی مختلف را در طول فاز مشاهده تلقینی خویش آغاز نمود. در ابتدا متخصصین مهندسی فاکتورهای انسانی^{۱۰} دامنه گسترده‌ای از مسافرت راه آهن را "تحت نظر قرار دادند". پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های بازنشسته‌ای که به ملاقات نوه‌های خود می‌آمدند، بازرگانان در یک سفر تجاری و خانواده‌ای جوان همراه فرزندان‌شان در یک سفر تفریحی. شرکت *IDEO* برای هر یک از گروه‌ها تلاش نمود تا متوجه شود خدمت فعلی در کجا زیر سطح استاندارد قرار دارد و کدامیک از جنبه‌های خدمت می‌توانند بهبود پیدا کنند. آنها همچنین شخصی را که از صندلی چرخدار استفاده می‌کرد و قصد مسافرت با قطار داشت را تحت نظر قرار دادند تا احساس وی در حین سفر را درک نمایند. اما مشاهدات فقط به مشتریان ختم نشد. شرکت همچنین کارکنان قطار را همچون رئیس قطار، لوکوموتیوران، مدیران ارشد و اپراتورهای ایستگاه را مورد پیمایش قرار داد تا نه تنها اطلاعاتی را در مورد الگوهای مصرف مشتریان

²⁴Barbara Richardo

و شکایات آنها کسب نماید بلکه اطلاعاتی را در مورد اینکه کارکنان قطار به چه چیزهایی برای انجام بهتر وظیفه خود نیاز دارند بدست آورد.

شرکت **IDEO** دریافت که در ذهن مشتری، مسافرت با قطار خیلی قبل تر از اینکه آنها سوار قطار می شوند شروع می شود و تا مدتی بعد از اینکه از قطار پیاده می شوند ادامه دارد. شرکت به منظور درک بهتر مراحل مختلف سفر نگاشتی از "سفر مشتری" را ایجاد نمود. این نقشه ده گامی را که مردم هنگام استفاده از قطارهای شرکت آمتراک انجام می دادند تشریح می کند.

۱	آگاهی (از مسیرها، زمانها و غیره)	۶	انتظار
۲	برنامه ریزی	۷	سوارشدن
۳	شروع	۸	سواری در قطار
۴	ورود	۹	رسیدن به مقصد
۵	تهیه بلیط	۱۰	ادامه سفر

شرکت **IDEO** متوجه شد که برای ارائه خدمت مورد نظر به مشتری نه تنها باید گام سواری در قطار را طراحی نمایند بلکه به طراحی کلیه ده گام موجود در سفر مشتری بپردازد. ریچارد ایسرمن مدیر پروژه آسلا **IDEO** می گوید: "ما قصد داشتیم یک سفر بی نظیر را ایجاد نماییم. در واقع سواری در قطار گام هشتم بود. این ده گام در مرکز آنچه برایش تلاش می کردیم قرار گرفتند. ما قصد داشتیم تا به مفاهیم طراحی در سرتاسر سفر نگاه بیندازیم."^{۱۱}

چارچوب سفر مشتری ثابت کرد که یک ابزار بسیار موفقیت آمیز در مجموعه روش های طراحی خدمات شرکت **IDEO** محسوب می شود. در اصل نگاشت سفر مشتری یک طرح کلی برای کلیه گام هایی است که یک کاربر می بایست در یک خدمت انجام دهد. عمل مستندسازی این خدمت اگرچه فراگیر و جامع نیست اما بسیار مفید و سودمند می باشد. دکتر هالینز^{۲۵} اظهار می کند که: "برخلاف سازمان های تولیدی، در زمینه طراحی خدمات مشخصات معمولاً مکتوب نیستند."^{۱۲} چارچوب سفر مشتری به طراح خدمت کمک می کند تا بهتر در مورد تک تک گام هایی که کاربر در طول یک خدمت بر می دارد بیندیشد و گزارش بهتری را در مورد کلیه نقاط تماسی مختلف خدمت ارائه دهد. نقاط تماسی خدمت همان نقاط درون محیط خدمت هستند که کاربر با اجزای خاص خدمت در تعامل است. فران سامالیونیس^{۲۶} یکی دیگر از مدیران فعالیت طراحی خدمت **IDEO** در لندن با این موضوع موافق است: "بخش بزرگی از طراحی خدمات سعی می کند تا تعاملاتی را که حین آماده سازی یک خدمت رخ می دهند ملموس سازد."

چارچوب سفر مشتری از این نظر مفید و سودمند است که به طراح خدمت کمک می کند تا موارد غیرمتصور و نامعلوم را مشهود و مشخص سازد. اطلاعاتی که از طریق فرآیندهای استفاده شده

²⁵Dr. Hollins

²⁶Fran Samalionis

در بالا خوشه بندی شدند توسعه سه اقدام مهم تحویلی **IDEO** را پیشنهاد دادند:

- جانمایی و طراحی قطار
 - مجموعه‌ای از طرح‌های ایستگاه (که با جنبه‌های دیگر سفر مشتری سر و کار دارند)
 - یک استراتژی نام تجاری و پلاتفرم تصویر (مطابق با یک شرکت با استراتژی نام تجاری)
- شرکت **IDEO** متعاقباً جهت اجرای جانمایی و طراحی قطار همکاری نزدیکی را با شرکت آمتراک شروع کرد و همه چیز را از سرویس بهداشتی گرفته تا سیستم حمل بار و چمدان پیاده کرد. شرکت **IDEO** برای ساخت نمونه اولیه‌ای از اجزای مختلف قطار، نیمی از واگن قطار را در استودیوی خود در بوستون ساخت. آنها از واگن قطار جهت مدلسازی قسمت مسافری، واگن ارائه سرویس و حتی سرویس بهداشتی استفاده کردند. کلیه نمونه‌ها "سریع و ناقص" بوده و از مواد اسفنجی^{۱۳} ساخته می‌شدند تا بطور مجازی همه موارد نمایش داده شوند. به عنوان بخشی از فعالیت نمونه سازی، شرکت **IDEO** از پرسنل واقعی آمتراک و مسافران آن استفاده کرد تا از واگن‌های مدلسازی شده بازدید نموده و نظرات و پیشنهادات خود را ابراز نمایند.

ایا پروکوپاف^{۲۷}، طراح **IDEO** در پروژه آمتراک اینگونه عنوان می‌کند:

"برای شرکت آمتراک این پروژه تنها یک کسب و کار معمولی نبود. آنها واقعاً نیازهای مشتری خویش را باید درک می‌کردند و برای برآورده سازی این نیازها باید عناصر نامتناجس سیستم خود را بگونه‌ای سازماندهی می‌کردند که با قبل کاملاً متفاوت باشد. ما باید نگاه خویش را وسیع‌تر می‌کردیم و نباید فقط در سطح شیئی در مورد طراحی سیستم‌ها می‌اندیشیدیم. ما باید نحوه اتصال همه چیز به یکدیگر را درک کرده و بر پیوندگاه‌ها تمرکز می‌کردیم زیرا این خدمت بسیاری از گامهای میانی موجود در چارچوب سفر مشتری را مورد حمایت قرار داد."

"ما کار بسیار خوبی را در مورد ساخت بخش سخت افزاری خدمت انجام دادیم زیرا این بخش چیزی بود که ما دانش خوبی در مورد انجامش داریم. در واقع ما به توانمند سازی کارکنان ارائه دهنده خدمت و نیز آموزش آنها جهت انجام بهتر وظایف خود تمرکز نکردیم. این همان چیزی بود که در شرکت **ODEO** در چند سال اخیر تغییر کرده است."

موسسه مالی ژونیپر^{۲۸} (۱۹۹۹)

هنگامیکه گروهی از کارکنان سابق بانک آنلاین وینگسپان^{۲۹} این موسسه مالی را ترک کردند تا موسسه مالی ژونیپر را تاسیس نمایند آنها با شرکت **IDEO** تماس گرفتند تا به کمک آنها استراتژی شرکت را تعریف و طرح ریزی نموده، مجموعه‌ای از محصولات پیشنهادی مطابق با موضوع خدمت را تعیین کرده و رابطی را برای وب سایت شرکت ایجاد نمایند.

شرکت **IDEO** متوجه شد که بنیانگذاران باید در مورد اینکه مشتریان آنها چه کسانی هستند، چه چیزی آنها می‌خواهند و در حال حاضر آنها چگونه مسائل مالی خود را مدیریت می‌کنند تصمیم اتخاذ نمایند. فران سامالیونیس، مدیر پروژه **IDEO** عنوان می‌کند که "بنیانگذاران موسسه مالی ژونیپر قصد حل کلیه مشکلات مرتبط با بانکداری داشتند."

تیم **IDEO** از ترکیبی از افراد متخصص در حوزه‌های عوامل انسانی، عوامل کسب و کار، طراحی محیط و همچنین طراحان محصولات سنتی و طراحان صنعتی تشکیل شد. سامالیونیس ابراز می‌کند:

"اگرچه اکثریت افراد در یک حوزه خاص تخصص داشتند اما بیشتر آنها از تجربه چشمگیری در حوزه‌های دیگر برخوردار بودند. این مساله بطور کلی در مورد طراحی خدمات صادق می‌باشد: شما باید حجم افراد **T** شکل را افزایش دهید- افرادی که از وسعت تجربه و عمق تخصص برخوردارند ... برای اکثر پروژه‌های طراحی خدمات بهتر است که افراد با تفکر "سیستمی" را به تیم وارد نماییم- آنها باید نحوه طراحی سیستم‌ها، تعامل آنها با یکدیگر و اینکه چگونه یک جزء بر دیگر اجزاء تاثیر می‌گذارد درک نمایند."

نخستین گام درک مشتری و تجربه مشتری بود. شرکت **IDEO** و موسسه مالی ژونیپر سپس می‌توانستند تجارب مشتری را به پیشنهاد ارزش برای مشتری ترجمه نموده و آن را برای تعیین پیشنهادات خاص خدمت بکار ببرند.

شرکت **IDEO** برای درک مشتریان و نیازهای آنها مصاحبه‌هایی را در شهرهای موجود در سرتاسر آمریکا انجام داد. در مقابل روشهای سنتی تحقیقات بازار نظیر پیمایش و گروه‌های متمرکز، شرکت **IDEO** از تکنیک‌هایی استفاده کرد که بیشتر مرتبط با تحقیقات تلقینی بودند. اعضای تیم پروژه **IDEO** همانند "حشراتی بر روی دیوار" نقش بازی کردند. آنها به تماشای نحوه استفاده مردم از بانکداری آنلاین پرداختند و از نحوه معاملات آنها از طریق رابط و اینکه از کدام فعالیت‌ها و پیشنهادات و به چه تعدادی استفاده می‌کردند یادداشت برداری نمودند. شرکت **IDEO** نیز وارد منازل آنها شد تا به آنها نشان دهد که با چه آیتم‌های مالی در ارتباط هستند.

روش دیگری که در این پروژه استفاده شد تمرین تلقینی معروف به "**Be a bill**" بود. اعضای

²⁸ Juniper Financial

²⁹ Wingspan

تیم *IDEO* چگونگی حرکت قبوض از میان منازل مردم را مورد بررسی قرار دادند تا آداب و رسوم پیرامون امور مالی مبتنی بر این الگوها را سنجیده و درک نمایند. این روش به طراحان *IDEO* کمک می‌کند تا با انتخاب یک چیز بی روح درون سیستم و مشاهده مسیر و تعاملات رخ داده در سیستم، دیدگاهی را در کل سیستم بدست آورند. سامالیونیس ابراز می‌کند که: "مشاهده اینکه این الگوها چقدر تعریف شده بودند بسیار شگفت انگیز بود. قبوض وارد صندوق پستی می‌شدند و از آنجا به آشپزخانه، اتاق مطالعه و دیگر جاهای منزل می‌رفتند و تا قبل از پرداخت تا ارتفاع زیادی روی هم انباشته می‌شدند."

روش دیگری که شرکت *IDEO* استفاده نمود این بود که از مردم خواست تا "دارایی خویش را رسم نمایند" تا درک بهتری را از پیوندهای احساساتی که مردم با پول و امور مالی خود داشتند پیدا نمایند.

سامالیونیس بیان می‌کند:

"روش «دارایی خویش را رسم نمایید» از اعتبار صوری برخوردار بود. این روش از لحاظ آماری بر حسب تحقیقات بازار معنادار نبود اما این تمرین برای بخش بندی پایگاه مشتری بسیار سودمند واقع شد. مردم هنگام ترسیم کالاهای خود بطور شگفت آوری دقیق می‌شوند. روش "هر آنچه می‌خواهید را رسم نمایید" یک روش متفاوت برای ورود به جنبه‌های احساساتی یک خدمت می‌باشد. ما دریافتیم که مردم واکنش‌های احساساتی متفاوتی نسبت به پول خود در قبال موسسه مالی ژونیپر نشان می‌دهند. برخی از آنها زیاد به پول خود مشغول نبودند - آنها به پول بعنوان وسیله‌ای برای رسیدن به هدف نگاه می‌کردند ... بقیه آنها بسیار مشتاق به مدیریت پول خود بودند. دیدگاه افراد در مورد پول نیز در طول زمان تغییر کرد: برخی از آنها دیدگاه بلند مدتی در مورد پول داشتند اما بقیه آنها دیدگاه کوتاه مدت تری را نسبت به پول اتخاذ می‌کردند."

شرکت *IDEO* بر اساس تمرین روش‌های "دارایی خویش را رسم نمایید" و "تحقیقات تلقینی"، چهار گروه مشتری را برای موسسه مالی ژونیپر مطرح نمود. آنها پایگاه مشتریان بالقوه این شرکت را با توجه به سطح مشغولیتی که افراد با پول خود داشتند و افق زمانی درگیری آنها به پول تقسیم بندی نمودند.

موسسه مالی ژونیپر در ادامه باید در مورد اینکه کدام گروه مشتری را نخست مورد هدف قرار دهد تصمیم گیری می‌کرد. شرکت *IDEO* پوستره‌های بزرگی از مردم را ایجاد نمود تا هر یک از گروه‌های مختلف مشتری را نمایش دهد. شرکت *IDEO* در نشستی در ویلمینگتون (دلاور) کلیه کارکنان موسسه مالی ژونیپر (که در آن زمان ۲۵ نفر بودند) را در یک اتاق گرد هم آورد و با آنها در مورد یکایک گروه‌های مشتری به بحث پرداخت تا مشخص نماید که ژونیپر کدام گروه‌ها را باید دنبال نماید. در نهایت این تصمیم گرفته شد که موسسه مالی ژونیپر باید گروه تماشاگر را مورد

هدف قرار دهد: آنها به بیشترین کمک برای امور مالی خویش نیاز داشتند و با احتمال بیشتری به خدماتی که مورد پسندشان بود وفادار بودند. این همان نگرشی بود که بخوبی با عادات و رسوم موجود در موسسه مالی ژونیپر مطابقت می کرد.

گروه‌های کاربران دیدگاه بلندمدت	
پیشرو	رویاپرداز
<ul style="list-style-type: none"> • برخورداری از یک دیدگاه جامع گرایانه این سبب به امور مالی که موجب ایجاد امنیت شده و به نوبه خود یک هدف محسوب می شود • مصرف کننده ما هر خدمات مالی • تمایل به اشتراک دانش ذاتی خویش • نقطه نظرات قوی • تمرکز بر شمای کلی 	<ul style="list-style-type: none"> • دستیابی به اهداف غایی شخصی/ رضایت از طریق ابزارهای امور مالی تسهیل می گردد • پیش فعالی بیشتر در مورد مسائل مالی • خوش بین/ صلح جو • رازدار • تمرکز بر احتمالات
مشغولیت زیاد	مشغولیت کم
برنامه ریز	تماشاگر
<ul style="list-style-type: none"> • نیازه آگاهی کامل در مورد ریز موارد فراسوی خط سود • عدم اعتماد به موسسات مالی • پیشینه نمودن راندمان • بیشترین استفاده از پول • کنترل پول بخشی از کنترل آنها در زندگی می باشد 	<ul style="list-style-type: none"> • تمرکز برخواسته‌ها و نیازهای آئین سبب بها اهداف مالی بلند مدت • انتظارات پایینی نسبت به خدمات مالی • پرداخت برای فراهم نمودن راحتی و آسایش • ول خرجی زیاد • تمرکز بر قدرت خرید پول
دیدگاه کوتاه مدت	

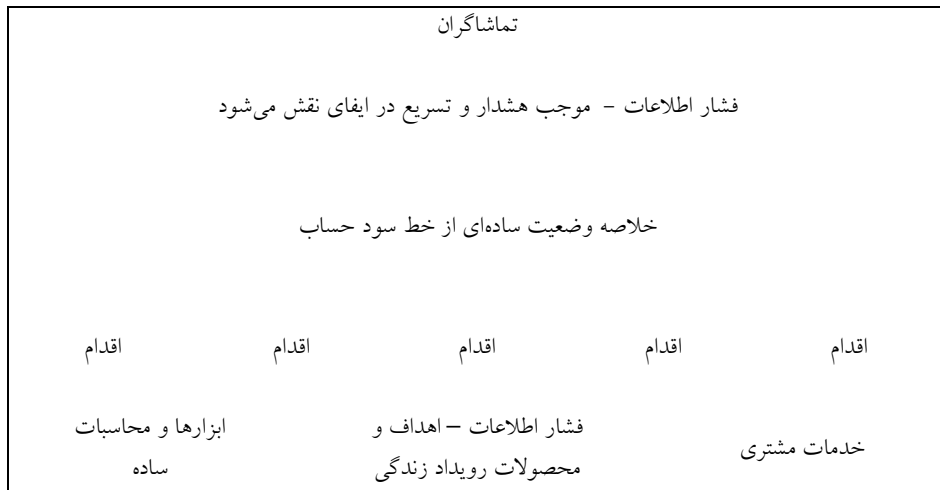
شکل ۱- گروه‌های مشتری موسسه مالی ژونیپر

تعریف خدمت از تصمیم گیری در مورد گروه مشتری جریان گرفت. بر طبق گفته سامالیونیس: "تصمیم گیری در مورد گروه مشتری سپس کلیه تصمیمات بعدی ما را تحت تاثیر قرار داد: این مساله مشخص کرد که ما چه ویژگی‌هایی را به عنوان بخشی از خدمت ارائه خواهیم کرد و رابط چگونه خواهد بود." به عنوان مثال شرکت **IDEO** متوجه شد که گروه تماشاگران با احتمال کمتری قبوض خود را سر وقت پرداخت می کنند. بنابراین، این گروه با یادآوری آنها از طریق یک پیام جهت پرداخت قبوض در موقع موعود خوشنود خواهند شد.

شرکت **IDEO** بر اساس گروه مشتری یک طرح کلی "معماری تجربه" را برای موسسه مالی ژونیپر و ارائه خدمت مطرح کرد. معماری تجربه یک نمایش تصویری از تجربه آنلاین مشتری در وب سایت موسسه مالی ژونیپر بود. همانند سفر مشتری، معماری تجربه نیز به طراحان خدمت جهت

نگاشت و متصور سازی کلیه "نقاط تماسی" اصلی خدمت در طول تعامل مشتری با خدمت کمک می‌کرد. معماری تجربه ماهیت خاصی از پیشنهادات خدمت و نحوه تعامل آنها با یکدیگر را دیکته می‌کرد.

روش دیگری که شرکت *IDEO* برای پروژه ژوئیپر استفاده کرد "مسیر مشارکت" بود. اگرچه معماری تجربه به نمونه سازی یک تعامل مجرد بین کاربر و خدمت می‌پرداخت اما مسیر مشارکت بدین منظور ایجاد شد تا سیر تکاملی تعاملات تکراری میان کاربر و خدمت را در طول زمان رسم نماید.



شکل ۲- معماری تجربه

طرح بعدی وب سایت ژوئیپر نیز، با توجه به ویژگی‌های کاربردی و شکل ظاهری، توسط گروه‌بندی مشتری و معماری تجربه ایجاد شد.

سامالیونیس در مورد فرآیند طراحی این خدمت اینگونه اظهار می‌کند:

"آیا با داشتن بیش از ۴ سال تجربه‌ی طراحی خدمت، مسائل را متفاوت انجام خواهیم داد؟ احتمالاً اینگونه باشد. دو گام اصلی که ما این روزها دنبال می‌کنیم ممیزی تجربه و اطلاعات در شروع یک پروژه می‌باشد. ممیزی تجربه موقعی است که ما به نقاط تماس مختلف یک خدمت خاص نگاه کرده و آنها را از دیدگاه کاربر و سازمان مورد ممیزی قرار می‌دهیم تا ایده بهتری پیرامون مواردی که بخوبی کار کرده و آنهایی که بدرستی کار نمی‌کنند کسب نماییم. ممیزی اطلاعات برای تشخیص اینکه اطلاعات در کجای سازمان مستقر شده و چگونه داخل سازمان حرکت می‌کند استفاده می‌شود. از همه مهمتر اینکه، در پایان روز این اطلاعات است که موجب ارائه خدمت می‌شود."

حمایت از مشتری	ارائه مشاوره	خلق فرصت برای	ارائه زمینه‌های	ارائه کارت
جهت تسهیم	شخصی به	مشتری جهت	برانگیزنده جهت	اعتباری آن لاین
تجار بخود در	مشتریان	برقراری مکالماتی	جذب مشتری	بجای کارت
ژونپیر		پیرامون خود و	انبه پیشنهادات	اعتباری استاندارد
		نیازهایشان با	ژونپیر	
تجلیل از ...	ارائه مشاوره به ...	فراگیری ...	درگیرکردن به ...	تبدیل کردن به ...
دادن لوازم	آموزش و	انگیزه دادن به	اتخاذت صمیم	تمرکز مجدد
کمکی مارک‌دار	حمایت از	مدیران محصول	در خصوص	برحق مالکیت
به عنوان آغازگر	مدیران ارتباط	جهت توسعه	چگونگی ارائه	جهت افزایش
مکالمه ملموس	با مشتری جهت	پیشنهادات متمایز	زمینه‌های مرتبط	منافع یک کارت
	ایفای نقش به	مشتری محور		اعتباری
	عنوان مشاور			

شکل ۳- مسیر مشارکت

خدمت *mMode* شرکت *AT&T* (۲۰۰۳)

در ژانویه سال ۲۰۰۳ شرکت وایرلس *AT&T* از شرکت *IDEO* دعوت کرد تا جهت طراحی یک واسط جدید با کاربری آسان برای خدمت *mMode* کمک نماید. *mMode* یک خدمت *GPRS*^{۱۴} بود که در سال ۲۰۰۲ برای کمک به کاربران جهت جستجو در سایت، انجام عملیات تراکنش، ارسال و دریافت پیام و انجام مجموعه دیگری از فعالیتهای داده محور به بازار فرستاده شد. سام هال^{۳۰} یکی از نایب رئیسان شرکت وایرلس *AT&T* عنوان می‌کند که "اوضاع کاملاً واضح بود که ما به سطحی فراتر از پذیرندگان اولیه ۳۵ ساله کلاسیک دست یافته‌ایم. ما دریافتیم که مشتریان فعلی ما مادران، افراد نوجوان و مسن می‌باشد."^{۱۵} قرار بود طرح جدید با جذاب ساختن خدمت به بازار اصلی گسترده‌تری به شرکت وایرلس *AT&T* کمک نماید.

شرکت *IDEO* وظیفه داشت تا یک واسط کاربر جدید را برای خدمت *mMode* و یک راهنمای سبک‌دار را ایجاد نماید. این راهنمای سبک‌دار به شرکای موجود در محیط فرستاده می‌شد تا آنها را نسبت به توسعه محیط شخص ثالث برای خدمت راهنمایی نماید.

شرکت *IDEO* معمولاً قبل از آغاز پروژه اصلی ملاقاتی را با تیم پروژه و مشتری ترتیب می‌دهد تا درکی از فرآیند نوآوری خود بدست آورده و مشتری را با "روش *IDEO*" آشنا نماید. در خصوص این پروژه، شرکت *IDEO* برخی از مدیران شرکت وایرلس *AT&T* را به یک جستجو در شهر سانفرانسیسکو برد. شرکت با چندین اتومبیل مدیران *AT&T* را حوالی شهر سانفرانسیسکو چرخاند و در این حین از آنها خواست تا وظایف اصلی خود نظیر جستجوی کتاب یا خرید اسپرین

³⁰Sam Hall

را انجام دهند. اگرچه مواردی که از آنها خواسته شد از لحاظ نظری از طریق خدمت *mMode* امکان پذیر بود اما با اینحال، آنها اجازه استفاده از هر گونه ابزاری جهت انجام وظایف خود را داشتند.

مدیران شرکت *AT&T* به سرعت متوجه شدند که انجام این کار به سادگی آنچه آنها تصور می‌کردند نبود. برای مبتدیان، خدمت *mMode* بواسطه بازی به پایین‌تر از سطح معمول کاهش می‌یافت. در نهایت، با توجه به اینکه آنها در استفاده اثربخش از خدمت *mMode* ناتوان و ناامید باقی ماندند به روش‌های قدیمی نظیر جستجو در دفترچه راهنمای تلفن یا پرسیدن از افراد موجود در خیابان روی آوردند.

سارا ویس یکی از مدیران پروژه *AT&T* می‌گوید: "هدف از جستجوی رباینده این بود که کارکنان *AT&T* از دیدگاه کاربران به تفکر بپردازند. جستجوی رباینده بصورت اثربخشی دشواری کار با خدمت *mMode* را به آنها نشان داد: آنها دیدگاه دست اولی از آنچه خوب کار می‌کرد و آنچه نه بدست آوردند."

مشکل اینجا بود که اگرچه خدمت *mMode* همانند دیگر خدمات داده موبایل در آن زمان به عنوان یک جستجوگر وب قابل حمل طراحی شده بود اما تلفن همراه، رسانه کاملاً متفاوتی نسبت به کامپیوتر بود.

جهت طراحی واسطه کاربر برای تلفن، شرکت *IDEO* باید دقیقاً آنچه از دیدگاه کاربر یک موبایل قرار بود انجام دهد را درک می‌کرد. لورا ویس اظهار می‌کند: "هنگامیکه ما برای یک پروژه خاص به تحقیقات می‌پردازیم "کاربران انتهایی" را آزموده و به آنها توجه می‌کنیم - کاربران انتهایی کسانی هستند که برای مشخصه خاصی مناسب هستند، نسبتاً اغلب اوقات از خدمت خاصی استفاده می‌کنند و بنابراین می‌توانند به سرعت نتایج جالبی را به معرض نمایش بگذارند." شرکت *IDEO* در خصوص پروژه *mMode* با دامنه‌ای از کاربران انتهایی تلفن یعنی نوجوانان درون مدارس و بازرگانان در حال سفر مصاحبه کرد. علاوه بر این، شرکت باید گروه ذینفعان را نیز در نظر می‌گرفت، لورا ویس اینگونه بیان می‌کند:

"ما باید با توسعه دهندگان محیط شخص ثالث صحبت می‌کردیم و مطمئن می‌شدیم که واسطه کاربر تازه طراحی شده نیازمندی‌های آنها و همچنین نیازمندی‌های کاربران نهایی را برآورده خواهد کرد. در پروژه‌های طراحی خدمت، شما در نهایت نه فقط با کاربر نهایی بلکه با یک اکوسیستم سر و کار خواهید داشت. و اگر همه ذینفعان را در نظر نگیرید از راهکار خدماتی خوبی برخوردار نخواهید بود. به احتمال زیاد عنصر کسب و کار در پروژه طراحی خدمت از اهمیت بیشتری نسبت به پروژه‌های طراحی محصول برخوردار می‌باشد. طراحی یک خدمت همانند طراحی کسب و کار می‌باشد. بنابراین، وارد کردن عوامل کسب و کار به درون فرآیند طراحی در اسرع وقت از حساسیت بیشتری برخوردار است."

توسعه دهندگان محیط شخص ثالث از موفقیت خدمت **mMode** انتقاد داشتند: اگر آنها از طرح جدید خدمت **mMode** راضی نباشند، یا نیامدنیهای آنها تطبیق داده نشود بنابراین هیچ خدمتی را برای **mMode** توسعه نخواهند داد و بدین ترتیب کاربران نیز از تلفن‌های آنها استفاده نخواهند کرد. شرکت **IDEO** با بینشی که از مصاحبه‌ها و مشاهدات خود بدست آورد توانست مجموعه‌ای از اصول طراحی یکپارچه را ایجاد نماید. این مجموعه نقش یک پلاتفرم را برای توسعه واسط جدید کاربر و یک راهنمای سبک‌دار همراه را برای خدمت **mMode** بازی می‌کرد. سه اصل راهنمای طراحی عبارت بودند از:

اجتماعی: این اصل مبتنی بر این نکته بود که خدمات داده باید پیوندی را میان مردم ایجاد نمایند، گذرگاه صدا نیز می‌تواند ارتباطات قوی را برقرار نموده و شبکه‌های اجتماعی را ایجاد کند. *برشزمان:* تبادل داده در یک تلفن کاملاً متفاوت از جستجوی وب در کامپیوتر شخصی می‌باشد. در یک تلفن همراه، مردم بیشتر وظیفه‌گرا عمل کرده و بجای جستجوی پیوسته و بلند مدت وب در برشهای کوچکی از زمان بصورت آنلاین باقی می‌مانند. بنابراین، با تمرکز بالاتری بر فوریت و دسترسی، واسط کاربر باید قابلیت پشتیبانی از خدماتی که بتوانند در مدت زمان ۲۰ تا ۳۰ ثانیه خاتمه یابند را داشته باشد.

قابلیت ارتباط: خدمات **mMode** باید از قابلیت ارتباط نه تنها از نظر جغرافیایی یا متنی برخوردار باشد بلکه بتواند با شخص رابطه برقرار نماید. تلفن یک فرد همانند کیف جیبی او شخصی می‌باشد. قابلیت ارتباط خدمت **mMode** را می‌توان به بهترین نحو از طریق دو اصل مهم زیر شرح داد:

- سفارشی سازی (بعنوان مثال بمنظور مذاکره سریع و آسان‌تر، چهار مورد از بیشترین فعالیت‌های استفاده شده با یکدیگر ترکیب شدند).
- شخصی سازی (به عنوان مثال، طراحی یک فضای انبارش شخصی بر روی خدمت **mMode** جهت ذخیره آهنگ و محافظ صفحه نمایش برای تلفن)

بر اساس سه اصل طراحی ذکر شده در بالا شرکت **IDEO** یک راهنمای سبک‌دار را خلق کرد. این راهنما مجموعه مدونی از قواعد طراحی بود که از توسعه دهندگان شخص ثالث انتظار می‌رفت هنگام توسعه محیط برای خدمت **mMode** از آن حمایت کنند. واسط کاربری که توسط شرکت **IDEO** برای خدمت **mMode** ایجاد شد مبتنی بر اصول طراحی و راهنمای سبک‌داری بود که خودش خلق کرده بود.

شرکت **IDEO** با استفاده از یک تلفن مقوایی برش داده شده و قطعات چاپی کاغذ که نمایانگر صفحه نمایش بودند به نمونه سازی صفحات نمایش می‌پرداخت. تیم **IDEO** با استفاده سریع و ارزان این صفحات نمایش و بدون نیاز به برنامه‌های گران قیمت به داستان پردازی مذاکرات و واسط کاربر می‌پرداختند. **IDEO** نمونه‌های بسیار زیادی را برای هر صفحه نمایش درست می‌کرد و این

نمونه‌ها را در کنار کاربران تست می‌نمود تا بهترین آنها را از لحاظ کارکرد انتخاب نماید. اجرای نهایی واسط کاربر بر اساس نمونه‌های منتخب صورت می‌گرفت. شرکت وایرلس **AT&T** دو ماه پس از ورود خدمت جدید و بهبود یافته **mMode** به بازار، موفقیت اولیه را پیرامون سه مقیاس مهم دید: افزایش تعداد بازبینی صفحات در هر بازدید (شاخص مناسبی از مقدار زمانی که کاربران در وضعیت آنلاین هستند)، افزایش تجارت همراه³¹ (شاخص مناسبی از فروش کلی محتوای برتر برای شرکای موجود در محیط) و رضایت اکثریت قریب به اتفاق توسعه دهندگان شخص ثالث از راهنمای سبک‌دار تازه صادر شده (پیمانی بر کیفیت کار انجام شده توسط شرکت **IDEO**، مخصوصاً با در نظر گرفتن این نکته که توسعه دهندگان خودشان باید هزینه‌های تغییر و تطبیق طرح‌های موجود خود را تقبل نمایند).

پروژه مرکز بهداشت عمومی پورتلند

کافلن در رابطه با پروژه مرکز بهداشت عمومی پورتلند به فکر فرو رفت. صنعت "مراقبت‌های بهداشتی" کاملاً برای شرکت **IDEO** ناشناخته نبود: تعداد بسیار زیادی از پروژه‌ها و سهم بزرگی از درآمد این شرکت از طراحی و مهندسی وسایل پزشکی - و محصولاتی همچون قلم‌های انسولین لیلی، شوک دهنده هارت استریم فوررانر و مسواک گریپر اورال **B** ناشی می‌شدند. با اینحال، شرکت **IDEO** تجربه مستقیمی در رابطه با طراحی خدمات مراقبت‌های بهداشتی نداشت و این مساله حتی پروژه را تحت چالش بیشتری قرار می‌داد. کافلن اطمینان داشت که فرآیند شرکت **IDEO** به آسانی می‌توانست همانند دیگر پروژه‌های طراحی خدمت در گذشته به خدمات مراقبت‌های بهداشتی نیز انتقال یابد. بعلاوه، شرکت همواره مشتاق بود تا حوزه فعالیت‌های جدید را توسعه داده و با ارائه و نمایش فرآیند طراحی خود به صنایع جدید این فرآیند را گسترش دهد. بکر از کافلن خواسته بود تا بر تجربه بیماران در بیمارستان تمرکز نماید و گام‌هایی را جهت بهبود کیفیت خدمات مراقبت‌های بهداشتی پیشنهاد دهد. بعلاوه، محدودیت‌های بودجه پروژه بدین معنا بود که شرکت **IDEO** باید درون پارامترهای فعلی بیمارستان: بصورت نوآوری تدریجی چابک و ارزان فعالیت کند.

شرکت **IDEO** مسیر طولانی را در ۵ سالی که به طراحی خدمت پرداخته بود طی کرد. شرکت از یک فرآیند نسبتاً استواری برخوردار بود و مجموعه کاملی از روش‌ها را برای طراحی خدمت توسعه داده بود. کافلن همانگونه که داشت زبانه‌های دفتر خود را خالی می‌کرد با خود اندیشید که چگونه می‌توان به بهترین نحو با این پروژه خاص برخورد کرد. وی چه فرآیندی را دنبال می‌کرد؟ کدامیک از روش‌های تحقق یافته توسط **IDEO** را استفاده می‌کرد و در کدام مرحله؟ در حالیکه مشغول تمام کردن قهوه پر رنگ و کم چرب لاته ماکیاتو خود بود و داشت با این افکار سر و کله

³¹ m-Commerce

می‌زد وی به سمت پله‌ها رفت تا تیم براون را ببیند.

ضمیمه ۱- حوزه‌های فعالیت شرکت IDEO در ژانویه ۲۰۰۵

حوزه فعالیت	شرح
CxD	طراحی تجارب مصرف کننده، تمرکز بر خلق پیوندهای احساسی میان مردم و شرکت‌ها، بکار بردن مفهوم "از تفکر تا ساخت" شرکت IDEO در تجارب
Sx	تجارب مرتبط با طراحی فعالیتهای سخت افزاری مبتنی بر کامپیوترهای شخصی، اینترنت، موبایل و پلاتفرم‌های نوظهور
بهداشت	پروژه‌های مرتبط با مراقبت‌های بهداشتی
انتقال	تجربه مشاوره در زمینه تغییر، آموزش چگونگی افزایش نوآوری به مشتریان در شرکت‌های خود
صفر ۲۰	تمرکز بر طراحی محصولات و خدمات برای کودکان
فضای هوشمند	تمرکز بر حوزه نوظهور طراحی محیط
طراحی خدمات	متمرکز بر طراحی خدمت و نوآوری

ضمیمه ۲- فرآیند توسعه محصول شرکت IDEO

پنج گام فرآیند طراحی تجارب بهتر مشتری
مشاهده
متخصصین علم روانشناسی شناختی، علم انسان‌شناسی و علوم اجتماعی در قالب تیمی با مشتریان گرد هم می‌آیند تا تجارب مصرف کننده را درک نمایند. برخی از روش‌های فنی شرکت IDEO عبارتند از: تحت نظر گرفتن: مشاهده افراد استفاده کننده از محصولات، خرید، سر زدن به بیمارستان‌ها، گرفتن قطار، استفاده از موبایل آنها نگاشت رفتاری: عکسبرداری به مدت بیش از دو یا سه روز از مردم موجود در فضاهایی نظیر اتاق انتظار بیمارستان مسافرت مصرف کننده: ردیابی کلیه تعاملات مصرف کننده با محصول، خدمت یا فضا مجلات تصویری: درخواست از مشتریان جهت نگهداری خاطرات تصویری از فعالیتهای و احساساتی که به محصول ربط پیدا می‌کنند. مصاحبه با کاربران انتهایی: مکالمه با افرادی که یا واقعاً از محصول یا خدمت مورد نظر اطلاع دارند یا اهنکه از آنها هیچ اطلاعی ندارند، ارزیابی از تجربه استفاده آنها از محصول یا خدمت. داستان سرایی: ترغیب مردم جهت نقل داستان‌های شخصی پیرامون تجارب مصرف کننده خویش. گروه‌های غیرمتمرکز: مصاحبه با گروه مختلفی از افراد. شرکت IDEO جهت کاوش ایده در مورد کشش راحتی، یک هنرمند، بدن‌ساز، متخصص پا و یک کاربر حرفه‌ای را گرد هم آورد.
طوفان فکری
یک جلسه ایده پردازی شدید که در آن به تحلیل داده‌های جمع آوری شده از مشاهده افراد می‌پرداخته می‌شود. جلسات طوفان فکری بیش از یک ساعت طول نمی‌کشند. قوانین طوفان فکری بسیار سختگیرانه بوده و با شابلون بر روی دیوار نشان داده می‌شوند: به تعویق انداختن قضاوت‌ها: جلوی ایده‌ها را نگیرید. تقویت ایده‌های دیگران: هیچ "اما و اگری" بکار نبرید و تنها از حرف ربط "و" استفاده نمایید. تشویق ایده‌های مهم: پذیرفتن نکات شسته رفته. زیرا این نکات می‌توانند کلید راهکارهای مورد نظر باشند.

<p>در نظر گرفتن کمیت: هدف را کسب تعداد بسیار زیادی ایده قرار دهید. در یک جلسه خوب حدود ۱۰۰ ایده در مدت زمان ۶۰ دقیقه تولید می‌شود.</p> <p>از ویژگیهای بصری استفاده نمایید: از علامت‌های زرد، قرمز و آبی برای نوشتن بر روی تابلوی روی دیوار استفاده نمایید.</p> <p>بر روی عنوان مورد نظر تمرکز کنید: همواره بحث را به سمت هدف پیش ببرید.</p> <p>تنها یک مکالمه در هر دوره: جلسه‌ای بدون توقف، انقطاع، بی احترامی و بی ادبی</p>
<p>نمونه سازی سریع</p> <p>مدل‌های کاری نمونه سازی به افراد کمک می‌کند تا بتوانند راهکارهای ممکنه را تجسم کرده و سرعت تصمیم گیری و نوآوری را بالا ببرند. برخی از رهنمودها عبارتند از:</p> <p>نمونه سازی همه چیز: امکان نمونه سازی نه تنها محصولات بلکه خدماتی نظیر بیمارستانها، محوطه‌ها و لابی‌های موزه وجود دارد.</p> <p>استفاده از ویدئوگرافی: فیلم‌های کوتاه بسازید تا بتوانید تجارب مصرف کننده را نمایش دهید.</p> <p>چابک باشید: نمونه‌ها را سریع و با هزینه‌ای کم بسازید. هرگز زمان را به خاطر طرحهای پیچیده هدر ندهید.</p> <p>از حاشیه و موارد غیر ضروری بپرهیزید: نمونه‌هایی را بسازید که ایده طرح را بدون جزئیات نشان دهد.</p> <p>سناریو خلق نمایید: نشان دهید که چگونه انواع مردم به روشهای گوناگونی از یک خدمت استفاده می‌کنند و چگونه طرح‌های مختلف می‌توانند نیازهای یکایک آنها را برآورده سازند.</p> <p>گروه را نمایش دهید: ترسیم انواع مختلف مصرف کنندگان و ایفای نقش‌های آنها</p>
<p>اجرا</p> <p>بکارگیری حوزه‌های قوی مهندسی و طراحی و قابلیت‌های علمی اجتماعی شرکت IDEO در هنگام خلق واقعی یک محصول یا خدمت.</p> <p>بهره برداری از کلیه منابع: استفاده از نیروی کاری ۴۰ کشور جهت انجام طرح‌ها.</p> <p>نیروی کاری: کارکنان باعث پیشرفت بسیاری از حوزه‌های مهندسی‌ها همچون مکانیک، الکترونیک، بیوپزشکی، نرم افزار، هوافضا و ساخت و تولید شده‌اند. بسیاری از آنها در زمینه‌هایی همچون علم مواد، طراحی بکمک کامپیوتر، ریاضیات، علوم کامپیوتر، جلوه‌های ویژه فیلم، قالب سازی، مبادلات صنعتی، گرافیک و اطلاعات وب، طراحی الگو و خودرو، کسب و کار، ارتباطات، زبان شناختی، علوم اجتماعی، ارگونومی، روانشناسی شناختی، بیومکانیک، هنر درمانی، قوم شناسی، مشاوره مدیریتی، استاتیک، داروسازی و جانورشناسی تخصص دارند.</p>

ضمیمه ۳- کارت‌های روش IDEO

کارت‌های روش IDEO برخی از راه‌هایی را که شرکت IDEO افراد را در مرکز فرآیند طراحی قرار می‌دهد نشان می‌دهند. معمولاً این روش‌ها در مراحل نخستین فرآیند طراحی مورد استفاده قرار می‌گیرند تا به مطابقت تحقیقات و یادگیری مبتنی بر مشاهده با فرآیند طراحی کاربر محور شرکت کمک شود. این روش‌های فنی متعلق به شرکت نبوده و از روش‌های تحقیقاتی انسانی و اجتماعی اتخاذ شده‌اند. در ابتدا این کارت‌ها تنها برای ترغیب و اطلاع رسانی تیم‌های طراحی شرکت در اختیار آنها قرار داشت، اما امروزه در معرض عموم بوده و تقریباً تمامی زمینه‌ها می‌توانند برای ترغیب تیم‌های خلاق مورد استفاده قرار بگیرند.

تحت نظر قرار دادن

چگونه: در کنار مردم باشید تا فعالیت‌های روزمره، تعاملات و محیط آنها را مشاهده و درک نمایید.
چرا: این یک روش با ارزش برای آشکارسازی فرصت‌های طراحی و ابراز این که چگونه یک محصول ممکن است بر رفتار کار بر تاثیر گذاشته و آن را تکمیل نماید می‌باشد.

مصاحبه با کاربران انتهایی

چگونه: شناسایی افراد یکه آشنایی و اطلاع بسیار کمی از یادی از محصول دارند. از این افراد بخواهید تا تجربه استفاده خود از این محصول را ارزیابی نمایند.
چرا: این گونه افراد اغلب قادرند تا موضوعات کلیدی مربوط به مشکلات طراحی را پر رنگ نموده و نظراتی را برای بهبود طرح پیشنهاد دهند.

ترسیم تجربه

چگونه: از شرکت کنندگان بخواهید تا یک تجربه را از طریق رسم و نمودار تجسم کنند.
چرا: این عمل می‌تواند روش خوبی برای کم اعتبارسازی فرضیه‌ها و آشکارسازی اینکه افراد چگونه تجارب و فعالیت‌های خویش را درک کرده و سفارش می‌دهند.

حشره‌ای بر روی دیوار

چگونه: رفتارهای درون محیط را بدون هیچگونه دخالتی در فعالیت افراد مشاهده و ثبت نمایید.
چرا: مشاهده این که افراد واقعاً درون محیط‌های واقعی و چارچوب‌های زمانی چکار می‌کنند مفیدتر از پذیرش گفته‌های آنها بعد از حقیقت می‌باشد.

ایفای نقش

چگونه: شناسایی ذینفعان موجود در مشکلات طراحی و تخصیص آن نقش‌ها به اعضای تیم
چرا: با نمایش فعالیت‌های درونی کم حیط واقعی یا تجسمی، تیم می‌تواند احساس همدلی و همفکری با کاربران حقیقی بدست آورد و موضوعات مرتبط دیگر را پیرواند.

پروفایل‌های شخصیت

چگونه: بر مبنای مشاهدات افراد حقیقی پروفایل‌های شخصیت را ایجاد نمایید تا الگو و جزئیات رفتار یا سبک زندگی آنها را نمایش دهید.
چرا: این روش مفیدی برای آگاه سازی کمش‌تری خاص و مرتبط ساخت نارزش مفاهیم مختلف به گروه‌های هدف مختلف می‌باشد.

نمایش گروه

چگونه: یک سناریو را طرح‌ریزی نموده و در آن با وجود یابد و نااثیه صحنه نمایش به ایفای نقش پردازید. بر روی واکنش‌های حسی برانگیخته از نمایش فیزیکی تمرکز نمایید.
چرا: این روش به تولید و آزمون سریع بسیاری از زمینه‌ها و مفاهیم رفتار محور کمک می‌کند.

مجلات تصویری

چگونه: از کاربران بالقوه بخواهید تا خاطرات مکتوب و مصوری از احساسات، شرایط و فعالیت‌های خویش که به محصول ربط پیدا می‌کنند نگهدارند.

چرا: این روش یادداشت برداری غنی و خود فرمانبرای ترغیب کاربران جهت آشکارسازی نقطه نظرات و الگوهای رفتاری مفید می‌باشد.

داستان سرایی

چگونه: همانگونه که شرکت کنندگان یک فرآیند یا وظیفه خاص را انجام می‌دهند از آنها بخواهید تا آنچه می‌اندیشند را با صدای بلند شرح دهند.

چرا: این روش مفیدی برای رسیدن به محرک‌ها، نگرانی‌ها، ادراک و منطق کاربر می‌باشد.

نمونه سازی سریع و ناخالص

چگونه: استفاده از کلیه مواد اولیه در دسترس، کلیه فرم‌ها و اتصالات مونتاژ سریع جهت ارزیابی

چرا: این روش خوبی برای مرتبط ساختن یک طرح به تیم مورد نظر و ارزیابی نحوه پالایش طرح می‌باشد.

منابع

- ١- *In 2004, the company won 10 Industrial Design Excellence Awards (IDEA), double the number of the next two firms, Smart Design and fuseproject, each of which won five .*
- ٢- *Christopher Hawthorne, 'The IDEO Cure', Metropolis Magazine, October 2002, pp. 3-7*
- ٣- *Bruce Nussbaum, 'The Power of Design', BusinessWeek, 17 May 2004, pp. 75*
- ٤- *Laura Weiss, 'Developing Tangible Strategies', Design Management Journal, Winter 2002, pp. 34 .*
- ٥- *Harold Greenberg, 'Building a Better mMode', mMode Magazine, Fall 2004, pp. 34*
- ٦- *Catherine Fredman, "The IDEO Difference", Hemispheres Magazine, August 2002, pp. 56*
- ٧- *For details on IDEO's brainstorming refer to Kelley, T. The Art of Innovation (chapter 4), 2002.*
- ٨- <http://www.livework.co.uk/home/research0/glossary.html>
- ٩- *'Acela', @ Amtrak Magazine, pp. 25*
- ١٠- *Human factors specialists, according to IDEO's website, employ a range of observational and empathic techniques to understand the issues people face and are an integral part of interdisciplinary design teams*
- ١١- *'Acela', @ Amtrak Magazine, pp. 27*
- ١٢- *Dr. Bill Hollins, 'About: Service Design', www.designcouncil.org.uk, pp.*
- ١٣- *Foam core is also a sheet material, like cardboard and is used extensively in art and design projects.*
- ١٤- *GPRS stands for General Packet Radio Service, and is traditionally considered as 2.5G, enabling data to be transferred wirelessly at speeds of up to approximately 500Kbps.*
- ١٥- *Harold Greenberg, 'Building a Better mMode', mMode Magazine, fall 2003, p. 34*



مقایسه شرکت اُکادو^۱ و تسکو داتکام^۲

پدیدآورنده: والرئ کلر-بیرر^۳

در سال ۲۰۰۹ حوزه خرده فروشی آنلاین به یکی از کانال‌های مهم برای بسیاری از گروه محصولات تبدیل شد. با این حال، این حوزه هنوز تنها بخش نسبتاً کوچکی از کسب و کار مواد غذایی را تشکیل می‌داد. خرده فروشان کهنه‌کار^۴ مواد غذایی راه اندازی یک کسب و کار آنلاین موفقیت آمیز را چالش آور یافتند: با وجود آگاهی از اقلام محصول، آنها باید یک مدل کسب و کار کاملاً جدید را توسعه می‌دادند. با این وجود تعداد معدودی از خرده فروشان مواد غذایی همچون آلبرتسونز در ایالات متحده، آشن و کارفور در فرانسه، و تسکو و سینزبریز در بریتانیا با مدیریت خود توانستند بطور موفقیت آمیزی یک خدمت آنلاین را در موازات فروشگاه‌های فیزیکی خود ایجاد نمایند. بطور خاص، شرکت تسکو که بزرگترین خرده فروش آنلاین مواد غذایی در جهان بود اغلب بعنوان نمونه‌ای از یک خرده فروش که یک کسب و کار آنلاین سودآور را اداره می‌کرد شناخته می‌شد.^۱

در زمان شکوفایی اینترنت چندین فروشنده کاملاً آنلاین و نوپای مواد غذایی نیز در اقصی نقاط جهان شروع به کار کردند. با اینحال، تنها تعداد کمی از آنها موفق شدند که می‌توان به شرکت لیشاپ در سوئد و شرکت اُکادو در بریتانیا اشاره کرد. شرکت اُکادو یک خرده فروش اینترنتی مواد غذایی بود که مرکز عملیات آن در هاتفیلد هارتفوردشایر قرار داشت. شرکت توسط سه سرمایه گذار بانک در اوایل سال ۲۰۰۰ تأسیس شد و در اوایل سال ۲۰۰۲ گسترش یافت. در سال ۲۰۰۹ اُکادو از سه بنیانگذار

¹Ocado

²Tesco.com

³Valerie Keller-Birrer

⁴Brick-and-mortar

اصلی خود به بیش از ۳۰۰۰ کارمند رشد یافت و تقریباً داشت به یک شرکت سودآور تبدیل می‌شد. چالشی که خرده فروشان آنلاین مواجه بودند توسعه مدل کسب و کاری بود که به آنها قابلیت فروش مواد غذایی با حجم بالا، قیمت معقول و همچنان سودآور در اینترنت را می‌داد. با وجود اینکه سوپرمارکت‌های کهنه‌کار و فروشندگان نوپای مواد غذایی با یکدیگر به رقابت می‌پرداختند اما هر یک از مدل کسب و کار متفاوتی برای عملیات آنلاین خود برخوردار بودند. نظریه عام این بود که فروشندگان قدیمی مواد غذایی از مدل پایدارتری نسبت به فروشندگان نوپا برخوردار بودند؛ با اینحال، شرکت آکادو داشت این فرضیه را به چالش می‌کشید. آیا شرکت آکادو روش جدیدی را برای ایجاد یک کسب و کار سودآور برای خرده فروشی کاملاً آنلاین خود پیدا کرد؟ یا اینکه حق با مدیر عامل شرکت تسکو، تری لیهی، بود که می‌گفت کسب و کار شرکت آکادو پایدار نیست زیرا خرده فروشی مواد غذایی از حاشیه سود پایینی برخوردار است و کسب و کارهای آنلاین سوپرمارکتها راه بسیار سودآورتری برای فروش و تحویل مواد غذایی می‌باشند.

بازار آنلاین مواد غذایی بریتانیا

بازار آنلاین مواد غذایی بریتانیا با رشد نزدیک یک سوم در سال ۲۰۰۷ به حدود ۲,۴ میلیارد یورو در آن سال تخمین زده شد.^۲ اگرچه این بازار همچنان می‌توانست با احتساب حداکثر ۲ تا ۳ درصد کل فروش مواد غذایی بریتانیا به عنوان یک بازار خاص در بازار خرده فروشی مواد غذایی توصیف شود اما رشد این بازار شش برابر سریع‌تر از کل بازار خرده فروشی مواد غذایی بود. پیش‌بینی می‌شد که فروش بازار آنلاین مواد غذایی در طی دو سال آینده از مرز دو برابر عبور کرده و به ۶,۹ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۴ برسد.^۳

بازار آنلاین مواد غذایی در دست چهار سوپرمارکت زنجیره‌ای پیشتاز بریتانیا یعنی تسکو^۵، سینزبریز^۶، آزدا^۷ و ویتروز^۸ بود و در این بازار شرکت آکادو در رتبه پنجم قرار داشت. شرکت تسکو با برآوردی از سهم ۴۹ درصد بازار آنلاین مواد غذایی در این بازار پیشتاز بود و شرکت آکادو همراه با آزدا و سینزبریز با سهم ۱۴ درصدی از بازار در رده‌های بعدی قرار داشت.^۴

تقاضا برای مواد غذایی آنلاین با توجه به افزایش قابلیت دسترسی به خدمت، نفوذ رو به افزایش مجرای پهن باند و رشد ثابت پوشش جغرافیایی فروشندگان آنلاین مواد غذایی بسیار فزاینده بود. با این وجود، مصرف کنندگان بسیار کمی مواد غذایی مورد نیاز خود را بصورت آنلاین خریداری می‌کردند. مطالعه‌ای در مورد تحقیقات مصرف کننده در سال ۲۰۰۹ انجام شد که نشان داد کمتر از ۱۸ درصد مشتریان حداقل یکبار در سال بصورت آنلاین به سفارش مواد غذایی می‌پردازند. این در حالی

⁵Tesco

⁶Sainsbury's

⁷Asda

⁸Waitrose

بود که نسبت کاربران عادی حدود ۶ درصد بود.^۵

شرکت آکادو

تاریخچه

حجم سالانه معاملات شرکت آکادو در سال ۲۰۰۸ حدود ۳۳,۵ میلیون یورو بود.^۶ با وجود افزایش این رقم هنوز حجم معاملات نسبتاً کوچک بنظر می‌رسید. اگرچه عایدی شرکت قبل از کسر بهره، مالیات و استهلاک با مقدار هزینه ثابت ۳۵ میلیون یورو مثبت بود اما همچنان در کارنامه خود از زیان خالصی حدود ۳۳ میلیون یورو در سال ۲۰۰۷ برخوردار بود. اگرچه شرکت آکادو یک کسب و کار مستقل محسوب می‌شد اما سه بنیانگذار آن حدود ۲۲ درصد سهم شرکت را حفظ کردند و ۲۴,۱ درصد سهم شرکت توسط صندوق بازنشستگی شرکت جان لوئیس احراز گردید که صاحب زنجیره مجلل سوپرمارکت ویتروز نیز بود که اساساً در نواحی گریتر لندن فعالیت داشت. قابل توجه اینکه، سوپرمارکت ویتروز از عملیات تحویل مخصوص خود برخوردار بود که با عملیات آکادو به رقابت می‌پرداخت.

عملیات

شرکت آکادو از آنچه که در صنعت به مدل توزیع متمرکز معروف بود استفاده می‌کرد. شرکت در یک مرکز تحقق مشتری^۹ ۱۱,۵ هکتاری هدفمند قرار داشت. انبار کالای چهار فروشگاه‌های این شرکت با هزینه‌ای حدود ۸۰ میلیون یورو در جایگاه بزرگترین سیستم انبارش و بازیابی سفارش قرار داشت. تمامی سفارشات از طریق وبسایت شرکت^{۱۰} دریافت می‌شد و در انبار کالای کامپیوتری شرکت مورد پردازش قرار می‌گرفت. شرکت آکادو اعتقاد داشت که قابلیت دریافت سفارشات مشتریان با نرخ ۳۰۰ قلم در ساعت (تقریباً سه برابر شرکتهای تسکو یا سافتوی) را داشت.^۸ شرکت با حداکثر ظرفیت خود می‌توانست از عهده حجم سفارشات ۲۵ سوپرمارکت برآید. شبکه‌ای از پنج نقطه انتقال محموله و ناوگانی از ۷۰ کامیون دو طبقه از مرکز تحقق مشتری این شرکت پشتیبانی می‌کردند. شرکت از ناوگانی بالغ بر ۵۰۰ خودروی ون مرسدس مخصوص تحویل کالا برخوردار بود که مجهز به سیستم‌های ماهواره‌ای ناوبری بودند.

^۹Customer Fulfillment Centre (CFC)

^{۱۰}www.ocado.com

روزانه ۱۲۰۰۰ سفارش مورد پردازش قرار گرفته و تحویل داده می‌شوند
 روزانه ۱۲ میلیون قلم جنست وسط مشتری پردازش می‌شود
 خدمت رسانی به حدود ۶۰ درصد خانواده‌ها در بریتانیا
 شکل ۱- حقایق کلیدی عملیات آکادو

کل فرآیند دریافت سفارش کامپیوتری بود. اقلام مواد غذایی درون جعبه‌های با کد رنگی گذاشته می‌شد و از طریق پلکانی از نوارهای نقاله به سمت کامیونهای تحویل کالا حرکت داده می‌شدند. سپس کامیون‌ها یا مستقیماً جهت تحویل کالا به سمت مقصد مورد نظر حرکت می‌کردند یا اینکه کالا را به یکی از نقاط انتقال محموله تحویل داده می‌شد که در آن تیم خدمات مشتری کالا را دریافت کرده و به کامیون‌های کوچکتر تحویل می‌دادند.

ارزش

عمده ارزش پیشنهاد فروش شرکت آکادو "تحویل مواد غذایی سطح جهانی و خدمات جایزه‌آور" بطور مستقیم به آشپزخانه‌ها بود.

محصولات شرکت متمرکز بر کیفیت بوده و در بر گیرنده مواد غذایی زنجیره سوپرمارکت ویتروز، که به محصولات با کیفیت بالای خود معروف بود، و گلچینی از مواد غذایی با برند معروف و اقلامی دیگری همچون گل، اسباب بازی و مجلات بود.

شرکت آکادو قول تحویل یک ساعته کالا را داده بود که نسبت به تحویل دو ساعته کالا توسط رقبا یک بهبود بزرگ محسوب می‌شد. شرکت به تحویل کالا به منازل بعنوان فرصتی برای متمایز ساختن خود از رقبا با ارائه خدمات پیشرفته می‌نگریست. برای سفارشات کوچک مبلغ تحویل بین ۱,۴۹ تا ۶,۴۹ یورو تغییر می‌کرد (حداقل سفارش ۴۰ یورو بود) اما برای سفارشات بالای ۷۵ یورو در دوره‌های زمانی که تقاضا پایین بود مبلغ تحویل رایگان بود.

قیمت کالاهای معروف شرکت آکادو قابل مقایسه با سوپرمارکت‌های کهنه کار بود. محصولات با برچسب خصوصی شرکت ویتروز تنها با قیمت اینترنتی به فروش می‌رسیدند که از قیمت خرده فروشی در فروشگاه‌های ویتروز پایین‌تر بودند. در ۱۲ مارچ سال ۲۰۰۸ آکادو قیمت اقلام تسکو را اعلام کرد و تضمین نمود که قیمت بیش از ۵۰۰۰ کالای معروف این شرکت با ارزان‌ترین فرمت قیمت گذاری تسکو برابری می‌کند.

بازاریابی

کلیه تلاش‌های بازاریابی شرکت بر مشتریان هدف متمرکز بود: مادری با یک یا دو فرزند زیر ۱۵ ساله در خانواری که هر دو زوجه مشغول کار بودند. مزیت کلیدی برای این مشتریان این بود که در ساعات اوج ازدحام در فروشگاه‌های شلوغی که منجر به صف‌های طولانی چرخ‌های دستی می‌شد دوری می‌کردند.^{۱۰}

این خرده فروش با تمرکز بر گروه هدف خدمات خود را در نواحی نسبتاً متراکم جغرافیایی گسترش داد تا تحویل کالا را آسان سازد. در اوایل، به منظور دسترسی بهتر به گروه هدف و ایجاد پایگاه مشتری خود، شرکت بازاریابی مستقیم را به رسانه‌های گروهی ترجیح داد. هنگامیکه آکادو به سازماندهی بهتری دست یافت برای افزایش آگاهی و مصرف بیشتر محصولات خود به رسانه‌های گروهی همچون تبلیغات تلویزیونی و رادیویی روی آورد. استراتژی ارتباط آکادو این بود که به مشتریان بگوید که "... آنها می‌توانند از برترین چیزها- خدمات برتر و مناسب، کیفیت عالی، دقت خرید بالا و قیمت‌های واقعاً رقابتی - برخوردار باشند". شرکت در حفظ محیط زیست نیز فعال بود و انتشار کربن خود را تا نقطه‌ای کاهش داده بود که ادعا می‌کرد که خرید در آکادو از قدم زدن در سوپرمارکت نیز پاک تر می‌باشد. آکادو از این مساله بعنوان امتیاز فروش خود در فعالیت‌های تبلیغاتی شرکت استفاده کرد و این ادعا توسط گرین استون، مشاور مدیریت کربن، تصویب گردید.^{۱۱}

تسکو

تاریخچه

شرکت تسکو در سال ۱۹۱۹ تاسیس شد و بزرگترین خرده فروش بریتانیا و سومین خرده فروش جهان بود. در سال ۲۰۰۹ حجم معاملات شرکت با سود ۲,۹ میلیارد یورو به ۵۹,۴ میلیارد یورو افزایش یافت. شرکت بیش از ۴۷۰۰۰۰ کارمند داشت و صاحب ۴۳۳۱ فروشگاه در ۱۴ کشور مختلف جهان بود که ۲۳۰۶ مورد از آنها در بریتانیا وجود داشتند.^{۱۲}

شرکت تسکو خدمت تحویل آنلاین مواد غذایی خود را در سال ۱۹۹۶ آغاز کرد و در سال ۲۰۰۰ تسکو داتکام راه اندازی شد. تسکو داتکام نخستین خرده فروشی بود که بصورت آنلاین در بریتانیا فعالیت داشت. همچنین نخستین خرده فروش مواد غذایی در جهان بود که خدمات استوار خرید خانگی را ارائه می‌داد. شرکت تسکو توسعه کسب و کار آنلاین موفق و سودآور خود را با سرمایه نسبتاً پایین ۳۰ میلیون یورو مدیریت نمود. با حجم معاملات برآورد شده حدود ۱,۲ میلیون یورو، رشد فروش ۳۰ درصد، حاشیه سود عملیاتی ۵ درصد و سود ۱۳۱ میلیون یورویی تسکو داتکام بخوبی بعنوان خرده فروش آنلاین پیش‌نماز بریتانیا در سال ۲۰۰۹ شهرت یافت.^{۱۳}

عملیات

تسکو تصمیم گرفت تا برای کسب و کار آنلاین خود بجای ساخت انبارهای اختصاصی جدید کالا با استفاده از فروشگاه‌های فعلی خود بعنوان مراکز توزیع، عملیات تحویل کالا به منازل را ساده نگه دارد. سفارشات مشتری به کامپیوتر مرکزی نزدیکترین فروشگاه به منزل مشتری فرستاده شده و به خودروی ونی که کالا را تحویل می‌داد اختصاص می‌یافت. سپس سفارشات بصورت مجزا به چرخ دستی حمل باری فرستاده می‌شد که توسط کارکنان تسکو یا یک "وسیله چیدن" جابجا می‌شد. هر چرخ

دستی مجهز به یک کامپیوتر لمسی و نرم افزار "معرف قفسه" بود که مسیرهای کارآمد میان فروشگاه را برنامه ریزی می کرد و جهت تایید اینکه قلم انتخابی همان کالای سفارش داده شده است به پایش تک تک اقلام می پرداخت. سپس سفارشات در بخش پشتی فروشگاه جمع شده و توسط خودروی ون به مشتری تحویل داده می شدند.

پیشنهاد ارزش

تسکو داتکام دامنه گسترده ای از محصولات غذایی و غیر غذایی شامل کتاب، سی دی، دی وی دی، وسایل خانگی و پوشاک را عرضه می کرد. همانند شرکت آکادو، شرکت تسکو داتکام نیز به منظور آسان سازی خرید آنلاین از کارکردهای مختلف وب استفاده می کرد.

قیمت محصولات عرضه شده از وبسایت شرکت همانند فروشگاه های فیزیکی بوده و تخفیفات فروشگاه های، ترفیعات و پیشنهادات ویژه در فروشگاه های اینترنتی نیز در دسترس بودند. تحویل خانگی مواد غذایی در هفت روز هفته نیز بعنوان یک خدمت ارزش افزای دیده می شد و شرکت بسته به روز هفته و دوره زمانی دو ساعته انتخاب شده توسط مشتری مبلغی بین ۳ تا ۶ یورو را برای هر تحویل کالا دریافت می کرد.

ناوگان کامیون های تحویل کالای شرکت فقط از خودروهای ون الکتریکی تشکیل می شدند. به منظور کاهش آلودگی و ضایعات، شرکت تسکو سعی کرد تا درصد استفاده از پاکت های پلاستیکی در تحویل کالا به مشتریان را کاهش دهد. بدین ترتیب مشتریان می توانستند "گزینه فاقد پاکت" را انتخاب نمایند که در آن مواد غذایی درون سینی های پلاستیکی پشته پذیر با قابلیت استفاده مجدد تحویل داده می شدند.

سوالات مورد بحث در مطالعه موردی

۱. به عنوان یک مشتری، از یک فروشگاه آنلاین مواد غذایی چه می خواهید؟ شرکت های آکادو و تسکو داتکام چگونه بر روی این ابعاد به ایفای نقش می پردازند؟
۲. شرکت آکادو از یک انبار مرکزی و اختصاصی مواد غذایی، کالا را مستقیماً به مشتری تحویل می دهد در حالیکه شرکت تسکو از فروشگاه های فعلی خود جهت تحویل کالا به مشتریان استفاده می کند. مزایا و معایب هر مدل را ذکر نمایید؟
۳. آیا رفتار مشتریان هنگام خرید مواد غذایی بصورت آنلاین و آفلاین فرق می کند؟
۴. آیا شرکت تسکو باید نگران شرکت آکادو باشد؟ در صورت مثبت بودن جواب، شرکت تسکو چه کاری را باید انجام دهد؟

ضمیمه ۱- مروری بر داده‌های کلیدی شرکت آکادو در مقابل تسکو داتکام

تسکو داتکام	آکادو	
اطلاعات مالی		
حجم فروش	۳۳۸ میلیون یورو	۱,۲ میلیارد یورو
سهام بازار	۱۷ درصد	۳۰ درصد
سود (ضرر) در سال ۲۰۰۹	۱۴٪ (۵۰٪ در شهر لندن)	۴۹٪
حاشیه سود عملیاتی	در دسترس نیست	۵,۷٪
داده‌های عملیات		
تعداد سایت‌های مورد استفاده	۱	۳۰۰
تعداد کارمندان	۳۰۰۰	تعداد کارمندان شرکت تسکو داتکام در دسترس نیست اما این تعداد در انگلستان برابر ۲۸۶۳۹۴ می‌باشد.
تعداد اقلام برداشته شده در ساعت	۳۰۰	۱۲۰
قیمت تحویل	بین ۱,۴۹ تا ۶,۴۹ یورو	بین ۳ تا ۶ یورو
	برای سفارشات بالای ۷۵ یورو رایگان می‌باشد	
تعداد دفعات تحویل در هفته	۵۶۵۰۰	۲۵۰۰۰
تعداد وسایل نقلیه جهت تحویل کالا	۵۰۰	۱۸۰۰
درصد نواحی تحت پوشش جهت تحویل کالا	۶۰ درصد خانواده‌های بریتانیا	۹۵ درصد خانواده‌های بریتانیا
نواحی تحت پوشش	جنوب انگلستان، مناطق مرکزی انگلستان، شمال غربی انگلستان، ساحل جنوبی و اکثر مناطق یورکشایر	۹۵ درصد بریتانیا
داده‌های مربوط به مشتری		
تعداد کاربران ثبت شده	۱ میلیون نفر	در دسترس نیست
تعداد کاربران فعال	۱۵۰۰۰۰	در دسترس نیست
متوسط مبلغ صرف شده در هر سفارش	۱۱۷ یورو	۹۰ یورو

منابع

- ۱- *Enders, A. and T. Jelassi. 'Leveraging Multi-channel Retailing: The Experience of Tesco.com.' MIS Quarterly Executive, .2009*
- ۲- *www.ocado.com: media information*
http://www.ocado.com/content/miscellany/pdfs/media_pack.pdf (accessed 11 January .2010)
- ۳- *Palmer, D. 'Online Grocery Still Treading Water.' Australian Food News – Thought for Food 30 .September 2009. www.ausfoodnews.com. (accessed 16 October .(2009*
- ۴- *Research and Markets. 'E-Commerce: The Internet Grocery Market Assessment '.2009*
- ۵- *Research and Markets. 'E-Commerce: The Internet Grocery Market Assessment '.2009*
- ۶- *'Ocado Delivers "First Ever" Profit for Year.' Just-food.com, 7October .2009*
- ۷- *Davidson, A. 'The MT Interview: The Ocado Boys.' Management Today, 8 June .2008*
- ۸- *Delaney-Klinger, K., K. K. Boyer and M. Frohlich. 'The Return of Online Grocery Shopping : A Comparative Analysis of Webvan and Tesco's Operational Methods.' The TQP Magazine , Vol. 15, No. 2, .2003*
- ۹- *www.ocado.com – media information*
http://www.ocado.com/content/miscellany/pdfs/media_pack.pdf accessed 11 January .2010
- ۱۰- *K. K. Boyer and M. Frohlich. 'Ocado: An Alternative Way to Bridge the Last Mile in GroceryHome Delivery.' Michigan State University, MI, .2002*
- ۱۱- *www.ocado.com .*
- ۱۲- *Tesco 2009Financial Report. Tesco's fiscal year 2009/2008ended on 28 February .2009*
- ۱۳- *Tesco 2009Financial Report.*